



# RELEVÉ DES FREINS À LA FORMATION EN ALTERNANCE DANS L'INDUSTRIE



du Sud de la province  
de Luxembourg

Janvier 2021

Propositions d'amélioration  
de GANESH



# Introduction

## Le projet GANESH 2018-2020

### Les 3 étapes du projet

Le projet GANESH a été imaginé et mis en place dans le cadre de la mission de redéploiement de l'industrie manufacturière du Sud Luxembourg financée par le Gouvernement wallon. Il tente de répondre aux difficultés de recrutement dans les métiers de l'industrie ressenties quotidiennement par les entreprises manufacturières.

Le projet GANESH, porté par de nombreux opérateurs constituant son équipe technique depuis 2018, a pour objectif de sensibiliser les entreprises manufacturières du Sud Luxembourg à la formation en alternance et de mettre celle-ci en application dans leur établissement.

Un travail composé de 3 étapes a été réalisé.



1

Approfondir les besoins en recrutement et en formation ressentis par les **entreprises**



2

Collaborer avec les **opérateurs de formation et d'enseignement** pour que l'offre de formation soit adaptée à la réalité des entreprises



3

Sensibiliser les **apprenants** pour qu'ils s'engagent dans la formation en alternance



## Résultats au 2<sup>ème</sup> semestre 2019

- Malgré la mobilisation des membres du réseau et une campagne de communication estivale en 2019 à l'attention des jeunes avec, entre autres, la collaboration de 4 entreprises accueillantes, aucun apprenant supplémentaire n'a été enregistré au CEFA de Bastogne – antenne de Bertrix (technicien de maintenance) et aucune inscription n'a été conclue au CEFA de Virton (opérateur de production AA). Une évaluation a été menée avec l'équipe de GANESH et des améliorations possibles qui sont du ressort de celle-ci ont été relevées (par exemple : des adaptations en termes de canaux et d'agenda dans la communication vers les jeunes).
- Le travail de sensibilisation des entreprises à la formation en alternance (FA) a permis d'agrèer 2 nouvelles sociétés à ce dispositif.
- Le relevé des besoins à court terme a permis d'identifier et de lancer une opération « coup de poing » opérateurs de production bois pour plusieurs entreprises.
- Au total, 23 entreprises ont été accompagnées par les techniciens de GANESH pour répondre à leurs besoins à court terme.
- L'événement du 07/12/2018 organisé sur le site de Federal Mogul à Aubange présentant publiquement les résultats de l'enquête sur les besoins en recrutement des entreprises ainsi que la conférence de presse du 17/08/2019 annonçant les offres de formations et les entreprises accueillantes pour la rentrée 2019 ont permis de renforcer, entre autres, les actions de communication sur les réseaux sociaux. Les entreprises, les opérateurs proches des jeunes, les journalistes, les autorités locales et le grand public ont été sensibilisés par ce biais à la formation en alternance et aux métiers de l'industrie.
- Grâce à l'animation de l'Équipe technique GANESH, les opérateurs de formation, les responsables des fonds sectoriels, les représentants de fédérations patronales, les opérateurs en lien avec la FA, ... ont pu se (re-) découvrir. Des collaborations ont été favorisées, comme par exemple la présence de la « ligne crêpes » d'ALIMENTO lors des portes ouvertes 2019 de l'Institut Pierrard de Virton ou l'intérêt pour un projet de formation intersectorielle Woodwize/Alimento.

# La crise sanitaire 2020

Il va sans dire que le projet GANESH qui a été mis en œuvre en 2018 et 2019 devait faire l'objet d'améliorations pour 2020-2021, mais que la crise sanitaire a évidemment rebattu les cartes. La priorité actuelle des entrepreneurs est leur productivité et le maintien de leurs équipes en place. Ce constat a été confirmé par TECHNIFUTUR, partenaire du projet transfrontalier DIGIMOB, lors d'une enquête réalisée dans ce cadre.

Si nous voulions trouver du positif à la crise sanitaire, ce serait l'intérêt accru des entreprises, qui n'avaient pas encore mis le pied à l'étrier, pour la digitalisation de leurs processus, et la mise en valeur des entreprises wallonnes productrices de biens de 1ère nécessité.



## Cas spécifique de la province de Luxembourg : la proximité du Grand-Duché de Luxembourg

Le Grand-Duché de Luxembourg est considéré comme un levier de développement pour la province de Luxembourg. Cependant, un impact négatif est ressenti par les entrepreneurs qui voient leur main-d'œuvre qualifiée se tourner vers le pays voisin. L'employeur s'investit dans la formation des personnes recrutées et voit ensuite son personnel, une fois formé, le quitter pour un salaire plus élevé dans la plupart des cas, au moins dans la plupart des secteurs.



# Les freins ressentis en 2018-2020

Le projet GANESH s'est penché sur le triangle des acteurs de la formation en alternance, sur les connexions entre ces acteurs et, plus particulièrement, sur les besoins des entreprises. Voici le relevé des freins qui ont été identifiés pendant le projet avec, pour certains, des pistes d'amélioration formulées par l'équipe GANESH, les entreprises, ...



## Contexte

Une image négative : malgré ses nombreux atouts, la formation en alternance est dévalorisée (perçue comme une filière de relégation dans le secondaire). Il en est de même pour les métiers de l'industrie (emploi peu stable, peu d'évolution de carrière, horaire avec pauses, travail à la chaîne, conditions de travail difficiles, ....).

- Les actions de sensibilisation et d'orientation des jeunes aux métiers (dont les métiers en pénurie) sont nombreuses, voire dispersées. Idéalement, elles devraient être renforcées par un travail en profondeur concernant un changement de culture des parents qui, in fine, décident souvent du parcours académique de leurs adolescents.
- Un plan de communication généralisé en Wallonie, promotionnant la formation en alternance au niveau secondaire et supérieur, les métiers en pénurie et les métiers de l'industrie avec des success stories, pourrait être envisagé avec une déclinaison des actions de communication au niveau local et/ou sectoriel. Lors de la crise, des entreprises agiles ayant modifié leur production ont été mises en exergue. La production « Made in Wallonia » également. Il faut surfer sur cette vague positive, sans perdre de temps.
- L'implication des entreprises dans la communication est essentielle. On peut considérer que le rôle sociétal de l'industrie est de proposer du travail, mais aussi de former les apprenants.

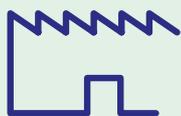
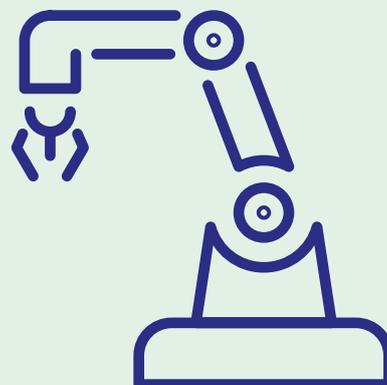


## L'entreprise

- > Contrairement au secteur de la construction, toutes les entreprises manufacturières ne sont pas familières avec l'apprentissage des jeunes (culture de l'entreprise).

→ **Des incitants financiers sont à promouvoir, et des soutiens pour faciliter l'accueil d'apprenants sont à envisager.**

- > Certaines entreprises ne proposent que de l'intérim en fin de formation en alternance, ce qui ne récompense par l'effort et ne convient pas aux apprenants.



- > Certaines entreprises craignent de s'investir dans la formation des jeunes qui partent ensuite au Luxembourg (cf. « Cas spécifique de la province de Luxembourg page 4).

→ **Un dispositif légal entre l'entrepreneur et l'apprenant en fin de formation pourrait être envisagé, qui engagerait ce dernier à rester dans l'établissement X mois/années (voir modalités).**



- > Cas rencontré dans GANESH : la DRH a dû demander l'accord à sa direction (externe au site) pour accueillir un apprenant et valider les dépenses liées à cet accueil. Cette requête a pris trop de temps alors qu'il fallait donner un OK rapidement au jeune.

→ **Accompagnement des entreprises dans l'établissement de leur programme de formation à moyen terme.**

- > Freins rencontrés dans le secteur industriel :
  - Accueil des jeunes à partir de 18 ans (sécurité),
  - Horaire avec pauses,
  - Manque de maturité/autonomie/implication de la part de l'apprenant.



- N'oublions pas que la numérisation, pilotée par l'Agence du Numérique, est le cheval de bataille du Gouvernement wallon et des acteurs wallons du programme de l'« Industrie du Futur ». Le fait d'accueillir des apprenants de haut niveau par rapport à leurs connaissances digitales pourrait être un argument favorisant la formation en alternance.
  - ➔ **Les mesures prises par le Ministre W. Borsus pour l'IFAPME allaient dans ce sens. Mais qu'en est-il pour les CEFA et les établissements scolaires ?**
  - ➔ **Un accroissement de la dimension numérisation dans la FA pourrait la rendre davantage attractive.**
- La formation de tuteur est proposée par l'IFAPME et certains secteurs, mais les entreprises n'ont pas toutes des candidats tuteurs dans leur personnel. Dans certains cas, la FA est malheureusement considérée comme chronophage.
  - ➔ **Une valorisation de l'employé qui partage ses connaissances et ses compétences pourrait être envisagée.**
  - ➔ **La reconversion du personnel plus âgé pourrait être une réponse au manque de tuteurs dans les entreprises.**



## Les opérateurs de formation/enseignement

- Un manque de coordination entre les différents opérateurs a été constaté tant au niveau de leurs actions, leur budget, leur certification, leurs actions de communication que de leur timing pour l'ouverture de nouvelles formations.
  - ➔ **Une meilleure connaissance réciproque des missions et des publics cibles des opérateurs ainsi qu'une mutualisation des moyens (tant des infrastructures que des professeurs) couplée à une approche commune des référentiels et des certifications permettraient d'améliorer cet écosystème complexe.**

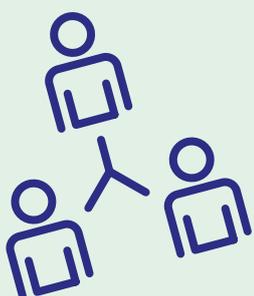
- Malheureusement, une concurrence entre les réseaux, les écoles et les opérateurs de formation et d'enseignement existe, faute d'un mode de financement cohérent. La mission d'éducation des jeunes passe parfois alors au second plan derrière les préoccupations de subvention. Cet effet négatif pourrait encore être accentué avec l'application du socle du tronc commun.
  - ➔ **La situation critique d'un directeur qui compte le nombre d'élèves afin de ne pas devoir fermer une classe est compréhensible, mais ne devrait plus exister. Le mode de financement de l'enseignement qualifiant/ des opérateurs de formation devrait donc être reformaté. Cette réflexion se baserait idéalement sur l'objectif : donner accès aux jeunes qualifiés et bien dans leur peau à des formations supérieures, mais également à l'emploi. Cette réflexion devrait également se pencher sur les besoins des entreprises du territoire proche de l'établissement.**
  - ➔ **Une sensibilisation des jeunes de 12 à 15 ans aux métiers de l'industrie et des réussites entrepreneuriales locales pourrait être prévue/systematisée dans le cadre scolaire.**
- Les différents parcours de formation/enseignement en alternance ne donnent pas accès à l'obtention du même diplôme/certificat, et donc le même accès à l'emploi.
  - ➔ **Une harmonisation des référentiels et des diplômes/certifications serait une bonne chose (SFMQ).**
- Les opérateurs de formation et d'enseignement se focalisent essentiellement sur leurs apprenants (=indicateurs) alors qu'ils devraient également s'intéresser aux besoins des entreprises de leur région et les intégrer dans les référentiels. Un dialogue entre les responsables des formations/référentiels et RH des industries devrait être lancé et nourri.
  - ➔ **La réflexion concernant des outils partagés permettant des échanges entre les acteurs de terrain sur le besoin des entreprises en RH/formations pourrait également être envisagée (ex. un coach sectoriel répertorie les 10 besoins de l'entreprise X. En fonction de ses missions et de ses possibilités, chaque opérateur de formation met en place des actions pour rencontrer les besoins émis). Dans le cadre de GANESH, suite à ce recueil de besoins à court terme, une opération quasi-coup de poing opérateurs de production bois a pu être lancée pour plusieurs entreprises ayant émis cette nécessité.**

- Sachant que le délai pour l'ouverture d'une nouvelle section fluctue en fonction des opérateurs et peut prendre du temps, le recueil des besoins à moyen terme des entreprises semble nécessaire. Le choix de la localisation de la formation devrait également tenir compte du contexte territorial socio-économique (mobilité de l'apprenant).
- Les apprenants accueillis par les entreprises n'ont pas toujours acquis les compétences souhaitées. Les causes sont diverses :
  - Les centres de formation n'ont pas le matériel nécessaire.
  - Le programme de formation ne coïncide pas avec les besoins des entreprises.
  - Les professeurs sont peu nombreux ou éloignés de la réalité des entreprises.
  - Il est à noter que, dans certains cas, les entreprises exigent des compétences et des connaissances techniques de haut niveau ainsi qu'un savoir-être important. Les jeunes apprenants ne sont pas toujours autonomes et prêts par rapport à ces demandes. Les entreprises ne devraient pas considérer l'apprenant comme une main-d'œuvre à bas prix prête à travailler comme un employé expérimenté.
- Les acteurs d'orientation
  - Il semble que les acteurs d'orientation ne connaissent pas ou peu les démarches, les étapes, les atouts ... de la FA. Il est dès lors difficile de proposer un mode d'apprentissage s'il n'est pas connu par le conseiller.
  - ➔ **Le site internet PO-Lux initié par l'IBEFE et le Forem et mis en ligne courant février 2021 pourrait être un outil utile puisqu'il vise à partager de l'information auprès des professionnels de l'orientation.**
  - Constat : les écoles et les PMS ferment la porte à l'IFAPME ou aux secteurs qui veulent les informer à propos de la FA.
  - ➔ **Dans le cadre du pacte d'excellence, les Centres PMS pourraient voir leurs missions profondément modifiées.**



## Les jeunes et leurs parents

- > Se pose également la question de la valeur « accès à l'emploi » : est-elle encore partagée par les générations X Y Z - Alpha ?
- > Accentuer la connaissance du monde entrepreneurial : est-ce que les jeunes et les parents connaissent la vie des employés dans une entreprise manufacturière ou est-ce qu'ils se contentent d'une image négative ? Il est difficile de s'aventurer dans l'inconnu.
  - **C'est pourquoi des stages (exemples: stage d'observation de l'IFAPME, initiatives des Fonds sectoriels) ou l'« Action jobs étudiants » menée par InforJeunes pourraient être d'excellents moyens pour que le jeune (dès 15 ans) acquière de l'expérience dans le monde entrepreneurial. L'entreprise doit y voir un investissement et pas un bénéfice à court terme.**
- > Sur quels critères les jeunes choisissent-ils leur parcours d'enseignement ? Il semble que l'entourage proche a un poids important dans la sélection. Un sondage de l'IBEFV Verviers portant sur « l'identification des youtubeurs/ influenceurs les plus plébiscités auprès des 12-15 ans » montre que 96 % des répondants visionnent des vidéos sur les thèmes (par ordre décroissant) de : la musique, les jeux vidéo, l'humour. Plusieurs institutions, conscientes de l'importance de la vidéo dans la communication dédiée aux jeunes, lancent donc des actions de sensibilisation avec parfois un jeune influenceur. Les actions de ce type sont nombreuses.
  - **Réaliser une mutualisation permettant une campagne de grande envergure à l'échelle wallonne et non plus seulement locale pour atteindre les jeunes de façon efficace sur les réseaux sociaux (exemple: montée en puissance de Tik Tok) en mettant en exergue les succès de WorldSkills Belgium et des épreuves sectorielles.**



# « Comment aider mon ado à s'orienter ? »

> Dans la majorité des cas, les parents, en éduquant leurs enfants, leur fournissent les outils nécessaires pour qu'ils vivent professionnellement dans la même sphère qu'eux, voire celle qu'ils considèrent comme supérieure. Pourtant, par exemple, chaque propriétaire d'une automobile a besoin, sans le savoir consciemment, d'une entreprise productrice de sa voiture qui regroupe diverses compétences partant d'un CEO à un ingénieur et à un opérateur de production. En comparaison, les parents sont-ils conscients de la diversité requise des métiers ? (cf. point contexte page 5)

→ **Les parents d'adolescents devraient également être sensibilisés à la FA et aux métiers de l'industrie.**

> La mobilité des jeunes en province de Luxembourg devrait être améliorée afin qu'ils soient plus autonomes pour rejoindre leur centre de formation/enseignement et leur entreprise.

→ **Le principe du « Passeport Drive », réservé aux demandeurs d'emploi, ne pourrait-il pas être proposé aux apprenants ?**

→ **Cette problématique d'accessibilité pourrait faire l'objet d'une réflexion sur le logement des jeunes de type « auberge de jeunesse », ce qui pourrait également apporter une dynamique puisqu'ils vivraient en communauté.**



# CONTACT

Si vous souhaitez des informations complémentaires ou des précisions sur le projet GANESH, **contactez-nous**:

 [hello@ganesh.industries](mailto:hello@ganesh.industries)

 [www.ganesh.industries](http://www.ganesh.industries)

Piloté par



En partenariat avec

The logo for AGORIA consists of the word "AGORIA" in a bold, black, sans-serif font, with a small black square to the left of the first letter.

The logo for LIMMENTO features the word "LIMENTO" in a bold, black, sans-serif font, with a small red triangle to the left of the first letter and a small blue circle to the right of the last letter.



The logo for Fevia features the word "Fevia" in a bold, black, sans-serif font, with a small red square to the left of the first letter.

