



Startech Days 2016 : championnat de Belgique des métiers techniques et manuels.

ENSEIGNEMENT & FORMATION

Métiers en pénurie : les chantiers d'Actiris et de Bruxelles Formation

Actiris et Bruxelles Formation s'attellent à la tâche des métiers en pénurie, en mettant ensemble en œuvre des grands chantiers porteurs d'emplois. Ils appellent aussi à des partenariats plus larges avec les associations, les entreprises et les fédérations sectorielles.

Ophélie Delarouzée

La liste des fonctions critiques change peu d'année en année. Il s'agit des postes pour lesquels les employeurs peinent à embaucher, que ce soit en raison des conditions de travail, des horaires, du niveau de salaire, d'un turn-over important ou d'une insuffisance de candidats disposant des compétences requises. Sous ce dernier motif, l'administration parle plus spécifiquement de métiers en pénurie.

Bruxelles Formation couvre en tout ou en partie 79 % des fonctions critiques, hormis celles accessibles sur diplôme universitaire. Si un chercheur d'emploi reprend des études dans un métier en pénurie, il bénéficiera du gel de la dégressivité de ses allocations de chômage. Actiris et Bruxelles Formation développent ainsi, main dans la main, des réponses à ces problèmes de recrutement. L'introduction fin juin d'une partie commune dans leurs nouveaux contrats de gestion respectifs traduit un rapprochement structurel déjà avancé. « *Il y a trois chantiers qui relèvent tous d'un partenariat plus grand avec Bruxelles Formation et avec le VDAB Brussel, mais qui nécessitent aussi la collaboration du secteur privé* », avance Grégor Chapelle, directeur général d'Actiris.

La sélection s'allie à la formation

Le premier chantier consiste à développer Select Actiris. L'employeur qui envoie une offre d'emploi reçoit une appréciation de sa satisfaction dans les 48 heures et un maximum de six candidats lui est proposé dans les dix jours ouvrables. Le nombre d'entreprises faisant appel à ce service de sélection a plus que triplé ces quatre dernières années. Cet essor s'imprègne dans la quantité d'offres d'emploi, qui a grossi de 4.000 à 12.000 par an. Grégor Chapelle encourage à prolonger l'envolée :

« *Il est assez dommage que beaucoup d'employeurs aient payé nos services dans leurs impôts, mais ne viennent pas les chercher.* »

Dans le cas de métiers en pénurie pour lesquels Select Actiris ne trouve aucun candidat, il est possible de mettre sur pied un programme de formation spécifique à la fonction recherchée, lorsque la taille de l'entreprise est suffisante à absorber l'ensemble des stagiaires 12 à 18 mois plus tard. Olivia P'tito, directrice générale de Bruxelles Formation, fait valoir qu'il est co-construit avec l'employeur de manière à ce que les aptitudes développées soient taillées sur mesure aux responsabilités du poste : « *Plus on pourra être le réceptacle des besoins des entreprises, mieux on pourra y répondre. Les entreprises ne pourront plus dire systématiquement qu'elles ne trouvent pas de personnel qualifié à Bruxelles. Avant qu'elles en arrivent à dire cela, on peut regarder ce qu'il est possible de faire ensemble.* »

Des incitants pour la FPI en entreprise

La Formation Professionnelle Individuelle en entreprise (FPI) se découpe en un stage de 1 à 6 mois, où l'employeur ne paie que la différence entre le futur salaire et l'allocation de chômage, et une période au moins équivalente sous contrat. « *La FPI en entreprise, qui est sous-utilisée, va développer de nouveaux avantages en termes de baisse des cotisations sociales* », fait remarquer Grégor Chapelle. « *Le tapis rouge est déroulé par la collectivité pour permettre aux employeurs de trouver la bonne personne et nous leur proposons de faire les sélections.* »

La réforme des aides à l'emploi, entrée en vigueur au 1^{er} octobre sous l'impulsion du ministre de l'Emploi



Olivia P'tito

Didier Gosuin, ouvre à une réduction de cotisations sociales allant jusqu'à 15.900 euros sur deux ans et demi. Une prime de 5.000 euros est encore octroyée pour les jeunes de moins de 30 ans non diplômés du secondaire. Olivia P'tito précise que l'objectif est d'atteindre 1.500 FPI en entreprise en 2018, contre 1.250 en 2016.

Une Cité des Métiers en devenir

La Cité des Métiers est en développement à la tour Astro à Saint-Josse-ten-Noode, qui abrite Actiris, Bruxelles Formation et le VDAB Brussel. Le partenariat s'étend aux acteurs de l'enseignement et aux fédérations sectorielles. « Le concept est de mettre l'utilisateur au centre », souligne Grégor Chapelle. « C'est son projet professionnel qui prime dans un carrefour multipartenarial où les institutions s'effacent pour lui donner la meilleure information. »

Pour les métiers en pénurie, il insiste sur le respect de la liberté de choix, au niveau de la formation comme de la profession : « Forcer les gens est le système le plus contre-productif au monde. C'est un gaspillage d'argent. » Olivia P'tito abonde dans son sens et explique la voie suivie : « On peut lutter contre les préjugés des chercheurs d'emploi, qui reproduisent souvent ce qu'ils voient autour d'eux. Le rôle de la future Cité des métiers est d'ouvrir le champ des possibles et de monter tous les chemins pour y arriver ».

Si les dénominations « fonctions critiques » et « métiers en pénurie » laissent à penser que ce sont des emplois dont personne ne veut, Grégor Chapelle envisage de revoir les termes usités, considérant que parler de métiers d'avenir, à débouchés ou porteurs d'emplois serait plus enthousiasmant.

Un observatoire pour la formation

Outre ces grands chantiers opérationnels, l'Observatoire bruxellois de l'emploi deviendra celui de l'emploi et de la formation. Il fera l'inventaire des mesures d'emploi et des formations en Région bruxelloise et évaluera leurs taux de retour à l'emploi. Cela permettra de mieux cerner les métiers réellement en pénurie et de réorienter les moyens publics dans une logique d'efficacité.

Actiris et Bruxelles Formation se déploient aussi autour de l'enseignement secondaire pour favoriser l'entrée sur le marché de l'emploi. « Le manque le plus criant, c'est le manque de places en stage », constate Grégor Chapelle. « Le gouvernement bruxellois nous a offert quelques équivalents temps plein pour qu'on puisse aller essayer

de convaincre les employeurs de prendre en stage des jeunes de l'enseignement technique et professionnel et de la formation en alternance. »

Le clivage entre général et qualifiant, d'un côté, et la difficulté à trouver des techniciens qualifiés de l'autre, pourraient être mis en balance. Le moindre intérêt des universitaires pour les professions d'ingénieurs est susceptible en ce sens de faire écho au manque de confiance des élèves du professionnel en leurs capacités de poursuivre un graduat technique, en électromécanique par exemple ou dans le secteur de la chimie. Bruxelles Formation, qui dispose de nombreuses formations dans ces métiers techniques, comme dans le domaine d'avenir de l'informatique, est en tout cas confrontée à ce frein qu'est la dévalorisation. « Les chercheurs d'emploi nous disent que la formation - outre les compétences techniques qu'elle leur a procurées - leur a surtout redonné confiance en eux, confiance aussi

dans le fait de travailler en équipe », observe Olivia P'tito. « Je pense qu'il ne faut pas sous-estimer le caractère humain de la formation, ni l'importance du travail de remobilisation de nos formateurs avec des personnes peut-être trop souvent dévalorisées dans le monde scolaire ou par le biais de la vie. »



Grégor Chapelle

La part de l'entreprise

Il y a des fonctions critiques sur lesquelles Actiris et Bruxelles Formation ont peu de prise, car elles relèvent plus de la concertation sociale entre employeurs et syndicats. C'est le cas de métiers comme infirmier, dont les salaires sont bas et la pénibilité élevée. Le travail au noir dans l'horeca et les travailleurs détachés dans la construction sont autant de pratiques qui découragent à s'orienter vers ces professions, selon Grégor Chapelle : « Face au dumping social, il est difficile de rendre un métier attractif. Quand les gens se projettent dans ces métiers lourds, ils se disent qu'ils auront des salaires tirés vers le bas ou qu'ils seront obligés de travailler au noir, et donc de se fermer la porte de la propriété et de la protection sociale. »

Les efforts des services publics d'emploi et de formation ont gagné la confiance des employeurs, mais la marge de progression est grande, Actiris regroupant aujourd'hui 5.000 des 34.000 employeurs bruxellois. Le défi des prochaines années sera de propulser cette offre qualitative dans une phase opérationnelle plus massive. ●



ENSEIGNEMENT & FORMATION

La mutation du travail s'accélère

Nombre d'études prévoient que plus d'un tiers des métiers actuels auront disparu d'ici vingt ans. Les coupables seraient internet, la robotisation et l'intelligence artificielle. De nouvelles formes d'économie et de nouveaux métiers apparaissent déjà. Mais c'est surtout la conception même du travail qui devrait subir de profonds changements. Avec en toile de fond des défis tels que la lutte contre le réchauffement climatique, la préservation des ressources naturelles ou la démarcation de l'homme par rapport à la machine.

Julien Ide

Année 2037, Bruxelles. 8h32, j'arrive au bureau. Devant la machine à café, j'hésite entre les grains cultivés sur le toit du voisin et le moka « Guinguette de Forest ». J'opte finalement pour le deuxième qui devrait m'aider à me réveiller. À 8h40, j'ai rendez-vous avec le coordinateur en intelligence collective. Je me suis inscrit à 10h à une séance de méditation avec l'équipe « Impact sur le bien commun ». Je ne sais pas si j'arriverai à temps chez le numéropathe à 11h30. Cela fait plusieurs semaines que j'ai la tête qui tourne quand j'envoie un hologramme... Revenons en 2017. Selon une étude réalisée en mars dernier par le géant de l'audit PwC, 38 % des professions sur le territoire américain courent un haut **risque d'automatisation** d'ici 2030. En Allemagne, ce pourcentage monte à 35, contre 30 au Royaume-Uni. Les secteurs les plus touchés sont la gestion des déchets, les transports, le commerce de détail ou encore les services administratifs. D'autres domaines semblent moins exposés : santé, agriculture, aide aux personnes, enseignement... Ces changements s'accompagnent depuis quelques années de l'apparition de nouvelles formes d'économie : économie **circulaire**, économie **collaborative**, économie **participative**, économie du **partage**, économie de la **connaissance**... À titre d'exemple, toujours selon PwC, l'économie collaborative suivrait – au niveau mondial – un taux de croissance annuel moyen de 36 %. De quoi générer à l'avenir, fort probablement, de nombreuses professions. Mais surtout, transformer considérablement le paysage professionnel.

Vers les nouvelles économies

Le Bruxellois Emmanuel Mossay vient de publier, en collaboration avec Michel de Kemmeter, **Shifting Economy**, aux

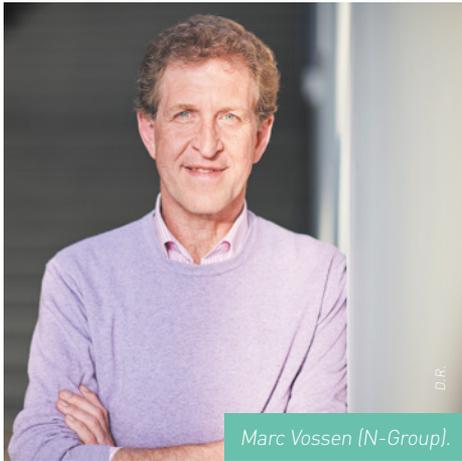
éditions *Wise Holding*. Un guide pratique visant à aider les entreprises à s'approprier les nouvelles formes d'économie et anticiper la transition. « *Avant d'imaginer quels seront les métiers de demain, il faut bien com-*



Emmanuel Mossay, co-auteur de *Shifting Economy*.

prendre la transition économique qui s'opère. La vision classique et capitaliste de l'économie est linéaire et pyramidale. Elle est basée sur l'extraction des ressources naturelles sans tenir compte de l'aspect humain, dont la pauvreté et les dangers pour la santé, et encore moins de la dette environnementale. Elle ne se concentre que sur le business. Une entreprise qui fonctionne dans ce système ne tient pas compte des externalités liées au climat, à l'environnement ou à la société. » Selon l'auteur, le collectif joue un rôle crucial dans l'avènement de ces nouvelles économies. « *Il faut tenir compte du bien commun. Pour cela, l'intelligence collective doit primer sur l'intelligence des élites. Le travail doit être collaboratif plutôt que hiérarchisé. Cela ne peut être réalisé de façon cohérente qu'avec une communication claire et transparente. Ce qui était*

linéaire deviendra circulaire, systémique et décentralisé. La valeur doit être créée au niveau local en se concentrant sur le partage des ressources matérielles et immatérielles. Ces dernières représentent actuellement plus de 50 %



Marc Vossen (N-Group).

de la valeur des entreprises mais sont souvent cachées par les analystes financiers. Les nouvelles générations ont déjà quitté ce vieux système économique linéaire. Les jeunes ne veulent, pour la plupart, pas travailler dans des structures pyramidales. Et ils recherchent avant tout un sens dans leur activité professionnelle. »

Quant à l'argumentation chiffrée, les auteurs se sont principalement concentrés sur la Belgique. Ils ont aussi récolté des données issues notamment du MIT, de l'Université d'Oxford, de la Commission européenne ou de l'OCDE. Leurs analyses prévoient une croissance sensible de ces nouvelles formes d'économie d'ici 2025. Par exemple, la proportion nationale d'emplois au sein des économies collaboratives et du partage passera de 1 à 18 %. Celle de l'économie de la connaissance de 14 à 17 %. Celle de l'économie circulaire de 1 à 2,5 %. Au détriment de secteurs comme l'industrie chimique, l'agriculture industrielle, les services publics ou l'extraction d'énergies fossiles.

Mais si cette transition économique sera créatrice de beaucoup d'emplois, l'automatisation reste une menace, comme le souligne Emmanuel Mossay : « Chacun devra développer ses 'soft skills' par rapport à la robotisation et l'intelligence artificielle pour s'assurer un avenir professionnel. Dans 'Shifting Economy', nous donnons quelques conseils pour y parvenir. Par exemple, il faudra de plus en plus utiliser son instinct et l'émotionnel plutôt que le rationnel. Mais aussi développer la confiance mutuelle, cultiver l'optimisme, l'humour, faire preuve d'empathie. Bref, tout ce que les robots ne sont a priori pas encore capables de faire. »

L'humain au centre du management

Marc Vossen est directeur général de N-Group (NRJ, NRJ hit TV, nostalgie et Chérie FM). Depuis qu'il en a pris les commandes, l'homme a mis en place un management dont l'humain occupe la première place dans un système horizontal. « Certes, je suis un patron. Mais je ne me considère pas au pouvoir ; je suis plutôt au service. Au service des auditeurs, des fournisseurs, des clients, des équipiers et de la communauté toute entière. Je suis convaincu que l'avenir du travail passera par l'intelligence collective guidée par l'optimisme. Notre objectif est d'envoyer au monde des ondes positives. Nous avons pris plusieurs

engagements forts : ne pas succomber au sensationnalisme, s'engager auprès des plus démunis, aider des jeunes et des adultes à concrétiser leurs projets et leurs rêves, ou encore réduire notre empreinte écologique. » Marc Vossen a aussi mis beaucoup sur l'intelligence collective. « Les gens travaillent mieux lorsqu'il y a des interactions et que chacun peut contribuer à ce management participatif. C'est le concept d'holocratie : l'organisation est considérée comme une matrice vivante dont chaque élément contribue au développement de la communauté. Mais c'est en travaillant avec des petits groupes, même dans une grande structure, que l'on obtient les meilleurs résultats et une résilience accrue. Il vaut mieux plusieurs voiliers zigzaguant plutôt qu'un gros paquebot fonçant tout droit. »

Pour le bien commun

Michel Bauwens est fondateur de la Peer to Peer Foundation. L'objectif de cette organisation internationale, qui regroupe des chercheurs et des citoyens, est d'encadrer et de promouvoir des actions visant à assurer la transition vers une société basée sur les biens communs (les « commons »), matériels ou digitaux. L'accès universel à ces commons est censé être garanti par des licences de partage d'œuvres ou de logiciels libres telles que Creative Commons ou GPL. La fondation s'inscrit donc pleinement dans l'émergence des nouvelles économies, comme l'explique Michel

Michel Bauwens. « Au printemps dernier, j'ai mené une étude sur le développement de l'utilisation des 'commons' dans la ville de Gand. Nous avons constaté que le nombre de projets en la matière a été multiplié par



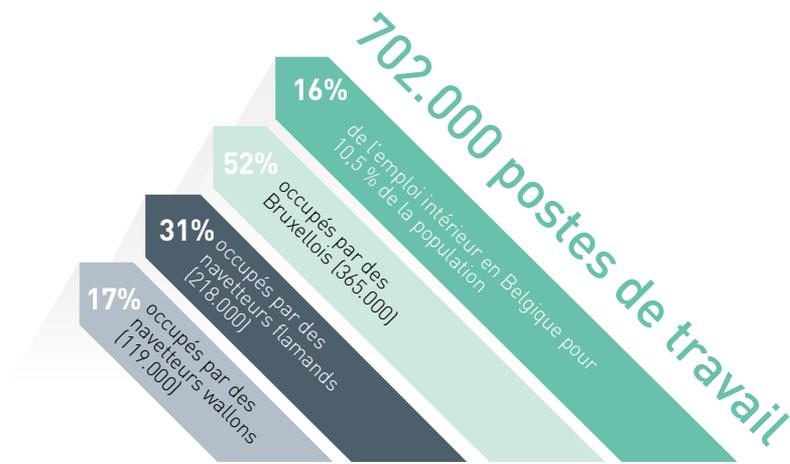
Michel Bauwens (Peer to Peer Foundation).

dix au cours des dix dernières années. En Allemagne, il faut savoir que la transition énergétique a été initiée par des coopératives énergétiques citoyennes. Je pense donc que les économies collaborative, du partage ou de la connaissance vont transformer profondément le monde du travail. Tout en préservant les ressources naturelles. Il est par exemple hallucinant de constater qu'actuellement on dépense trois fois plus d'énergie et de matière dans le transport que dans la production. Au niveau mondial, il faut relocaliser la production mais encourager la globalisation intellectuelle. Je crois que nous devons nous tourner vers des modèles économiques génératifs. C'est-à-dire des modèles qui peuvent soutenir une passion personnelle et une mission pour le monde, qui enrichissent la communauté et préservent les ressources naturelles. Je pense par exemple aux initiatives d'entrepreneuriat social. Chaque travailleur devrait se demander s'il contribue aux problèmes ou aux solutions. » ●

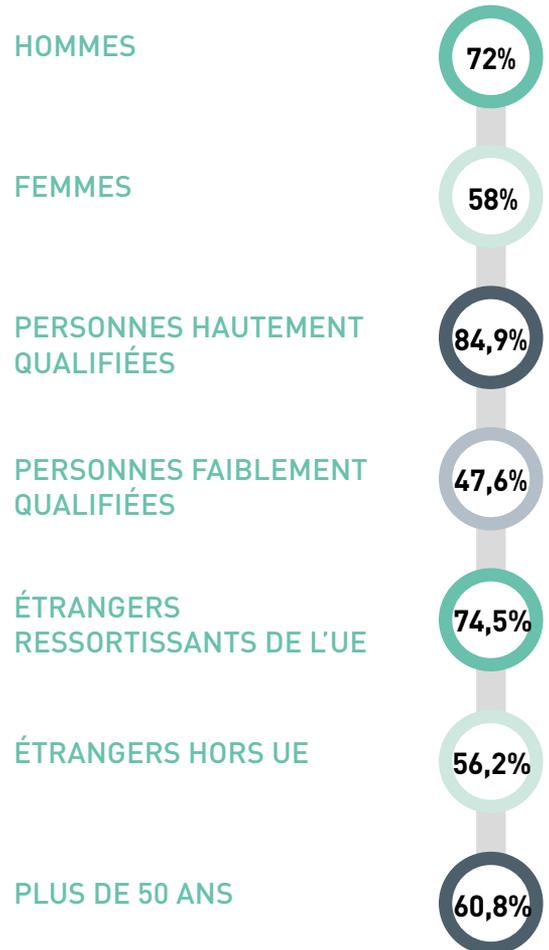
D'UN COUP D' 

Le marché de l'emploi en Région bruxelloise

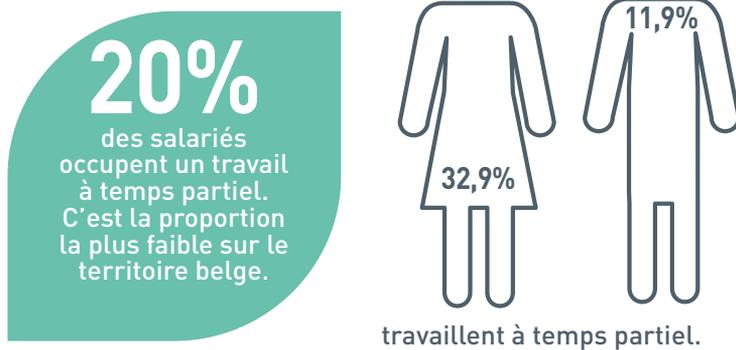
Emploi et population



Taux d'activité



Temps partiel



Travail indépendant



2/3

6 secteurs pouvoient à eux seuls environ deux tiers de l'emploi salarié régional



Source : Actiris, Observatoire bruxellois de l'emploi



© Thinkstock

ENSEIGNEMENT & FORMATION

Les self-made (wo)men sur la place bruxelloise

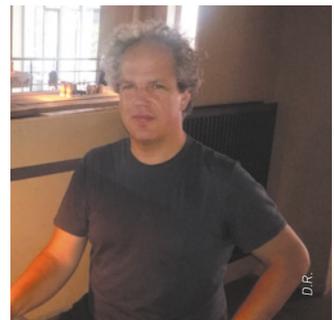
Monter un business sans diplôme, ou avant de terminer ses études. Voilà le défi que certains entrepreneurs précoces ou impatientes tentent de relever. D'aucuns y parviennent, et même très bien. Au point de mener quelquefois de véritables *success stories*. Plutôt qu'une hypothétique botte secrète ou un mystérieux don inné, il semble que la passion, la créativité et un travail acharné figurent sur le podium des qualités indispensables de ces entrepreneurs talentueux. Julien Ide

A 20 ans, **Mark Zuckerberg** lançait **Facebook**. Ce n'est que 13 ans plus tard que le milliardaire recevra son diplôme de l'université **d'Harvard**, à titre honorifique. **Bill Gates**, lui non plus, n'a pas attendu de terminer ses études pour lancer **Microsoft**. Idem pour **Steve Jobs** et **Apple**. Les exemples européens sont sans doute moins connus, mais certainement nombreux. Le désormais milliardaire **Amancio Ortega** a fondé **Zara** sans avoir le moindre diplôme. L'Allemand **Robert Obermann** a quitté les bancs de la fac après deux ans pour lancer **ABC Telekom**. Le français **Olivier Sadran** a fondé sa première société à 18 ans. Il est aujourd'hui président de la société de restauration aérienne **Newrest** et président du **Toulouse Football Club**.

De l'ambition à la frénésie

On ne présente plus **Frédéric Nicolay**, cet insatiable bruxellois qui a ouvert nombre de bars, cafés et restaurants prospères dans la capitale. Il a posé sa signature un peu partout : le **Belga**, le **Bar du Matin**, le **Mappa Mundo** ou encore **Bonsoir Clara**. Sous la lumière feutrée et tamisée du Kumiko – sa dernière création – l'entrepreneur se confie sur son parcours. « *J'ai étudié à l'école hôtelière. Je suis devenu cuisinier, mais j'étais très mauvais : je ne suis pas manuel dans l'âme. Et surtout, je détestais être sous les ordres d'un patron. J'ai alors décidé d'avancer tout seul. C'est comme ça que je me suis lancé dans l'aventure en ouvrant mes premiers établissements.* » Frédéric Nicolay poursuit sur ses inspirations et ses passions : « *La personne qui m'a le plus inspiré dans mon activité professionnelle est Alain Coumont, le fondateur du Pain Quotidien. J'ai toujours eu envie de créer des ambiances dans*

lesquelles les gens se sentaient bien. Pour réussir ce genre de projet, je crois qu'il est très important de garder les pieds sur terre. Quand on réussit quelque chose, cela donne confiance en soi. Il est d'ailleurs très important de se consacrer à ce qui nous plaît. Je vois beaucoup de



“ *Je vois beaucoup de businessmen qui n'aiment pas ce qu'ils font et qui ont une vie triste.* ”
Frédéric Nicolay,
entrepreneur dans l'horeca.”

businessmen qui n'aiment pas ce qu'ils font et qui ont une vie triste. » Sans surprise, Frédéric Nicolay a toujours de nouveaux projets en tête. « *Aujourd'hui, mon rêve consiste juste à vivre en harmonie en pouvant par exemple m'asseoir quand je veux avec un bouquin. Mais j'ai encore quelques ambitions. Je suis en train de relancer l'ancien Potemkine à la Porte de Hal. Cela s'appellera le Poulpe Atomique. Nous allons complètement renouveler la décoration et organiser*



plusieurs événements, dont un festival de chanson française. »

De l'enseigne select à l'entreprise sociale

Jean-Cédric van der Belen a créé les Comptoirs Privés de prêt-à-porter **Caméléon**

“ J'ai décidé d'organiser une vente privée de vêtements dans mon kot à Saint-Josse.

Jean-Cédric van der Belen, créateur de Caméléon..”

il y a 30 ans. C'est lui aussi qui, en 2007, avait lancé la non moins célèbre boutique en ligne Snapstore. Les magasins sont aujourd'hui situés à Genval et à Woluwe. C'est dans ce dernier, avenue Ariane, que l'homme nous reçoit. En se promenant dans les longs couloirs de ce bâtiment de 13 000 m², l'entrepreneur dégage une fierté généreuse. Et pourtant, il est parti de rien, ou presque. « À l'époque, j'étais étudiant à l'Ephec. Pour la réalisation d'un travail pratique, je me suis inspiré du concept de Tupperware. J'avais 400 euros

en poche. J'ai décidé d'organiser une vente privée de vêtements dans mon kot à Saint-Josse. J'étais alors barman au Perroquet pour payer mes études. Cette vente m'a rapporté l'équivalent de quatre mois du salaire que je recevais dans le bar. J'ai demandé à mes amis de m'aider à constituer un fichier. Mon réseau s'est très vite élargi. J'ai arrêté l'Ephec ; j'ai ensuite organisé des ventes dans des hôtels de maître. Mais j'avais en tête quelque chose d'exceptionnel. J'ai décidé de louer un des musées du Cinquantenaire pour organiser une gigantesque vente. Ça a marché du tonnerre. On a frôlé la folie. Personne ne pouvait y mettre un pied sans carton d'invitation. Un membre de la famille royale a d'ailleurs été refusé à l'entrée... Après cela, j'ai eu suffisamment de fonds pour ouvrir ma première boutique ». C'est alors le début du succès. Les Comptoirs grandissants déménagent plusieurs fois. En 2009, l'homme souscrit avec son associé, **Augustin Wigny**, à un bail emphytéotique d'un terrain à Woluwe et y fait bâtir le **premier magasin éco-construit d'Europe**, avec le soutien de la Région de Bruxelles (SRIB et SDRB). Une prise de conscience émerge progressivement dans la tête de l'entrepreneur : « Depuis longtemps, j'avais envie de me lancer dans des projets à vocation sociale. J'ai alors créé *Do Something*, ma propre marque de vêtements. Une partie des bénéfices sont reversés à des projets qu'elle représente : *Face Children*, un orphelinat en Egypte ; *Africa Turns Green*, une association qui soutient l'entrepreneuriat sur le continent africain ; et *Graine de Vie*, un projet de plantation d'arbres à Madagascar. Nous avons également installé un potager et des ruches d'abeilles sur les toits du bâtiment. J'avais lu à l'époque que, selon ce qu'aurait dit Einstein, la disparition des abeilles entraînerait rapidement la fin de l'humanité. » ●



ENSEIGNEMENT & FORMATION

The new ways of learning

Utiliser son smartphone pour se former à Outlook, recourir à un avatar pédagogique pour apprendre à argumenter auprès d'un client, réparer un moteur dans un univers en 3D... Aujourd'hui, se former différemment et avec davantage de souplesse, c'est possible.

Gaëlle Hoogsteyn

La formation digitale est apparue il y a quelques années. Mais le temps de l'e-learning linéaire, suivi seul derrière son bureau, appartient déjà au passé. Aujourd'hui, les nouvelles technologies sont intégrées aux offres et permettent d'aller beaucoup plus loin. Simulation, avatar, 3D, visio-formations... Les méthodes de formation existantes rivalisent d'imagination pour séduire employeurs et employés.

« Dans un monde du travail de plus en plus rapide et concurrentiel, où les travailleurs ont des emplois du temps de plus en plus variables et des modes de travail de plus en plus flexibles, la formation des travailleurs a, elle aussi, dû s'adapter », commente Marie Vandenberghe, Managing Director chez Quality Training. Plus fluides, mieux adaptées, les formations s'ajustent à la réalité de chaque entreprise pour que l'investissement dans le capital humain devienne un véritable levier de compétitivité.

Moins chères, plus rapides, plus souples, les formations numériques et collaboratives sont les fers de lance de ces nouvelles méthodes d'apprentissage.

Quelles nouvelles approches pédagogiques ?

→ **Les webinars** permettent aux travailleurs de se former depuis leur bureau. Idéaux pour des thématiques ciblées, les webinars peuvent être organisés sur mesure. Généralement, le format est court (environ 1 heure) et très pratico-pratique. La formation se donne en « live », avec la possibilité d'interagir avec le formateur et de poser des questions comme lors d'une formation présentielle. Par la suite, il est possible de revoir la vidéo.

→ **Le mobile learning** est une formation e-learning adaptée aux appareils mobiles (smartphones, tablettes,...) des apprenants. L'avantage principal de cette technologie est surtout de délivrer des formations à distance sur d'autres supports que les ordinateurs.

→ **Le blended-learning** couple formation traditionnelle et e-learning. Il permet d'optimiser la formation et de renforcer son efficacité. Le principal avantage de cette méthode est de pouvoir former en même temps et au même endroit des travailleurs de niveaux différents (l'exemple classique est celui d'Excel). Cela permet aux entreprises de ne pas devoir attendre d'avoir un certain nombre d'inscrits pour organiser la formation et de répondre plus rapidement aux besoins de formation de leurs employés.

→ **Les tutoriels vidéo** sont des vidéos créées sur mesure en fonction du thème et des attentes des apprenants. Peu coûteuses, elles sont très rentables pour les entreprises qui peuvent les rediffuser à volonté et partout. Elles sont très prisées par les sociétés disposant d'antennes à l'étranger ou envoyant des collaborateurs en missions.

→ **Les classes inversées** ont pour objectif de faire venir davantage de personnes aux cours classiques en leur envoyant, avant la formation, toute une série d'éléments, de questions, de pistes de réflexions. Cela permet aux employés de se sentir plus impliqués, de réduire le taux d'absentéisme et de raccourcir la durée de la formation, qui peut souvent être un frein pour ceux dont l'emploi du temps est fort chargé.

→ **Les tables de conversation** sont une méthode amusante pour apprendre une autre langue. Elles peuvent être organisées de manière formelle par les ressources humaines ou de manière informelle, entre collègues qui souhaitent améliorer leur niveau.

→ **L'apprentissage en réseau** est un nouveau concept qui révolutionne la formation. Les technologies du Web 2.0 permettent désormais de regrouper, de structurer

rer et de diffuser les savoirs informels contenus dans une entreprise. Les salariés se trouvent donc plus impliqués et motivés. L'apprentissage en réseau et les échanges de pratique entre pairs permettent de capitaliser les connaissances présentes à l'intérieur de l'entreprise et d'en favoriser la diffusion.

→ **Le mentorat** (ou tutorat) est aussi en pleine effervescence. L'idée : une personne expérimentée apporte son aide à un collègue qui l'est moins. L'objectif sous-jacent est d'accompagner et de fidéliser les salariés à fort potentiel tout en conservant les connaissances de l'entreprise. Le lien intergénérationnel est très important, de même que le volontariat de deux personnes concernées. L'avantage réside surtout dans la gratuité du processus.

Avantages...

En dehors d'un coût de formation par employé fortement réduit, ces nouvelles méthodes de formation ont bien d'autres atouts. Elles permettent, par exemple, de cibler très exactement le besoin du formé, de le rendre plus actif, de se former presque où on veut, quand on veut, etc.

Les différentes techniques utilisant le numérique peuvent facilement être séquencées et donc adaptées aux rythmes de travail des salariés. Et Marie Vandenberghe d'illustrer : « *Souvent, seule une partie de la thématique abordée intéresse celui qui la suit. Passer d'une formation classique de deux jours à un (ou plusieurs) webinars d'une heure, mais qui répondent au besoin du travailleur, est bien plus productif.* » Ces formations numériques permettent aussi une individualisation de l'apprentissage : « *L'entreprise peut adapter la formation, tant sur le fond que sur la forme, en fonction des besoins et du niveau de ses salariés. Grâce aux cours en ligne, le sur-mesure à des prix compétitifs devient possible.* » Par ailleurs, ces méthodes rendent les salariés plus autonomes. « *Contrairement aux formations classiques où parfois on doit juste*



“ *Dans un monde du travail de plus en plus rapide et concurrentiel, où les travailleurs ont des emplois du temps de plus en plus variables, la formation a, elle aussi, dû s'adapter*

Marie Vandenberghe
(Quality Training) ”

‘écouter’, les formats numériques obligent les participants à être acteurs de leur formation », ajoute-t-elle.

L'avis des entreprises

Isabelle Bercq - responsable formation chez MSF : « *En fonction des contraintes de nos employés (manque de temps, gestion dans l'urgence, nombreux déplacements sur le terrain, postes délocalisés...), nous avons intégré les webinars à notre offre de formation. Pour nous, cette formule d'apprentissage présente de nombreux avantages : un contenu de qualité, un gain appréciable de temps et d'argent, une interactivité dynamique avec le formateur, un plus grand nombre de participants par rapport au présentiel, une logistique simplifiée, la possibilité de re-visionner la vidéo du webinar ou de la mettre à disposition pour ceux qui n'ont pu se libérer. Après les premiers webinars, nous avons reçu des retours extrêmement positifs de nos employés.* »

Valérie Evrard - AbbVie : « *Pour certaines matières, nous avons opté pour des tutoriels vidéo. Ciblées et pratico-pratiques, ces vidéos ont été créées sur mesure pour nous. Elles permettent à nos collaborateurs de se former quand et où ils le veulent. J'ajouterais que le budget est également un point fort de ce type de support digital !* »

Enfin, ne plus devoir se déplacer est aussi un atout très fort. « *Le gain de temps est appréciable et apprécié, notamment pour les travailleurs qui disposent de peu de temps et, encore plus, dans les conditions de mobilité que l'on connaît aujourd'hui partout en Belgique.* »

... et points d'attention

Si ces méthodes ont tout pour séduire, il faut toutefois veiller à mettre en place les modalités nécessaires pour accompagner les salariés durant l'apprentissage et ne pas les laisser tout seuls face à leur ordinateur. En effet, quid des entreprises où tout le monde ne dispose pas d'un ordinateur, des métiers pratiques ou encore des entreprises qui ont moins de moyens pour investir ? Sont-elles dès lors exclues de ces types de formation ? Pour notre experte, la réponse est non. « *Pour ces entreprises, il est possible d'inscrire leurs travailleurs à des formations inter-entre-*

prises organisées dans des salles équipées d'ordinateurs. Par ailleurs, les PME bénéficient de subventions, ce qui leur permet d'investir dans la formation de leurs employés même si leurs moyens sont plus limités. »

Pour Marie Vandenberghe, grâce à ces nouvelles méthodes, le secteur de la formation en entreprise a sans aucun doute de beaux jours devant lui. La formation classique est-elle pour autant morte et enterrée ? Selon elle, pour certaines matières, une partie présenteielle sera toujours utile : « *L'idéal est de mixer la formation présenteielle, numérique et collaborative. En dosant intelligemment ces différentes méthodes, on peut vraiment arriver à des solutions sur-mesure parfaites pour les entreprises* », conclut-elle. ●



© Thinkstock

ENSEIGNEMENT & FORMATION

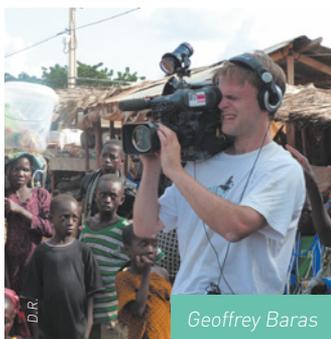
Ces professionnels qui enseignent leur spécialité

Par passion, par besoin de reconversion ou encore envie de diversification, de plus en plus de professionnels se lancent dans l'enseignement. En cours du jour ou du soir, ils enseignent leur spécialité et forment les futurs professionnels de leur secteur. Nous sommes allés à la rencontre de ces formateurs-entrepreneurs.

Gaëlle Hoogsteyn

Geoffrey Baras est caméraman et professeur de vidéo à l'ISFSC. À 39 ans, ce diplômé en communication compte à son actif près de quinze ans d'expérience en télé et partage sa passion avec des étudiants depuis déjà sept ans. Il a débuté sa carrière chez RTL-TVI comme chargé de production. Déjà à cette époque, il encadrait les étudiants pendant leur stage. Il a ensuite travaillé chez Caterpillar où une partie de son travail consistait à accueillir les nouveaux collaborateurs, puis plusieurs années au Parlement bruxellois en tant que responsable de la web tv « jeunes ». Dans ce cadre, il était régulièrement amené à animer et filmer des débats dans les écoles, un peu partout dans le monde. Un jour, l'étincelle de l'enseignement a jailli... « *Alors que mon contrat au Parlement bruxellois touchait à sa fin, je me suis posé la question de ce qui me plaisait le plus professionnellement. L'image, bien sûr, cela je le savais depuis longtemps. Mais j'ai réalisé que, dans toutes les expériences professionnelles que j'avais accumulées, j'avais toujours aimé l'aspect 'transmission'.* »

Geoffrey a alors pris contact avec la haute école où il avait fait ses études et a été rapidement engagé, d'abord



Geoffrey Baras

comme maître de formation pratique, puis comme promoteur de mémoire et enfin comme chargé de cours audiovisuel. « *Avant de commencer à enseigner, et n'ayant aucune formation pédagogique, j'étais un peu stressé. Mais très vite, j'ai trouvé mes marques. Quand on enseigne son métier, les*

mots viennent tout seuls. Par ailleurs, je m'adressais à un public de jeunes adultes, motivés et ayant une idée bien précise de ce qu'ils voulaient faire plus tard. »

Ce que Geoffrey apprécie dans son rôle d'enseignant, c'est transmettre ses connaissances techniques, mais aussi ses savoir-être et surtout son expérience de terrain. Toujours actif en tant que caméraman, principalement pour TV Com, il estime que continuer à pratiquer sa spécialité est essentiel pour garantir la qualité de son enseignement.

“ *J'ai réalisé que, dans toutes les expériences professionnelles que j'avais accumulées, j'avais toujours aimé l'aspect 'transmission'.* ”

Geoffrey Baras, caméraman et professeur de vidéo à l'ISFSC ”

« *L'audiovisuel est un domaine qui change beaucoup. Avec l'arrivée du numérique, les méthodes et les enjeux évoluent sans cesse. Pour rester 'dans le coup', il faut être sur le terrain.* » Vis-à-vis des étudiants, cela confère aussi plus de crédibilité. Par ailleurs, si Geoffrey aime transmettre son métier aux étudiants, il apprécie aussi que ceux-ci le challengent, ouvrent le débat. « *J'enseigne des choses aux étudiants, mais j'apprends aussi d'eux. Pour moi, l'enseignement n'est pas à sens unique. C'est surtout un partage* », conclut-il.



Bénédicte Burton

Des connaissances techniques, des compétences humaines

Quel que soit le métier ou le parcours de ces enseignants, ils ont tous une envie commune : transmettre leur métier à la génération future. Pour **Vincent Giroul, directeur de l'EPF**, la passion de ces professionnels-enseignants est leur

plus grand atout : « *Une personne passionnée par son métier a déjà fait la moitié du chemin qu'un formateur doit parcourir pour être un bon enseignant. Quand on transmet un savoir avec une grande conviction, il y a une sorte d'effet de contagion envers les étudiants.* »

Bénédicte Burton, directrice générale de l'EPFC, ajoute : « *Le professionnel-enseignant transmet la globalité de son savoir professionnel. Il conjugue un savoir-faire acquis par une expérience professionnelle préalable et des compétences sociales. En effet, au-delà des aspects techniques du métier, des savoir-faire, nos enseignants délivrent aussi toute une série de savoir-être : comment aborder un client, comment négocier avec un fournisseur, comment positionner son image de marque, etc. Ils ont une vraie connaissance du métier, des difficultés de terrain et donnent ainsi une vision tout à fait réaliste de leur profession.* »

Envie d'enseigner ?

Vous êtes tenté par l'aventure de l'enseignement ? Pour pouvoir donner cours en Belgique, certaines conditions doivent être remplies. Vous devez disposer d'un titre requis, d'un titre jugé suffisant ou encore d'une expérience professionnelle pertinente. Retrouvez toutes les conditions requises sur le site https://www.belgium.be/fr/formation/metier_d_enseignant/diplomes.

“ *Au-delà des aspects techniques du métier, des savoir-faire, nos enseignants délivrent aussi toute une série de savoir-être : comment aborder un client, comment négocier avec un fournisseur fournisseur, etc.* ”
Bénédicte Burton (EPFC)

Par ailleurs, ces professionnels-enseignants sont toujours à la pointe de la nouveauté, quel que soit leur secteur. Ils ont une connaissance du métier la plus à jour possible. Ils suivent les techniques économiques et commerciales de leur secteur d'activité. « *C'est extrêmement positif pour les étudiants, même si cela implique parfois des inves-*



Vincent Giroul (EFP)

tissements importants », commente Vincent Giroul. « Nos formateurs sont très exigeants en termes de qualité d'équipement. Étant eux-mêmes à la pointe de la technologie dans leur entreprise, ils souhaitent disposer, pour leurs cours, du matériel et des technologies les plus actuelles. »

“ Ces formateurs ont une expérience de l'entrepreneuriat. Ils savent ce que cela signifie de créer une activité, de chercher une clientèle, de se positionner dans le marché, etc.

Vincent Giroul, directeur de l'EFP”

À l'EFP, la majorité des formateurs dirigent leur propre entreprise. Vincent Giroul explique : « Ces formateurs ont une expérience de l'entrepreneuriat. Ils savent ce que cela signifie de créer une activité, de chercher une clientèle, d'entretenir une relation avec celle-ci, de se positionner dans le marché, etc. Cela leur confère une crédibilité importante. Nous recevons beaucoup de feedback de nos étudiants qui apprécient d'être formés par des spécialistes. » Enfin, pour les étudiants, être formé par des professionnels en activité, c'est aussi une belle porte d'entrée vers le monde du travail. « Avoir comme professeur un professionnel en activité permet à l'étudiant d'avoir accès à tout un réseau. Il arrive ainsi, par exemple, que nos enseignants

recommandent certains étudiants à des collègues ou les aident à trouver un premier job », déclare Bénédicte Burton.

Un soutien aux professionnels-enseignants

Comment ces professionnels intègrent-ils la filière de l'enseignement ? Les moyens sont multiples. Les écoles organisent bien sûr régulièrement des campagnes de recrutement. « Mais nous recevons aussi beaucoup de candidatures spontanées », assure la directrice générale de l'EPFC. « Celles-ci sont une preuve de plus de la motivation de nos enseignants », poursuit-elle. L'EFP, de son côté, travaille en étroite collaboration avec les fédérations professionnelles de nombreux secteurs. « Leurs réseaux sont aussi une bonne source de recrutement. Ainsi, il n'est pas rare que des personnes ayant été formées à l'EFP deviennent formatrices quelques années plus tard », témoigne Vincent Giroul.

À partir d'un référentiel officiel, le formateur définit le contenu pédagogique et le déroulement de la formation. « Il conçoit des exercices, des mises en situation, des documents de synthèse... qui constituent autant d'outils pédagogiques nécessaires à la transmission des savoirs, dans un souci d'adaptation au public et à l'objectif de la formation », explique Bénédicte Burton. Comme pour tout enseignant qui se trouve face à un public, la capacité du formateur à réguler les dynamiques de groupe est essentielle.

Mais si les vocations semblent nombreuses, les professionnels-enseignants ne disposent pas tous à la base de compétences pédagogiques. Dans certaines filières, obtenir un CAP (Certificat d'Aptitudes Pédagogiques) ou un Capaes (Certificat d'Aptitude Pédagogique Approprié à l'Enseignement Supérieur) est nécessaire. Dans d'autres, l'expérience acquise sur le terrain suffit. « Malgré tout, nous soutenons nos formateurs sur le plan pédagogique, de manière à ce qu'ils ajoutent à leurs compétences professionnelles une capacité à transmettre celles-ci. Nous les aidons par exemple à structurer leurs présentations, à préparer leurs supports de cours, etc. », conclut Vincent Giroul. ●

Pacte d'Excellence : le rôle de l'entreprise en débat

Le pacte est scellé depuis mai dans ses grandes lignes, mais la copie doit encore être précisée et des inflexions restent possibles au sein des grands équilibres tracés. Le phasage des mesures s'étalera jusqu'en 2030. L'étendue du chantier traduit l'ampleur de la réforme. Dès l'épluchage de la feuille de route, des résistances au changement se sont fait entendre. Les promoteurs du pacte ont appelé à ne pas mettre à mal la cohérence de l'édifice.

Ophélie Delarouzée

Des remontées critiques du terrain se sont cristallisées au sein du groupe Facebook « Non au pacte d'excellence » (19.000 membres), qui a donné le jour à l'ASBL 1Pact (250 membres). Dans ces rangs frondeurs du fond de la classe, des professeurs et parents d'élèves refusent stricto sensu la dictée du monde supra-économique. « *Que l'entreprise rentre plus dans l'école et favorise la formation des enfants, c'est important et même essentiel, mais je m'oppose à laisser le monde macro-financier mettre la main sur l'enseignement* », brandit son secrétaire Karim Djaroud, également professeur de sciences en technique et professionnel. Il lit dans le pacte une transcription trop directe du diagnostic du cabinet de consultance international McKinsey. Cela laisse, selon lui, supposer du poids du lobbying de ses « émissaires noirs », aperçus à roder autour des groupes de travail dans une expectative présumée d'infiltration, et de la faiblesse du contrepoids des représentants des acteurs de l'enseignement, dont il conteste la représentativité. Sa défiance plonge ainsi ses racines dans les fondations de la « co-construction ». Elle s'est alimentée des casseroles de l'ex-ministre Joëlle Milquet, accusée d'avoir livré les clefs de l'enseignement aux grands industriels, et se nourrit depuis de ce qu'il perçoit être des émanations des intérêts du marché.

Agiter ainsi le spectre de la marchandisation de l'enseignement renvoie à un principe fondamental explicité par l'économiste Bruno Colmant : « *On n'a jamais voulu que l'enseignement soit utilitariste, c'est-à-dire guidé par des employeurs, parce qu'on veut des têtes bien faites avant des têtes opérationnelles.* » La ministre de l'Éducation Marie-Martine Schyns s'est défendue d'un quelconque noyautage du processus décisionnaire des groupes de travail, dépositaires de la mission éducative, en assurant devant le parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles que « *l'apport de McKinsey est limité à des fonctions*



Karim Djaroud (asbl 1Pact)



© Reporters

de support ». Au-delà de la distanciation prônée dans des critiques, compte tenu de l'inadéquation d'une matrice dite « productiviste », elle a vanté l'expertise de l'analyse du système scolaire francophone, objectivée par quantités de données croisées.

Quoi qu'il en soit, les constats alarmants empêchent de laisser un entêtement de principe avoir, à lui seul, raison d'une énième tentative de réforme. Se défaire de cette approche manichéenne et lever la partialité qu'elle induit permet d'appréhender sur le fond le travail accompli au long de ces deux années de co-construction.

Une gouvernance managériale ?

« *Le pilotage par objectifs chiffrés, où l'enseignant devient punissable si l'établissement n'atteint pas, par exemple, la baisse des redoublements escomptée, déploie une logique entrepreneuriale dans l'école* », selon Karim Djaroud, qui fait de l'argument la clef de voûte de l'opposition d'1Pact. Ces enseignants refusent de voir leur autonomie rabaissée, et qui plus est soumise à une emprise managériale qui transmuterait la progression des élèves en autant de variables de profits.

Mais ce resserrement du contrôle individuel tient du développement de la collégialité des équipes, dans la visée d'une pédagogie plus différenciée. « *Les plans de pilotage seront construits sur base d'un leadership partagé entre enseignants et directions* », relaie le secrétaire général de

la Fondation pour l'Enseignement Olivier Remels, qui a dirigé le groupe de travail sur le qualifiant. « *Des contrats d'objectifs seront ensuite passés avec l'autorité publique pour répondre des difficultés réelles dans une logique de responsabilité et d'autonomie des écoles. La reddition de comptes concerne avant tout le collectif. Les retombées inévitables sur l'évaluation individuelle sont essentiellement formatives. Les sanctions sont invoquées dans des cas extrêmes et des recours sont possibles.* »

Nerf de la guerre : l'allongement du tronc commun

Le MR en a fait son cheval de bataille dans la crise politique. Son utilité est lourdement interrogée aux noms de ceux qui font tôt le choix d'aller vers un métier et qui seront amenés à décrocher. Mais c'est là quelque peu désavouer la relégation qui prévaut. Karim Djaroud présume de l'objectif caché de remonter le classement Pisa, qu'il conçoit comme une mesure, sur base de compétences, de l'employabilité des jeunes de 15 ans.

« *Le pacte prévoit d'opérer un rééquilibrage entre les connaissances et l'approche par compétences* », rapporte Olivier Remels, et les connaissances ne sont pas en reste. « *L'ascenseur social est en panne. Les résultats scolaires sont fortement corrélés à l'indice socio-économique des élèves. Il faut mieux asseoir les connaissances chez tous les jeunes, pour leur donner la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie.* »



Olivier Remels (Fondation pour l'Enseignement)

Les acteurs du pacte ont estimé que les pays dotés d'un tronc commun plus long y arrivent mieux. À voir si une inflexion est envisageable sur ce point emblématique et si l'encadrement mis en œuvre pour prévenir le redoublement suffirait à rehausser le niveau. « *Un processus de remédiation sera déployé, à l'intérieur et en marge du temps scolaire, pour dépasser les problèmes avant d'arriver à un constat d'échec* », précise-t-il encore.

Ce choix de l'excellence pourrait plaire au philosophe et politologue Vincent de Coorebyter, qui s'est ouvertement prononcé sur l'importance de conjurer le déficit des connaissances de base en français et mathématiques. Le manque d'exigence, de rigueur dans la méthode et de courage dans les évaluations est, selon lui, à imputer aux directives incitant les enseignants à se détourner du rabâchage des règles, au bénéfice d'une approche ludique usant à l'envi de « trucs ».

S'il doit être éloigné des socles fondamentaux et son usage revu, l'enseignement inductif est un enjeu d'avenir face à la digitalisation des connaissances et l'automatisation des tâches, selon la prospective de Bruno Colmant :

« *Le vieux privilège du professeur conservateur de la connaissance est révolu. Dans les pays catholiques, où l'enseignement est déductif, on s'obstine à apprendre des syllabi par cœur. On part de grands principes et on les applique à répétition. Dans les pays protestants, il est inductif. On s'accommode de la réalité et on repense le modèle chaque jour. C'est plus adaptatif, malléable, et cela crée des sociétés plus à même de déposer le changement.* »



Bruno Colmant

Du nécessaire rapprochement de l'entreprise

Tous s'accordent sur la revalorisation du qualifiant. « *En Allemagne et aux Pays-Bas, il y a plus de mobilité sociale que dans les sociétés catholiques, assez cloisonnées* », observe Bruno Colmant. « *Le système allemand, plus décomplexé, n'ostracise pas la filière professionnalisante et il y a une dilution de l'enseignement sur toute la carrière.* » Un pont est jeté, avec l'insertion de l'éveil aux métiers et de l'esprit d'entreprendre dans le tronc commun.

Par contre, d'après Karim Djaroud, le pacte creuse la distance entre le qualifiant et le supérieur : « *Les élèves du général et du professionnel vont s'y retrouver, mais pas ceux du technique* ». Les cours généraux allégés se dissolvent en effet dans la fusion des filières techniques et professionnelles, mettant à mal la confiance nécessaire à envisager une 7^e année optionnelle, passerelle vers les graduats techniques. « *Les élèves qui sortiront du futur tronc commun ne seront plus les mêmes* », nuance quelque peu Olivier Remels.

Le rapprochement des entreprises est vu d'un bon œil, notamment pour soigner l'offre de stages et booster l'accès aux technologies. La rationalisation des filières, selon la répartition géographique et les débouchés, s'accompagne d'une simple réserve si elle venait à détrôner la primauté de la mission éducative. La réduction du qualifiant de 4 à 3 ans fait même craindre un report de formation sur les entreprises. « *Aujourd'hui, les métiers sont en réalité souvent vus en 5^e et 6^e, car beaucoup d'élèves bifurquent en cours de parcours, après avoir cherché leur voie en 3^e, voire en 4* », remarque Olivier Remels. Pour instituer un choix positif, le pacte prévoit de mieux informer les familles et d'aider les élèves à élaborer leurs projets de vie. Reste à « *adapter les contenus avec l'évolution des métiers* », conclut Olivier Remels.

Si tirer à boulets rouges sur le pacte risquerait de déstabiliser l'ensemble, des critiques constructives pourraient encore dissiper les « flous » et infléchir les équilibres. ●