

Références

DOSSIER **FORMATION**

FORMATION

« La technologie ne doit pas être une affaire de geek »

La technologie suscite nombre de craintes, y compris celle d'être... largué. Pour le patron de Microsoft en Belgique, Didier Ongena, il faut plus que jamais garder l'esprit ouvert afin d'apprivoiser les révolutions qui se profilent. « La curiosité est plus que jamais une vertu cardinale », assure-t-il.

ENTRETIEN

BENOÎT JULY

A la tête de Microsoft en Belgique et au Luxembourg depuis 2018, Didier Ongena entend plus que jamais positionner son entreprise en tant que « partenaire ». Partenaire de ses clients pour gérer des défis majeurs tels que la transition climatique, l'exploitation des données ou l'intelligence artificielle, par exemple, mais aussi partenaire actif sur le plan de la formation et de la sensibilisation de nombreux publics.

Quand vous entendez « formation », à quoi pensez-vous ?

A un facteur majeur de l'évolution de la société. Chez Microsoft, la formation est avant tout un état d'esprit : se dire qu'on est curieux, qu'on a envie d'apprendre, de s'approprier de nouvelles connaissances. C'est d'autant plus important dans un environnement technologique où le changement est permanent, et tend à s'accélérer. Globalement, cependant, les signaux ne sont pas aussi encourageants qu'ils pourraient l'être. Beaucoup de gens voient encore dans le changement une source d'anxiété et ont, dès lors, une appréhension un peu trop mitigée du « *life long learning* ».

Dans le domaine IT, les besoins sont énormes, mais ne sont pas comblés...

Quand on évoque les compétences IT, il faut distinguer les spécialistes qui sont utilisés dans notre industrie (dans la gestion des données, l'architecture des réseaux, etc.) et toutes ces professions pour l'exercice desquelles l'intensité technologique est croissante. Comme beaucoup, je plaide pour que ces compétences soient considérées comme transversales, à l'instar du français ou des mathématiques, et soient donc enseignées très tôt dans le cursus.

L'enseignement est une chose, mais l'attractivité, une autre.

A cet égard, il faut aussi travailler beaucoup plus en amont. Vers 12 ans, les enfants commencent déjà à réfléchir à ce qu'ils veulent faire plus tard. C'est la raison pour laquelle nous les invitons par exemple à découvrir les technologies de manière ludique, en partenariat avec Brussels Airport. Avant la pandémie, nous étions à plus de 10.000 visiteurs, y compris des filles, évidemment. Nous avons aussi la Minecraft Education Academy, qui permet de s'immerger dans l'écriture de codes. Ce qui est important, c'est de casser les *a priori*, d'éviter de réserver la maîtrise de la technologie aux seuls geeks. Au contraire : la technologie ne doit pas être une affaire de geek...

Dès lors qu'on n'a pas choisi cette filière, on n'est donc pas « perdu » pour celle-ci ?

Certainement pas ! Nombre de personnes peuvent s'enthousiasmer bien plus tard : nous y travaillons aussi, en partenariat avec Bencode ou MolenGeek, par exemple. Nous avons aussi lancé tout récemment, avec Proximus et PwC entre autres, l'outil « Become Digital », qui permet à chacun de se positionner par rapport à l'évolution de ses compé-

tences à l'avenir : soit on souhaite anticiper la manière dont la technologie va modifier son métier et s'y préparer ; soit on souhaite changer de carrière et connaître les compétences qu'on devrait acquérir pour exercer un nouveau métier. Cela concerne évidemment un très grand nombre de personnes : le travail du personnel infirmier, pour ne prendre qu'un exemple, va bien davantage encore être soutenu par la technologie à l'avenir.

Un exemple ?

L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA, NDLR) va permettre au personnel infirmier de se concentrer bien davantage sur son cœur de métier, le dialogue et les soins au patient, en déléguant à la technologie diverses tâches qui l'en détournent aujourd'hui. Le transfert direct d'une posologie à la pharmacie de l'hôpital sur base de la conversation avec le patient, plutôt que de passer du temps à devoir encore encoder la chose par exemple, se profile devant nous. Mais pour profiter pleinement de ce que l'IA peut apporter, mieux vaut ne pas la craindre mais, au contraire, apprendre à la maîtriser, afin d'en retirer le meilleur et de continuer à enrichir la manière dont on exerce son métier.

Pour une entreprise comme la vôtre, qui délivre de telles solutions, la formation est donc un outil crucial ?

Si nous sommes très actifs, depuis longtemps, dans le domaine de la formation, c'est effectivement parce que nous sommes convaincus qu'innover doit permettre, en fin de compte, de simplifier. La technologie ne doit pas être un frein mais, au contraire, un vecteur qui, s'il est bien maîtrisé, permet de dégager davantage de valeur dans l'exercice de sa profession. Nous essayons de partager cette vision.

Plus globalement, quand on voit la manière dont les Etats-Unis dominent l'univers IT, ne peut-on pas que regretter que l'Europe soit passée à côté ?

Je partage le diagnostic, mais je préfère me tourner vers les nouvelles opportunités : il faut se concentrer sur le futur, pas sur les courses qui ont déjà été courues. A cet égard, il y a de nouvelles lignes de départ qui se profilent. L'exploitation des données en est une, qui est d'importance capitale et dont on n'est qu'aux prémices. On parle ici d'un changement de paradigme majeur, qui va bouleverser nos économies : il va falloir se réinventer, réfléchir à la manière dont on pourra exploiter ces données afin de rendre nos économies plus compétitives. Il faut savoir que 90 % des données ne sont pas d'origines personnelles mais sont créées par les machines, les algorithmes, les processus de production. La manière dont on va inventer les nouveaux médicaments, sur cette



base, sera révolutionnée. Combinons cette exploitation des données à l'intelligence artificielle, et c'est un monde nouveau qui se profile devant nous.

Les divers plans de relance post-covid ou liés à la transition climatique sont-ils suffisamment focalisés sur la transition numérique ?

On fait beaucoup de rattrapage, mais c'est indispensable. La numérisation de la justice, par exemple, cela fait près de vingt ans qu'on en parle... A côté de cela, il ne faut absolument pas sous-estimer la dimension IT de la transition climatique. La gestion des nouveaux réseaux d'électricité, qui seront beaucoup plus flexibles en fonction des aléas de production d'énergie verte, notamment, mais aussi en raison du développement de la mobilité électrique, demandera énormément de compétences IT.

Si je veux travailler sur les réseaux d'électricité, dois-je dès lors postuler chez Elia ou chez Microsoft ?

J'ai envie de dire : peu importe, car nous sommes de plus en plus dans des processus de co-engineering avec nos clients. Si vous voulez travailler sur la transition climatique,

vous pouvez donc tout aussi bien le faire chez eux que chez Microsoft. Nous avons encore l'image de fournisseurs de produits, et c'est normal puisque nous sommes connus du grand public via Windows ou Office depuis quarante ans, mais en réalité, c'est essentiellement de la co-innovation que nous faisons aujourd'hui. L'un de mes objectifs est de travailler sur ce changement de notre image en tant qu'employeur. Nous évoluons en Belgique vers des effectifs de 400 personnes et recrutons actuellement 60 collaborateurs, dont un grand nombre seront affectés à cette cocréation – des « cloud architects » et des « customers engineers », notamment.

Par les évolutions récentes, ce nouvel équilibre à trouver entre présentiel et

distanciel demande d'ailleurs aussi de la formation. Votre avis ?

Nous avons introduit le travail flexible chez Microsoft il y a plus de quinze ans et nous avons donc une expérience à partager. Le changement est en réalité moins technologique que managérial et culturel, comme nombre d'employeurs et de collaborateurs l'ont constaté à la suite de la pandémie. Après le constat par les employeurs que cette flexibilité qu'ils rechignaient à accorder ne nuisait pas à la productivité, et après la découverte par les collaborateurs des bienfaits de la conciliation entre liberté et efficacité, sont apparues des questions sur le « bon équilibre » à trouver. Le 100 % distanciel n'est pas gérable, et n'est d'ailleurs pas souhaité par les collaborateurs : la machine à café, pour résumer le propos, reste très importante, non seulement pour la convivialité mais aussi pour les conversations informelles, voire la créativité. Ce qui est important, c'est de fixer des balises (les objectifs, les horaires, les réunions, etc.), mais aussi de ne pas aller trop loin ni trop vite dans la réglementation : chaque organisation doit se donner le temps de l'apprentissage.

Comprenez-vous les gens qui, aujourd'hui, voient moins les bienfaits de la technologie que les craintes qu'elle suscite ?

Bien entendu, et c'est au cœur de notre réflexion. L'enjeu, ce n'est pas tant la technologie en tant que telle que l'usage qu'on en fait. La question du sens, de l'éthique, est fondamentale, et c'est la raison pour laquelle, chez Microsoft, nous sommes plutôt favorables à un encadrement du développement de la technologie par les pouvoirs publics. Il y a donc des risques, c'est vrai, et ils doivent être rigoureusement analysés et encadrés, mais n'oublions pas tout ce que la technologie nous apporte au quotidien, y compris aux personnes qui ont des problèmes d'inclusion : se retrouver devant une borne de paiement, aujourd'hui, peut être vécu comme un enfer par certains, alors que la technologie « *text to speech* », par exemple, permet à une personne totalement rétive à la technologie d'être prise par la main. Fondamentalement, je vois donc plutôt dans la technologie la promesse d'évolutions positives...

« Beaucoup de gens voient encore dans le changement une source d'anxiété. »

© ANGEL BENA.

Le monde de l’emploi et de la formation

C’est un message de libération qu’envoient les acteurs de la formation réunis par Références pour un tour de table autour des défis amenés par la digitalisation des métiers, la pénurie de compétences, le besoin de formation tout au long de la vie et les effets de la crise sanitaire sur le travail. Plus que jamais, anticiper les évolutions, sortir des sentiers tout tracés et oser des orientations nouvelles apparaissent clés.

Trouver sa voie avant 25 ans, décrocher un diplôme (ou pas), évoluer dans son métier ou son secteur, envisager une reconversion si on perd son job : autant d’étapes particulièrement structurantes dans les carrières, avec peu ou pas de passerelle possible et anticipée.

Ces cloisonnements ne sont plus compatibles avec l’ambition – et la nécessité – de se former tout au long de la vie, pointent les participants au débat organisé par Références.

Celui-ci a réuni Michel Verstraeten, professeur de gestion des ressources humaines à la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB), Yves Magnan, directeur général Produits et Services au Forem, Marie-Anne Noël, directrice du département Stratégie et Innovation à l’IFAPME, Vincent Giroul, directeur de l’efp, et Stéphanie Peremans, Service and Product Portfolio Manager chez Cefora.

Tous le soulignent : la crise sanitaire et ses effets ont accéléré des tendances déjà à l’œuvre sur le marché du travail, comme la digitalisation des métiers ou les pénuries de compétences. Ils observent également des mouvements plus surprenants. Par exemple, une proportion croissante d’adultes inscrits en formation en alternance dans une optique de reconversion. « Je pense à ce bio-ingénieur de 33 ans qui se lance dans une formation en menuiserie », illustre Marie-Anne Noël. Chez Cefora, Stéphanie Peremans relève, quant à elle, une certaine difficulté à faire revenir les employés vers la formation. « Avant le covid, nous en formions 75.000 par an. Désormais, nous sommes entre 40 et 50.000. Le retour au présentiel reste timide. »

Miser sur les méta-compétences

« La pandémie a amené les entreprises à accélérer la digitalisation dont on nous disait déjà, avant crise, qu’elle allait faire disparaître certains métiers et en transformer d’autres, note Michel Verstraeten. Les entreprises doivent s’y préparer, notamment en revenant sur leurs référentiels de compétences qui sont trop précis. Ce sera en effet grâce aux méta-compétences qu’il sera possible de redéployer les travailleurs. Une perspective qui s’applique aussi aux organismes de formation. »

Les métiers ne vont pas disparaître du jour au lendemain. Certains vont s’effacer et être progressivement remplacés par d’autres, confirme Yves Magnan. « Nous devons accompagner la transition

job-to-job et l’approche par méta-compétences est la bonne. Par sa rigueur et sa précision, un comptable peut, par exemple, travailler dans le secteur des biotechnologies en quête d’opérateurs de production pour autant qu’on parte de ses méta-compétences comme fondation à sa reconversion. Ce que nous devons faire, c’est anticiper et éviter que la personne ne soit en faillite de compétences. »

Le projet UpSkills Wallonia a dans ses objectifs de compléter les actions de transformation numérique des entreprises par un volet de développement de compétences. Dans le secteur de la construction, par exemple, l’arrivée des imprimantes 3D laisse augurer qu’à terme, les maisons seront bâties en faisant usage de tels équipements. Ce qui nécessite d’autres compétences. « Le Forem mène un travail de veille sur les évolutions des métiers, ce qui permet d’identifier les investissements à réaliser dans nos équipements afin que la formation soit au plus près des réalités de terrain. Des partenariats sont noués avec les entreprises si de tels investisse-



Michel Verstraeten, professeur de gestion des ressources humaines à la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB)
© D.R.

ments sont trop lourds ou non rentables. »

Dans un contexte d’évolution des métiers, l’enjeu consiste à apprendre à apprendre, précise Marie-Anne Noël. « Il s’agit de donner les clés pour que les individus se mettent eux-mêmes dans un processus d’apprentissage tout au long de la vie, au-delà des compétences techniques qu’ils ont acquises. À l’IFAPME, nous intégrons le développement de compétences numériques dans tous nos référentiels de formation. Bien que la jeune génération soit née avec un smartphone dans la main, il ne faut pas présupposer que tout jeune sait naturellement faire un usage professionnel du digital. Il s’agit d’un point d’attention dans le déploiement de méthodes pédagogiques à distance ou en mode hybride. »

Ce sera en effet grâce aux méta-compétences qu’il sera possible de redéployer les travailleurs. Une perspective qui s’applique aussi aux organismes de formation



Former pour accéder à l’emploi comporte une ambition citoyenne, appuie Vincent Giroul. « Quatre Belges sur dix sont à risque d’exclusion numérique. Or, dans nos vies, tout est devenu numérique. 90 % des emplois actuels sont impactés, y compris la menuiserie, la coiffure, la boulangerie... Pour faciliter la transition, nous sommes entrés dans Digcomp, le cadre de référence européen des compétences numériques qui inclut plus de 250 nouveaux exemples de connaissances, compétences et comportements au sens large, dont l’esprit critique ou les enjeux de sécurité. Il éclaire sur la maturité numérique, tant de l’apprenant que du formateur. »

« La maîtrise du digital doit devenir une compétence

Table ronde organisée par Références autour des défis amenés par la digitalisation des métiers, la pénurie de compétences, le besoin de formation tout au long de la vie et les effets de la crise sanitaire sur le travail.

© D.R.



transversale et elle se retrouve dans toute notre offre de formation dans une vision d’augmented learning, indique Stéphanie Peremans. Il s’agit d’abord de faire le point sur les besoins et de permettre à la personne de se positionner. Vient ensuite la formation à distance ou en présentiel. Puis, nous voyons avec l’apprenant comment utiliser ce qu’il a appris sur son lieu de travail. Le tout en variant les méthodes, incluant du webinar, du podcast, du microlearning... Avec un public cible de 500.000 employés aux besoins très variés, il n’existe pas une formule qui s’appliquerait à tout le monde. »

Vivre une expérience d’apprentissage

« Le web profond, ou deep web, décrit la partie de la toile non indexée par les principaux moteurs de recherche généralistes et l’on dit souvent qu’on n’utilise que 5 à 6 % du web existant », explique Michel Verstraeten qui opère une analogie avec la formation. Le grand enjeu consiste à ne pas se limiter à la formation « visible », en salle, en séminaire ou en conférence. « De plus en plus d’enquêtes montrent qu’on n’y apprend pas assez, que la formation classique n’enthousiasme plus les participants et que le retour sur investissement y est faible. Par contre, apprendre sur le lieu de tra-

vail va donner de meilleurs résultats. Il existe un vrai enjeu à compenser la baisse d’intérêt à l’égard de la formation classique. Les jeunes d’aujourd’hui, par exemple veulent vivre des expériences d’apprentissage. »

À ce titre, la formation en alternance possède de vrais



Marie-Anne Noël, directrice du département Stratégie et Innovation à l’IFAPME
© D.R.

Il s’agit de donner les clés pour que les individus se mettent eux-mêmes dans un processus d’apprentissage tout au long de la vie, au-delà des compétences techniques qu’ils ont acquises



atouts, lancent Marie-Anne Noël et Vincent Giroul. Elle reste malheureusement sous-valorisée comparée à ce qui existe dans les pays voisins. Ils rappellent toutefois que l’entreprise reste un lieu de production, avant d’être un lieu de formation. De plus, les contextes de travail à flux tendus où la pression est élevée n’est pas propice à l’intégration d’une démarche de formation on the job. « De plus en plus d’organisations mettent en place leur propre académie interne sur des compétences auxquelles on ne forme pas par ailleurs. Ce n’est pas une mauvaise piste, d’autant plus si on y associe une approche permettant de progresser dans la carrière », indique Yves Magnan.

La problématique rappelle toutefois celle de l’œuf et de la poule : est-ce l’entreprise qui ne forme pas assez ou les travailleurs qui n’ont pas l’envie ou la possibilité de se former ? Ce qui compte, c’est de créer l’appétence de part et d’autre dans une perspective de reskilling et d’upskilling, s’accordent à dire nos interlocuteurs. Yves Magnan partage une expérience en cours dans le secteur de l’aéronautique qui vise à créer des trajets de formation en co-construction avec les travailleurs qui se sentent alors parties prenantes.

Chez Cefora aussi, on partage cette préoccupation de rendre la formation toujours plus ancrée au terrain. « Nous

a grand besoin de se décroisonner



des escaliers... »

« Au-delà de la question du bien-être au travail se pose l'enjeu du bien-être dans la formation, souligne Vincent Giroul. La formation comme le travail s'inscrit dans un ensemble de réalités qui peuvent agir soit comme des vecteurs positifs, soit comme des vecteurs de pression. Ainsi, les éléments du contexte de vie de la personne vont peser sur son parcours de formation et, dans la mesure du possible, nous devons les prendre en compte et veiller à fournir l'accompagnement adéquat. Nous avons par exemple des jeunes de 18 ans sans logement, mais dans une démarche extrêmement positive de formation. Il importe que vive une situation de fragilisation extrême ne fragilise pas encore plus le parcours de formation. Pour pouvoir se former, il faut se trouver dans de bonnes conditions. En alternance, les apprenants sont dans la réalité de l'entreprise, avec son haut niveau d'exigences. En cas d'absence ou de retard, on retombe vite dans une spirale d'échec, alors que la formation doit contribuer à la réinsertion. »



Stéphanie Peremans,
Service and Product Portfolio
Manager chez Cefora.

© D.R.

Toutes les formations que nous développons doivent avoir un lien avec la transformation digitale, les new ways of working, la question écologique ou l'actualité comme le Brexit ou les impacts de la guerre en Ukraine



Des métiers à haut potentiel d'insertion

La nouvelle liste des métiers en tension de recrutement du Forem compte cette année 141 fonctions, soit 15 de plus par rapport à la liste de 2021. De son côté, Actiris dénombre 113 métiers critiques en Région de Bruxelles-Capitale.

« Les pénuries de compétences s'aggravent, commente Michel Verstraeten. Deux questionnements à ce sujet. Ne pourrait-on pas connecter ces métiers en pénurie à ceux dont les métiers disparaissent ? Comment par ailleurs orienter l'aide publique en amont de la perte d'emploi vers la reconversion, afin d'éviter aux gens de passer par la case chômage ? »

« Une série d'analyses dans différents secteurs montrent que la pénurie de compétences n'est pas uniquement liée à la qualification, explique Yves Magnan. Les pénuries sont multi-factorielles et ne vont pas se résoudre uniquement par la compétence. La formation ne sera qu'un des moyens. En cumulant les offres du Forem, de l'IFAPME et de l'efp, nous avons plus de 300 à 350 propositions de formations menant à répondre aux pénuries. Le problème n'est pas du côté de l'offre. Nous sommes capables de former les personnes qui le veulent. Ce qu'on devrait faire davantage, c'est – on l'a dit – identifier les métiers en déliquescence, chercher les méta-compétences et voir comment elles peuvent être utiles ailleurs, en proposant alors des trajets d'accompagnement. »

Un des défis consiste à attirer les jeunes vers les formations conduisant aux métiers en tension. « Malgré les primes associées à certaines formations, on ne voit pas foule se battre ou faire la file devant les centres de formation, regrette-t-il. C'est en amont qu'il faut investir. Des études montrent que le choix de l'orientation se joue vers 10-12 ans et que c'est l'environnement familial et social qui est le plus influent. »

La difficulté à orienter vers les métiers en demande est de plusieurs ordres, rappelle ainsi Marie-Anne Noël.

« L'image de ces métiers n'est pas toujours positive, ni attractive alors que leur pénibilité est devenue plus relative. Et, dans les écoles, on n'en parle pas. Quand est organisée la soirée carrière, on invite les médecins, les ingénieurs, les informaticiens, les psychologues, les juristes, mais jamais un maçon, un électricien ou un boulanger. On n'invite pas l'IFAPME, ni l'efp pour présenter l'alternance et l'opportunité pour les jeunes que peuvent représenter les métiers en pénurie. Les parents veulent que leurs enfants aillent à l'université, ce qui conduit parfois ensuite à la nécessité de reconversion. »

Michel Verstraeten confirme et regrette le grand mépris qui touche le non-universitaire et, plus particulièrement, les métiers techniques : « Il existe un énorme travail à mener sur l'orientation positive. » L'IFAPME s'y attelle avec des stages de découverte en entreprise dès 15 ans. « Nous collaborons avec des influenceurs sur les réseaux sociaux. Nous organisons des concours avec les secteurs professionnels pour, ensemble, revaloriser l'image de ces métiers. » L'efp a été à l'initiative du Défi Des Talents, journée de découverte métier interactive et innovante proposée aux élèves bruxellois de deuxième et de troisième secondaires. À cette occasion, ils peuvent se confronter de façon vivante à une vingtaine de métiers. « Les enseignants ouvrent alors des yeux énormes, par rapport aux possibles qu'ils ne connaissent pas, mais aussi par rapport à l'attitude et l'engagement de leurs élèves dans les activités », note Vincent Giroul qui suggère de ne plus parler de « métiers en

pénurie », mais bien de MHPI+E, à savoir de « métiers à haut potentiel d'insertion et d'épanouissement ». Car, dit-il, « la manière de parler de l'objet construit un imaginaire. Parler de pénurie amène à s'interroger : pourquoi le métier est-il en pénurie ? Est-ce qu'il le sera encore demain ? Et s'il ne l'est plus, pourquoi s'y former ? Tout ça ne donne pas envie. »



Vincent Giroul,
directeur de l'efp

© D.R.

Quatre Belges sur dix sont à risque d'exclusion numérique. Or, dans nos vies, tout est devenu numérique. 90 % des emplois actuels sont impactés, y compris la menuiserie, la coiffure, la boulangerie...



Un autre paradigme à revoir : celui selon lequel, à 25 ans, on devrait avoir déjà toutes les cartes en main pour son avenir professionnel, estime Michel Verstraeten. « On retrouve cette idée dans l'injonction : "Fais le droit ou la psycho, ça va t'ouvrir des portes", illustre-t-il. Mais, à 18 ans, la maturité ou la motivation ne sont pas toujours présentes. Les taux d'échec sont alors importants. Et on se retrouve ensuite avec des universitaires qui doivent accepter des jobs moins qualifiés. Quelque chose de plus intelligent serait d'accepter qu'à 19 ou 20 ans, on puisse sortir d'un parcours scolaire, peut-être infructueux, pour avoir une première expérience professionnelle. Puis, par la suite, embrayer à nouveau vers une expérience formative, dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie. Aujourd'hui, le CESS apparaît comme une sorte de plafond de verre... »

Vincent Giroul évoque l'expérience de cet alternant sorti d'une formation de mécanicien automobile. « Aujourd'hui, il est un des meilleurs techniciens Ferrari au monde, quasiment un mini-ingénieur. Il a tout ce qu'il faut pour capitaliser sur son parcours et se former pour aller plus loin dans ce métier hautement technologique, dans le supérieur universitaire. En cloisonnant les niveaux, on se prive clairement de compétences à cause de cet effet d'étranglement... »

Le paradigme est donc à revoir. »

Christophe Lo Giudice

animons de plus en plus de partages de connaissances ou d'expertises entre entreprises d'un même secteur ou sur une même thématique. Mais est-ce encore de la formation ? On entre plus dans le peer-to-peer learning qui est une forme d'apprentissage à développer. Plutôt que de "déverser" des savoirs, la démarche se fonde sur l'idée que l'apprenant en apporte également. »

Déceler les bonnes tendances

« La pandémie a donné une ampleur accrue à certains sujets : le télétravail et le travail hybride, bien entendu, mais également le bien-être au travail et l'attention à la santé mentale, la diversité et l'inclusion, le travail en réseau dans la délégation et la confiance, la remise en question des procédures, etc. », cadre Michel Verstraeten interpellant les acteurs de la formation sur la façon dont ces tendances s'inscrivent dans leurs programmes.

« Toutes les formations que nous développons doivent avoir un lien avec la transformation digitale, les new ways of working, la question écologique ou l'actualité comme le Brexit ou les impacts de la guerre en Ukraine, réplique Stéphanie Peremans. Les aspects liés au bien-être sont très présents, mais on constate que ces formations sont moins suivies que des classiques tels qu'Office ! La



Yves Magnan,
directeur général Produits
et Services au Forem

© D.R.

De plus en plus d'organisations mettent en place leur propre académie interne sur des compétences auxquelles on ne forme pas par ailleurs. Ce n'est pas une mauvaise piste, d'autant plus si on y associe une approche permettant de progresser dans la carrière



veille est importante pour déceler les bonnes tendances et nous adapter : le management à distance et le pilotage des équipes hybrides sont aujourd'hui au centre des préoccupations. Pendant la crise sanitaire, nous avons complètement revu notre catalogue, y compris dans les formats. Nous étions sur des trajets présentiels d'assez longue durée. Nous sommes passés à des formats plus courts, soit à distance, soit en présentiel, tout en adaptant nos angles d'approche et en morcelant les formations en unités indépendantes. Quelque 450 formations ainsi ont été redéployées en 9 mois de temps. »

« Notre public en alternance est, lui, resté dans l'entreprise quand le travail y était possible, précise Marie-Anne Noël. L'accent a été mis sur la formation à la sécurité et l'hygiène au travail, au point que c'est parfois l'apprenant qui transmettait des apprentissages dans l'entreprise ! Nous nous adressons à une population qui a un grand besoin de trouver du sens dans ce qu'elle fait. Nous misons dès lors beaucoup sur la pédagogie par projet, l'apprentissage autour de cas concrets. Une façon de le faire consiste à décroisonner et à intégrer les cours généraux – comme le français ou les mathématiques – aux cours pratiques. Le théorème de Pythagore est essentiel en menuiserie pour la réalisation

Les sciences de la vie ont décidé de former, pour recruter



« Aujourd’hui, de nombreux jeunes ont besoin d’un apprentissage plus axé sur la pratique », confirme Rose-May Delrue, chez Essenscia Wallonie-Bruxelles.

© HELHA



Valérie Glatigny, ministre de l’Enseignement supérieur, estime que ces formations permettent de répondre à une double demande.

© JEAN-MARC QUINET/BELGA

Deux bacheliers en alternance, en bioqualité et en biopharmaceutique, vont voir le jour en septembre. Objectif : pallier la pénurie de talents dans un secteur qui propose plus de 2.800 postes à pourvoir sur la seule année 2022, dont plus de la moitié cherchent encore preneur au second semestre.

BENOÎT JULY

Plus de 2.800 postes à pourvoir sur la totalité de 2022 : une bonne nouvelle, assurément, pour le secteur des sciences de la vie et de la chimie en Wallonie et à Bruxelles, mais aussi une source d’angoisse pour les entreprises concernées. « Plus de la moitié des sociétés ont des offres d’emploi ouvertes depuis plus de six mois. De plus, la transformation digitale complexifie les compétences attendues des talents. Il est temps de trouver des solutions structurelles pour répondre à ce besoin croissant de collaborateurs », dit-on chez Essenscia, la fédération sectorielle qui constate que, parmi ces besoins en recrutement, 46 % concernent de nouveaux postes et 54 %, des remplacements.

Les opportunités d’emploi concernent la totalité du cycle de développement et de la production du secteur, depuis les fonctions de la recherche et développement jusqu’aux métiers support. Ce sont toujours les profils spécialisés dans la production et les métiers liés à cette dernière (contrôle de qualité & affaires réglementaires, logistique, maintenance) qui sont les plus recherchés, avec 60 % des postes à pourvoir.

Si un poste sur cinq est accessible

sans expérience requise, près de 60 % des offres sont destinées à des diplômés de l’enseignement secondaire supérieur (26 %) ou des bacheliers (32 %), les détenteurs d’un master, les ingénieurs et les titulaires d’un doctorat étant bien évidemment également recherchés.

Cours et formation pratique

C’est dans ce contexte que s’inscrit le lancement de deux nouveaux bacheliers en alternance, qui accueilleront leurs premiers étudiants en septembre et qui, tous deux, combineront donc, sur une période de 3 ans, des périodes de cours et des périodes de formation pratique, rémunérée, en entreprise.

Le bachelier en biopharmaceutique, proposé en co-diplomation par la HELHa et la HEPH Condorcet, formera les étudiants « à participer à la recherche et à l’élaboration de produits pharmaceutiques, à la production de molécules, de vaccins, de traitements thérapeutiques essentiels pour l’évolution des soins de santé, aux différentes étapes de validation de la qualité de ces produits ainsi qu’au packaging, aux conditions de livraison et au stockage ».

Le bachelier en bioqualité, proposé en co-diplomation par la HE Vinci et la HELHa, formera quant à lui les étudiants « à élaborer et à améliorer les processus liés à la qualité, l’hygiène, la

sécurité, l’environnement ainsi qu’à la gestion documentaire ». Les titulaires de ce diplôme garantiront que les produits ou les services vendus par l’entreprise sont conformes aux exigences du client ou du marché, au cahier des charges de l’entreprise et aux législations. Au laboratoire, ils s’assureront de la conformité biologique, microbiologique et chimique des matières premières, des produits en cours d’élaboration et des produits finis. « Leur travail interviendra à tous les niveaux de la production : approvisionnement, préparation, fabrication, conditionnement et emballage », en précise le descriptif.

« Des filières d’excellence »

Ayant accrédité ces formations, Valérie Glatigny, ministre de l’Enseignement supérieur, estime qu’elles permettent de répondre à une double demande. « D’une part, celle des étudiants de disposer de formations pratiques en phase avec les compétences requises et applicables sur le marché du travail. D’autre part, celle de l’industrie, en recherche de professionnels qualifiés pouvant apporter une plus-value immédiate au sein des entreprises actives dans ces secteurs d’avenir. » Des propos auxquels Willy Borsus, ministre wallon de l’Economie et des Centres de compétence, ajoute que « le modèle de la formation en alternance est un modèle gagnant, tant pour les entreprises que pour les apprenants, dont la grande majorité trouve un emploi à la suite de la formation ».

« Aujourd’hui, de nombreux jeunes ont besoin d’un apprentissage plus axé sur la pratique », confirme Rose-May Delrue, chez Essenscia Wallonie-Bruxelles. « Les cursus en alternance qui existent depuis 2011, tels que le master en génie analytique et le master en gestion de production, sont des filières d’excellence. On constate un très



Le modèle de la formation en alternance est un modèle gagnant, tant pour les entreprises que pour les apprenants, dont la grande majorité trouve un emploi à la suite de la formation

Willy Borsus

Ministre wallon de l’Economie et des Centres de compétence



haut taux d’employabilité de ces diplômés. Les étudiants qui optent pour ces nouveaux bacheliers font donc un choix stratégique : ils s’assurent un avenir dans un secteur porteur et indispensable pour répondre aux défis environnementaux et de santé. Grâce à l’alternance, ils auront aussi l’avantage d’être déjà familiers du milieu de l’entreprise à la fin de leur formation. »

Fruits d’une vaste coopération entre le secteur et les hautes écoles concernées, ces cursus bénéficient aussi du soutien d’Aptaskil, le centre de compétence sectoriel spécialisé dans les métiers de la production. « Chez nous, les futurs bacheliers pourront profiter d’une période d’apprentissage dans un environnement proche de celui de l’entreprise », assure sa directrice générale, Isabelle Legentil. « Ceci leur permettra d’être préparés pour leurs stages, qui leur seront d’autant plus profitables. Nos formateurs, issus du monde de l’industrie, leur apprendront les compétences et aptitudes requises sur le terrain. Grâce à nos infrastructures et pilotes, les étudiants pourront également être formés aux codes de l’industrie et à l’utilisation des équipements professionnels. Une passerelle idéale pour gagner en expérience et assurer la transition du milieu académique vers celui du monde industriel. »

Ces bacheliers complètent l’offre de formation en alternance menant à des métiers du secteur de la chimie et des sciences de la vie : les masters en génie analytique, en gestion de production ou en gestion de la maintenance électromécanique, le bachelier en mécatronique et robotique, notamment. Ils complètent également d’autres initiatives comme la création de l’EU Biotech Campus, ce centre de formation multidisciplinaire de pointe pour le secteur biotech et biopharma, doté d’un accélérateur d’entreprises.

EMPLOI

Le nombre de travailleurs recevant une prime bénéficiaire en légère hausse

La prime bénéficiaire permet aux entreprises d’octroyer une partie ou la totalité du bénéfice d’un exercice comptable à leurs travailleurs au travers de cette prime liée aux résultats. Ce système concernait, sur les sept premiers mois de 2022, 1,62 % des travailleurs, contre 1,57 % à la même période l’an dernier, selon SD Worx. La part des employeurs accordant une telle prime est par contre en baisse, passant de 1,84 % en 2021 à 1,45 % cette année. « L’augmentation du nombre de primes reçues s’explique notamment par le fait que les employeurs de 250 à 1.000 salariés ont plus de salariés », analyse la société spécialisée en ressources humaines. BELGA

BRUXELLES

La probabilité de décrocher un travail augmente avec le niveau de néerlandais

Le gouvernement bruxellois a annoncé vouloir investir 30 millions d’euros à l’amélioration des compétences numériques et linguistiques des demandeurs d’emploi. Or, une connaissance intermédiaire du néerlandais permet déjà d’accroître les chances des chercheurs d’emploi bruxellois francophones de trouver un travail. L’Institut bruxellois de statistique et d’analyse et le Bureau fédéral du Plan se sont basés sur les données de l’agence de l’emploi Actiris. L’étude a porté sur l’appréciation personnelle des chercheurs d’emploi de nationalité belge. Deux chercheurs d’emploi sur trois ont un niveau de néerlandais « introductif » ou « intermédiaire ». Un niveau intermédiaire est déjà associé à une plus forte probabilité (17 %) de trouver un emploi. Tout passage à un niveau de connaissance supérieur augmente cette probabilité. L’augmentation des chances de trouver un travail est visible quel que soit le niveau d’études. Les Bruxellois cherchant à travailler dans la vente, la sécurité et l’administration publique profitent plus que les autres d’un niveau moyen ou élevé de connaissance du néerlandais. Connaître le néerlandais est moins essentiel dans les secteurs du textile et de l’horeca. Deux groupes profitent davantage d’une bonne connaissance du néerlandais : les femmes, qui cherchent plus souvent du travail dans des domaines où la connaissance du néerlandais est mieux valorisée, comme l’administration publique ou la vente ; et les chercheurs d’emploi habitant dans un quartier du croissant pauvre (quartiers en première couronne nord et ouest, parmi les plus pauvres de la Région bruxelloise). BELGA

CONSTRUCTION

L’Ifapme inaugure un nouveau centre de formation à Grâce-Hollogne

L’Institut wallon de Formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises (Ifapme) a inauguré mercredi son tout nouvel espace de formation au centre de compétence Construfarm de Grâce-Hollogne. Cet espace de 2.750 m² dédié aux métiers de la construction bénéficie d’une nouvelle infrastructure adaptée et d’équipements de pointe afin de former les apprenants dans les meilleures conditions possibles. Avec ces nouveaux équipements à la pointe de la technologie, l’Ifapme entend améliorer les formations qu’elle propose dans les domaines de la construction, de l’électricité et du bois. Elle espère ainsi attirer de nouveaux apprenants vers ces secteurs porteurs en termes d’emploi. Le centre de Grâce-Hollogne intègre à la fois le service Alternance, de nouvelles

formations pour la pédagogie numérique, un espace didactique dédié à l’énergie et l’isolation, un auditorium ainsi qu’un atelier de près de 600 m². Les équipements seront également mis à disposition des apprenants du Forem. Les formations principalement concernées sont celles en chauffage et en frigoristerie. Pour l’année 2021-2022, environ 4.700 personnes ont fait le choix de se former avec l’Ifapme dans le secteur de la construction, de l’électrotechnique et du bois. BELGA

Centres d'insertion socioprofessionnelle : l'autonomie en point de mire

La Wallonie compte 153 centres d'insertion socioprofessionnelle agréés. Chaque année, leur quelque 15.000 stagiaires ont accès à environ 400 filières de formation. Public cible : des adultes faiblement qualifiés et peu favorisés sur le marché de l'emploi.

Les centres d'insertion socio-professionnelle (CISP) proposent trois types de formation : celles de base - cours d'alphabétisation, remise à niveau, initiation au numérique, etc. ; les parcours d'orientation destinés à guider les stagiaires vers les métiers qui leur conviennent ; les formations métiers professionnali-

« Le suivi personnalisé dépasse de loin les aspects strictement pédagogiques. Notre visée n'est pas uniquement la formation aux compétences professionnelles, techniques et aux savoirs de base. En parallèle, il y a systématiquement un accompagnement personnel et psychosocial de la personne »

Anne-Hélène Lulling,
Secrétaire générale de l'Interfédération des CISP.



Plus de 400 filières de formation. © FRANÇOISE ROBERT / IF.

santes. Ces dernières se déclinent selon deux démarches pédagogiques distinctes : les entreprises de formation par le travail (EFT), où l'apprentissage se fait sur site ou chantier ; le mécanisme « démarche formation-insertion » (DéFI), où la formation est délivrée plus classiquement avec des cours dans un centre, éventuellement assortis d'un stage en entreprise.

Un suivi social et psychologique personnalisé

Ces filières offrent un encadrement et un suivi personnalisés. Il s'agit notamment de s'adapter au rythme d'apprentissage de chaque stagiaire, quitte par exemple à allonger la durée de sa formation. Comme l'explique Anne-Hélène Lulling, Secrétaire générale de l'Interfédération des CISP, les soft skills ont toute leur importance dans l'approche pédagogique :

« Les capacités de communication et le fait d'être en mesure de travailler au sein d'un collectif, par exemple, sont primordiaux pour mener les personnes à plus d'autonomie. »

Notre interlocutrice insiste sur un point : « Le suivi personnalisé dépasse de loin les aspects strictement pédagogiques. Notre visée n'est pas uniquement la formation aux compétences professionnelles, tech-

niques et aux savoirs de base. En parallèle, il y a systématiquement un accompagnement personnel et psychosocial de la personne. »

Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire que ces centres s'adressent à un public adulte précaire, peu diplômé – avec au maximum un niveau de 4^e secondaire – et donc éloigné du marché de l'emploi. « Si on ne prend pas en compte les difficultés, par exemple familiales, de logement, de santé, de surendettement ou de dépendance, les personnes ne seront pas en mesure de suivre la formation, parce que ces préoccupations feront brouillage. »

Précision importante : les centres n'ont pas vocation à gérer eux-mêmes ce type de problèmes mais ils orientent les stagiaires vers les structures adéquates.

Une indemnité de formation à revoir

Si ces centres visent la remise à

« Si on ne prend pas en compte les difficultés, par exemple familiales, de logement, de santé, de surendettement ou de dépendance, les personnes ne seront pas en mesure de suivre la formation, parce que ces préoccupations feront brouillage. »



Un suivi personnalisé pour chaque stagiaire. © BENJAMIN VOKAR / IF.

l'emploi des stagiaires, ils leur permettent aussi, au terme de leur formation, d'atteindre le niveau de qualification nécessaire pour poursuivre leur parcours de formation chez d'autres opérateurs, tels que le Forem, la Promotion sociale ou l'IFAPME. Les stagiaires ont également la possibilité d'obtenir des certifications de leurs connaissances dans des centres de validation de compétences.

En guise de conclusion, Anne-Hélène Lulling lance un appel au monde politique :

« Il faut revaloriser les indem-

nités accordées aux stagiaires. Même si ce n'est pas la seule, c'est une source de motivation à suivre une formation pour ces personnes précaires. Aujourd'hui, en Wallonie, elles perçoivent une indemnité d'un euro de l'heure... soit le même montant depuis 1987 !

Avec toutes les indexations qu'on a connues depuis lors, on devrait être à près de 3 euros. Passer à 2 euros serait déjà le bienvenu. »

Philippe Van Lil

Plus d'infos ? interfed.be



Anne-Hélène Lulling,
Secrétaire générale de l'Interfédération des CISP. © BENJAMIN VOKAR / IF.

Et si vous deveniez fontainier ?

La fontainerie fait partie de ces métiers pour lesquels il n'existe aucune formation spécifique dans l'enseignement traditionnel. La Société wallonne des eaux (SWDE), dont c'est le cœur de métier, traite le problème à la source : elle forme ses futurs fontainiers !

On pourrait décrire la fontainerie comme de la plomberie à très grande échelle. Ici, il s'agit de gérer l'ensemble d'un réseau de distribution d'eau à destination du grand public. En Région wallonne, cette mission incombe entre autres à la SWDE et à ses quelque 1.300 collaborateurs, majoritairement présents sur le terrain.

En première ligne

Extensions de réseau, pose et réparation de canalisations, maintenance des appareils de réseau... Ces professionnels accomplissent de multiples tâches. Comme le souligne Adrien Ninane, Coordinateur de projets de formation au sein de la SWDE, « ils sont également en première ligne pour localiser les fuites sur le réseau et les réparer. C'est grâce à leur travail et à celui de leurs collègues que la population reçoit, en toutes circons-



Extensions de réseau, pose et réparation de canalisations, maintenance des appareils de réseau... Les fontainiers accomplissent de multiples tâches, qui permettent à la population de recevoir, en toutes circonstances, une eau de qualité en quantité suffisante. © D.R.

tances, une eau de qualité en quantité suffisante. »

Selon notre interlocuteur, « qui veut être fontainier aujourd'hui peut l'être. Il n'y a pas de diplôme requis. La motiva-

tion est cependant très importante car le métier présente une certaine pénibilité et réclame donc du courage. Travailler en extérieur par tous les temps avec l'eau, éventuelle-

ment dans des trous ou dans de la boue, c'est exigeant ! »

Opérations coup de poing

Pour dénicher les futurs passionnés dont elle a besoin, la SWDE organise régulièrement, en collaboration avec le Forem, des actions « coup de poing pénurie » dans différentes zones de Wallonie. Deux opérations ont démarré récemment à Frameries et à Dinant tandis qu'une autre est planifiée à Verviers en octobre. Ces opérations incluent pour la première fois d'autres entreprises partenaires. En pratique, le Forem solli-

cite les demandeurs d'emploi puis organise des séances d'information sur le métier.

« À Frameries par exemple, il a enregistré 219 inscriptions. Par la suite, les candidats passent des tests de français, de math et un entretien de sélection auquel la SWDE participe. On en retient une vingtaine, à qui on propose un parcours de formation de 6 mois. À la fin de celle-ci, les lauréats présentent une épreuve de validation de compétences. En cas de réussite, ils bénéficient d'un engagement sous CDI. »

Formations à la carte

Une fois engagés, tous les collaborateurs de la SWDE bénéficient de formations, en

La SWDE s'est dotée d'une plateforme de gestion de l'apprentissage. L'éventail des formations proposées y est très large. Cela va des domaines spécifiques à la SWDE, comme la production et la distribution d'eau potable, jusqu'à des problématiques plus générales comme la santé et la sécurité, en passant par des cours de langue, d'informatique ou relatifs aux soft skills - communication, leadership, coaching, etc.



Adrien Ninane, Coordinateur de projets de formation. © D.R.

fonction de leurs besoins.

« À cette fin, nous nous sommes adjoint les services de l'entreprise SAP-centrique afin de nous doter d'une plateforme de gestion de l'apprentissage, dénommée Success Factor Learning. »

L'éventail des formations proposées y est très large. Cela va des domaines spécifiques à la SWDE, comme la production et la distribution d'eau potable, jusqu'à des problématiques plus générales comme la santé et la sécurité, en passant par des cours de langue, d'informatique ou relatifs aux soft skills - communication, leadership, coaching, etc.

Et parce que seules les formations récurrentes figurent dans le catalogue, la plateforme permet aux employés de solliciter des formations qui en sont absentes. Elle permet aussi aux chefs d'équipe d'être informés sur les besoins de leurs collaborateurs et de suivre leurs progrès.

Philippe Van Lil

Plus d'infos ? nous.swde.be

Courtiers en assurances : il y a des places à prendre

Séraphin Lampion, le courtier d'assurances issu de l'univers de Hergé, n'offre pas une image très gratifiante de ce secteur d'activité. Loin de la caricature, ce professionnel remplit pourtant un rôle fondamental vis-à-vis de ses clients. Le métier est cependant en pénurie.

Le métier de courtier en assurances ne peut être exercé qu'après inscription auprès de la Financial Services and Markets Authority (FSMA), soit l'autorité de contrôle belge



Patrick Cauwert, CEO de la Fédération des courtiers en assurances et intermédiaires financiers de Belgique - Feprabel © D.R.



Le Congrès annuel de Feprabel, l'occasion de découvrir toutes les nouveautés, fintech, gestion des crises, évolution des mentalités, et bien entendu l'image du secteur en général. © D.R.

des marchés financiers. Cette inscription est conditionnée à la preuve que le candidat dispose de toutes les connaissances

« Le courtier est un intermédiaire totalement indépendant qui peut travailler avec toutes les compagnies d'assurances et donc toujours trouver la solution optimale pour le client. »

professionnelles adéquates définies par arrêté royal. Cela exige bien sûr une solide formation.

Un métier de terrain...
Trois filières de formation mènent au courtage.
1. un master, en lien ou non avec l'assurance, suivi d'un stage de deux ans dans le secteur.
2. un bachelier en assurances avec un minimum de 11 crédits certifiants ou un bachelier en sciences juridiques avec la même obligation de deux ans de stage.
3. la formation en alternance, par exemple à l'IFAPME en Wallonie ou à l'EPF à Bruxelles, où

les cours théoriques en horaires décalés sont complétés par un stage entreprise en journée.

Appel est donc lancé aux jeunes.
« Les opportunités sont nombreuses. »

Pour Eric Vanhalle, CEO adjoint de la Fédération des courtiers en assurances et intermédiaires financiers de Belgique (Feprabel), la piste de la formation en alternance présente le plus d'attraits : « Notre métier s'apprend essentiellement sur le terrain. Quand on parle par exemple de responsabilité civile,

de protection juridique ou de pertes d'exploitation, c'est un peu abscons. Avec l'alternance, vous découvrez les connaissances théoriques – juridiques et économiques, entre autres – en soirée et voyez directement à quoi cela correspond sur le terrain en journée. »

... mais en pénurie
En dépit de son caractère essentiel, le métier de courtier est pourtant en pénurie, partout dans le pays. Patrick Cauwert, CEO de Feprabel, reconnaît que « l'assurance n'a pas toujours une bonne image. C'est dommage ! Le métier est très riche et varié. Le courtier est un intermédiaire entre les compagnies d'assurances et les clients avec lesquels il est en contact direct. Il offre à ces derniers un véritable service, notamment en cas de litige avec une compagnie d'assurances. Car, oui, le courtier est un intermédiaire totalement indépendant qui peut travailler avec toutes les compagnies et donc toujours trouver la solution optimale pour le client. »

Appel est donc lancé aux jeunes. « Les opportunités sont nombreuses. Les entreprises de courtage qui dénichent un stagiaire de valeur sont parfois même disposées à proposer des conditions de CDD ou de CDI plutôt qu'en rester à un barème de stage moins avantageux. »

Recherche repreneur
Eric Vanhalle renchérit : « L'âge moyen des courtiers a fortement augmenté ces dernières années. Une fois pensionnés, nombre d'entre eux poursuivent en effet ce travail, parfois par goût mais aussi souvent par nécessité : ils ne trouvent pas de



Eric Vanhalle, CEO adjoint de la Fédération des courtiers en assurances et intermédiaires financiers de Belgique (Feprabel) © D.R.

« Notre métier est passionnant, il s'apprend essentiellement sur le terrain. »

repreneur pour leur activité. Or, pour eux, le service, le conseil et la satisfaction du client s'imposent par-dessus tout. »

Le CEO adjoint conclut : « Notre métier est passionnant. Certes, on voit parfois des choses tristes, mais aussi des choses enthousiasmantes. Notre rôle sort souvent du cadre strict de la constatation de sinistre, de l'indemnisation, etc. Lors des terribles inondations de l'an dernier, nombre de courtiers sont par exemple venus aider spontanément la population des zones sinistrées lorsque les courtiers habituels de ces zones étaient eux-mêmes victimes de ces catastrophes naturelles. »

Philippe Van Lil

L'international, un terrain à découvrir par l'expérience

Il y a 15 ans, l'Agence wallonne à l'exportation (AWEX) lançait son programme Explort. Objectif : aider les PME désireuses de s'étendre à l'international, mais aussi des stagiaires de tous horizons séduits par les perspectives du business au-delà de nos frontières.



Nicolas Ravenel, Coordinateur du programme. © EXPLOIRT.

« Beaucoup de gens ignorent les forces qu'ils ont en eux. Partir quelques mois à l'étranger les plonge dans des situations où leurs compétences se déploient »

Nicolas Ravenel, Coordinateur du programme.

Depuis son lancement en 2006, Explort a permis à plus de 8.500 stagiaires et 1.500 entreprises de se rendre en mission aux quatre coins du globe. Étude de marché, prospection de clients... les motivations de ces séjours de deux

ou trois mois couverts par une bourse de l'AWEX sont multiples.

Stages à l'étranger et formations in situ
Le programme Export, ce sont des déplacements à l'étranger, mais également, couplé à ceux-ci, un programme de formation de six mois. Mis en place en collaboration avec le Centre de compétences Business du Forem, il est animé par des professionnels expérimentés, experts dans leur domaine, pour des groupes de 10 à 12 personnes.

Qu'on ne s'y trompe pas : « Il s'agit moins d'une formation académique que d'un moyen d'être en prise directe avec l'expérience de terrain. Elle s'adresse d'ailleurs en priorité aux demandeurs d'emploi, qu'ils soient ou non diplômés dans le domaine économique ou de la gestion », précise Nicolas Ravenel, Coordinateur du programme. Chaque stagiaire est accompagné de surcroît par un coach pour le guider dans son projet de recherche et de mission à l'étranger.

Pas seulement pour l'exportation
À l'image du commerce inter-



En moyenne, deux tiers des missions se déroulent hors Union européenne, avec des progressions sensibles en Afrique du Nord et en Amérique latine par exemple. © JAN VASEK.

national, le programme a bien sûr évolué en 15 ans. « Au début, cela portait vraiment sur des missions d'exportation », se souvient notre interlocuteur. « Aujourd'hui, l'approche est plus large en termes d'internationalisation. Les entreprises peuvent par

« Une bonne moitié des demandeurs d'emploi sont par exemple engagés par la PME pour laquelle ils ont réalisé leur mission de stage. Ils forment ensuite l'ossature de cette entreprise qui se lance sur les marchés internationaux. »

exemple compléter des chaînes de valeur depuis l'étranger. » Salvatore Scalia, Formateur en commerce international, renchérit : « L'export prend une importance croissante. Déjà présent depuis quelques années, il a pris de l'ampleur durant la pandémie. »

Actuellement, les destinations privilégiées sont notamment les États-Unis et la France. « Malgré le Brexit qui a fait très mal, le Royaume-Uni reste aussi une destination très prisée. Ceci prouve qu'il reste un besoin d'approcher ce marché-là », ajoute Nicolas Ravenel. En moyenne, deux tiers des missions se déroulent hors Union européenne, avec des progressions sensibles en

Afrique du Nord et en Amérique latine par exemple.

Révéléateur et accélérateur
Selon Nicolas Ravenel, Explort peut être un véritable révélateur pour certaines personnes : « Beaucoup de gens ignorent les forces qu'ils ont en eux. Partir quelques mois à l'étranger les plonge dans des situations où leurs compétences se déploient. » Salvatore Scalia voit aussi, dans le programme, un accélérateur de carrière : « En quelques mois à peine, on devient export manager junior, ce qui prend normalement 2 ou 3 ans. »

Les perspectives offertes sont en effet nombreuses pour les stagiaires. « Une bonne moitié des demandeurs d'em-

ploi sont par exemple engagés par la PME pour laquelle ils ont réalisé leur mission de stage. Ils forment ensuite l'ossature de cette entreprise qui se lance sur les marchés internationaux », note Nicolas Ravenel. Pour sa part, Salvatore Scalia conclut en donnant l'exemple d'une ancienne stagiaire du programme : « Elle a grimpé tous les échelons au sein de l'entreprise montoise Ecosteryl, qui l'avait engagée il y a une dizaine d'années. Depuis lors, elle est devenue leader mondial dans le secteur du traitement des déchets hospitaliers. »

Vous désirez participer à l'aventure ? RDV sur www.explor.be. **Philippe Van Lil**

La formation en alternance : une filière porteuse

Nombre de jeunes ne se sentent pas à l'aise dans l'enseignement traditionnel. Les longues heures passées sur les bancs à avaler de la théorie, ce n'est pas leur truc. En revanche, grâce à une mise en situation directe dans le monde du travail, la formation en alternance leur offre un moyen adapté pour se lancer dans une carrière professionnelle.

Formation exigeante

Disons-le tout de go : la formation en alternance souffre encore parfois d'une mauvaise réputation - totalement injustifiée ! -, à tel point qu'à Bruxelles, notamment, beaucoup d'entreprises se montrent encore réticentes à accueillir



Formation jeune, en apprentissage, en esthétique. © D.R.

des jeunes en stage. Vincent Giroul, Directeur de l'efp à Uccle, déplore cet état de fait : « Il n'y a nullement lieu de voir dans l'alternance une formation au rabais ! Contrairement à ce que le milieu ambiant voudrait parfois nous faire croire, elle est extrêmement exigeante. Les jeunes doivent pouvoir mobiliser 38 heures par semaine pour une formation à un métier. Moi, à leur âge, je passais 22 heures sur les bancs de l'école... sans être toujours très attentif ! »

« Effectivement, dans le cadre de l'alternance, les stagiaires en entreprise sont souvent soumis aux mêmes conditions et contraintes que les

employés plus âgés », renchérit Maud Sohler, Coordinatrice du pôle D.O.R.A. (Développement - Orientation - Réussite - Accrochage) au sein de l'efp. « Ils ont de multiples tâches à accomplir, des responsabilités à assumer, parfois en contact direct avec les clients, et sont parfois contraints de travailler à l'extérieur dans le froid. Mais être confronté à de telles exigences apporte énormément de positif dans leur formation. »

Compétences transversales

En moyenne, l'organisme d'enseignement uclois compte par an quelque 800 jeunes de 15 à 23 ans. La première année, ils partagent leur temps à raison

de deux jours en centre de formation et trois jours en entreprises. Durant les deux années suivantes, on passe d'une seule journée à l'efp contre quatre en milieu professionnel. Leur formation de trois ans leur permet d'acquérir des compétences transversales.

« Il s'agit non seulement d'acquérir les aptitudes liées au métier mais aussi de développer les soft skills, par exemple de bonnes qualités de communication dans le cadre du travail, des capacités de créativité, de la persévérance et de la ponctualité », précise Maud Sohler.

Orientation et soutien

Pour un jeune de 15 ans, décider de son avenir professionnel n'est pas toujours aisé. Toutefois, estime Vincent Giroul, « une expérience professionnelle positive dans le cadre de l'alternance constitue un gage d'évolution et de possibilités d'opérer des choix dans sa vie. En outre, il n'existe plus beaucoup de parcours professionnels aujourd'hui où l'on commence et termine une carrière dans un domaine unique. »



Formation jeune, en apprentissage, de mécanicien polyvalent automobile. © D.R.

Question de mettre un maximum de chances du côté des jeunes, le pôle D.O.R.A. vise précisément à les accompagner dans leurs choix.

Comme l'explique Maud Sohler, « la mission du pôle est de leur fournir les outils nécessaires à une insertion réussie. Nous les aidons à choisir leur formation, à trouver des stages et à faire face à leurs préoccupations et difficultés personnelles, qu'elles soient liées à leur travail ou d'ordre familiale. Notre objectif est aussi de les encourager et de les soutenir

dans une série de démarches comme la rédaction d'un CV ou la préparation à un entretien d'embauche. »

Philippe Van Lil

Plus d'infos ?

efp.be/actualites/start-app.html



« La mission du pôle est de fournir aux jeunes les outils nécessaires à une insertion professionnelle réussie »

Maud Sohler,
coordinatrice du pôle D.O.R.A.



Formation jeune, en apprentissage, de boucher-charcutier. © D.R.



« Une expérience professionnelle positive dans le cadre de l'alternance constitue un gage d'évolution et de possibilités d'opérer des choix dans sa vie. En outre, il n'existe plus beaucoup de parcours professionnels aujourd'hui où l'on commence et termine une carrière dans un domaine unique »

Vincent Giroul,
Directeur de l'efp.



BIM
Coordinateur



Fleuriste



Négociant réparateur
de cyclomoteurs et
motos



Maçon
Chef d'équipe

Vous cherchez **une formation** ?
Découvrez plus de **90 métiers**
grâce à l'**alternance** !

Inscrivez-vous
sur **efp.be**

efp » Une formation » Un stage » Un métier



IT : une success story au féminin

Originnaire de Mons, Marine Hut, 22 ans, est graphiste et webdesigner. Depuis quelques semaines, elle occupe son premier emploi à temps plein au sein d'une agence web bruxelloise. Initié lors de ses études secondaires, son parcours s'est poursuivi avec un baccalauréat et un passage par le centre de compétences Technocité.

Marine se souvient du déclic qui allait la conduire vers sa voie professionnelle : « Un jour, en 4^e année de mes études secondaires, un professeur nous a montré une vidéo sur le marketing. Cette activité orientée vers le développement de nouveaux produits m'a immédiatement séduite. » Elle s'est alors dirigée vers une école montoise d'enseignement secondaire artistique, où elle a suivi une formation en infographie.

Cap sur le web... Ensuite, elle a pris la direction d'une haute école montoise, section publicité, pour un baccalauréat. Marine Hut a pu y découvrir notamment différents aspects du web. « C'est devenu une véritable passion.



Technocité a la particularité d'offrir un accompagnement complet à ses apprenants. Outre les formations à proprement parler, le centre a également développé, depuis quelques années, le volet soft skills. © LAETIZIA BAZZONI.

Au sortir de mes études, j'ai logiquement voulu affûter mes armes dans ce secteur ; j'ai opté pour une formation de six mois à Technocité. » Tel que son nom permet de l'en-trevoir, ce centre de compétences se focalise sur des formations liées au digital. Elles touchent à la fois au

secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à celui des industries culturelles et créatives.

Comme le précise Delphine Jenart, chargée des relations publiques, « nos formations qualifiantes de longue durée – parfois jusqu'à 9 mois –,

s'adressent essentiellement à un public de chercheurs et de chercheuses d'emploi. Toutefois, nous visons aussi un public de professionnels – employés, chefs d'entreprise, indépendants –, auxquels nous proposons des modules plus courts en vue de développer des compétences plus ciblées. Nous nous adaptons aux besoins précis de chaque entreprise. »

... et sur les aspects pratiques Technocité a la particularité d'offrir un accompagnement complet à ses apprenants. Outre les formations à proprement parler, le centre a également développé, depuis

quelques années, le volet soft skills. « Notre gestionnaire de carrière accompagne les stagiaires dans la rédaction de leur CV, la manière de se présenter aux entreprises, le travail en groupe, etc. », détaille Delphine Jenart.

L'aspect pratique lors des formations est également essentiel. Les quelque 80 formateurs de Technocité sont tous des femmes et des hommes de terrain. Marine Hut pointe la facilité avec laquelle on peut nouer le dialogue avec eux : « Quand on vient du secondaire, on imagine encore qu'il y a une paroi entre les étudiants et les professeurs. Ici, le fait de pouvoir régulièrement parler avec les formateurs est très aisé, ce qui a été d'une grande aide pour prendre confiance en moi. »

prise ; ils sont monnaie courante. Ce point a d'ailleurs constitué une aubaine pour Marine Hut : elle a été engagée récemment par l'agence où elle a effectué son stage. Delphine Jenart se réjouit de cette success story d'une jeune stagiaire : « Disposer de talents féminins dans l'IT est primordial. Nous souffrons encore beaucoup trop d'une pénurie de femmes dans les formations liées aux nouvelles technologies. Chez Technocité, nous sommes très attentifs à l'inclusion et nous les poussons à se lancer dans les trajectoires professionnelles des TIC. »

Technocité dispose de deux implantations : l'une sur le parc Initialis de Mons, l'autre non loin de là, dans le Borinage, juste à côté du Grand-Hornu.

Philippe Van Lil

Success Story Cet aspect pratique se traduit aussi par les stages en entre-

Plus d'infos ? technocite.be



« C'est devenu une véritable passion. Au sortir de mes études, j'ai logiquement voulu affûter mes armes dans ce secteur ; j'ai opté pour une formation de six mois à Technocité », Marine Hut, Graphiste et Webdesigner Ui / Ux, passée par Technocité. © LAETIZIA BAZZONI.

Depuis 10 ans, la Wallonie picarde a son campus

La Wallonie picarde entend clairement se positionner sur le front des compétences numériques. Grâce aux dix années d'efforts consentis par l'initiative locale de l'Eurometropolitan e-Campus, elle peut se prévaloir d'un beau portefeuille de formations.



Mathilde Musin, Directrice de l'Eurometropolitan e-Campus. © D.R.

Jusqu'il y a une dizaine d'années, l'offre de formations en Wallonie picarde s'avérait relativement restreinte. Résultat : un exode massif des jeunes vers des établissements universitaires à Bruxelles, Mons, Namur ou ailleurs... d'où ils ne revenaient pas toujours au terme de leurs



Formation à la digitalisation du secteur de la construction avec le Certificat BIM Manager co-organisé par l'UCLouvain et Ee-Campus. © D.R.

études ! Ces éléments ont alors poussé à la création de l'Eurometropolitan e-Campus à Tournai en 2011.

Mathilde Musin, Directrice de l'institution, explique que « l'Ee-Campus n'a pas pour mission d'organiser elle-même

« L'Ee-Campus n'a pas pour mission d'organiser elle-même des formations mais bien d'identifier les besoins des entreprises locales en termes de compétences et de mettre sur pied des programmes de formation adaptés. Ceci se fait en partenariat avec tous les acteurs traditionnels de l'enseignement : institutions universitaires, hautes écoles, IFAPME, instituts de promotion sociale, centres de compétence comme Technocité, etc. »

Mathilde Musin, Directrice.

des formations mais bien d'identifier les besoins des entreprises locales en termes de compétences et de mettre sur pied des programmes de formation adaptés. Ceci se fait en partenariat avec tous les acteurs traditionnels de l'enseignement : institutions universitaires, hautes écoles, IFAPME, instituts de promotion sociale, centres de compétence comme Technocité, etc. »

En pratique, l'Ee-Campus fournit à ces partenaires des aides concrètes telles que la mise à disposition de locaux, des actions de communication avant

le lancement de programmes ou encore le suivi et l'évaluation de ceux-ci. « Son rôle est évidemment aussi de coordonner l'action de toutes les parties prenantes, avec une volonté de décloisonnement pour les faire collaborer au maximum », précise notre interlocutrice.

Anticiper les besoins du marché

Étant donné la grande variété des partenaires, les formations proposées le sont tout autant : formations qualifiantes débouchant sur l'obtention d'un certificat universitaire, formations en alternance, formations spécifiques sur une journée, etc. Dans tous les cas de figure, il s'agit néanmoins de formations continues axées autour de la transition numérique des métiers.

« La cybersécurité est l'un de nos chevaux de bataille depuis plusieurs années », détaille la directrice. « Au-delà de ça, nous avons par exemple aussi des formations de développeur en intelligence artificielle, des programmes autour du Building Information Management (BIM), un certificat interuniversitaire dans le domaine de la transition numérique de l'enseignement, des formations en lien avec les concepts de smart city et d'e-tourisme et d'autres encore dans le domaine du numérique responsable. À chaque fois, nous essayons de former à des compétences dont les entreprises auront besoin dans quelques années. »

Dix ans en une journée



Le salon W'Happy Digital Day réunira le 20 octobre prochain à Ee-Campus l'ensemble des acteurs de la sphère numérique de Wallonie picarde. © D.R.

Envie d'en savoir plus ? Le 20 octobre prochain, l'Ee-Campus organise un « W'Happy Digital Day ». Ce sera l'occasion de revenir sur les accomplissements d'une décennie d'activité, mais aussi de se tourner vers l'avenir. Vous pourrez y rencontrer tous les partenaires de l'institution ainsi qu'une cinquantaine d'entreprises régionales.

La journée sera rehaussée par des conférences thématiques et diverses actions des partenaires. Par exemple, Technocité tiendra une séance d'information sur les métiers de l'IT à destination des élèves des deux dernières années du secondaire. Pour sa part, le Forem organisera un Jobday des métiers du digital. Une séance académique clôturera la journée.

Toutes les activités de la journée sont gratuites, mais il est nécessaire de s'inscrire préalablement sur www.ee-campus.be.

Philippe Van Lil

Plus d'infos? ee-campus.be

Les multiples visages de la formation



Jérôme Robyns,
Head of Expertise Center Learning
& Tools. © D.R.

*« Il ne faut plus séparer
"se former" et "travailler".
Aujourd'hui, 70 % de nos
apprentissages se font
sur le tas, "on the job" »*

Le modèle 70-20-10 a fait ses preuves

Cefora propose un catalogue de quelque 450 formations. Au menu : concepts théoriques, mise en pratique sur les lieux de travail, échanges de bonnes pratiques entre apprenants, coaching personnalisé pour la recherche d'emploi, etc.

Pour Jérôme Robyns, Head of Expertise Center Learning & Tools chez Cefora, cette mixité dans l'approche de l'apprentissage résonne comme une évidence : « Aujourd'hui, 70 % de nos apprentissages se font sur le tas, "on the job", 20 % lors d'échanges collaboratifs entre travailleurs et 10 % à peine lors des cours formels. Pour les entreprises, un des enjeux principaux est de promouvoir et d'encadrer les apprentissages qui se déroulent à 90 % dans leurs propres murs. Pour les collaborateurs et les demandeurs d'emploi, il est de maintenir leur employabilité. »

L'auto-apprentissage : selon les circonstances

Un autre aspect tout aussi essentiel est l'auto-apprentissage. À l'instar du *Bourgeois gentilhomme* de Molière, qui faisait de la prose sans le savoir, le travailleur ingurgite nombre de connaissances, souvent sans même en être conscient. « S'y



L'apprentissage en situation de travail reste un des meilleurs leviers de développement des compétences. © D.R.

ajoute bien sûr, précise notre interlocuteur, toute la dimension cette fois consciente de l'auto-formation. Cette démarche peut être motivée par l'urgence d'une tâche à accomplir dans le cadre de l'activité professionnelle du travailleur ou, dans une vision à plus long terme, par le désir du collaborateur ou du demandeur d'emploi d'approfondir l'un ou l'autre aspect de son métier. »

Jérôme Robyns reconnaît néanmoins que l'auto-apprentissage ne peut s'appliquer en toutes circonstances : « Ce n'est pas donné à tout le monde, à tout moment et pour tous les sujets. Certaines personnes n'éprouveront par exemple aucun problème à progresser seules, quand d'autres devront être guidées et accompagnées. Dans le cadre de nos formations, nous prenons en compte le contexte de chaque apprenant. »

Recourir aux outils du quotidien

Cette approche contextuelle s'applique aussi aux outils utilisés pour l'apprentissage. Notre interlocuteur estime aussi que « dans toute forma-

tion, l'essentiel est de recourir, là où c'est possible, à des outils que le travailleur utilise déjà tous les jours dans sa vie personnelle ou professionnelle. » Et de citer des applications comme Teams, Gmail,

« Certaines personnes n'éprouveront par exemple aucun problème à progresser seules, quand d'autres devront être guidées et accompagnées. Dans le cadre de nos formations, nous prenons en compte le contexte de chaque apprenant »

Jérôme Robyns,
Head of Expertise
Center Learning & Tools.



L'avènement du numérique offre de nouvelles opportunités d'apprentissage, car la nouvelle manière d'apprendre se base sur la nouvelle manière de travailler. © D.R.

WhatsApp ou le SMS.

Rester simple: telle est la devise de notre interlocuteur. « Cela s'est traduit par exemple par notre récente initiative "Sprint Croissance", dont le but est de stimuler l'apprentissage dans les entreprises. Une fois que celles-ci s'inscrivent sur notre plateforme, elles reçoivent durant plusieurs semaines des mails reprenant des conseils et outils pour lancer l'apprentissage au sein de leur organisation. »

Cefora a aussi développé sa propre plateforme de formations en ligne. Toutefois, insiste encore une fois Jérôme Robyns, « on utilise le numérique sans l'opposer au présentiel. Nous essayons de tirer le meilleur parti des deux mondes pour maximiser l'impact de nos formations. »

Philippe Van Lil

Plus d'infos ?
cefora.be/cap-croissance

Besoin de grandir ?

Heureusement vous pouvez suivre de nombreuses formations chez Cefora.

Vous désirez également continuer à grandir et vous préparer de manière optimale pour l'avenir ? Cefora va vous y aider. Grâce à leurs formations, ils veillent à ce que les entreprises et les employés gardent leur motivation et se préparent à l'avenir qui se profile. Parce qu'apprendre, c'est grandir.

En tant que personne et en tant que professionnel. Que vous soyez employeur, employé ou chercheur d'emploi.

Apprendre et grandir ensemble.

Découvrez l'offre complète sur cefora.be



Apprendre et grandir ensemble

L'alternance affiche des taux d'insertion élevés

La formation en alternance peut se prévaloir de mener directement à l'emploi. A l'IFAPME, plus de 80 % des apprenants décrochent un travail dans les six mois après leur formation. Environ la moitié intègre l'entreprise qui les a accueillis durant leur parcours d'apprentissage.

En Région wallonne, l'IFAPME est l'opérateur de référence pour la formation en alternance. Quelques chiffres suffisent pour s'en convaincre : un catalogue de plus de 200 formations, 24 centres de formation répartis dans 17 villes, environ 40.000 apprenants et plus de 9.000 entreprises qui les accueillent.

Comme l'explique Raymonde Yerna, son administratrice générale, « l'institut touche un large public – jeunes en formation initiale, adultes en reconversion ou en formation continue – selon des formules variées – de 1 à 3 ans, en journée, en soirée et/ou le samedi matin. La logique de formation est essentiellement tournée vers la pratique directe du métier sur le terrain ; l'apprenant passe en général une journée en centre de formation pour quatre jours en entreprise. »

Un catalogue en constante évolution

Le but de l'alternance est de coller au mieux à la réalité du tissu socio-économique wallon. Le contenu des formations est régulièrement adapté en fonction des besoins des entreprises.

« Nous accordons notamment une part croissante au numérique dans la plupart des secteurs d'activité. En outre, nous concluons des partenariats à long

terme avec des entreprises, par exemple dans la grande distribution et la construction, pour assurer la formation de leur futur personnel », détaille notre interlocutrice.

De plus, le catalogue des formations est revu chaque année. Dès cette rentrée, l'IFAPME propose ainsi une quinzaine de nouveaux programmes. Citons entre autres des formations en rénovation énergétique, de spécialistes de la végétalisation des bâtiments, de distillateurs, « food markers » et « food concept managers » dans l'alimentation, d'assistants de production et de régisseurs dans l'audiovisuel, ou

« La logique de formation est essentiellement tournée vers la pratique directe du métier sur le terrain ; l'apprenant passe en général une journée en centre de formation pour quatre jours en entreprise »

Raymonde Yerna,
administratrice
générale de l'IFAPME.



En Région wallonne, l'IFAPME est l'opérateur de référence pour la formation en alternance : plus de 200 formations, 24 centres répartis dans 17 villes, environ 40.000 apprenants et plus de 9.000 entreprises qui les accueillent. © D.R.

encore de déclarants en douane, responsables d'entrepôt et manutentionnaires de fret aérien dans le secteur de la logistique.

Des métiers d'avenir et porteurs de sens

Raymonde Yerna insiste sur le fait que l'IFAPME entend inscrire son action dans la durée :

« Notre objectif premier est de donner la possibilité, aux jeunes comme aux adultes, de se former à un métier porteur d'avenir qui les passionne et qui leur permettra de décrocher un emploi ou de

créer leur entreprise en fin de parcours. » S'agit-il pour autant de métiers en pénurie ?

« Non. Évitions de dire aux jeunes de choisir un métier pour cette raison. Le terme "pénurie", ça ne fait rêver personne !

En revanche, démystifions certains métiers. Nos conseillers en orientation, nos psychologues et nos ateliers-découvertes métiers s'y emploient. »

L'administratrice générale conclut en mettant l'accent sur l'importance du lien entre apprenants et entreprises :

« Les apprenants et stagiaires y travaillent directement sur du concret et ont la possibilité de

Le but de l'alternance est de coller au mieux à la réalité du tissu socio-économique wallon. Le contenu des formations est régulièrement adapté en fonction des besoins des entreprises.

s'identifier à une entreprise.

Ils savent parfaitement qu'ils ne sont pas là, par exemple, pour ériger un mur qui sera démoli le soir même afin d'en récupérer les briques que d'autres stagiaires utiliseront le lendemain, mais bien pour construire une maison qui sera habitée. Ça a du sens !

Le fait que les entreprises octroient une rétribution mensuelle aux apprentis et stagiaires est aussi un incitant, en même temps qu'une reconnaissance du travail accompli. »

Philippe Van Lil



L'Université Ouverte au service des

- Entreprises
- Opérateurs de formations
- Acteurs locaux

pour développer

- Des pratiques innovantes
- Des formations à la carte
- Des parcours d'apprentissage



www.uo-fwb.be

Une Haute École à taille humaine

Rue de la Poste 111 1030 Schaerbeek

3 BACHELIERS

Assistant social
Communication
Écriture multimédia

1 MASTER

Stratégie de la communication et culture numérique

HAUTE ÉCOLE

ISFSC

info@isfsc.be

isfsc.be

ASSISTANT
SOCIAL
COMMUNICATION
ÉCRITURE
MULTIMÉDIA

STRATÉGIE DE LA
COMMUNICATION
ET CULTURE NUMÉRIQUE

Révélez vos ambitions



ICHEC FORMATION CONTINUE

Développeur de **Talents**

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

WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE

Il est temps de
penser votre carrière
autrement

Persolis

PME hautement addictive
engage des **Développeurs** et
des **Consultants Payroll SAP**

www.persolis.be > jobs > talentpool • recrutement@persolis.be



Prendre en soins les autres,
c'est tout vous ?

AÎNÉS
PETITE ENFANCE
HANDICAP
SERVICES À DOMICILE

Du talent ? Venez parfaire l'équipe de la **Maison de repos et de soins « L'Olivier » (Uccle)** et profitez d'**avantages**: reprise d'ancienneté, forfait frais déplacement, prime & cadeau fin d'année, compte Benefits at Work...
Offres ouvertes dans d'autres maisons de repos de l'asbl MMI
Postulez via notre site web www.asbl-mmi.be (rubrique « Emplois »)



Infirmiers jour (m/f)
Infirmiers de nuit (m/f)
Aides-soignants (m/f)



Directeur Ressources humaines pour la Ville de Bruxelles

BXL LA VILLE DE STAD
*L'employeur qui écrit
votre nom en capitales*

Le Département Ressources humaines est en charge de la gestion du personnel et de la gestion active des quelque 3900 collaborateurs de la Ville de Bruxelles.

Cette gestion comprend le recrutement, la carrière, le payroll et le développement des compétences et une politique active de diversité et bien-être.

Votre mission consistera à diriger et à coordonner les activités du Département RH afin d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels en accord avec les objectifs politiques. Vous contribuerez loyalement à la préparation et à l'évaluation de la politique à suivre.

Vous traduisez la stratégie en un plan opérationnel pluriannuel et identifiez les ressources nécessaires à cet effet. Vous participez à la préparation du budget et à la mise en place d'un système de contrôle interne. Vous rapportez au secrétaire de la ville et à l'échevin compétent.

Vous êtes titulaire d'un master, vous avez une expérience probante d'au moins 5 ans dans une fonction dirigeante de niveau universitaire dans une grande structure. Vous disposez également d'une expérience dans une fonction similaire en RH ainsi que de connaissances et d'expérience en développement de projets RH et en management axé sur la réalisation des objectifs.

Pour accéder à l'annonce complète ainsi qu'aux missions et conditions détaillées de ce poste, rendez-vous sur jobs.bruxelles.be. Date limite des candidatures : le 15 septembre 2022.



Votre solution recrutement 360°

Rencontrez vos futurs talents grâce à notre expertise en recrutement



Employer Branding



Presse



Web



Salons & Events

Toutes les carrières sont sur Références.

Références

Références
Régions

Un conseil ? Contactez-nous ! +32 2 225 56 45 - hello@references.be

Talentum Hainaut

- Venez **rencontrer** vos futurs talents hainuyers et partagez vos **valeurs** lors du salon de l'emploi et de la formation Talentum Hainaut, le **29/09** au **Dôme de Charleroi**
- Travaillez votre image de **marque employeur** dans la région
- Présentez un workshop autour de l'emploi et / ou de la formation

29-09-2022



Références

Intéressé.e ?
Contactez-nous au
02 225 56 45 ou
hello@references.be