

La ministre Christie Morreale : « Employeurs et pouvoirs publics ont tout intérêt à collaborer »

Crise sanitaire, plan de relance, transition climatique ou encore numérisation : les enjeux liés à la formation sont d'actualité. Et le secteur privé s'impatiente. La ministre de l'Emploi et de la Formation souhaite une meilleure collaboration et une responsabilité partagée.

ENTRETIEN
BENOÎT JULY

Vice-présidente du gouvernement wallon, Christie Morreale est ministre (PS) de l'Emploi et de la Formation. Egalement en charge de la Santé, entre autres, son agenda s'est évidemment fortement concentré sur la gestion de la crise sanitaire. Une crise qui, conjuguée avec les impératifs liés au plan de relance et à la transition climatique, a renforcé sa conviction qu'il faut, sur le plan de la formation, plus que jamais agir de concert avec le secteur privé.

La formation, c'est plus que jamais la clé de l'employabilité ?

La clé de l'employabilité, ce sont les compétences. A cet égard, on met de plus en évidence, à côté des « hard skills », les compétences « techniques », ces fameuses « soft skills », plus « comportementales », qui vont permettre à l'individu de continuer à évoluer. Apprendre à apprendre, donc, est très important, puisque c'est cette aptitude qui va permettre d'actualiser régulièrement ses *hard skills*. Cet objectif d'apprentissage continu doit imprégner tout autant l'offre des pouvoirs publics que celle des employeurs, étant entendu que c'est dans le cadre du travail, sur le terrain, que les résultats sont les plus efficaces.

Certaines personnes ont effectivement acquis leurs compétences au travail, sur base de leur expérience, sans que cela donne lieu à une reconnaissance formelle...

C'est pourquoi la certification est un véritable enjeu. Il y a beaucoup de gens qui n'ont pas le bon diplôme en tant que tel mais qui ont développé des aptitudes, soit parce qu'ils ont exercé un métier, soit parce qu'ils ont développé des compétences personnelles, y compris en dehors de la sphère purement professionnelle, et il faut les créditer de cela. Leur octroyer une certification est un moyen de positionner ces individus vis-à-vis de métiers ou de formations pour lesquels ils n'étaient pas éligibles *a priori*.

Par exemple ?

Prenons le cas de cette entreprise qui avait décidé de se séparer d'une partie de son personnel, dont certaines personnes qui y avaient travaillé pendant dix ou vingt ans, y avaient développé des connaissances techniques et s'y étaient dirigées vers certains types de métiers. Les certifications que ces travailleurs ont reçues par la suite leur ont permis de se profiler sur le marché de l'emploi de



manière plus efficace, mais aussi d'être éligibles à des formations complémentaires. De telles reconnaissances des compétences acquises sur le terrain sont aussi importantes pour des personnes qui ont travaillé pendant des années en dehors d'un contrat en bonne et due forme, ou des personnes en provenance de l'étranger.

La crise sanitaire, est-ce une parenthèse ou un changement majeur dans la formation ?

Nous avons fait un bond de cinq ans dans les compétences numériques : les employeurs, les travailleurs, les organismes de formation et d'autres acteurs encore ont été contraints de s'adapter aux normes sanitaires, de sorte que ce qui était inimaginable avant la crise est devenu réalité en un temps très court. Nous avons géré cela en organisant des formations à distance pour les demandeurs d'emploi, mais aussi en permettant à celles et ceux qui étaient en chômage économique de pouvoir y accéder. Nous avions 70.000 heures de formations à distance avant la crise, nous avons multiplié ce volume par 6 ou 7 pendant celle-ci. Ceci étant, le but n'est évidemment pas que l'offre numérique s'impose, mais bien qu'elle soit complémentaire à l'offre classique, en présentiel.

La formation à distance n'a-t-elle pas, comme le télétravail, montré ses limites ?

Ce n'est pas la panacée, et il faut être attentif aux inégalités que la distance peut générer. Tout le monde n'a pas accès à un bureau séparé, certaines personnes ont été contraintes de travailler ou de se former en appartement, avec des enfants en bas âge, avec peut-être une connexion approximative ou des équipements peu performants. Il faut aussi tenir compte de l'impact sur la santé mentale, des ef-

fets néfastes liés à la baisse de motivation, à la perte de lien social, au manque de contacts, à la difficulté de se constituer un réseau, sans oublier l'emprise croissante de la vie professionnelle sur la sphère privée. Je reçois beaucoup de retours de psychologues, de spécialistes du droit du travail, entre autres, qui me donnent à penser qu'il faudra veiller à évoluer de manière très prudente vers un nouvel équilibre. Qu'il s'agisse du travail ou de la formation, conservons la valeur ajoutée, mais surtout pas de blanc-seing : il faut analyser et évaluer.

Vous avez évoqué, en matière de formation, une responsabilité partagée entre public et privé. Comment voyez-vous cela ?

Il n'y a pas de baguette magique, mais une palette de solutions, et on n'avancera que si on travaille main dans la main entre public et privé. C'est parfaitement possible, à l'instar par exemple du travail qui est actuellement effectué sur les dispositifs de soutien à la formation continue. Il y a plusieurs mécanismes qui sont un peu épars, et j'ai donc confié à la concertation sociale, via le Groupe des partenaires sociaux wallons, le soin d'essayer de trouver une position commune qui va, je l'espère, pouvoir être appliquée dans les prochains mois, en visant un objectif de simplification. Et ce, d'une part, pour que le public qui doit bénéficier de ce type de formation soit bien ciblé, en particulier celles et ceux qui en ont le plus besoin et pour lesquels l'impact est le plus important, et d'autre part, pour que les employeurs eux-mêmes puissent plus facilement s'y retrouver parmi une offre d'incitants simplifiée. Plus globalement, le Forem a déjà beaucoup travaillé pour actualiser son offre, notamment des formations spécifiques liées au numérique, et va continuer à le faire, notamment au regard des besoins en compétences liées au plan de

« La clé de l'employabilité, ce sont les compétences », avance d'emblée Christie Morreale.

© DOMINIQUE DUCHESNES.

relance. Nous travaillons aussi beaucoup sur la réforme de la formation en alternance, à laquelle je suis très attachée.

Vous exposez l'effort du public, mais quid du privé ?

Il y a aussi, évidemment, des efforts à faire de ce côté. Certains fonds sectoriels, par exemple, sont très utilisés dans certains secteurs, comme la construction, mais sous-utilisés dans d'autres, alors que les besoins sont là. Il faut aussi qu'on fasse comprendre à certains employeurs l'importance de la formation continue, voire l'importance des enjeux. Les pouvoirs publics ont par exemple mis en place des formations en lien avec les enjeux climatiques, en se rendant compte ensuite que tous les employeurs n'y investissaient pas. Plus globalement, je m'interroge quand je constate que, selon le baromètre de maturité numérique publié par l'Agence du numérique (Digital Wallonia), seulement 40 % des entreprises qui emploient du personnel revendiquent une formation continue, moins de la moitié d'entre elles ayant développé des plans de formation en matière de numérisation.

Les employeurs recrutent-ils systématiquement les personnes formées par le public ?

Il faut aussi améliorer cela. Prenons les opérations « coups de poing pénuries », ces dispositifs sur-mesure par le biais desquels le Forem investit dans des formations clés en main et qui obligent l'employeur bénéficiaire à recruter minimum 80 % des personnes formées dans ce cadre : ce n'est pas toujours respecté. Et puis, il faut aussi travailler sur la motivation initiale et l'attractivité. Ici encore, il n'y a pas de solutions toutes faites, et il est inutile de se renvoyer la balle. Etant entendu que la formation sous la contrainte n'est pas une bonne idée, il faut motiver les gens pour les attirer. Et donc, sans doute, mieux communiquer sur les conditions de travail, sur les possibilités d'apprendre en lien avec les entreprises, sur le terrain, ce qui est beaucoup plus motivant pour certains que la perspective d'une formation purement théorique. Sur ce plan aussi, les secteurs public et privé ont tout intérêt à collaborer.

Formation en alternance : doper la filière

Chacun est désormais convaincu des avantages de la formation en alternance. Les exemples « nordiques », comme l'Allemagne ou encore le Danemark où Christie Morreale se rendra prochainement, ont prouvé leur efficacité. En Belgique également, le succès peut être au rendez-vous, ainsi qu'on le démontre en communauté germanophone. « Il y a la grande réforme sur laquelle nous travaillons, en partenariat avec Willy Borsus (le ministre de l'Economie, qui a la tutelle sur les centres de compétences et l'IFAPME, NDLR) et à laquelle la Communauté Wallonie-Bruxelles doit forcément être asso-

ciée », commente Christie Morreale. « Et puis, il y a des mesures de plus court terme, sur lesquelles je travaille aussi. Le Forem, notamment, devrait pouvoir proposer des formations en alternance, étant entendu que les demandeurs d'emploi ne viennent pas y chercher une formation mais un emploi, et que cette perspective se présente d'autant mieux si le stagiaire et l'employeur potentiel ont pu se rencontrer par ce biais. » Ici encore, c'est donc la collaboration qui est mise en exergue. Car qui dit formation en alternance, pense aussi entreprises prêtes à former des stagiaires. B.JY

Des académies internes aux entreprises pour contrer la pénurie

Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, certains employeurs abandonnent leur position attentiste au profit de la création d'académies en interne. Leur but ? Former elles-mêmes les talents qu'elles ne parviennent pas à dénicher sur le marché de l'emploi.

PAULINE MARTIAL

Le même refrain tourne en boucle depuis plusieurs années : les profils techniques manquent à l'appel sur le marché de l'emploi. Face à la difficulté grandissante, et surtout persistante, de dénicher techniciens, électriciens et autres mécaniciens, certaines entreprises saisissent la balle au bond. Plutôt que d'attendre indéfiniment la main-d'œuvre qualifiée, elles ont décidé elles-mêmes de la former. Comment ? En créant en interne leur propre académie, à l'image par exemple de l'Engie Academy, créée il y a maintenant

presque un an.

« En adoptant cette solution, on veut aussi se positionner en partenaire de ce que vivent les écoles techniques et professionnelles, dont les filières sont encore trop souvent désertées », estime Eddy Noben, directeur de l'Engie Academy. « Nous sommes convaincus que l'apprentissage ne se fera plus, à l'avenir, que par la seule organisation que sont les établissements scolaires. Il faut oublier le comportement parfois un peu prétentieux que les employeurs ont eu par le passé vis-à-vis des écoles. Il est indispensable que nous endossions aussi une part de responsabilité pour améliorer cette situation. »

« On ne veut pas faire ce que d'autres font mieux »

Concrètement, avec cette académie, Engie établit en fonction de ses besoins des formations de trois à six mois, accessibles aux demandeurs d'emploi. A la clé, en cas de réussite : la garantie d'un poste. Mais pas question pour autant d'essaimer aux quatre coins de la Belgique des locaux estampillés « Engie Academy ». « On crée des formations qui répondent à nos attentes et nos besoins, mais notre ambition n'a jamais été de faire ce que d'autres font mieux que nous », précise Eddy Noben. « C'est la raison pour laquelle nous travaillons en partenariat avec de nombreux

centres de compétences mais aussi avec le Forem, le VDAB ou Actiris. Nous identifions nos besoins en fonction des zones géographiques de manière à voir ce que chacun peut apporter à la formation. »

Une entreprise apprenante

Des dizaines de profils techniques ont été formés cette année grâce à des opérations telles que « COT - Create our technicians », menée par l'Engie Academy. Des formations en alternance, sur le terrain, pour lesquelles il est encore un peu tôt pour tirer des conclusions. « L'Engie Academy a été lancée dans le contexte difficile de la crise sanitaire, c'est donc compliqué de savoir si elle a déjà porté ses fruits », confie son directeur. « Il va falloir qu'on se penche sur son coût et son efficacité. Mais une chose est sûre : cette organisation nous a permis d'être extrêmement réactifs en interne lors de l'arrêt de certaines de nos activités pendant les confinements successifs. Nos travailleurs actifs à l'aéroport, par exemple, ont très vite pu être réorientés vers des formations et de nouveaux métiers. C'est donc de bon augure quand on sait à quel point certains postes deviennent aujourd'hui rapidement obsolètes et que des reconversions professionnelles doivent parfois être envisagées par les membres de notre personnel. »

En adoptant cette démarche proactive, Engie ambitionne de s'ériger en société apprenante où l'apprentissage et la formation font partie intégrante du quotidien de la vie de l'entreprise.

Quitte parfois, même, à former des talents utiles à la concurrence... « La fuite de nos talents fraîchement formés vers nos concurrents est un risque, mais c'est un risque calculé », estime Eddy Noben. « C'est peut-être le prix à payer pour solutionner cette situation de pénurie sur le marché de l'emploi. Et puis, c'est à nous aussi en tant qu'employeur de leur donner toutes les raisons de rester parmi nous. »

La fuite de nos talents fraîchement formés vers nos concurrents est un risque, mais c'est un risque calculé

Eddy Noben

Directeur de l'Engie Academy

”

Pour le directeur de l'Engie Academy, la concurrence entre employeurs telle qu'on a pu la connaître par le passé serait révolue sur certains points. A ses yeux, ce n'est qu'en mutualisant certains moyens que les entreprises entre elles, avec le concours des écoles, des centres de compétences et des services d'aide à l'emploi, pourront renverser la vapeur de la pénurie de main-d'œuvre, au profit de toutes les parties prenantes.



RTBF Former en continu pour conserver ses talents

PA.ML

Autre secteur, autre domaine, mais mêmes besoins. A la RTBF aussi, un centre de formation du personnel existe en interne depuis 2013. Ce centre a depuis évolué vers une structure d'académie, avec un campus et des chargés de formation. Ici, l'impulsion n'a pas été initiée en raison de difficultés de recrutement, mais bien en réaction aux enjeux du numérique. « En 2018, la RTBF a entamé une très grande transformation digitale et nous avons fait le pari d'y parvenir en conservant tout le monde à bord », explique Adriadne Krings, chargée de formation en technologies et production à la RTBF Academy. « Il a donc fallu former une partie de notre personnel à de nouveaux métiers. Des cadres ont dû être formés au montage et des monteurs, au cadre, par exemple, mais cette transformation a eu un impact sur l'ensemble des mé-

tiers de l'entreprise. La RTBF Academy nous permet donc de conserver en continu un personnel formé. »

Journalistes, techniciens ou encore secouristes, tous les métiers représentés au sein de la chaîne publique peuvent bénéficier de ces formations. Celles-ci concernant tant les pratiques éditoriales, les technologies et la production que les compétences personnelles, managériales et transversales. Toutes sont, dans la mesure du possible, assurées par des formateurs en interne. « Lorsque nous avons les compétences en interne, nous privilégions le fait de fonctionner avec nos formateurs », développe Noëlle Haenecour, chargée de formation en leadership et conduite du changement. « C'est un modèle très apprécié, puisqu'il permet aux deux parties de partager les mêmes codes : on parle RTBF avec des gens de la RTBF. Mais cela nécessite de former certains membres du personnel afin qu'ils de-

viennent eux-mêmes formateurs. Pour le reste, nous faisons appel à des centres de compétences en externe. »

Ces formations représentent aussi une possibilité de pallier les quelques lacunes parfois constatées dans la formation initiale des talents. Et leur importance gagne du terrain : avant la crise du covid, jusqu'à 5.000 jours de formation étaient dispensés chaque année à la RTBF. « En 2012, nous étions seulement à 800 jours, c'est dire l'investissement qu'on a mis là-dedans », précise Noëlle Haenecour. « Cette année, en raison de la pandémie, nous ne sommes qu'à 1.875 jours de formation, essentiellement en distanciel. Notre timing a été revu avec le covid. Nous étions autrefois sur des modules de trois jours ; aujourd'hui, ils tiennent sur trois demi-journées. Les modules sont plus courts, mais il y a autant, voire plus de personnes qui suivent ces formations. »

« Il faut oublier le comportement parfois un peu prétentieux que les employeurs ont eu par le passé vis-à-vis des écoles », soutient Eddy Noben, directeur de l'Engie Academy.

© ENGIE ACADEMY.

« Les centres de compétences ont plus que jamais un rôle à jouer »

Si la tendance est à la création d'académies au sein des entreprises, la formation continue reste au cœur des missions des 24 centres de compétences wallons. Parmi eux, Technifutur.

ENTRETIEN

PAULINE MARTIAL

Technifutur est historiquement le premier centre de compétences de Wallonie. 20.000 personnes y sont formées chaque année, pour un total de 850.000 heures de formation dispensées. Nous avons rencontré son CEO, Thierry Castagne

La formation continue occupe aujourd'hui une place centrale dans nos carrières. Chez Technifutur, c'est une réalité dont on a conscience depuis longtemps...

C'est vrai que lors de la création de Technifutur, il y a plus de trente ans maintenant, nous étions en quelque sorte visionnaires sur cette question. A l'époque, l'idée était de décloisonner les secteurs public et privé dans le but de mutualiser les ressources au profit de la formation et d'une meilleure insertion professionnelle. Nous étions déjà conscients qu'un diplôme initial ne définissait pas une carrière, mais que le processus de formation devait au contraire continuer tout au long du parcours professionnel. C'est ainsi que nous avons élaboré, au fil des années, un catalogue de formations tous publics : des demandeurs d'emploi, le personnel d'entreprises, mais aussi des écoles, des hautes écoles et des universités. Mais un coup d'accélérateur est donné depuis plusieurs années en raison des transformations que constituent à la fois le numérique et la transition écologique. Peu importe le métier exercé, ces deux urgences redéfinissent les compétences et les profils professionnels de nos trois pôles que sont le numérique, l'industrie et la mobilité.

Les entreprises en ont conscience, certaines vont même jusqu'à créer leur propre académie en interne. Les centres de compétences ont-ils encore un rôle à jouer ?

Bien sûr, les centres de compétences ont plus que jamais un rôle à jouer. De nombreuses entreprises font le choix de s'impliquer davantage dans la formation continue de leurs travailleurs

en créant leur académie, mais elles le font rarement seules. La formation continue se construit aujourd'hui autour d'un partenariat des entreprises avec plusieurs acteurs : le Forem ou Actiris, les écoles, mais aussi les centres de compétences. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, il y a quatre ans, nous sommes passés d'une formule de formations sur catalogue à des modules clé sur porte à destination des entreprises. Cela a commencé avec des

Au bout de cinq à dix ans, des modifications plus profondes d'un métier peuvent avoir lieu, qui vont alors nécessiter un temps de formation plus long et plus approfondi

”

opérations telles que « This is usage », « Square code » ou « Méca volt », lancées de manière collective pour des métiers en pénurie, propres à certains secteurs. Par la suite, nous avons établi des collaborations avec des entreprises ciblées, sous le nom, ou non, d'académie. C'est ainsi qu'est né un partenariat avec NRB pour le développement d'une formation Java. Mais aussi avec l'Engie Academy ou encore la Stib, sous l'appellation Futurcity. Son but ? Concevoir des programmes de formations destinés à permettre aux agents de maintenance d'acquérir les compétences nécessaires à la maintenance des véhicules hybrides et électriques. Idem avec Numéria, pour accompagner Proximus dans sa reconversion vers le numérique. Les exemples ne manquent pas.

En parallèle, il faut aussi pouvoir continuer à répondre aux attentes des plus petites structures...

Evidemment ! Nous développons des solutions personnalisées en partenariat avec les entreprises qui le souhaitent, mais nous n'oublions pas pour autant les PME et des plus petites structures, qui n'ont parfois ni le temps ni les moyens de s'impliquer à ce point dans la formation continue de leur personnel. Il est donc encore important de pouvoir proposer des formations pour lesquelles les employeurs attendent de récupérer leurs travailleurs à la sortie

d'un parcours que nous dispensons entièrement. Il faut savoir que Technifutur, c'est un chiffre d'affaires qui s'élève à 19 millions d'euros et une facturation entreprise de 5 millions, répartie entre 760 entreprises différentes. Et 99 % de ces entreprises sont des PME de moins de 50 travailleurs.

Les compétences et les profils recherchés sur le marché de l'emploi évoluent très vite, vous l'avez dit. Selon vous, à quelle fréquence doit-on s'attendre à devoir être formé à l'avenir ? Cela va évidemment dépendre de différents facteurs. Une situation d'*up-skilling*, de mise à niveau de compétences légères, peut se présenter chaque année sous la forme de formations de courte durée en présentiel mais aussi, de plus en plus, à distance. Cela sera le cas si votre fonction nécessite de petites adaptations de compétences, lors de la modification d'un logiciel par exemple, mais aussi pour l'acquisition de certaines *soft skills*. Au bout de cinq à dix ans, certaines modifications plus profondes d'un métier peuvent avoir lieu. Ces changements beaucoup plus fondamentaux vont alors nécessiter un temps de formation plus long et plus approfondi. On parle alors de *re-skilling*, parfois presque de reconversion professionnelle. C'est d'ailleurs ce qu'on observe aujourd'hui avec l'industrie 4.0 et la digitalisation des processus industriels.

« Notre quotidien est loin de se limiter aux grandes entreprises, que du contraire. » » © D.R.

LES MOUTONS d'Alsy



TABLE RONDE

« Ne dites plus recherche d'emploi mais bien

La crise a impacté le monde de l'entreprise de différentes manières, l'obligeant à s'adapter et à se réinventer. Ça a notamment été le cas de la formation qui, si elle était déjà au cœur de la carrière professionnelle de nombreux employés, s'est retrouvée au premier plan et fortement modifiée à cause du Covid. Cours à distance, pratiques digitales, académies d'entreprises... Chaque entreprise s'est réorganisée pour un mieux. De leur côté, les apprenants ont aussi revu leurs priorités...

Le monde de l'entreprise a fortement évolué ces dernières années. De nombreux métiers, manuels, scientifiques ou techniques, ont subi de profondes mutations, entraînant un besoin de formation de plus en plus important. Le secteur de la construction, par exemple, connaît, depuis quelques années, une digitalisation croissante, tout comme celui des soins de santé. Comment s'adapter à cela ? Comment former le personnel et être attractif, en tant qu'entreprise, sur un marché hyper concurrentiel et changeant ? C'était l'enjeu du débat organisé récemment par Références sur le thème de la formation et de la carrière. Il a réuni Vincent Giroul, Directeur de l'Espace Formation PME (EFP) ; Ophélie Colmant, Responsable de la gestion des formations et du développement des compétences à la Société Wallonne des Eaux (SWDE) ; Richard Roucour, Directeur-adjoint de Technocité ; Nadia Flauw, Directrice des Ressources Humaines chez NSI ainsi qu'Olivier Hollander, Sales Academy Coordinator Executive Education à l'école de gestion HEC Liège.

Cet échange fut animé par Michel Royer, Journaliste et Derek d'Ursel, Directeur de Références.

Capacité d'adaptation des entreprises
Vincent Giroul, Directeur de l'Espace Formation PME (EFP), a d'emblée mis l'accent sur la capacité d'adaptation des entreprises qui ont su rebondir,



Les candidats veulent davantage de sens dans leur projet professionnel. Ils ne veulent pas juste un job mais bien que celui-ci ait du sens, selon leurs convictions et leurs valeurs

malgré la crise. « Nous développons une offre de formation en alternance, avec une formation au centre et une autre très pratique en entreprise, ce qui permet une mise à jour des connaissances mais aussi de découvrir de nouvelles manières de travailler. Il est clair que l'environnement professionnel a

changé. La notion d'initiative est importante, tout comme celle de créativité et de capacité d'adaptation. Les entreprises qui ont survécu à la crise sont celles qui ont pu évoluer et s'adapter. Cette capacité de se réinventer est essentielle », explique-t-il.

Au cœur de son offre, l'Espace Formation PME (EFP) propose une grande diversité de formations qui voient arriver, de plus en plus, de personnes en reconversion professionnelle. « Ils ont parfois 30 ou 40 ans et font le choix de revenir dans des dispositifs de formation », explique Vincent Giroul. « Pour nous, il est fondamental de projeter la personne dans un projet de formation et de vie intéressant. Aujourd'hui, on constate que les candidats veulent davantage de sens dans leur projet professionnel. Ils ne veulent pas juste un job mais bien que celui-ci ait du sens, selon leurs convictions et leurs valeurs », ajoute-t-il, mettant en avant un autre aspect de la formation, à savoir le partage.

« Avant, il y avait le compagnonnage qui aidait à développer les compétences mais qui était aussi le partage d'une passion. Aujourd'hui, la formation en alternance est un peu la version moderne du compagnonnage où il y a, bien sûr, des échanges entre les entrepreneurs et les apprenants, et entre les apprenants. Cette collaboration entre apprenants, durant la crise, a beaucoup manqué aux stagiaires qui ont envie d'apprendre ensemble et de partager une dynamique collective. On n'oublie donc certainement pas l'humain, y compris dans les apprentissages », note encore Vincent Giroul.

L'humain au cœur de la formation
Le centre de compétences Technocité est actif, comme son nom l'indique, dans les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et les ICC (Industries Culturelles et Créatives). Il s'adresse aux salariés des entreprises, aux enseignants, aux élèves dans les écoles mais aussi aux



Une manière d'accroître ses compétences et ses connaissances pour peut-être rebondir et s'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles

”



(de gauche à droite) : **Olivier Hollander**, Sales Academy Coordinator Executive Education à l'école de gestion HEC Liège ; **Vincent Giroul**, Directeur de l'Espace Formation PME (EFP) ; **Richard Roucour**, Directeur-adjoint de Technocité ; **Nadia Flauw**, Directrice des Ressources Humaines chez NSI ; **Ophélie Colmant**, Responsable de la gestion des formations et du développement des compétences à la Société Wallonne des Eaux (SWDE) ; **Derek d'Ursel**, Directeur de Références

© OLIVIER POLET

demandeurs d'emploi qui représentent environ 60% des stagiaires. Pour les salariés, par exemple, le centre propose de l'upskill (améliorer ses compétences), du reskill (requalification, nouvelles compétences) ou même du « cross skill » (la capacité à pouvoir bouger dans l'entreprise par rapport à une transversalité des compétences).

Pour garder le lien permanent entre les stagiaires et les formateurs, le centre a choisi de s'équiper de Discord, un outil de communication venu du monde du jeu vidéo, utilisé par de nombreux professeurs pour donner leurs cours et qui a même été l'application la plus téléchargée en France durant le confinement.

« En trois jours, durant le confinement, on a réussi à mettre à disposition des formateurs le matériel adéquat pour les cours à distance. L'important, c'était vraiment de remettre l'humain au cœur de la problématique de formation et que les solutions mises en place se rapprochent le plus possible du présentiel », explique Richard Roucour, Directeur-adjoint de Technocité, pour qui la « gestion » des apprenants a dû être revue. « On l'a dit, l'humain est primordial. On ne parle plus de processus de recherche d'emploi mais bien de gestion de carrière. On doit désormais aider les apprenants à faire une analyse d'où ils en sont au niveau de leurs compétences et vers quoi ils souhaitent aller. On a même engagé des coaches de carrière pour guider les apprenants ». Des apprenants qui peuvent ensuite passer par le centre d'entrepreneuriat mis en place par Technocité pour aider les diplômés à se lancer en tant qu'indépendant. Parce que c'est ça aussi la formation :

une manière d'accroître ses compétences et ses connaissances pour peut-être rebondir et s'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles.

Des parcours d'insertion
De son côté, la SWDE (Société Wallonne des Eaux) mise également beaucoup sur la formation, en mettant



La crise sanitaire a également amené l'entreprise à mettre en place une plateforme de formation digitale qui n'existait pas auparavant

”

notamment en place des parcours d'insertion. « On a, par exemple, dix nouveaux gestionnaires IT, qui reçoivent des modules de formation étalés sur deux ans, avec un examen

au bout d'un an puis un autre à l'issue de la formation pour pérenniser le nouvel employé dans son job », note Ophélie Colmant, Responsable de la gestion des formations et du développement des compétences à la SWDE. « C'est une manière aussi pour nous d'intégrer les nouveaux membres du personnel dans l'équipe et d'uniformiser la formation. Je pense que c'est également motivant pour un nouveau salarié », ajoute-t-elle, précisant que si ce système de formation existe pour le personnel IT depuis quelques mois, il fonctionne depuis plusieurs années pour d'autres fonctions, notamment pour la maintenance et les exploitations de production.

Pour d'autres formations plus spécifiques, comme celle de fontainier, la SWDE s'est associée au Forem pour mener une opération « coup de poing » qui permet la formation de stagiaires, au Forem puis au sein de l'entreprise, avec, à la clé, la promesse d'engager sous CDI au moins 80% des personnes qui ont réussi la formation.

La crise sanitaire a également amené l'entreprise à mettre en place une plateforme de formation digitale qui n'existait pas auparavant.

12-13 métiers au cours d'une vie
Chez NSI, une entreprise de services informatiques, la formation fait clairement partie de la vie du salarié et de la gestion des compétences. « Dans les IT, les compétences deviennent vite obsolètes. On est face à une pénurie de développeurs, par exemple, et, parallèlement à ça, c'est difficile de faire cohabiter plusieurs générations car chacune est différente et a des attentes différentes », confie Nadia Flauw, DRH chez NSI. « La génération Y ne veut plus faire carrière mais cherche plutôt à avoir des

gestion de carrière »



compétences supplémentaires et à emmagasiner des informations. Quand ils ne se plaisent plus dans l'entreprise, ils partent. Ce qui les intéresse, c'est ce que



Ce qui les intéresse c'est ce que l'entreprise va leur apprendre pour continuer à être performant. Ils vont faire 12-13 métiers au cours d'une vie dont une moitié qui n'existe pas encore

”

l'entreprise va leur apprendre pour continuer à être performant. Ils vont faire 12-13 métiers au cours d'une vie dont une moitié qui n'existe pas encore ».

Dans le secteur d'activités de NSI, il est évidemment primordial que le personnel continue à se former.

« Nous devons maintenir les compétences de nos salariés car nous offrons des services aux clients ». Ce qui a poussé notamment à la création d'un référentiel métiers. « C'est une manière de montrer ce qu'on attend clairement de telle

ou telle fonction mais aussi d'être en phase entre l'entreprise et le personnel et sa carrière. Nous sommes une entreprise qui a la chance de couvrir tous les métiers de l'IT, ce qui fait que quelqu'un qui rentre avec tel métier verra s'offrir à lui d'autres possibilités. Il y a beaucoup d'autoformation aussi ». NSI emploie actuellement quelque 860 personnes et en engage entre 100 et 125 chaque année.

Génération « swipe »
Olivier Hollander, Sales Academy Coordinator Executive Education à l'école de gestion HEC Liège a notamment rappelé un constat de l'OCDE (Organisation de Coopération et Développement Economique) qui expli-



quait que si à la fin des années '80, on se formait environ 2 fois au cours d'une carrière de 30 ans, on le fait environ 8 fois, en 2020, dans les métiers techniques. Pour lui, l'accélération technologique entraîne des comportements différents chez les jeunes diplômés d'aujourd'hui qu'il appelle la génération « swipe ».

Leurs formations ont aussi dû s'adapter à la crise du Covid, passant d'une version en présentiel à une version à distance mixte et hybride (synchrone et asynchrone). « On a constaté un taux d'acquisition plus faible qu'en présentiel mais aussi que les apprenants ont besoin de s'évaluer avec d'autres participants et le prof, en présentiel », explique Olivier

Hollander. Aujourd'hui, alors que la crise semble derrière nous se pose la question d'un retour en classe. Sera-t-il complet ou partiel ? « On constate une différence entre les générations. Les 35-40 ans veulent du présentiel pour leurs formations mais pas pour leur travail alors que les plus jeunes (génération « swipe ») expriment le besoin d'une formation à distance et du boulot en présentiel pour voir leurs collègues. C'est évidemment un défi pour les managers qui doivent concilier les deux, en sachant que ce sont les jeunes qui ont le pouvoir et les compétences ».

Les 35-40 ans veulent du présentiel pour leurs formations mais pas pour leur travail alors que les plus jeunes expriment le besoin d'une formation à distance et du boulot en présentiel pour voir leurs collègues

”

Bref, on le voit la crise sanitaire a remis en question de nombreux acquis. Entreprises et centres de formation ont dû s'organiser à distance tandis que les employés, eux, ont revu leurs priorités. La formation, elle, a pris un nouveau tournant et ce n'est probablement pas encore fini...

Laurence Briquet

DE) ;



© OLIVIER POLET

La formation : le meilleur moyen de s'épanouir professionnellement !

Pour répondre aux multiples enjeux du marché de l'emploi et accompagner la carrière des travailleurs tout au long de leur vie, Références renforce son positionnement sur la formation et la reconversion professionnelle.

La formation : vecteur d'épanouissement et d'employabilité

Nous passons environ un tiers du temps de notre vie d'adulte à travailler. Notre métier et l'environnement dans lequel on l'exerce, influent beaucoup sur notre épanouissement et donc notre bonheur. Des raisons plus que suffisantes pour investir du temps, de la réflexion et de l'énergie pour se former, tout au long de sa vie. Cela permet évidemment aussi de rester attractif sur le marché de l'emploi, et ce faisant de garantir son employabilité.



Derek d'Ursel,
directeur de Références © PIERRE FRAIPONT



Lionel van der Straten,
brand manager chez Références
© PIERRE FRAIPONT



Laetitia André,
account manager Références Academy
© D.R.

Des bénéfices tant individuels que collectifs

La formation continue, ou lifelong learning en anglais, est donc positive tant sur les plans individuels que collectifs. Elle favorise en effet le développement personnel, mais aussi la citoyenneté active et l'inclusion sociale. L'évolution des métiers depuis l'émergence d'internet*, encore renforcée par l'accélération de la transformation digitale que nous connaissons aujourd'hui (ex : industrie 4.0), ont accentué ce besoin permanent de développer et d'actualiser des compétences existantes (upskilling), mais aussi d'en acquérir de nouvelles (reskilling).

La formation, indispensable compagnon de route des générations Y et Z

La formation continue s'impose donc aujourd'hui, plus que jamais, comme indispensable tant aux entreprises qu'à leurs collaborateurs. Les travailleurs, plus particulièrement ceux des générations Y ("millennials") et Z (internet & "digital natives"), n'aspirent plus à une carrière trop linéaire et unidirectionnelle, à l'image de celle

des générations précédentes. Leurs besoins d'évolution, de formations et de reconversions professionnelles sont donc croissants.

Former ses travailleurs : gage de fidélisation des talents et de productivité pour les entreprises

Très consciente de cette nouvelle réalité et de son incidence sur la carrière, Références a décidé d'inclure davantage la formation dans son offre et en a fait l'un de ses piliers stratégiques. « Références se doit d'intégrer pleinement la formation dans son catalogue. En donnant la parole aux différents acteurs, tout en offrant des informations sur la carrière, nous souhaitons connecter les besoins des entreprises avec ceux des candidats » explique Derek d'Ursel, directeur de Références. Lionel van der Straten, brand manager chez Références rajoute : « En tant qu'experts du marché de l'emploi et de la formation, tous deux étant évidemment étroitement liés, il s'imposait pour nous comme une évidence de créer "Références Academy". Cette plateforme permet aux entre-

prises de mettre en avant leur catalogue de formations ; tout en facilitant la recherche pour les futurs apprenants. L'idée est de leur permettre de trouver les formations qui leur correspondent le mieux, et qui vont leur apporter une réelle plus-value tout au long de leur carrière.

Différents outils, comme par exemple les filtres dynamiques ou la suggestion de formations, ont été spécifiquement pensés pour atteindre ce double objectif. » Laetitia André, qui vient de rejoindre l'équipe Références pour renforcer le pilier formation, conclut : « Références Academy a également pour ambition, notamment via son onglet "actualités", de proposer un éclairage sur les dernières initiatives, priorités stratégiques, tendances futures dans les domaines de la formation et de la reconversion professionnelle. »

M.M.

* (et plus largement des nouvelles technologies de l'information et de la communication)
Plus d'infos sur www.referencesacademy.be

Formation aux métiers en pénurie : une voie vers l'emploi

L'IFAPME dispense quelque 200 formations dont près de 80 sont en lien avec les métiers en pénurie.



Luca Biancorosso,
chargé de communication
à l'IFAPME © D.R.

Depuis de nombreuses années, l'IFAPME propose d'apprendre un métier grâce à la formation en alternance. Elle se donne en entreprise (à raison de 4 jours par semaine maximum) tout en suivant des cours dans un centre de formation IFAPME (1 jour par semaine minimum). Une manière pour les apprenants et apprenantes de développer leurs compétences auprès de professionnels en activité. « A l'IFAPME, il est possible de se former en alternance dans des secteurs très variés. Nous proposons environ 200 formations dont près de 80 en lien avec les métiers en pénurie et critiques », explique Luca Biancorosso, chargé de communication à l'IFAPME. Rappelons qu'un métier dit « en pénurie » est un métier pour lequel le nombre d'offres d'emploi est supérieur aux nombres de postulants alors que, pour un métier « critique », les difficultés de recrutement sont liées à des « manques » dans le chef des postulants (point de vue di-

plôme, expérience, langues ou même mobilité). Parmi les métiers en pénurie, il y a, par exemple, la profession de boucher-charcutier-traiteur, de comptable, de carreleur, de couvreur, de gestionnaire de chantier ou encore de frigoriste et d'installateur électricien. Boulanger-pâtissier, cuisinier, soudeur, agent immobilier ou même mécanicien cyclomoteurs et motos sont, eux, des métiers en pénurie. « Avec notre offre importante de formations dans des métiers en pénurie ou fonctions critiques, l'IFAPME répond aux besoins des entreprises et permet aux apprenants et apprenantes de trouver rapidement un emploi durable », ajoute Luca Biancorosso. D'après une enquête réalisée, l'an passé, auprès de plus de 1.700 répondants, dans les 6 mois après leur formation, 83% des apprenants en alternance diplômés de la filière Apprentissage (dès 15 ans) ont trouvé un emploi ou

Nous proposons environ 200 formations dont près de 80 en lien avec les métiers en pénurie et critiques

ont continué leur formation. Dans la filière adulte (à partir de 18 ans), ils sont près de 90% à trouver un emploi en moins de 6 mois.

Rétribution mensuelle

« Par ailleurs, une prime à la formation d'un montant de 350€, appelée l' "Incitant" +", est octroyée aux demandeurs d'emploi qui réussissent une formation dans un métier en pénurie. Une préparation à un entretien d'embauche est aussi prévue », note encore le chargé de communication. Notons que les apprenants demandeurs d'emploi peuvent continuer de percevoir leurs allocations de chômage et d'insertion durant leur cursus. Ils

bénéficient alors de dispenses de certaines de leurs obligations de demandeurs d'emploi.

Les apprenants demandeurs d'emploi peuvent continuer de percevoir leurs allocations de chômage et d'insertion durant leur cursus

« C'est une formation concrète, sur le terrain. La cerise sur le gâteau, c'est de recevoir une rétribution mensuelle pour apprendre un métier passionnant. Chaque mois, l'apprenant en alternance perçoit une rétribution allant de 460€ à plus de 920€ », conclut le chargé de communication. Bref, autant d'opportunités de découvrir des professions passionnantes et de décrocher un emploi rapidement.

Laurence Briquet

Plus d'infos sur : www.ifapme.be



Électricien, un métier en pénurie © D.R.



Carrossier-réparateur, un métier en pénurie © D.R.

« Nous avons la volonté d'aller vers le digital mais pas à n'importe quel prix »

Forte de son leitmotiv « garantir l'employabilité de son personnel » et pour répondre aux défis actuels du marché de l'emploi, la SWDE propose un large panel de formations à ses collaborateurs.

Avec pour ambition de fournir de l'eau pour tous aujourd'hui et demain, la SWDE (Société Wallonne des Eaux) répond quotidiennement à de nombreux défis et notamment à celui de garantir l'employabilité de son personnel. « Nous faisons face à de gros enjeux actuellement sur le marché de l'emploi, et nous mettons tout en œuvre pour y répondre », constate Carine Courtin, Responsable du centre

de compétences de la SWDE.

La pandémie a fortement accéléré la transition digitale à la SWDE. En mai 2020, les premières formations à distance se sont données. Les premiers supports e-learning ont été déployés. Depuis lors, c'est un apprentissage hybride qui a été mis en place : du présentiel, du distanciel et de l'asynchrone. « Tant que c'est possible, et que cette hybridité n'a pas d'impact sur la qualité de nos formations, nous continuerons à l'appliquer », explique Ophélie Colmant, Responsable de la gestion des formations et du développement des compétences.

Globalement, la SWDE essaye de "contaminer" l'ensemble de son personnel d'un minimum de compétences numériques. « Nous avons commencé un groupe de formation pilote chez les fontainiers et leur hiérarchie afin de voir où les apprenants se situent par rapport à l'apprentissage digital et comment nous pouvons au mieux l'accompagner avec la formation. »

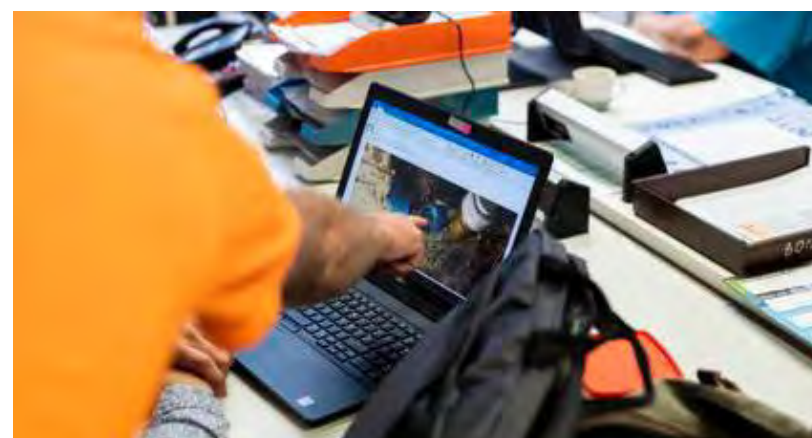
La course à la digitalisation

Plus encore, la SWDE a bien conscience des avantages et inconvénients que peut présenter l'apprentissage en ligne : certaines formations techniques, opérationnelles sont incompatibles avec le distanciel. « Nous sommes vigilants face à cela. Nous avons la volonté d'aller vers le digital mais pas à n'importe quel prix », constate Ophélie Colmant. « Le soutien du groupe est quelque chose de très important dans la formation. Nous avons par exemple donné une formation en distanciel et les participants ont pris l'initiative de se réunir. Partager une expérience d'apprentissage crée des liens qui contribuent à forger l'esprit de l'entreprise », complète Carine Courtin.

C'est un apprentissage hybride qui a été mis en place : du présentiel, du distanciel et de l'asynchrone.

Force est de constater que l'accompagnement des collaborateurs est quelque chose de primordial à la SWDE, qui pour miser sur l'humain et sur ses compétences, propose un large panel de formations s'adressant à tout type d'employé : programme de reconversion, trajets d'accompagnement, bilan de compétences, formations pour accompagner le personnel en évolution, formations continues légales, en langues ou liées aux métiers qui évoluent, etc.

« Nous avions pour habitude de nous concentrer sur la technique et nous nous ouvrons peu à peu aux softs skills. Depuis 2020, nous avons repensé notre programme pour venir accompagner les collaborateurs lors de la crise sanitaire. Nous avons renouvelé l'expérience cette année au vu des mois de télétravail continu qui n'ont pas toujours été vécus sereinement par le personnel. »



Nous avons commencé un groupe de formation pilote chez les fontainiers et leur hiérarchie afin de voir où les apprenants se situent par rapport à l'apprentissage digital et comment nous pouvons au mieux l'accompagner avec la formation. © D.R.

Des formations de qualité

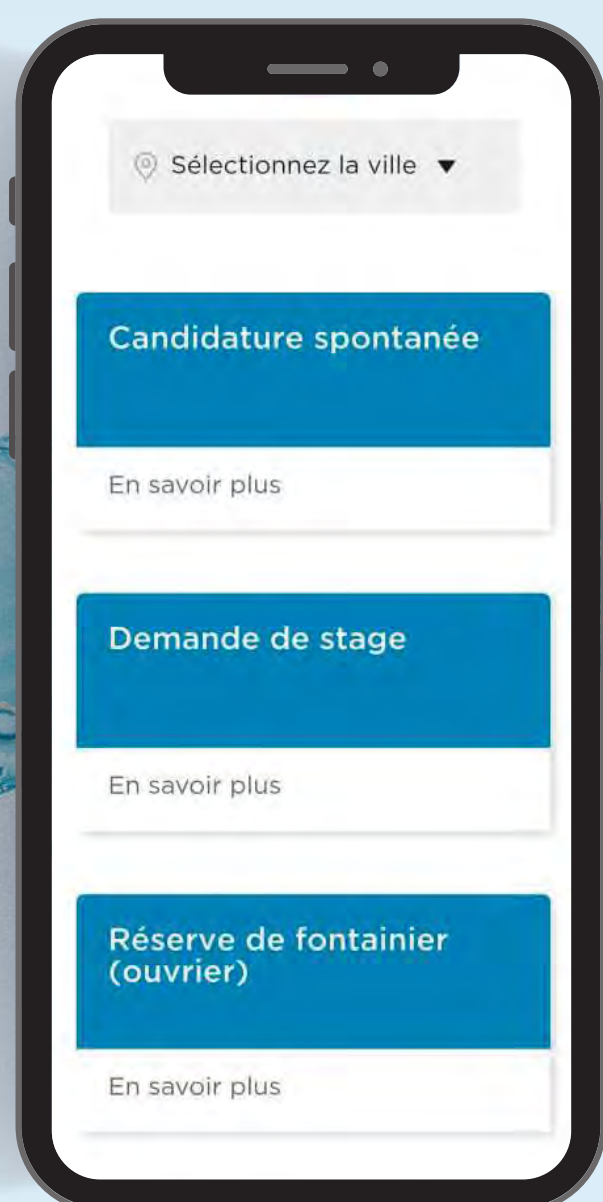
Avec plus de 90 formateurs en interne, la SWDE proposait 29 heures de formation pour un équivalent temps plein, ce qui correspond à plus au moins 38.000 heures de formations données par an. En moyenne, hors Covid, 90% des membres du personnel suivent au moins une heure de formation sur l'année. « Cette année, nous avons déjà recruté 12 nouveaux formateurs. Nous voulons des formations impactantes et créer l'adhésion des participants. Nous cherchons du continu et de la qualité », explique Ophélie Colmant.

On le voit, la SWDE est en recherche constante de solutions innovantes afin que ses collaborateurs puissent maintenir ou acquérir les compétences nécessaires. « Nous sommes très actifs dans le secteur de l'emploi. Nous avons par exemple créé avec le Forem une filière qualifiante pour le métier de fontainier car il n'existe pas d'école pour être diplômé en communauté française. Nous multiplions les partenariats pour répondre aux défis des compétences qui sont réels et des métiers en pénurie », conclut Carine Courtin.

Julie Delcourt



La SWDE s'est dotée d'une infrastructure de formation exceptionnelle sur laquelle les formations techniques s'appuient. La visite de ce réseau hors-sol est un incontournable pour nos nouveaux collègues qui visualisent ainsi ce que sont les métiers de la production et de la distribution d'eau potable. © D.R.



Et si votre ENGAGEMENT ... faisait toute la différence ?

Choisir la SWDE, c'est donner un sens à sa carrière

LA SWDE ORGANISE RÉGULIÈREMENT DES CONCOURS DE RECRUTEMENT :

- > Comptable (bachelier)
- > Fontainier (CESS)

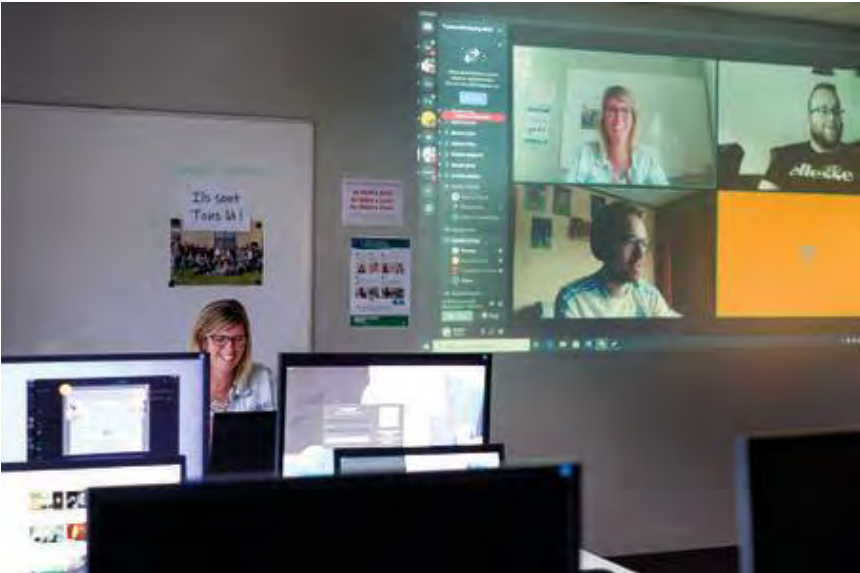
Pour plus d'informations : www.swde.be/fr/emploi

L'aspect social de la formation est très important

La formation n'a pas été épargnée par la crise sanitaire. Il a fallu faire preuve d'adaptation et de résilience. Chez Technocité, centre de compétences, c'est tout un système de "classe virtuelle" qui a été mis en place, en vue de maintenir le lien entre les formateurs et les stagiaires.

Technocité est un centre de compétences implanté à Mons dont le core business est la formation dans deux domaines d'activités stratégiques : les TIC (Technologies de l'information et de la communication) et les ICC (Industries culturelles et créatives c'est-à-dire la photographie, l'image de synthèse, le 2D, le 3D, le gaming, etc.). Pour prolonger le débat de la table ronde organisée par Références autour de la problématique de la formation, Richard Roucour, Directeur adjoint de Technocité, revient sur la notion de carrière : « il s'agit d'un terme contemporain. La carrière se définit comme un ensemble d'étapes dans une vie professionnelle et la formation, à cet égard, revêt tout son sens ». La formation est un outil essentiel permettant d'évoluer dans sa carrière : changer d'employeur, évoluer vers une autre fonction, rebondir si on perd son emploi, etc. L'apprentissage prend différentes formes selon la situation vécue : « il y a par exemple la formation continue pour améliorer ses compétences ou encore la formation qualifiante, plus longue, lorsqu'on a des coupures dans sa car-

rière. On parle alors aussi de compétences métiers ou de réorientation ». **Confinement et formation** Le Covid-19 n'a pas épargné la formation. Chez Technocité, il a très vite été constaté que la formation à distance ne pouvait pas remplacer celle en présentiel. « La formation distancielle est un système passif, c'est très dur de tenir une journée complète devant un ordinateur. De plus, cela demande du temps et de l'argent. » Trop de contraintes. Une solution plus efficace a donc été mise en place par le centre de compétences : la classe virtuelle. « L'idée est de conser-



La classe virtuelle : L'idée est de conserver un lien direct entre le stagiaire et le formateur et de faire en sorte que ce dernier ait le moins de changements à opérer par rapport à son approche pédagogique et à ses outils. © D.R.

ver un lien direct entre le stagiaire et le formateur et de faire en sorte que ce dernier ait le moins de changements à opérer par rapport à son approche pédagogique et à ses outils. » Pour ce faire, Technocité a utilisé Discord, une plateforme de visio-conférence issue du monde du gaming, très bien conçue pour avoir une interaction agréable en temps réel. Avec le télétravail rendu obligatoire, d'autres écueils ont été rencontrés, notamment l'accessibilité du public au matériel adéquat. Pour y pallier, « nous avons fait usage d'un outil informatique qui a permis de prendre à distance le matériel performant qui se trouvait à

Technocité. Les stagiaires ont pu utiliser la puissance de notre matériel pour réaliser leur formation. Nous avons même prêté des équipements à ceux qui n'en possédaient pas chez eux », complète le directeur adjoint.

Des secteurs propices à l'adaptation Ces solutions numériques ont permis par ailleurs de répondre à d'autres contraintes et ont contribué à la reprise des formations de Technocité seulement trois jours après le confinement. Plus encore, la situation a plus que jamais démontré combien l'aspect social de la formation est important. « Le lien social est très important. Il a été maintenu entre nos stagiaires et nos formateurs, personne ne s'est jamais senti seul. Tous nos groupes d'apprenants ont été suivis par des péda-



Richard Roucour, Directeur adjoint de Technocité © D.R.

gogues. » De manière générale, la crise a eu un impact limité sur Technocité. Pour 2020, 87% des objectifs – qui avaient été établis avant le confinement – ont été atteints. « En fait, nous sommes actifs dans des domaines très propices à l'adaptation : les TIC sont un secteur où la formation à distance peut avoir lieu et où le public est habitué à l'outil informatique. En revanche, en ce qui concerne les ICC, nous avons perdu du public, il s'agit de la culture, l'un des secteurs qui a le plus été touchés par la crise », conclut Richard Roucour.

Julie Delcourt

Une académie alliant formation et mises en situation réelles

Active dans les services informatiques, une entreprise comme NSI engage chaque année, entre 100 et 125 personnes dans tous les métiers de l'IT. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la formation de ses nouveaux consultants et qui a même poussé l'entreprise à créer sa propre académie de formation.



Nadia Flauw, DRH chez NSI © D.R.



Véronique Dautrewe, RH Business Partner chez NSI © D.R.

« En matière d'ERP, nous avons clairement sous-estimé nos besoins en termes de ressources, par rapport à l'effet Covid », explique Nadia Flauw, DRH chez NSI. « Nos prévisions de début d'année étaient dépassées au bout d'un mois et il a donc fallu agir très rapidement ». C'est dans ce cadre que l'entreprise NSI a créé sa propre académie qui mise avant tout sur l'humain et sur la faculté d'adaptation aux « business cases ». Objectif ? Mettre les candidats en situation pour une meilleure compréhension du métier de Business Consultant et un premier contact avec les « produits/solutions ».

Mobilisation forte des équipes Sous l'impulsion de la Direction Générale, une mobilisation forte des équipes a été nécessaire tout comme un arrêt sur image avec le management de la Business Unit concernée.

« Nous avons eu des échanges avec HEC Liège qui forme certains profils aux métiers de l'ERP, nous avons travaillé sur la qualification des besoins, sur les prérequis et avons élargi les recherches au niveau géographique », ajoute Véronique Dautrewe, RH Business Partner. Si, au départ, l'académie a accueilli 7-8 candidats, ils sont actuellement une vingtaine à être formés. « Issus de cursus HEC, Solvay ou même Maastricht Business School, ils ont les bases nécessaires à la compréhension des processus et pour travailler dans un ERP. De son côté, NSI mise sur des personnes capables de s'adapter aux changements. Avec la NSI ERP Academy, nous avons formalisé un processus de formation et mis en place un programme dédié d'environ 65 jours de formation et de coaching ; soit un vrai cycle avec plusieurs phases de certification », note encore Nadia Flauw, DRH.

En pratique Les candidats semblent, de leur côté, apprécier la méthode. « Ils sont issus de divers horizons, expérimentés ou non.. Qui dit académie, dit formation certifiante, ce qui contribue à renforcer leurs compétences. Comment ça se

Ayant connu une 1^{ère} introduction dans une autre entreprise complètement différente, j'ai vraiment adoré celle-ci qui était très agréable et mieux organisée.

Thibault, participant à l'ERP Academy

passer sur le terrain ? Les candidats découvrent la fonction, les solutions et l'entreprise ; ensuite, il est question des affinités pour décider de l'orientation qui les attire et correspond le plus à leurs aptitudes. Ils rencontrent alors les « team leaders » avant de se faire challenger sur un business case qu'ils ont quelques jours pour préparer. « Lors de l'étape suivante, ils le présentent comme si nous étions le client.

Je suis assez bluffé, encore maintenant par l'organisation, parce que tout est super bien organisé, il y a un suivi incroyable, et franchement, c'est top !

Gary, participant à l'ERP Academy



Les nouveaux collaborateurs en formation apprécient particulièrement les valeurs de l'entreprise. © D.R.

S'ils sont convaincants et convaincus, NSI leur propose un contrat à durée indéterminée accompagné d'un plan de formation personnalisé ».

Evolution possible Les nouveaux collaborateurs en formation apprécient particulièrement les valeurs de l'entreprise. Neuf fois sur dix, ce sont les valeurs de l'entreprise qui ressortent dans leur discours. Ils sont très attachés à l'ambiance et au côté humain. Ils trouvent chez NSI de la bienveillance, de l'écoute et un réel intérêt pour leurs attentes : on s'intéresse à eux, à ce qu'ils ont envie de faire, pas juste à leur CV. Les futurs consultants prennent conscience des perspectives qu'on leur offre en faisant de l'ERP ainsi que des parcours professionnels qui s'offrent à eux. « NSI est une entreprise en croissance depuis de nombreuses années qui s'attache à préserver son esprit familial », conclut Nadia Flauw.

Laurence BRIQUET

L'Horeca recrute, optez pour la formation en alternance



Fabian Hermans,
administrateur à la Fédération Horeca Bruxelles et formateur à l'efp © DR.

Alors que notre pays se déconfiné, l'Horeca rouvre ses portes et manque de personnel. L'occasion pour le secteur de se réinventer et de se professionnaliser en améliorant la formation des futurs candidats.

Après près d'un an de fermeture, c'est toute la société belge qui revit à l'ouverture des restaurants, des cafés et des hôtels. A Bruxelles, l'Horeca représente 30.000 emplois, ce qui en fait le plus

grand employeur de la ville. 2000 personnes ont quitté le secteur suite à la pandémie. Si pour certains cas, il s'agit

Au terme de leur formation, 85% des candidats trouvent un emploi.

de restructurations, un certain nombre d'établissements cherchent des remplaçants. Selon les coups de sonde lancés par la Fédération Horeca de Bruxelles, la majorité des emplois vacants le sont depuis moins d'un mois et sont destinés à du personnel moyennement qualifié tels que chef de partie, chef de rang, second de cuisine, etc. Les employeurs se rejoignent sur un point important : tous veulent se digitaliser et recherchent des professionnels de la communication. Une nouvelle donne, qui pour

Fabian Hermans, confirme le renouveau vers lequel l'Horeca est lancé : « L'Horeca va se réinventer, il y a de nouveaux métiers à créer. Il faut restructurer et réorganiser les postes. »

A Bruxelles, l'Horeca représente 30.000 emplois, ce qui en fait le plus grand employeur de la ville. 2000 personnes ont quitté le secteur suite à la pandémie.

L'administrateur à la Fédération Horeca Bruxelles et formateur à l'efp insiste notamment sur l'importance de la polyvalence. Un saucier devra, par exemple, se diversifier dans son travail. L'essor du take away lors du confinement a également créé de nouvelles clientèles que les restaurateurs vont tenter de pérenniser.

Un métier de transmission

Pour former cette nouvelle main d'œuvre, Fabien Hermans parie sans hésiter sur l'enseignement en alternance. A Bruxelles, ce sont l'efp en partenariat avec le sfpm et Syntra, pour la partie néerlandophone, qui dispensent ces études. Le formateur fait appel aux entreprises du secteur Horeca pour former

« L'Horeca c'est un métier de transmission, de passion, c'est sur le terrain qu'on a les meilleurs acquis. »

les futurs professionnels : « L'Horeca c'est un métier de transmission, de passion, c'est sur le terrain qu'on a les meilleurs acquis. La passion et la rigueur sont transmises au stagiaire au sein de l'éta-

blissement. » La professionnalisation du métier devra aussi passer par l'augmentation de places de stages pour les apprenants des deux filières (apprentissage-jeunes et adultes -chefs d'entreprise). Une Horeca academy est notamment en chantier pour partager les savoirs entre collègues.

Au terme de leur formation, 85% des candidats trouvent un emploi.

Sarah Poucet

La passion et la rigueur sont transmises au stagiaire au sein de l'établissement-

© DR.



Il manquait un **complément** à ma formation



ICHEC FORMATION CONTINUE
DÉVELOPPEUR DE TALENTS

ENTREPRENEURIAT - PME
MANAGEMENT - STRATÉGIE
MARKETING - COMMUNICATION
FINANCE - CONTRÔLE
FISCALITÉ - DROIT
SECTEUR PUBLIC
RH - PEOPLE MANAGEMENT

ICHECFORMATIONCONTINUE.BE



Envie d'apprendre
un **métier sur le terrain** ?

Formez-vous grâce à l'**alternance** !



Inscriptions
efp.be



Peu importe votre âge, formez-vous !

L'enseignement de promotion sociale offre de multiples opportunités de formation que ce soit pour se reconverter, approfondir une matière ou même apprendre une nouvelle langue.



A tout âge (adultes et jeunes à partir de 15 ans), l'Institut de Formation Supérieur de la Ville de Wavre vous accueille dans ses bâtiments. Cette école destinée à un public principalement d'adultes offre un large panel de formations. Au total, l'IFOSUP propose 5 bacheliers, 7 sections qualifiantes au niveau secondaire, 10 langues et divers modules spécifiques dont certains destinés aux seniors.

1500 étudiants sont en moyenne inscrits chaque année. Les filières proposées au niveau secondaire sont également disponibles au niveau supérieur pour ceux qui souhaitent poursuivre leur apprentissage.

L'enseignement est dispensé par des enseignants mais également par des experts qui travaillent en journée dans le

secteur. « C'est ce qui fait la force de la promotion sociale, » souligne Lorenzo Naccarato, directeur faisant fonction. Les filières des niveaux secondaire et supérieur alternent cours pratiques et périodes de stages, souvent dans des entreprises de la région. Les horaires en soirée sont un vrai atout pour permettre aux adultes de suivre les cours. Les formations sont assez courtes, comptez un à deux ans pour le niveau secondaire et deux à trois ans pour le supérieur. A la différence des écoles supérieures classiques, les programmes sont assez bon marché, les prix varient en fonction du nombre d'heures de cours suivies avec un plafond de 339 € / an pour un bachelier et 219 €/an pour le secondaire. « Et il y a une atmosphère familiale. On connaît tous les étudiants ! » ajoute encore le directeur faisant fonction. Les profils des étudiants sont variés : cer-

L'enseignement est dispensé par des enseignants mais également par des experts qui travaillent en journée dans le secteur.

tains sont demandeurs d'emploi, d'autres souhaitent se reconvertir ou approfondir des connaissances. Et puis il y a également les étudiants et pensionnés qui choisissent souvent des modules spécifiques. En plus des formations sur différents programmes informatiques, l'école proposera, à la rentrée, un cours sur l'œnologie.

Relayer les demandes du terrain

Pour la rentrée 2021-2022, l'IFOSUP a renouvelé son catalogue de formations.

« C'est important pour nous d'être une école dynamique et de changer nos formations pour avoir une proposition attrayante. Chaque section est ouverte suite à une demande du terrain. Nous ouvrons des formations pour qu'il y ait un emploi à la clé. »

entreprises et du Forem. Ainsi, une formation en électricien automaticien sera dispensée en septembre pour lutter contre la pénurie de travailleurs dans la région. De même, l'école répond aux besoins communaux comme en formant les surveillants extra-scolaires.

Parmi les nouveautés de la rentrée, une formation est ouverte pour apprendre le métier d'assistant vétérinaire. En effet, l'IFOSUP veille à se tenir à jour concernant les nouveaux métiers. « La promotion sociale est importante vu l'état du marché du travail. Cela devient nécessaire d'avoir la possibilité de se reconvertir ou de se former aux nouveaux métiers qui apparaissent. » Cette fonction d'assistant vétérinaire est assez développée en France mais pas encore en Belgique, ce que compte bien faire changer l'IFOSUP.

Sarah Poucet

Les inscriptions seront ouvertes
à partir du 25 août.



2000871

IFOSUP

Institut de Formation Supérieure
Ville de Wavre

DU SECONDAIRE AU BACHELIER

Large gamme de formations
Secteurs divers
En journée ou en soirée

 **3 BACHELIERS (3 ans, en soirée) 2 BES (2 ans, en journée)**
Informatique de gestion, comptabilité, marketing, webmaster

 **8 FORMATIONS QUALifiantES (en journée et en soirée)**
Assistant vétérinaire, technicien en comptabilité, CESS, ...

 **MODULES INDÉPENDANTS (en journée et en soirée)**
Informatique, impression 3D, oenologie, ...

 **10 CHOIX DE LANGUE POSSIBLES !**
Allemand, japonais, italien, russe, chinois, langue des signes, ...

POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

WWW.IFOSUPWAVRE.BE

NOUS VOUS PROPOSONS :

un diplôme équivalent aux Hautes Écoles - un enseignement à taille humaine
des frais d'inscription réduits - une possibilité de valorisation de l'expérience professionnelle
un système modulaire permettant un étalement de votre cursus

INSCRIPTIONS

À PARTIR DU MERCREDI 25 AOÛT 2021

TOUS LES SOIRS, DE 16 H 30 À 19 H 00



**J'ose
changer
de cap.**

Toutes les formations sont sur Références Academy.
Le site qui rassemble toutes les formations :
académiques, professionnelles et continues.
Trouvez votre formation sur **www.referencesacademy.be**

Références
Academy

Nous vivons dans un monde où nous devons nous former sans arrêt

De nos jours, la formation continue est un passage obligé et multiple dans la carrière, et ce, HEC Executive Liège, en a bien conscience.

Plus que jamais la formation est devenue indispensable pour les entreprises privées et publiques ainsi que pour les travailleurs afin de rester à jour et agile face à un monde de l'emploi qui n'a de cesse de changer. Une réalité bien assimilée par HEC Executive qui fait de la formation continue sa priorité. « Chaque fois qu'une innovation est adoptée, de nos jours, les gens sont contraints à s'adapter, rapidement. Certaines entreprises dites 'early adopters', qui assimilent vite ces changements, ne prennent pas le temps de former leurs collaborateurs car elles veulent être les premières à intégrer ces nouveautés, sans analyser leur impact », constate Olivier Hollander, Sales Academy Coordinator HEC Executive.

Or, se former face à ces changements est primordial et beaucoup plus fréquent, comme le démontre l'analyse de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), auparavant, il fallait remettre deux fois à jour ses compétences sur une période de 30 ans. Aujourd'hui, huit remises à jour sont nécessaires sur une même carrière.

« C'est gigantesque ! Nous vivons dans un monde qui évolue beaucoup plus que dans le passé, ce qui veut dire que, sans arrêt, de nouvelles technologies et ma-

nières de faire émergent. Il faut donc mettre ses compétences à jour. »

Se former pour assurer son employabilité

En outre, face à ces innovations constantes et sporadiques, se former continuellement est aussi une manière de garantir son employabilité : qu'il s'agisse soit de remettre à jour ses compétences de manière très actualisée, soit acquérir de nouvelles compétences si le travailleur en question est en phase de transition et veut se tourner vers d'autres horizons ou se reconvertir.

Pour Olivier Hollander, la formation continue implique deux défis actuels. Tout d'abord, il s'agit de se rendre compte que l'on devient incompétent dans son domaine. « Pour ce faire, il faut que les gens puissent avoir du temps et du recul nécessaire pour observer leur environnement et faire le point sur la situation et leur activité. Mais la situation actuelle n'aide pas, le Covid a ralenti le temps. Il faut consacrer du temps à cela. » Ensuite, il importe de savoir où l'on veut aller dans sa carrière. Il existe une série de tâches qui peuvent nous intéresser ou non selon

notre tranche d'âge. Il importe donc de valoriser les possibilités permettant d'avoir les évolutions souhaitées. « Il est soit possible de s'hyper-spécialiser dans un domaine,

ou soit si on veut toucher à tout ou être sur divers projets, il faut des compétences transversales. Dans tous les cas, il faut se former pour acquérir les compétences en question », indique le

Sales Academy Coordinator.

Plus encore, l'acquisition de nouvelles compétences via l'apprentissage continu permet de trouver de la stabilité, de réfléchir et, surtout, de rencontrer des gens et de se créer un nouveau réseau. « L'aspect communautaire est très important. Une telle forme d'apprentissage augmente les chances de réussite et permet de se challenger dans ses futurs défis. »

Une formation de qualité pour le commercial

La formation continue pour tous. Pourtant, certaines activités ne bénéficient pas encore d'un accès à des formations de qualité, comme celle de commercial. « La plupart des formations commer-

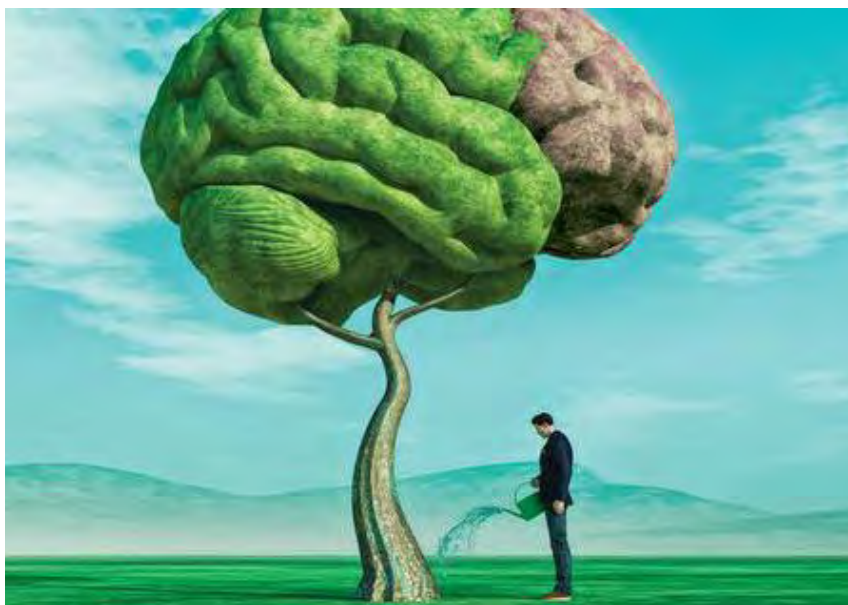
ciales actuelles, manquent de profondeur et d'efficacité et proposent toujours les mêmes recettes qui donnent les mêmes résultats peu satisfaisants. » De nos jours, certains commerciaux doivent convaincre toute une série d'interlocuteurs pour vendre leurs services et, pour ce faire, il faut sortir de la masse et présenter des compétences de très haut niveau, ce qui manque actuellement.

C'est pourquoi HEC Executive a décidé de lancer en septembre prochain une formation directement inspirée des États-Unis, reprenant les nouvelles méthodes et approches propres à la vente couplée à de la neuroscience, entre autres. « Nous voulons donner une formation à la hauteur de ce que les gens doivent relever comme défi dans les entreprises », conclut Olivier Hollander.

Julie Delcourt



« Olivier Hollander, Sales Academy Coordinator HEC Executive » DR



Se former continuellement est aussi une manière de garantir son employabilité

© DR

Se former aux (indispensables) compétences numériques

Favoriser l'accès pour tous au numérique et à l'emploi, telle est la mission de l'asbl Interface3.Namur qui forme notamment des demandeurs d'emploi et des (futurs) indépendants. Objectif ? Les aider à se familiariser avec les outils numériques qui sont devenus des indispensables dans de nombreux métiers aujourd'hui.



Aline Renard, formatrice multimédia et chargée de communication chez Interface3.Namur © DR.

Avoir des compétences numériques devient la norme dans de nombreux métiers et pas uniquement dans l'informatique. « Le numérique est désormais transversal. On le retrouve dans de nombreuses actions qu'on doit exécuter dans son métier, au-delà du corps de métier lui-même, et qui s'exercent de manière satellite autour de cette profession. On l'a, par exemple, vu avec la crise

Covid qui a poussé le secteur horeca à mettre en place un système de réservations en ligne », explique Aline Renard, formatrice multimédia et chargée de

communication chez Interface3.Namur. Cette asbl a été créée en 2004 pour favoriser l'accès de tous au numérique et à l'emploi par la formation mais aussi par la découverte et l'utilisation des outils numériques.

Se former tout au long de sa vie

Sans compter qu'il est important pour les travailleurs, salariés ou indépendants,

de continuer à se former tout au long de leur vie pour répondre aux besoins des pratiques professionnelles actuelles. « Nos prochaines formations s'adressent plus particulièrement aux demandeurs d'emploi et futurs indépendants. Avec les demandeurs d'emploi, nous avons une réflexion par rapport à ce qu'une nouvelle formation chez nous pourrait leur apporter et quelle pourrait être la plus-value pour leur profil. Pour une entreprise, on a, par exemple, une réflexion sur comment se démarquer de la concurrence par l'utilisation de ces nouvelles technologies », poursuit Aline Renard. Le centre de formation n'est donc pas là juste pour aider à développer des compétences numériques : elles doivent répondre à des besoins et des attentes des demandeurs d'emploi et des futurs indépendants.

Une pratique plus juste

« On les aide à avoir des compétences nécessaires à la société d'aujourd'hui. Ça va de la pratique des mails, à la créativité numérique en passant par la création de contenus, la sécurité des données ou même l'aspect environnemental (comment utiliser les nouvelles technologies tout en ayant une pratique plus juste et avec moins d'impact pour l'environnement) ».

Parmi les prochaines formations à l'agenda de l'asbl, notons « Entrepreneur.es connecté.es » qui aide les futurs indépendants à développer leur activité professionnelle grâce aux outils numériques, « Digital Ready » pour donner un coup de boost à son profil professionnel ou encore « Mes compétences numériques » (un mois pour

booster ses compétences numériques et les certifier).

Les formations durent de 15 jours à quelques mois. Elles sont créées et mises à jour régulièrement, sur base d'un référentiel européen qui définit les compétences nécessaires aux travailleurs de la société actuelle.

Laurence Briquet

Plus d'infos sur : www.interface3namur.be

FORMATION

Mes compétences numériques

1 MOIS POUR BOOSTER VOS COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET LES CERTIFIER

Interface3
namur



Formation du 13 septembre au 8 octobre 2021

Réservée aux demandeur-euses d'emploi

Avec le soutien du DBSF



INFOS ET INSCRIPTION

Interface3.Namur - Avenue Sergent Vrithoff 2, 5000 Namur
081/63 34 90 - contact@interface3namur.be - www.interface3namur.be

N° d'entreprise : BE0870.417.226 - RPM Namur - N° de compte : BE42 0682 4169 7654

FORMATION

Entrepreneur.es connecté.es

Interface3
namur



Futur.e indépendant.e ?

Porteur.euse de projet ?

Constituez votre boîte à outils numériques incontournables pour développer votre activité

Formation du 20/09 au 24/11/21

Formation gratuite et réservée aux demandeur-euse-s d'emploi désireux.euses de développer leur propre activité professionnelle



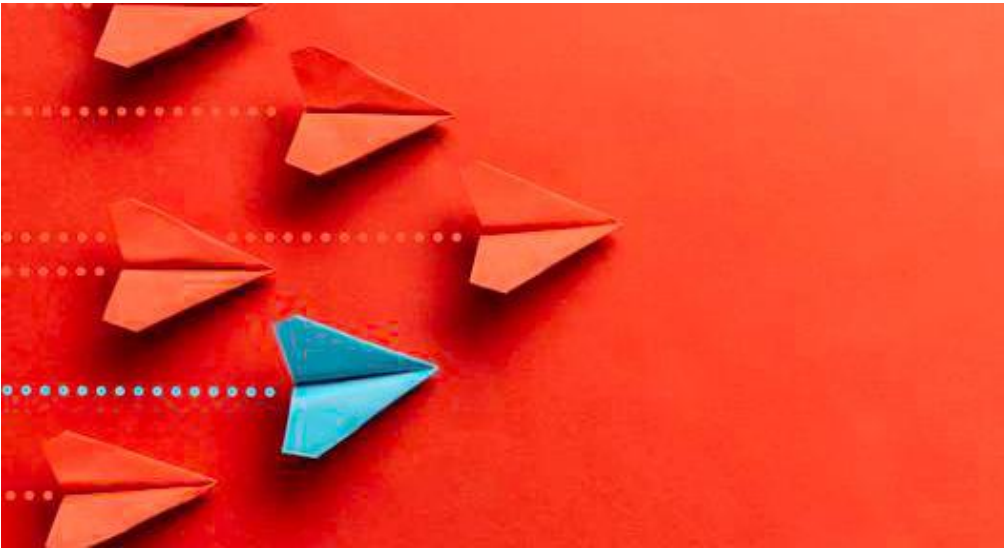
INFOS ET INSCRIPTION

Interface3.Namur - Avenue Sergent Vrithoff 2, 5000 Namur
081/63 34 90 - contact@interface3namur.be - www.interface3namur.be

N° d'entreprise : BE0870.417.226 - RPM Namur - N° de compte : BE42 0682 4169 7654

« Le même job tout au long d’une carrière n’existe plus »

Actuellement, la formation est plus que jamais devenue nécessaire, et ce, pour de multiples raisons. Que ce soit pour permettre aux collaborateurs d’évoluer ou de se reconverter, l’apprentissage répond aussi aux impératifs d’un monde du travail qui n’a de cesse de changer, d’une part, et des entreprises en recherche constante de profils, d’autre part.



L'apprentissage demeure aussi indispensable pour garantir l'employabilité des travailleurs et assurer les métiers d'avenir, ceux qui n'existent pas encore. © D.R.

De nos jours, la formation est devenue un indispensable tout au long de la carrière. Elle n'est plus accessoire pour les entreprises qui en font désormais un enjeu stratégique. Même cas de figure pour l'employé, pour qui l'apprentissage n'intervient plus à un moment donné de la vie professionnelle et répond plutôt à des besoins d'évolution constants.

Une prise de conscience déjà bien présente au sein du groupe Adecco, prestataire de services RH qui propose également des formations. « La formation est plus que nécessaire aujourd'hui. Elle doit faire partie de l'EVP (Employee Value Proposition) de l'organisation », avance Sonia Frey, Head of HR & External Communications d'Adecco Belux. Plus

Il faut en permanence rester à hauteur du monde qui évolue. C'est une responsabilité collective que de permettre aux collaborateurs d'évoluer en même temps que les nouvelles méthodologies et outils de travail.

encore, selon elle, le besoin actuel de formation remonte bien avant la crise sanitaire, dans un contexte où la guerre des talents est plus que jamais omniprésente, où il est devenu difficile de recruter les profils recherchés. « Les étudiants ou les personnes sur le marché de l'emploi, bien qu'ils présentent un bagage scolaire ou professionnel, doivent encore recevoir des programmes d'accompa-

gnement pour apprendre à connaître l'organisation et ses rouages. Il s'agit de moments cruciaux pour assurer le lien avec la société et, surtout, pour apprendre à la connaître. Plus vite on apprend, plus vite on est opérationnel, mieux on se sent. »

D'après la DRH, le besoin de se former réside en outre dans la nécessité de répondre à l'évolution exponentielle de la technologie, des nouvelles méthodes de travail et des nouveaux métiers. Les outils numériques comme Teams ou Zoom n'étaient presque pas utilisés il y a un an et demi. Aujourd'hui, ils sont plus que jamais sollicités. « Il faut en permanence rester à hauteur du monde qui évolue. C'est une responsabilité collective que de permettre aux collaborateurs d'évoluer en même temps que les nouvelles méthodologies et outils de travail. »



Sonia Frey, Head of HR & External Communications d'Adecco Belux © D.R.

La formation pour assurer l'employabilité

Dans cette optique, l'apprentissage demeure aussi indispensable pour garantir l'employabilité des travailleurs et assurer les métiers d'avenir, ceux qui n'existent pas encore. « Il y a plus de 20 ans, on ne savait pas encore exactement ce que pouvait être un data analyst, par exemple. Dans quelques années, naîtront des métiers dont on n'a jamais entendu parler. Il est donc impor-

tant de développer en permanence les compétences techniques et les soft skills, de telle sorte que les collaborateurs puissent rester employables jusqu'à la fin de leur carrière. La capacité d'apprendre est cruciale. L'envie aussi. »

Autre défi pointé par Sonia Frey : la nécessité de former les profils NEETS (Not in Education, Employment or Training – désigne une certaine catégorie de personnes sans emploi, ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation NDLR). « C'est une grande partie de la population qu'il faut aider à revenir sur le marché de l'emploi et accompagner vers les métiers du futur. A l'inverse, d'autres métiers vont disparaître et il va falloir se tourner vers la requalification. »

Alors que la formation a déjà fait ses preuves en ligne, et récolte beaucoup d'adhésion, la DRH tempore : l'échange

Même si beaucoup peut se faire en distanciel, il faut continuer à rassembler les gens, les faire se rencontrer. Les moments d'intervision, de projets communs, font également partie de l'apprentissage. On parle de 'formation mixte'

reste très important. « Même si beaucoup peut se faire en distanciel, il faut continuer à rassembler les gens, les faire se rencontrer. Les moments d'intervision,

de projets communs, font également partie de l'apprentissage. On parle de 'formation mixte'. En outre, il faut qu'il y ait des moments plus informels et légers qui permettent de faire adhérer les collaborateurs à la culture d'entreprise. » Elle constate par ailleurs que les méthodes de formation distancielles présentent de nombreux avantages. « On prend le pli du digital, à son rythme, où on veut et quand on veut. On n'a plus besoin de se rendre sur place pour se former. On introduit de nouvelles formes de formations comme le micro-learning ou le gamification. On voit la matière, puis il y a un côté ludique, on joue les uns contre les autres et le meilleur gagne quelque chose. »

Se former selon plusieurs formes d'apprentissage

L'apprentissage est à l'heure de la 'formation mixte' : un mélange entre l'online et le traditionnel, où il y a de l'échange et de l'étude individuelle, le tout accompagné de plusieurs canaux

Toutes les générations demandent des possibilités d'évoluer, de manière transversale, horizontale ou verticale.

permettant d'apprendre de différentes façons. « Qui plus est, de nos jours, on a tous un mode d'apprentissage différent : l'un lit pendant que l'autre écoute ou fait. La formation mixte permet de stimuler ces trois modes d'apprentissage », complète Sonia Frey. Sous sa forme continue, la formation doit faire partie de l'EVP (Employee Value Proposition – la valeurs que l'on propose aux collaborateurs) des entreprises. Toutes les générations demandent des possibilités d'évoluer, de manière transversale, horizontale ou verticale. « Le même job toute une carrière n'existe plus. Les gens veulent changer rapidement, les jeunes comme les seniors. Il ne s'agit pas d'âge ou d'expérience, c'est une question sociétale. »

Enfin, apprendre ne doit être une obligation pour personne. Il faut plutôt se rendre compte de ce que cela peut apporter. « La formation en soi est un enrichissement personnel et permet d'apprendre de nouvelles choses. C'est important de conserver cette fin et cette envie d'apprendre. Comme disait Steve Jobs 'stay hungry, stay foolish' », conclut Sonia Frey.

Julie Delcourt



Travailler chez Adecco

