

A young man with short dark hair and glasses, wearing a dark blue blazer over a grey t-shirt, is smiling and looking down at a tablet computer he is holding with both hands. The background is a blurred indoor setting with a white wall and a gold-framed picture.

UN STAGE INTÉRESSANT

COMMENT LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS PEUVENT PRENDRE LES DEVANTS



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME

PRÉFACE

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EST L'UN DES PROBLÈMES DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS. BIEN QUE C'EST UN OCÉAN DE DÉFIS, D'INSTITUTIONS ET DE PERSONNES IMPLIQUÉES, LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES VAUT BEAUCOUP D'ATTENTION. APRÈS TOUT, UN PAYS QUI ENSEIGNE BIEN SES ENFANTS CRÉE UNE BASE SOLIDE POUR CONSTRUIRE LE FUTUR. SUIVONS CHRISTOPHE QUI A DÉCOUVERT DE QUOI IL S'AGIT LORS DE SON STAGE DANS UNE ORGANISATION D'EMPLOYEURS.

La Fédération
des Employeurs
de Baslacam

La Fédération des Employeurs de Baslacam

Qui est qui? Rencontrez les personnages principaux

Christophe	Un jeune étudiant stagiaire à la FEB
Mme Wiseman	Directeur exécutif de la FEB, la Fédération des Employeurs de Baslacam
M. Welldone	Président de la FEB et PDG du plus ancien et du plus grand fabricant de vélos de Baslacam, la CVB, Coopérative de Vélos de Baslacam
M. Jack	Propriétaire de BBE, le Baslac Bicycle Experience
M. Wheely	Director of HUM Ltd, Heavy Use Mobility
Mme Rennet	Directeur général de la Coopérative Fromagère et Laitière de Baslac
Mme Trap	Présidente de l'organisation sectorielle la Coopérative Fromagère et Laitière de Baslac
M. Jackson	Président du syndicat UEB
Mme and M. Roundhouse	Propriétaires d'une petite entreprise qui répare des composants d'éoliennes
M. Wing	Dirigeant chinois d'un grand fabricant d'éoliennes
Mme Quichot	Descendant d'une ancienne famille d'exploitants d'éoliennes traditionnelles
M. Sprocket	Directeur général du Baslac College of Technology (BCT)
Mme Grease	Responsable du département Mécanique, Electronique et Automobile de la BCT
Samantha	Un étudiant du Baslac College of Technology en stage au BBE

Abbreviations

BBC	Baslacam Bicycle Cooperative
BBE	Baslac Bicycle Experience
BCT	Baslac College of Technology
BEP	Baslacam Educational Platform
BNIS	Baslacam National Institute for Statistics
CBBS	Cooperative of Baslacam Bicycle Specialists
FEB	Fédération des Employeurs de Baslacam
HUM	Heavy Use Mobility
UEB	The United Employees of Baslacam

TABLE DE MATIÈRES

COMMENT TOUT A COMMENCÉ	6	LES PRINCIPAUX PARTIES PRENANTES	28
À PROPOS DE BASLACAM	7	SUR LA VOIE DE L'ACTION CONCRETE	29
FAIRE BEAUCOUP DE BON TRAVAIL	8	INTÉRÊTS COMMUNS	30
À PROPOS DES COMPÉTENCES	8	RESPECTER LES RÈGLES DU JEU	31
UNE POIGNÉE DE MAIN FERME	10	TOUT LE MONDE GAGNANT	32
À PROPOS DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE	11	CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE	33
LA FORMATION CONTINUE	12	COACHES D'APPRENTISSAGE, LEADERSHIP ET VISION	34
INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES RAPIDE	13	UN CONCEPT DIDACTIQUE INTÉGRÉ	35
TRAVAIL D'ÉQUIPE ET APTITUDES INTERPERSONNELLES	14	REFLÉTER LES PILIERS IMPORTANTS DE L'ÉCONOMIE	36
NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES	16	LES RÉALISATIONS POURRAIENT ÊTRE PARTAGÉES	37
TRANSFERT ET ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET D'EXPÉRIENCES	17	CHANGER LE PROGRAMME POURRAIT NE PAS ÊTRE FACILE	38
TRAVAILLER, C'EST APPRENDRE	18	RENDRE LES CHOSES CONCRETS	39
PARTICIPATION DES MEMBRES	19	OBJECTIFS COMMUNS	40
VÊTEMENTS PROTECTEURS ET HYGIÉNIQUES	20	INITIER DES CHANGEMENTS MAJEURS	41
CONNAISSANCES TACITES	21	IL Y A UN SEUL ENDROIT POUR FAIRE CE TRAVAIL	41
SENSIBILISATION AUX DÉVELOPPEMENTS	22	LISTE PRINCIPALE DES POINTS À RETENIR DE CETTE HISTOIRE	43
FONCTIONS, TÂCHES ET COMPÉTENCES	23	LISTE ÉTENDUE DES POINTS À RETENIR DE CETTE HISTOIRE	44
GROUPES DE DISCUSSION	25	APPROUVÉE PAR	47
UNE CROISSANCE DURABLE	26		

COMMENT TOUT A COMMENCÉ

En tant qu'étudiant en économie et commerce à l'Université de Baslac, Christophe était à la recherche d'un stage. Il était particulièrement intéressé par les questions relatives au marché du travail. Par conséquent, son professeur lui a conseillé de s'adresser à la FEB, la Fédération des Employeurs de Baslacam. Bien que, jusque-là, Christophe ne connaisse pas très bien le travail des organisations patronales, il s'excite en visitant le site Web. FEB représentait le secteur privé du pays. Certaines grandes entreprises comme Basfood et Baslac Energy Company Ltd étaient des membres directs. Mais la majorité des membres se composait de secteurs économiques dominants, comme la transformation des aliments, les nouvelles énergies et la fabrication. Christophe savait ce qu'il avait à faire. Il a écrit une lettre de candidature à la directrice exécutif, Mme Wiseman. Il ne lui a pas fallu longtemps pour répondre. Après deux jours, Christophe a reçu une lettre d'invitation à se rencontrer au siège de la FEB au centre de Baslac.



À PROPOS DE BASLACAM



Christophe vit au Baslacam. Un pays émergent au climat tropical. Le Baslacam compte 23 millions d'habitants, appelés Baslaci, dont près de 60% ont moins de 25 ans. Le taux de croissance démographique est proche de 3%. La capitale Baslac, avec 3 millions d'habitants, possède le port le plus important de la région. Les marchandises des trois pays voisins doivent passer par ce port. Le secteur des transports est donc bien développé, même si la qualité des réseaux autoroutiers et ferroviaires est plutôt médiocre. D'autres secteurs avec de bonnes perspectives sont; production de fromage, gestion d'éoliennes et fabrication de vélos. Ces secteurs ont une histoire de plusieurs siècles.

Le Baslacam est connu dans le monde entier pour ses délicieux fromages à pâte dure de chèvre et de brebis, à la fois pour la consommation humaine directe dans le secteur des entreprises à consommateurs et pour la transformation industrielle. Les moulins à vent sont traditionnellement utilisés pour pomper l'eau des zones basses, pour moudre les grains et pour alimenter les scies automatiques. Cette dernière technologie permet aux Baslaci d'augmenter la production de bois pour la construction de maisons en bois. On comprend donc facilement que le secteur de la construction a également une longue histoire de savoir-faire artisanal.

FAIRE BEAUCOUP DE BON TRAVAIL

Christophe a dû attendre cinq minutes l'arrivée de Mme Wiseman. Elle l'a accueilli et lui a offert une tasse de café. «Dis-moi Christophe, pourquoi veux-tu faire un stage à la FEB?» Christophe était préparé à cette question et il a tout de suite répondu: «Notre pays a beaucoup de défis Mme Wiseman. La technologie évolue rapidement et c'est un véritable défi pour les salariés de nos secteurs traditionnels de suivre ces évolutions et d'acquérir de nouvelles connaissances et d'aptitudes. Les écoles de formation professionnelle proposent des programmes qui ne sont pas toujours à jour. Je pense qu'une organisation d'employeurs est le meilleur endroit pour analyser les problèmes, étudier les causes en profondeur et définir des recommandations ».

«Je suis tout à fait d'accord Christophe», a répondu Mme Wiseman. «Nos secteurs économiques traditionnels ont le potentiel de se développer. Mais les nouvelles compétences deviennent de plus en plus importantes. Le manque de nouvelles compétences tant chez les salariés que chez les nouveaux entrants freine cette croissance. Je suis convaincu que vous pouvez faire beaucoup de bon travail en effectuant un stage de quatre mois au sein de la FEB. Donc, vous pouvez commencer lundi prochain. Toutes nos félicitations!».

À PROPOS DES COMPÉTENCES

Christophe était ravi à l'idée de se lancer à la FEB. Il avait hâte de se préparer. C'est pourquoi il a commencé à faire des recherches documentaires. Il a trouvé des études vraiment intéressantes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le Forum Économique Mondial et la Banque Mondiale. Ils ont prouvé que des investissements étrangers avaient été réalisés dans l'industrie de la



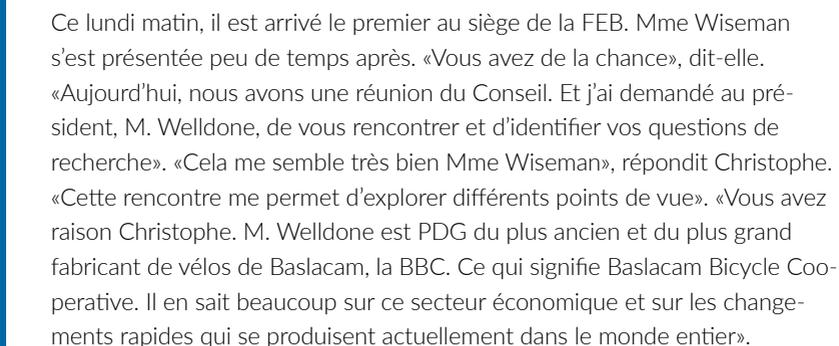
transformation des aliments, en particulier dans la production de fromage, et dans la gestion d'éoliennes. En outre, il a découvert qu'un fabricant de vélos néerlandais avait récemment fusionné avec une coopérative de fabricants de vélos traditionnels de Baslacam. Il s'est demandé quels étaient les objectifs de ces investissements. Mais il pouvait deviner que cela devrait être un mélange d'innovation, de production à faible coût et d'expansion du marché. Une étude nationale du marché du travail de l'Institut National des Statistiques de Baslacam (BNIS) a montré que le nombre de nouveaux entrants sur le marché du travail était cinq fois plus élevé que le nombre de nouveaux emplois créés.

«Les nouvelles compétences deviennent de plus en plus importantes. Le manque de nouvelles compétences tant chez les employés que chez les nouveaux entrants freine cette croissance», a déclaré Mme Wiseman. Christophe a décidé d'étudier quelques théories sur la didactique pour découvrir ce qu'on entendait par «compétences». Il a appris qu'il s'agissait de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes. La connaissance est ce que l'on peut apprendre par cœur. Comme apprendre une série de mots dans une autre langue. Mais même si on connaît beaucoup de mots par cœur, cela ne signifie pas qu'on est capable de parler réellement la langue.

Il en va de même pour les technologies telles que la réparation et l'entretien d'une installation de fabrication de fromage. On peut en apprendre beaucoup sur les vannes, les raccords à sertir, l'acier inoxydable et les pompes, mais si on n'a pas la chance de détecter des défauts techniques, de démonter des composants et d'assembler des pièces de rechange, on ne pourra pas développer ces aptitudes. Les aptitudes sont exprimées par des verbes. Ils disent ce qu'on peut réellement faire avec les connaissances que l'on a acquises. L'attitude concerne les valeurs personnelles et la responsabilité dont on fait preuve en partageant les objectifs avec d'autres membres de l'équipe ou collègues. C'est une question de comportement. Un collègue se présente-t-il à l'heure? Aide-t-il ses coéquipiers quand ils ont besoin de lui? Organise-t-il sa boîte à outils de manière à ce que les autres puissent facilement trouver les outils dont ils ont besoin? Et, peut-être encore plus important; montre-t-il du respect pour les autres?

Christophe était satisfait et sentait qu'il avait fait les premiers pas pour commencer son stage à la FEB!

UNE POIGNÉE DE MAIN FERME



Ce lundi matin, il est arrivé le premier au siège de la FEB. Mme Wiseman s'est présentée peu de temps après. «Vous avez de la chance», dit-elle. «Aujourd'hui, nous avons une réunion du Conseil. Et j'ai demandé au président, M. Welldone, de vous rencontrer et d'identifier vos questions de recherche». «Cela me semble très bien Mme Wiseman», répondit Christophe. «Cette rencontre me permet d'explorer différents points de vue». «Vous avez raison Christophe. M. Welldone est PDG du plus ancien et du plus grand fabricant de vélos de Baslacam, la BBC. Ce qui signifie Baslacam Bicycle Cooperative. Il en sait beaucoup sur ce secteur économique et sur les changements rapides qui se produisent actuellement dans le monde entier».

M. Welldone était une personnalité vitale dans la soixantaine. Il s'est présenté avec une poignée de main ferme. «Vous devez être Christophe? Eh bien, il me fait plaisir de vous rencontrer et de vous accueillir à la FEB. Les entreprises de mon secteur souffrent d'un manque de compétences et l'organisation d'employeurs devrait faire quelque chose. Se plaindre ne suffit pas. Nous devons d'abord découvrir ce qui ne va vraiment pas».

«Je suis d'accord avec vous M. Welldone», répondit Christophe. «Avant de définir mes questions de recherche, il serait très utile d'interroger certains décideurs de votre secteur. Comme les chefs d'entreprise de PME et les directeurs de production. Cela serait-il possible?» «Eh bien Christophe, je pense que c'est une très bonne idée. Après tout, vous pouvez étudier beaucoup de rapports scientifiques, mais si vous n'êtes pas familier avec la vie quotidienne dans nos entreprises, cela restera abstrait. Je dresserai une liste avec des noms de personnes qui se feront un plaisir de répondre à vos questions et de vous renseigner».

À PROPOS DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE

Quelques jours plus tard, Christophe s'est rendu à son premier entretien à vélo. Heureusement, la plupart des entreprises de fabrication de vélos étaient situées à Baslac. Ainsi, il pouvait travailler très efficacement. Sa première réunion a eu lieu dans une petite entreprise appelée BBE Ltd. Le propriétaire, M. Jack, lui a dit que BBE signifie Baslac Bicycle Experience. «J'ai créé ma propre entreprise il y a environ 15 ans. J'ai eu 10 ans d'expérience avec la BBC. C'est ainsi que j'ai connu M. Well-done. J'ai décidé de créer ma propre entreprise et je me suis spécialisé dans les vélos très solides à usage polyvalent. BBE emploie 15 techniciens. Parce que nous n'avons qu'une seule usine et que nous vendons nos produits principalement à Baslac, ils sont responsables pour la fabrication et les réparations».

«Je comprends», dit Christophe. «Quel type de formation professionnelle ont-ils?» «Laissez-moi réfléchir», a répondu M. Jack. «La plupart d'entre eux ont terminé la formation professionnelle locale de mécanique. Mais après avoir commencé à travailler avec BBE, il leur faut au moins trois mois pour acquérir les bonnes compétences». «L'école offre-t-elle un niveau d'éducation médiocre?» demanda Christophe. «Je ne dirais pas médiocre. Les professeurs sont plutôt bons en fait. Mais ils n'enseignent qu'à partir de livres. Les étudiants ont à peine la possibilité d'appliquer dans les ateliers ce qu'ils ont appris en théorie. L'école n'a que deux ou trois anciennes torches de soudage. Ils ne connaissent pas les matériaux avec lesquels nous travaillons. Comme les pièces métalliques légères et les composites. Ainsi, même s'ils avaient de très bonnes notes, les nouveaux employés ont besoin de temps pour se familiariser avec les matériaux et les outils que nous utilisons. Heureusement, certains de nos travailleurs sont très expérimentés et ont beaucoup de patience. Alors, ils aident leurs nouveaux collègues».



LA FORMATION CONTINUE

«Cela me semble très satisfaisant. M. Welldone m'a cependant dit que vous aviez de sérieux problèmes en ce qui concerne le développement des compétences. Pouvez-vous me dire quelque chose à ce sujet?» «Oui, ce n'est pas seulement le fait que les écoles de formation professionnelle ne disposent pas d'équipements et d'outils modernes. Les innovations qui ont lieu dans notre secteur nous obligent à les connaître.

Par exemple, de nos jours, nos clients demandent des vélos électroniques. Nos employés n'ont pas les compétences nécessaires pour concevoir un tel vélo, ni pour assembler le moteur. Le BBE fait partie d'une coopérative de fabricants de vélos, la Coopérative de Baslacam Bicycle Specialists (CBBS). La CBBS a récemment fusionné avec un fabricant néerlandais, «De Fietskeizer». Ils explorent maintenant les possibilités de produire des vélos dans nos usines à la fois pour le marché local et à des fins d'exportation. Nos travailleurs ne sont pas prêts pour cela. Je rentre tout juste d'un voyage aux Pays-Bas à leur invitation. Les travailleurs n'ont pas seulement besoin de connaissances en mécanique et en électronique. Les TIC deviennent également de plus en plus importantes. Les batteries collectent des informations sur l'énergie qu'elles utilisent, leur disponibilité électrique réelle et même sur la nécessité d'être remplacées ou réparées. Ces «big data» doivent être lues par un ordinateur portable. Donc, il n'y a pas que les nouveaux entrants que nous devons

former. Mes employés actuels doivent également mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences. Sinon, le BBE ne peut pas suivre les nouveaux développements. Nous pourrions perdre notre position sur le marché.»

Christophe a remercié M. Jack pour ses informations et a promis de partager avec lui une copie de son rapport final.



INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES RAPIDE



Christophe a été impressionné par sa première visite d'entreprise. Il a compris que les innovations technologiques rapides nécessitent de nouvelles compétences de la part des employés. Mais dans le même temps, les programmes des collègues devraient aller de pair avec ces évolutions. Les enseignants sont-ils capables de suivre ces développements? C'est ce à quoi il s'interroge à son retour au siège de la FEB.

Mme Wiseman a compris que Christophe avait plus de questions que de réponses après cette visite. C'est pourquoi elle lui a dit d'aller rencontrer M. Wheely, le directeur d'une grande entreprise appelée HUM Ltd. Cela signifie Heavy Use Mobility. Ses vélos étaient connus dans tout le Baslacam et utilisés par les cyclistes professionnels pour transporter des fruits et des légumes de l'endroit des agriculteurs aux marchés locaux et à l'industrie alimentaire. HUM Ltd était également membre de la CBBS.

TRAVAIL D'ÉQUIPE ET APTITUDES INTERPERSONNELLES

«Nous sommes certainement le fabricant de vélos le plus innovant du continent», a affirmé M. Wheely en serrant la main de Christophe. «Bienvenue dans notre entreprise. Que puis-je faire pour vous?» «Merci pour votre temps, M. Wheely», a déclaré Christophe. «Je me demande si vos employés peuvent suivre les nouveaux développements technologiques. Je comprends que les innovations vont vite et que vous ne pouvez maintenir votre position sur le marché, voire vous développer, que si vos employés ont les bonnes compétences».

«Eh bien mon jeune ami. Dites-moi d'abord ce que vous entendez par compétences». «Ah, je peux imaginer que vous posez cette question. Les gens ont l'habitude de parler de «développement des compétences». Mais en fait, nous devons séparer les connaissances, les aptitudes et l'attitude. Parce que le mélange des trois détermine la façon dont les gens se comportent dans leur travail. Ensemble, nous les appelons des «compétences».

«Merci Christophe. Cela a du sens», a convenu M. Wheely. «Mais il y a plus que cela. Si les gens ont les bonnes compétences, ils doivent toujours travailler avec des collègues pour obtenir des résultats d'équipe. Par conséquent, je voudrais vous parler du développement d'équipe. Notre société -HUM Ltd- emploie 250 personnes. On distingue toute une série de départements. Comme la conception, l'ingénierie, la fabrication, la vente, le service client, les pièces détachées et les réparations et - bien sûr - la gestion dont je suis en charge. Nous considérons les personnes travaillant dans un service non seulement comme un groupe de personnes, mais comme des équipes».

Christophe a montré qu'il était intéressé et voulait en effet en savoir plus sur cette approche. «Une équipe est bien plus qu'un simple groupe de personnes. Les membres partagent le même objectif, ils ont des compétences complémentaires, ils participent activement pour atteindre leurs objectifs communs, se respectent mutuellement et utilisent des aptitudes interpersonnelles pour communiquer et performer ». «Qu'entendez-vous exactement par « aptitudes interpersonnelles », M. Wheely?» demanda Christophe.



«Ce sont les compétences que vous utilisez pour communiquer de manière claire et pour impliquer les membres de votre équipe. «Écouter» pourrait être l'aptitude interpersonnelle la plus importante. Un autre est «poser des questions». Nous pouvons poser des questions ouvertes. Ils sont assez généraux et vous permettent d'entamer une conversation. Comme; «Qu'aimez-vous dans notre pays?» Mais, une fois que vous en serez plus au fait, vous pourrez poser des questions fermées. Une seule réponse est possible. Comme; avez-vous remplacé la roue avant? La réponse ne peut être que oui ou non. D'autres aptitudes interpersonnelles importantes sont «résumer», «convaincre par des arguments» et «faire preuve de respect». Si les personnes qui coopèrent en groupe utilisent ces aptitudes de manière à améliorer la productivité et l'efficacité et que $1 + 1$ fait plus de 2, alors on parle d'une équipe. Parfois, les aptitudes interpersonnelles et la communication sont appelées compétences générales. Mais, pour être honnête, je pense qu'ils sont essentiels pour un travail d'équipe constructif et qu'elles sont aussi importantes que le savoir-faire technique».

NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Christophe a compris que le secteur de la fabrication de bicyclettes connaissait de nombreux changements et évolutions rapides. «Que pensez-vous de l'avenir de votre secteur, M. Wheely?» «Eh bien, il n'est pas facile de répondre à cette question. Mais je pense que HUM Ltd passera lentement d'une entreprise purement manufacturière à une organisation de services. À l'avenir, les gens pourraient ne plus posséder de vélos mais les utiliser à la demande. Nous développerons des applications pouvant être installées sur les smartphones. L'application affichera la disponibilité et les emplacements de nos vélos avancés dans tout le pays. L'utilisateur peut simplement marcher jusqu'au plus proche, l'utiliser pour aller d'un endroit à un autre et le laisser à sa destination. La télédétection permettra à notre centre de contrôle d'identifier ceux qui nécessitent de la maintenance ou une mise à niveau. Cette approche transformera notre activité de la fabrication en orientation service. Vous pouvez imaginer qu'un modèle d'affaires totalement nouveau nécessite des compétences totalement différentes».



TRANSFERT ET ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET D'EXPÉRIENCES

Christophe a dû réfléchir. Il comprenait que l'enseignement professionnel et la formation continue n'étaient pas des processus faciles à concevoir et à réaliser. Le travail d'équipe auquel M. Wheely faisait référence ne concernait pas seulement les équipes de HUM Ltd, pas même seulement entre les équipes de HUM Ltd, mais aussi la coopération avec la CBBS et la société néerlandaise. Après tout, des aspects technologiques ont été échangés, ce qui a permis à HUM Ltd d'innover ses produits. Mais cela signifiait que les employés devaient apprendre à travailler avec les nouvelles technologies. Comment HUM Ltd pourrait-elle maîtriser cela?

M. Wheely a expliqué: «La coopération entre la société néerlandaise «De Fietskeizer» et HUM Ltd est très bonne et intensive. Nos chefs de service ont rendu visite à l'usine néerlandaise. Au cours de cette visite d'étude, ils ont reçu une formation initiale qui les a introduit aux technologies les plus modernes. Comme l'application de batteries dans les vélos et l'utilisation de logiciels pour lire et interpréter les données. Deux formateurs néerlandais ont passé quelques semaines avec nos employés pour mener plusieurs programmes de formation. Et n'oubliez pas: ce ne sont pas seulement les spécialistes néerlandais qui nous apprennent. Nos nouveaux partenaires néerlandais ont également beaucoup appris de nos employés de production sur la façon de réduire le nombre de produits refusés. Tout en travaillant ensemble sur le tas. Après tout, nous sommes habitués à travailler avec des ressources limitées. Et vous savez ce que nous avons réalisé? Nous proposons désormais des vélos électroniques standard à bas prix sur notre marché domestique. Imaginez : de nombreux produits agricoles sont transportés à vélo de la source au marché ou à l'industrie. Le cycliste porte plus de 150 kilogrammes de produits sur son dos. Comme les bananes. Cela signifie qu'il doit marcher en montée et que sa vitesse en descente peut facilement atteindre 70 kilomètres à l'heure. De nombreux accidents de la route inutiles se produisent chaque année au Baslacam. Notre tout nouveau modèle, le Basic BD Power Control, offre une assistance électrique supplémentaire en montée et limite la vitesse de descente à 25 kilomètres à l'heure. C'est ce que nous appelons l'innovation produite par la coopération et le travail d'équipe!»

TRAVAILLER, C'EST APPRENDRE

Ainsi, les personnes en entreprise peuvent apprendre les unes des autres sur le tas et en concevant et en réalisant des programmes de formation. Le travail d'équipe et la communication sont essentiels à la performance et la formation continue est un must. Christophe a pris le temps de rédiger ses notes. Il pensait avoir commencé à comprendre.

Après avoir visité 5 entreprises qui faisaient toutes partie de la CBBS, Christophe a eu une bonne impression de l'ensemble. Le secteur a une longue histoire. Le marché intérieur se développe et l'innovation de produit est nécessaire. De meilleurs produits augmentent les opportunités d'exportation. L'ensemble du modèle d'affaires pourrait même se transformer en un secteur axé sur les services au lieu de se limiter à la fabrication. Un meilleur ajustement des programmes dans les écoles de formation professionnelle est nécessaire pour préparer les jeunes aux besoins de compétences du marché du travail. Ces programmes devraient même évoluer constamment avec la technologie en évolution rapide. C'est pourquoi les connaissances des enseignants devraient être régulièrement actualisées. Les employés avaient besoin de programmes de formation continu pour suivre les développements technologiques. La coopération avec des entreprises similaires dans d'autres régions du monde entier a été l'occasion d'améliorer la qualité, l'innovation, la productivité et l'efficacité.



PARTICIPATION DES MEMBRES



«Eh bien», a conclu M. Welldone lors d'une réunion avec Mme Wiseman et certains membres du personnel de la FEB. «Christophe, nous pensons que vous avez bien commencé à explorer l'importance du développement des compétences. En fait, nous voyons déjà maintenant des opportunités d'agir nous-mêmes et de concevoir un programme pour combler l'écart entre les programmes d'enseignement technique et professionnel et les besoins en compétences du marché du travail. Bien sûr, nous ne pouvons pas faire tout cela tous seuls. Nous aurons besoin du soutien et de la participation active de nos membres. Ensemble, ils offrent beaucoup de connaissances et d'expertises à jour. Je me demande simplement comment organiser cela. Nous proposons donc que votre principale question de recherche soit: *« Que peut faire une organisation d'employeurs pour parvenir à des améliorations durables dans le domaine du développement des compétences? »*

Christophe hocha la tête pour confirmer. Cette mission ressemblait un peu à une lourde charge sur ses épaules. Après tout, une question aussi importante signifiait également beaucoup de responsabilités. M. Welldone a compris qu'il devait coacher Christophe en découpant la principale question de recherche en morceaux digestibles.

«Je vous suggère de commencer par trouver une méthode pour analyser le déficit de compétences perçu par les employeurs. J'ai déjà pris rendez-vous pour vous à la Coopérative Fromagère et Laitière de Baslac. Il ne vous faut que 20 minutes sur votre vélo électronique pour y arriver».

VÊTEMENTS PROTECTEURS ET HYGIÉNIQUES

Christophe a été impressionné par l'apparence de l'usine. Il a été chaleureusement accueilli par Mme. Rennet, le directeur général de l'entreprise.

«Nous employons 2.000 personnes dans cette usine. Mais nous avons cinq autres usines dans d'autres provinces du pays. Dans l'ensemble, nous employons plus de 6.000 personnes. Notre entreprise produit du lait pasteurisé, du babeurre, du lait en poudre et toutes sortes de fromages. Les produits laitiers sont vendus localement au Baslacam. Mais 70% des produits fromagers sont exportés vers plus de 40 pays dans le monde». En effet, qui ne connaît pas les fameux fromages de Baslacam?

Christophe s'est vu offrir une visite guidée de toute l'usine. Avant d'entrer dans les installations de production, il devait se laver les mains et mettre des chaussures de sécurité, des lunettes de protection, des bouchons d'oreille,

un filet à cheveux, un casque et un manteau hygiénique.

Tous les opérateurs portaient ces vêtements de protection et d'hygiène.





CONNAISSANCES TACITES

«Regardez autour de vous», a déclaré Mme Rennet. «Vous remarquerez que nous avons de vieux équipements dans un seul hall de production. Mais nous avons récemment investi dans de nouvelles installations de processus que vous pouvez voir dans le deuxième hall. Nos opérateurs doivent être polyvalents. Parce que nous produisons 24 heures sur 24, en trois équipes de huit heures. Il en va de même pour les techniciens qui doivent réparer le matériel, si nécessaire, et remplacer les pièces de rechange. Mais bien sûr, il vaut mieux qu'ils effectuent de la maintenance préventive».

«Qu'entendez-vous exactement par entretien préventif, Mme Rennet?» demanda Christophe. «Laisse-moi vous donner un exemple. Nos techniciens supérieurs connaissent très bien l'ancien équipement. Lorsqu'ils entendent un son irrégulier, ils savent ce qui ne va pas et s'assurent que le problème ne se reproduira plus. Or, c'est ce que nous appelons la maintenance préventive basée sur des connaissances tacites. En étant très expérimentés, ils savent quoi faire pour s'assurer que l'équipement ne tombe pas en panne, même s'ils ne sont pas en mesure d'expliquer exactement pourquoi. Mais s'assurer que nos dernières installations n'échouent pas est beaucoup plus complexe. Ils doivent être capables d'analyser les données qui apparaissent sur les panneaux de contrôle, de réinitialiser et de programmer le logiciel et de communiquer avec le fabricant d'équipement d'origine. De plus, ils doivent comprendre les bases des applications. Ce qui signifie production de fromage et de produits laitiers, hygiène et nettoyage».

SENSIBILISATION AUX DÉVELOPPEMENTS



«C'est beaucoup Mme Rennet» a conclu Christophe. «Combien de temps faut-il aux nouveaux entrants pour pouvoir remplacer un collègue senior?»

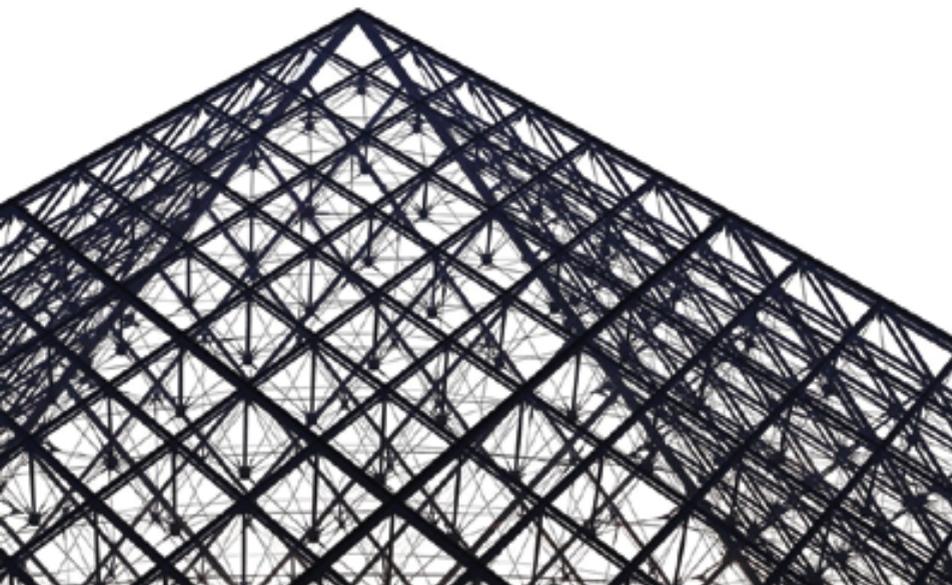
«Alors, c'est une question vraiment intéressante Christophe. Cela leur prend des mois, voire des années. Il y a quelques semaines, nous avons organisé une réunion avec des gens de Bracfood, une grande entreprise impliquée dans toutes sortes de produits alimentaires, et quatre autres entreprises du secteur alimentaire. Nous avons conclu que nous devrions travailler avec les écoles pour la formation professionnelle. Parce que les enseignants et les étudiants sont à peine conscients de ce qui se passe dans les entreprises et usines modernes. N'oubliez pas, nous parlons de toutes sortes de produits laitiers, boulangeries de pain, légumes en conserve, transformation de la viande et plus encore. Mais ce n'est pas tout. Nous avons besoin d'employés qui comprennent l'alimentation, des techniciens, des opérateurs, etc. Idéalement, tout en un. Nous comprenons parfaitement que ce n'est pas possible. Mais nous pensons que nous pouvons aider les collègues à adapter davantage leurs programmes à ce dont nous avons besoin. Et de s'adapter de temps en temps aux évolutions rapides. Par conséquent, nous avons essayé de développer une méthode pour analyser l'écart de compétences.»

Christophe était très intéressé par les résultats de la réunion dont parlait Mme Rennet. C'est pourquoi elle l'a invité à la réunion de suivi, qui n'a eu lieu que deux jours plus tard.

FONCTIONS, TÂCHES ET COMPÉTENCES

«Bienvenue à tous», a déclaré Mme Rennet. «Je vous présente Christophe. Il est stagiaire à la FEB et il veut tout savoir sur le développement des compétences et la formation professionnelle. C'est-à-dire du point de vue des employeurs». Sept personnes se sont réunies et ont discuté de la question de savoir comment analyser le déficit de compétences. Un participant a proposé: «Nous devrions dresser une liste de fonctions vraiment cruciales». «Je suis d'accord», a répondu Mme Rennet. «Commençons par réfléchir et identifier au moins dix fonctions. La prochaine étape sera de sélectionner une courte liste». Les participants à la réunion étaient ravis. Parce qu'ils ont découvert que, même s'ils fabriquaient parfois des produits assez différents, ils recherchaient le même type de fonctions. Comme les techniciens de maintenance préventive, les opérateurs de système et les développeurs de produits. C'était leur courte liste.

Mais quelle pourrait être la prochaine étape? Christophe a décidé de partager ses idées: «Peut-être pouvons-nous d'abord définir les tâches les plus importantes des techniciens de maintenance préventive, des opérateurs de système et des développeurs de produits dans chacune de vos entreprises. Ensuite, nous pouvons conclure s'il existe des ensembles de tâches générales qui font partie de ces fonctions, quelle que soit l'entreprise dans laquelle les employés travaillent».



Le groupe est devenu de plus en plus enthousiaste et s'est plongé dans l'exercice comme l'avait suggéré Christophe. Et ils sont devenus encore plus enthousiastes lorsqu'ils ont découvert qu'il était assez facile d'énumérer trois à cinq tâches dominantes. «Nous pouvons conclure qu'il y a plus de similitudes que de différences dans ce qu'ils font. Maintenant, passons à la dernière étape. C'est de décrire les compétences requises pour chaque tâche ». Bien que ce fût un certain travail et que les participants aient eu besoin de beaucoup discuter pour s'entendre sur les compétences, Mme Renneet était très heureuse de pouvoir conclure la réunion.

«Mesdames et Messieurs. Je suis convaincu que nous avons trouvé une structure pour analyser l'ensemble des compétences qui vont de pair avec les fonctions. Cet après-midi, nous avons identifié trois fonctions importantes. Nous avons défini les tâches principales et nous avons répertorié les connaissances, les compétences et les aspects comportementaux nécessaires. Merci à Christophe! Avec cette image à l'esprit, nous pouvons discuter de la mesure dans laquelle les compétences sont nécessaires pour les nouveaux entrants, les employés expérimentés et les experts. Cela nous permet d'identifier le déficit de compétences».



GROUPES DE DISCUSSION



Mme Wiseman était perdue dans ses pensées lorsque Christophe frappa à sa porte. «Veuillez-vous asseoir Christophe. Je viens de recevoir un appel téléphonique de Mme Rennet. Elle a expliqué comment elle et ses collègues ont réussi à élaborer une structure simple mais efficace pour analyser le déficit de compétences. Et que vous y avez apporté une contribution significative. Je me demande simplement si nous pouvons également organiser des groupes de discussion dans d'autres secteurs. Il est évident que nous devons faire beaucoup de travail. Mais les résultats nous permettront de partager nos connaissances avec les enseignants, les conseils des collègues, le ministère de l'Éducation et d'autres parties prenantes».

«Je pense que vous avez raison Mme Wiseman», a confirmé Christophe. «Je propose que nous invitions les dirigeants de dix entreprises du secteur éolien. Si nous parvenons à faire la même analyse, nous pourrions définir avec eux un programme d'amélioration. Cela pourrait être un pas vers une action concrète». «Je suis d'accord avec vous Christophe», a déclaré Mme Wisemen. «Dans le cadre de votre stage, je vous demande de prendre les devants».

UNE CROISSANCE DURABLE



Deux semaines plus tard, ils étaient tous là. Mme et M. Roundhouse, propriétaires d'une petite entreprise qui répare des composants d'éoliennes. M. Wing, directeur chinois d'un grand fabricant d'éoliennes. Et Mme Quichot qui descendait d'une ancienne famille d'exploitants d'éoliennes traditionnelles. Ils étaient accompagnés d'un groupe de collègues actifs dans le même secteur, principalement dans la fabrication et la maintenance d'éoliennes.

«Bienvenue à tous» Christophe a ouvert la réunion. «J'ai le plaisir de passer l'après-midi avec vous à identifier les principaux défis en matière de développement des compétences dans le secteur éolien et à définir des solutions que la FEB peut initier». Une série de discussions intéressantes a suivi et en fin d'après-midi, Christophe a pu conclure: «Le secteur s'éloigne un peu des applications traditionnelles comme le pompage d'eau, le broyage des grains et l'alimentation des scies mécaniques. De plus en plus de technologies éoliennes sont appliquées pour générer de l'énergie verte qui n'est pas seulement distribuée à Baslac. Elle atteint même la périphérie du pays, ce qui permet aux habitants des zones rurales peu développées d'avoir accès à l'électricité».

«C'est vrai Christophe», a confirmé Mme Quichot. «Jusqu'à il y a quelques années, les agriculteurs pauvres cuisinaient leurs repas sur de petits feux, souvent dans un coin de leurs cabanes. Ce n'était pas très efficace, mauvais pour la santé personnelle et pour l'environnement. Désormais, une énergie bon marché et une disponibilité continue d'électricité leur permettent d'utiliser toutes sortes d'appareils et d'équipements électroniques. L'expertise pour construire des maisons en bois massif les a maintenant atteintes. La qualité de vie s'est améliorée et de nouveaux emplois ont été créés grâce au développement de nouvelles activités économiques».

«Alors, la technologie innovante des éoliennes apporte la prospérité», a poursuivi M. Wing. «Mais il est extrêmement important que nos collègues d'enseignement et de formation techniques et professionnels enseignent les bonnes compétences. L'Université technique de Baslac devrait faire de même. Nous ne voulons pas dépendre uniquement d'entreprises et d'experts étrangers. Lorsque l'innovation technique et le développement de produits sont réalisés par nos propres entreprises et ingénieurs, notre croissance économique sera plus variée et plus durable».

«Je suis d'accord», a réagi Mme Roundhouse. «Nous ne devons pas oublier de transférer les connaissances et l'expertise traditionnelles. Mais en plus, nous devons certainement enseigner des questions modernes comme l'aérodynamique, la production d'électricité, le stockage et la distribution d'énergie». «Sans oublier les compétences numériques, les réseaux, le big data et l'Internet des objets», a ajouté son mari.



LES PRINCIPAUX PARTIES PRENANTES

«Le secteur a donc besoin d'ingénieurs, de techniciens polyvalents, de mécaniciens et de spécialistes dans divers domaines», résume Christophe. «Que peut faire l'organisation d'employeurs pour moderniser le système éducatif?» Mme Wiseman s'avança. «Je pense que je peux donner un aperçu des principales parties prenantes impliquées. C'est en premier lieu le gouvernement. Le ministère de l'Éducation est responsable des politiques éducatives. L'organe le plus important est le BEP. C'est la plate-forme éducative de Baslacam. Cette institution définit les programmes et les examens obligatoires dans toutes les écoles du pays. Les consultants BEP discutent de temps en temps avec la direction des entreprises, mais ils doivent couvrir tous les secteurs économiques. Les rencontres avec les décideurs du secteur éolien ne sont donc pas fréquentes. Au fait, il en va de même pour la production de fromage et la fabrication de vélos ». Ensuite, nous avons les écoles elles-mêmes. Si nous nous concentrons sur les collèges techniques et les universités, nous parlons de cinq grands collèges et d'une université. La direction et les enseignants dépendent des acquis d'apprentissage qui ont été définis par le BEP. Ils sont autorisés à enseigner des éléments supplémentaires, mais cela s'ajoute à ce qui a été défini et obligatoire. Donc, cela ne leur laisse pas beaucoup de temps. De plus, les enseignants n'ont pas beaucoup d'opportunités pour améliorer leurs connaissances. En fait, ils ne rencontrent guère les spécialistes des entreprises. Et puis on parle des entreprises des différents secteurs. Nous sommes maintenant assis autour de la table et je suis convaincu que vous avez très bien exprimé les développements dans votre secteur. Mais en fait, c'est la première fois que nous pourrions révéler les problèmes de développement des compétences liés au secteur éolien. Sans oublier le même exercice que nous avons fait avec des représentants du secteur de la transformation alimentaire. Et Christophe a rassemblé pas mal d'informations sur la fabrication de vélos».



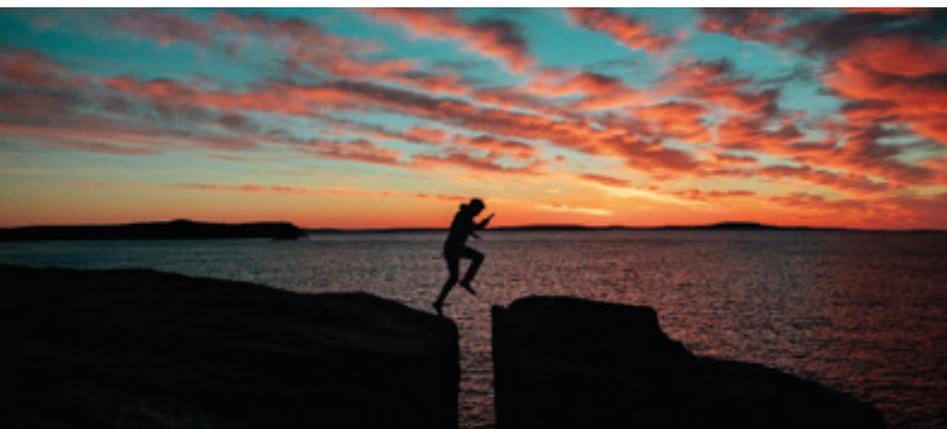
Lorsque Mme Wiseman a terminé la réunion, ils ont tous senti qu'ils avaient fait un pas en avant important dans la gestion de leur défi commun.

SUR LA VOIE DE L'ACTION CONCRETE

«Veuillez me permettre Mme Wiseman» demanda Christophe. «Ai-je raison de dire que la FEB représente de nombreuses entreprises du secteur privé et qu'elle est donc la voix des entreprises? Vous disposez désormais de nombreuses informations sur les problèmes et les causes. Ne pourriez-vous pas partager cela avec le ministre de l'Éducation?»

«Oui Christophe, tu as raison. Nous pouvons mettre cette question à l'agenda stratégique de la FEB et discuter de nos inquiétudes et préoccupations et même de nos plaintes avec le ministre. Mais nos messages seraient tellement plus forts si nous les partagions avec les syndicats et définissions les solutions possibles sur lesquelles nous nous entendons également. En dehors de cela, j'aimerais monter un projet concret, le voir comme une expérimentation, avec un groupe d'entreprises membres, pour combler nous-mêmes l'écart des compétences. Je pense à une formation pratique complémentaire dans l'un des secteurs que vous analysez. Juste pour montrer que les employeurs eux-mêmes peuvent faire partie de la solution. Mais nous n'avons pas encore atteint ce stade».

M. Welldone, qui venait d'entrer dans la salle de conférence, avait entendu les dernières phrases de Mme Wiseman. «Eh bien Christophe» dit-il avec un sourire. «Je vois que le prochain défi de votre stage vient d'être décrit».



INTÉRÊTS COMMUNS

Mme Wiseman, M. Welldone et Christophe se sont réunis pour discuter des scénarios possibles pour passer à l'étape suivante. «Je suggère que nous nous concentrons sur le secteur de la fabrication de vélos pour commencer. Ils sont bien organisés au sein de la CBBS et les entreprises individuelles connaissent de plus en plus le manque de compétences », a déclaré M. Welldone. «Cela me semble une bonne idée», a répondu Mme Wiseman. «Je connais assez bien la présidente de la CBBS, la Coopérative des Baslacam Bicycle Specialists, Mme Strap. Nous avons obtenu notre diplôme ensemble à l'école de commerce il y a une vingtaine d'années».

«Je suis d'accord», a ajouté M. Welldone. «Et je sais qu'elle entretient de bonnes relations avec M. Jackson, le président du syndicat». «Quel est le nom du syndicat M. Welldone?», a demandé Christophe. «Comme vous le savez, nous avons plusieurs syndicats à Baslacam, Christophe. Mais le plus important est l'UEB. Les employés unis de Baslacam. Ils représentent 35% des travailleurs, notamment dans l'industrie. Les autres syndicats suivent souvent la politique de M. Jackson. L'UEB et la FEB ont des intérêts communs en matière de politique du marché du travail et de développement des compétences. Les entreprises ont besoin d'employés bien éduqués et formés et les travailleurs ont besoin d'entreprises en croissance pour garantir l'emploi. Je suis sûr que M. Jackson sera prêt à discuter avec nous d'un projet dans ce domaine».



RESPECTER LES RÈGLES DU JEU

Quelques jours plus tard, M. Jackson était au siège de la FEB. Lui et M. Welldone parlaient de questions élémentaires comme le salaire minimum et l'âge de la retraite. Mme Strap est arrivée seulement dix minutes plus tard, complétant ainsi les personnes clés pour ce moment.

«Eh bien Christophe», M. Welldone a ouvert la réunion, «vous avez prouvé que dans le secteur de la fabrication de vélos, nous avons de sérieux défis. L'une des étapes pour combler le déficit de compétences consiste à mettre en place un projet dans lequel les entreprises coopérant à la CBBS unissent leurs forces. Avez-vous des suggestions sur ce que nous pouvons faire pour rendre cela concret?»

«Merci M. Welldone», répondit Christophe. «J'ai pensé à cela maintes et maintes fois. Je pense que les entreprises devraient donner régulièrement aux écoles de formation professionnelles des informations sur l'évolution de leurs besoins en compétences. La création d'un conseil consultatif pourrait être un moyen durable de le faire. Dans le même temps, ces entreprises devraient proposer des stages aux étudiants, leur permettant de suivre une formation pratique. Un nombre garanti de stages peut être une contribution précieuse au processus d'apprentissage dans le cadre du programme».

«Je ne suis pas sûr d'être d'accord», a réagi M. Jackson. «Jusqu'à présent, les stages étaient essentiellement des dissimulations pour une main-d'œuvre bon marché». «C'est peut-être vrai M. Jackson», a déclaré Mme Strap, «mais si nous pouvons définir ce qu'est un stage haut de gamme bien structuré, je suis sûr que je peux convaincre nos entreprises de respecter les règles du jeu». M. Jackson hocha la tête pensivement.

«Christophe, pouvez-vous élaborer une proposition de projet que je pourrai utiliser pour informer les sociétés de la CBBS et leur demander leur coopération?» a demandé Mme Strap. «C'est pour moi un honneur, Mme Strap, de faire une recherche approfondie sur la question des stages et comment les organiser. Cela ne prendra pas plus d'une semaine». «C'est un défi pour Christophe», a déclaré Mme Wiseman. «Mais vous aurez votre propre poste de travail dans nos bureaux, ce qui vous permettra de vous concentrer».



TOUT LE MONDE GAGNANT

Et c'était un défi. Christophe a étudié un grand nombre d'articles sur des questions telles que l'apprentissage formel et informel, la définition d'objectifs d'apprentissage, l'apprentissage sur le tas, etc. La partie la plus difficile de sa mission a été de mettre en place un concept qui aurait une valeur ajoutée pour toutes les parties concernées; l'entreprise, l'étudiant et l'école.

Sa principale pensée était; «Comment faire de tout le monde un gagnant?» Le dernier jour de sa recherche, il a réussi à créer une proposition et une présentation pour informer le groupe de travail.

«Bienvenue à tous», Christopher a commencé la réunion. «Il m'a fallu du temps pour assembler toutes les pièces du puzzle, mais je pense que j'ai pris les bonnes décisions. Au moins, je suis prêt à partager mes idées et mes pensées avec vous».

«Eh bien, nous sommes intéressés et curieux à la fois Christophe», a déclaré M. Welldone. «A vous l'honneur!»

CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

«On m'a dit que les étudiants avaient des connaissances théoriques, mais qu'ils ne pouvaient pas acquérir d'expérience pratique en raison d'un manque d'équipement, de matériel et d'outils dans les écoles. Ces moyens sont disponibles dans les entreprises de l'industrie de fabrication de vélos. D'un autre côté, les entreprises ont besoin d'employés bien formés et elles ont des personnes expérimentées à bord. Les stages pourraient donc être la réponse au besoin d'impliquer les entreprises et les écoles les unes avec les autres.

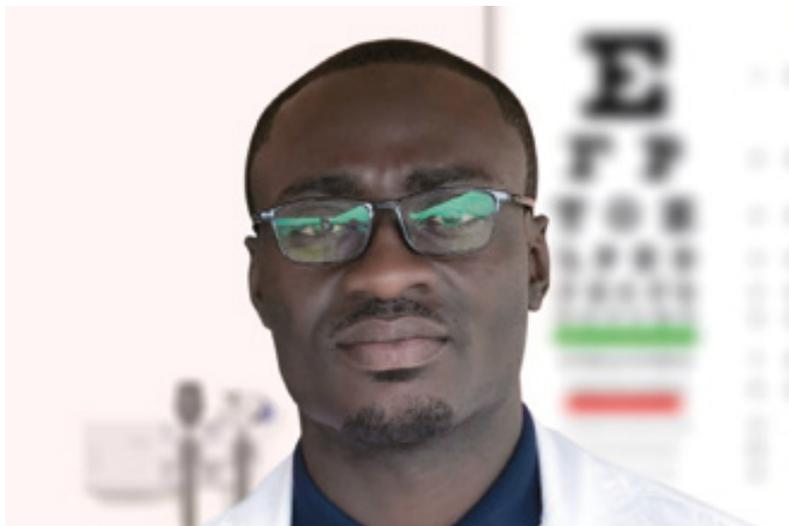
Mais, pour que cela fonctionne, quelques conditions doivent être réunies pour le développement de stages haut de gamme. Le premier est le plus difficile. C'est créer une culture d'apprentissage dans l'entreprise». «C'est intéressant Christophe», a déclaré Mme Strap. «Qu'est-ce qu'une culture d'apprentissage?» «Au moins, la direction de l'entreprise doit être convaincue que l'apprentissage et le développement des compétences individuelles sont cruciaux pour les résultats de l'équipe et les performances de l'entreprise et font donc partie de la stratégie de ressources humaines de l'entreprise. Il est trop facile de dire que tout le monde apprend en travaillant. Il est vrai que les gens apprennent sur le tas, mais une direction impliquée s'assure que l'apprentissage n'est pas seulement une coïncidence mais un processus contrôlé. Cela signifie que les objectifs d'apprentissage sont concrètement fixés en termes de compétences. Ces objectifs d'apprentissage sont discutés avec l'apprenant et son superviseur. L'apprenant peut être un étudiant mais aussi un employé. En travaillant et en essayant de nouvelles choses, les employés peuvent parfois faire des erreurs. Ils ne sont pas punis pour cela mais, au contraire, ces erreurs sont évaluées de manière à en tirer des leçons».

COACHES D'APPRENTISSAGE, LEADERSHIP ET VISION

«Alors», a conclu M. Jackson. «Une culture d'apprentissage est la première condition pour les stages. Je suppose qu'une culture d'apprentissage n'est pas le fruit du hasard. Il faut le développer. Maintenant, je suis curieux de savoir quelle est la deuxième condition».

«Vous avez absolument raison M. Jackson. Développer une culture d'apprentissage nécessite du leadership et une vision. Par conséquent, la deuxième condition est de désigner des coaches d'apprentissage dans l'entreprise. Ce sont des collaborateurs expérimentés, plus ou moins polyvalents et connaissant les réseaux et les réglementations de l'entreprise. Et encore, ils aiment guider d'autres personnes dans leur processus d'apprentissage».

«Les coaches d'apprentissage sont-ils payés pour cette tâche?» a demandé Mme Strap. «Eh bien, cela dépend. Être nommé coach d'apprentissage peut être perçu comme un compliment et une reconnaissance en soi. Mais certaines entreprises considèrent cette tâche comme une responsabilité particulière et une extension générale des tâches et définissent donc la combinaison d'être un expert et un coach d'apprentissage comme une fonction distincte.



UN CONCEPT DIDACTIQUE INTÉGRÉ



Centre de Formation aux Métiers de l'Industrie (CFMI), Lomé, TOGO

La troisième condition pour définir les stages est de mettre en place un parcours d'apprentissage suivant un concept didactique intégré. Cela signifie que la situation de départ de l'apprenant est claire, que les objectifs d'apprentissage sont définis en termes de compétences et que la manière d'atteindre ces objectifs est décrite. Afin de connaître la situation de départ de l'étudiant, le coach d'apprentissage doit se familiariser avec le programme de l'école de formation professionnelle et les résultats et les classements de l'étudiant.

Les devoirs qui font partie du programme d'apprentissage ne doivent être ni trop faciles ni trop difficiles. La chronologie est décrite en termes de jalons. Ce sont des moments d'évaluation où le coach d'apprentissage, un enseignant de l'école et l'élève discutent de ses progrès. A mon avis, un stage haut de gamme relève de la responsabilité de l'école, de l'entreprise et de l'étudiant et nécessite donc une interaction fréquente entre les enseignants de l'école et les formateurs de l'entreprise».

REFLÉTER LES PILIERS IMPORTANTS DE L'ÉCONOMIE

«Permettez-moi de vous féliciter avec ce concept Christophe», a déclaré M. Jackson. «Si c'est ainsi que les entreprises organisent les stages, je vais, en tant que représentant des salariés de Baslacam, le soutenir et l'encourager. Je suis convaincu que ce type de stage augmente les chances des nouveaux entrants de trouver un emploi, soit dans l'entreprise qui a proposé le stage, soit dans une autre entreprise. Après tout, si le secteur de la fabrication de bicyclettes est en tête, d'autres entreprises seront convaincues que la qualité est garantie».

«Merci M. Jackson», a répondu Mme Strap. «Et j'imagine que si les entreprises de la CBBS garantissent un certain nombre de stages chaque année, la direction de l'école et le conseil d'administration seront plus qu'heureux d'admettre l'apport d'un conseil consultatif du secteur de la fabrication de vélos».



«Je suis ravie de passer à l'action sur cette idée», a admis Mme Wiseman. «Nous commencerons par une expérience avec la CBBS et partagerons nos expériences avec les secteurs de l'agroalimentaire et des nouvelles énergies. Si les choses se passent bien, nous pouvons augmenter le nombre d'entreprises, de stages et d'étudiants impliqués. Si les secteurs de l'agroalimentaire et des nouvelles énergies peuvent être représentés au Conseil Consultatif, ils reflètent parfaitement des piliers importants de notre économie vers l'école».

LES RÉALISATIONS POURRAIENT ÊTRE PARTAGÉES

La réunion avait été bien préparée. Mme Wiseman et Mme Strap avaient organisé une réunion avec tous les membres de la CBBS. Parmi eux figuraient M. Jack de la BBE Ltd. et M. Wheely de HUM Ltd. Mme Wiseman a présenté le concept qui avait été développé par Christophe. Sur la présentation PowerPoint, elle avait ajouté les logos de la FEB, de la CBBS et du syndicat UEB.

M. Jackson lui-même était également présent avec certains de ses collègues. De toute évidence, pour les participants, il était clair que le concept d'offrir des stages de haut niveau en échange d'une influence sur l'élaboration des programmes d'études des écoles de formation professionnelles était soutenu par d'importantes organisations. Leur impact ne se limiterait pas seulement à ce projet particulier à petite échelle. Les réalisations pourraient être partagées avec d'autres secteurs économiques et avec le gouvernement. Cela pourrait même changer la situation actuelle déterminée par les décideurs politiques si les représentants des employeurs et des travailleurs réunis pouvaient convaincre le ministre de l'Éducation et de l'Emploi que l'enseignement professionnel pouvait être organisé main dans la main.

«Mais commençons par le début», a déclaré M. Wheely. «Je pense que c'est une bonne idée de développer une coopération structurelle entre les fabricants de vélos et une école régionale d'enseignement et de formation techniques et professionnels. Et je suis prêt à proposer cinq stages par période. Mais ne devrions-nous pas impliquer la direction de l'école dès le début?»

«Vous avez tout à fait raison», a poursuivi M. Jack. «En tant que petite entreprise, je ne peux proposer qu'un seul stage. Et je serai moi-même le coach d'apprentissage. Mais il serait utile d'inviter la direction de la BCT, le Baslac College of Technology». «Cela a du sens», a ajouté M. Welldone. «Je prendrai prochainement rendez-vous avec la BCT et discuterai de notre proposition».

CHANGER LE PROGRAMME POURRAIT NE PAS ÊTRE FACILE

Une semaine plus tard, M. Welldone et Christophe sont entrés au Bas-lac College of Technology. Ils ont été chaleureusement accueillis par M. Sprocket et Mme Grease.

«Bienvenue, M. Welldone et Christophe. Je suis M. Sprocket, directeur général du Collège. Je suis heureux de vous présenter Mme Grease, qui est la directrice du département Mécanique, Électronique et Automobile. J'ai cru comprendre que vous vouliez parler de stages?»

«C'est exact, M. Sprocket», a répondu M. Welldone. Il a présenté Christophe et expliqué le processus qu'ils traversaient. «Si j'ai raison, les entreprises organisées dans la CBBS sont prêtes à garantir chaque année un certain nombre de stages aux stagiaires?» Mme Grease a résumé.

«C'est exact», a déclaré Christophe. «Nous pensons que cela offre aux étudiants la possibilité de mettre en pratique ce qu'ils ont appris à l'école en théorie. Ils seront connectés à un coach d'apprentissage qui est un expert. Et ce coach d'apprentissage rencontrera régulièrement les enseignants. En proposant un concept didactique, le stage fera partie du processus d'apprentissage. Les programmes de stages peuvent même être intégrés au programme».

«Je suis très heureux que les fabricants de vélos soient prêts à offrir et à garantir des programmes de stages», a conclu M. Sprocket, «mais changer les programmes n'est peut-être pas aussi simple. Après tout, nous dépendons des orientations du BEP, la plate-forme éducative de Baslacam. C'est l'organisme gouvernemental qui suit la politique du ministère de l'Éducation. Ils nous disent ce que nous devons faire. Ces programmes sont fixes, tout comme les examens. Mais néanmoins, je propose de commencer par un pilote de dix étudiants dans quatre entreprises. Il est très intéressant pour nos étudiants de pouvoir travailler avec du matériel à jour et apprendre des experts. Nos enseignants pourraient également en bénéficier».

RENDRE LES CHOSES CONCRETS



«Merci d'avoir fait cette rencontre ensemble Christophe», a déclaré M. Welldone. «Je dois admettre que c'est la première fois que je rencontre la direction du Baslac College of Technology. Il est clair pour moi que la direction et les enseignants n'ont pas beaucoup d'occasions de se familiariser avec les entreprises et de suivre les changements rapides qu'elles vivent. En outre, ils dépendent entièrement des instructions de la plate-forme éducative du Baslacam. Je comprends pourquoi l'écart de compétences se creuse».

«C'est avec plaisir M. Welldone», répondit Christophe. «Je suis très heureux de faire un stage chez la FEB. Il est vrai que j'ai beaucoup appris à l'université. Mais participer et contribuer à l'évolution de la pratique rend tout très concret. Et c'est aussi ce que je souhaite pour les étudiants du Baslac College of Technology. Ils peuvent apprendre beaucoup en travaillant chez BBE avec M. Jack comme coach d'apprentissage ou chez HUM Ltd. avec l'un des techniciens de M. Wheely comme coach d'apprentissage».

«Je suis d'accord avec toi, Christophe. Faisons en sorte que cela se produise!»

OBJECTIFS COMMUNS

Quelques semaines plus tard, dix étudiants de la BCT travaillaient dans les ateliers de plusieurs fabricants de vélos. Les formateurs avaient décidé de mettre en place un programme contenant les mêmes éléments pour chaque élève. Comme l'application de technologies de soudage avancées, l'assemblage de dispositifs électroniques et l'application de composites pour former des composants. Cela leur a permis d'échanger des expériences et d'impliquer les enseignants.

M. Jack coordonnait le programme de stages partagés afin que les formateurs puissent également apprendre les uns des autres. Après quatre semaines de gestion du programme, Mme Grease a visité les entreprises avec trois enseignants. «Bonjour M. Jack», dit-elle. «J'ai entendu dire qu'une de nos étudiantes, Samantha, effectue son stage dans votre entreprise, BBE, et qu'elle a réussi à assembler un tout nouveau vélo?»

«C'est vrai Mme Grease. Samantha est extrêmement curieuse et diligente. Nous sommes une petite entreprise et cela lui a permis d'apprendre et de prendre les devants à chaque étape du processus de fabrication». Mme Grease et les trois enseignants ont suivi M. Jack jusqu'à la salle d'assemblage final et ont rencontré Samantha. «Comment vas-tu Samantha?» a demandé l'un des enseignants. «Je fais un excellent stage Monsieur», répondit Samantha. «Bien que je connaissais plusieurs composites, j'ai maintenant pu travailler avec eux et découvrir leurs propriétés typiques. Assembler et connecter le moteur d'assistance électronique était totalement nouveau pour moi, mais j'ai travaillé sur cinq vélos avec M. Jack et je sais maintenant comment relever ce défi».

Les enseignants ont posé beaucoup de questions à M. Jack et Samantha qui pourraient révéler de nombreuses innovations récentes dans les processus de fabrication de vélos. Enfin, Mme Grease a conclu: «Ces stages ont une forte valeur ajoutée pour nos étudiants et notre école. Afin de garantir le succès du projet pilote, j'invite M. Jack, M. Wheely et Mme Strap à composer une caisse de résonance en tant que représentation de la CBBS. Ces trois enseignants et moi représenterons notre école. Notre objectif commun est d'améliorer et de faire évoluer le programme de stages et enfin, de mettre à jour certaines parties des cursus et de réduire l'écart de compétences avec les entreprises».

INITIER DES CHANGEMENTS MAJEURS

Mme Wiseman, M. Welldone et Christophe se sont réunis pour évaluer les développements. «Je suis très heureuse que vous ayez livré les éléments de base pour relier le Baslac College of Technology au secteur de la fabrication de vélos de manière structurelle Christophe», a déclaré Mme Wiseman.

«C'est trop d'honneur, Madame Wiseman, mais je suis sûre que la FEB en tant qu'organisation patronale est le bon acteur pour initier des changements majeurs dans le domaine du développement des compétences, plus particulièrement pour réduire le déficit de compétences en connectant le secteur privé au système éducatif. La coopération entre le BCT et la CBBS est très concrète. Certaines entreprises ont déjà indiqué vouloir offrir des emplois structurants à certains de leurs stagiaires. Mme Grease offre l'opportunité à ses professeurs de passer du temps à travailler dans les entreprises de la CBBS pour se familiariser avec les nouvelles technologies et M. Jackson explore les possibilités de rendre les équipements des entreprises disponibles de temps en temps pour des opportunités de la formation continue».

«Vous avez parfaitement raison Christophe», a déclaré M. Welldone. «La prochaine étape consistera à améliorer le pilote en impliquant le secteur de la production de fromage et des moulins à vent. Il ne devrait pas être trop difficile de convaincre les décideurs du concept gagnant-gagnant-gagnant.

IL Y A UN SEUL ENDROIT POUR FAIRE CE TRAVAIL

Seulement trois semaines plus tard, le projet avait été élargi avec des stages à la Coopérative Fromagère et Laitière de Baslac, à Bracfood et à diverses entreprises de moulins à vent. Les managers se sont réunis pour discuter de leurs impressions. Ils étaient tous là; Mme Rennet, Mme et M. Roundhouse, M. Wing, Mme Quichot et bien sûr M. Jack et M. Wheely.

«Je pense que ce concept contribue à la disponibilité de nouveaux entrants dotés de meilleures compétences lorsqu'ils entrent sur le marché du travail», a déclaré M. Wing. «Vous avez raison», a convenu Mme Rennet, «et nous sommes les bienvenus pour renforcer la caisse de résonance du BTC! Cela aura une influence positive sur l'interaction entre nos secteurs et l'école». M. Wheely hocha la tête.

«Mais il devrait y avoir un moyen d'utiliser l'infrastructure d'apprentissage que nous avons développée en faveur de la formation professionnelle pour les employés. Et nous devons entrer en contact avec la plateforme éducative de Baslacam. Notre travail serait beaucoup plus facile et les changements nécessaires seraient mis en œuvre sans heurts lorsqu'ils comprendraient la pertinence de notre travail». «Je suis d'accord», a déclaré M. Roundhouse. «Il n'y a qu'un seul endroit pour y arriver». Et ils ont tous confirmé: La Fédération des Employeurs de Baslacam!



LISTE PRINCIPALE DES POINTS À RETENIR DE CETTE HISTOIRE

- Des stages de haute qualité offrent aux étudiants la possibilité d'appliquer leurs connaissances théoriques à la pratique
- La technologie mondiale évolue rapidement. Les programmes scolaires dans les écoles ne peuvent pas toujours suivre ces changements
- Avant de tirer des conclusions sur un déficit de compétences, il est nécessaire de faire une analyse des problèmes et des causes
- Les programmes des formations professionnelles ne vont pas toujours de pair avec des développements technologiques rapides
- Les organisations d'employeurs sont en mesure d'analyser les lacunes en matière de compétences car leurs membres ont des connaissances à jour sur les besoins en compétences
- Les entreprises et les écoles de formation professionnelles devraient coopérer afin de se renforcer mutuellement
- Si toutes les parties prenantes sont impliquées, les chances de réussite augmenteront considérablement
- Les principaux acteurs du développement des compétences sont le gouvernement, les écoles et les employeurs
- Les actions concrètes, aussi petites soient-elles, peuvent être plus convaincantes que les théories académiques
- Les stages peuvent être la réponse au besoin d'impliquer les entreprises et les écoles les unes avec les autres
- Les stages haut de gamme augmentent les chances des nouveaux entrants de trouver un emploi
- Les stages permettent aux étudiants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris à l'école en théorie
- Les organisations d'employeurs peuvent faire bouger les choses en prenant les devants!

LISTE ÉTENDUE DES POINTS À RETENIR DE CETTE HISTOIRE

- Le marché du travail concerne à la fois les nouveaux entrants et les employés existants
- Leurs compétences sont composées de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes
- Les rapports internationaux sont utiles, mais les enquêtes régionales et sectorielles sont plus concrètes
- Les écoles n'ont pas l'équipement pour acquérir assez d'expérience pratique
- Les nouveaux employés ont besoin de temps pour se familiariser avec la technologie spécifique de collègues expérimentés
- Les développements et l'application des nouvelles technologies telles que les matériaux et les TIC sont rapides
- Même les produits relativement simples deviennent de plus en plus complexes et nécessitent de la formation continue de la part des employés
- Il n'est pas facile pour les enseignants de suivre les développements technologiques rapides
- Une équipe est bien plus qu'un simple groupe de personnes. Les membres ont les mêmes objectifs, des compétences complémentaires et participent activement
- Utiliser les compétences interpersonnelles garantit la performance de l'équipe
- Le big data, la numérisation et les applications intelligentes conduisent à de nouveaux modèles d'affaires
- La fabrication, la maintenance préventive et les services intelligents sont de plus en plus intégrés
- Les gens apprennent les uns des autres en échangeant des connaissances et des expériences
- Les gens apprennent sur le lieu de travail tout en exécutant des tâches et en obtenant du feedback des autres
- Impliquer les membres et appliquer une méthode structurée est nécessaire pour mener une analyse des déficits de compétences
- Le respect des règles de sécurité est un must pour les employeurs et les employés
- Le respect des règles de sécurité fait partie d'une compétence très importante: l'attitude de travail!
- Les connaissances tacites sont liées à une grande expérience et sont précieuses
- Les connaissances tacites ne suffisent pas à elles seules pour se préparer aux développements futurs et aux besoins de compétences
- Même des programmes de formation professionnelle très complets ne peuvent pas répondre à tous les besoins de compétences des entreprises

- Les fonctions ont des tâches. Les tâches peuvent être effectuées s'il existe un certain nombre de compétences
- Même si les entreprises sont différentes, certaines fonctions ont plusieurs tâches et donc des compétences en commun
- La technologie évolue constamment dans presque tous les secteurs, tout comme les applications. Les employeurs peuvent identifier ces changements à un stade précoce
- Les écoles de formation professionnelle sont la clé de la croissance économique (durable) et de l'emploi
- Une interaction fréquente et constructive entre les principales parties prenantes est nécessaire pour définir, mettre à jour et ajuster les programmes de manière régulière
- Le partage d'informations et de déclarations avec les syndicats renforce les messages adressés au gouvernement
- Les organisations d'employeurs et les syndicats ont souvent des intérêts communs
- Le dialogue social est plus efficace que de mettre l'accent sur des conflits sans fin
- Les entreprises devraient apporter régulièrement aux écoles de formation professionnelles des informations sur l'évolution de leurs besoins en compétences
- Dans le même temps, ces entreprises devraient proposer des stages aux étudiants leur permettant de suivre une formation pratique
- Le développement des compétences concerne la question; «Comment faire de tout le monde un gagnant?»
- Une condition majeure est de créer une culture d'apprentissage dans l'entreprise
- Développer une culture d'apprentissage nécessite du leadership et une vision
- La deuxième condition est de désigner des coaches d'apprentissage dans l'entreprise
- La troisième condition est de mettre en place un parcours d'apprentissage suivant un concept didactique intégré
- Un stage haut de gamme est une responsabilité de l'école, de l'entreprise et de l'étudiant
- Le concept d'offrir des stages de haut niveau en échange d'une voix dans le développement des programmes d'études des écoles de formation professionnelle sera soutenu par d'importantes organisations
- Les réalisations peuvent être partagées avec d'autres secteurs économiques et avec le gouvernement
- Les programmes de stages peuvent être intégrés au programme de formation générale
- Partager les défis et les objectifs encourage à coopérer et à partager des solutions
- Une fois le départ pris, chaque étape suivante sera plus facile à franchir!

Colophon

Copyright © 2020 par DECP

Ceci est une publication de DECP. Aucune partie de ce rapport ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation de son éditeur principal ou de DECP.

Rédacteur en chef: Jos van Erp

T: +31 (0)70 349 0217

E: info@decp.nl

W: www.decp.nl

Bezuidenhoutseweg 12

2594 AV La Haye

Les Pays Bas

Décembre 2020

APPROUVÉE PAR

La publication DECP est approuvée par



VET Toolbox, Belgique
www.vettoolbox.eu



CINOP International, Les Pays Bas
www.cinop.nl



PI Company, Afrique du Sud
www.picompany.co.za



Nortec, Northern Technical College, Zambie
www.nortec.edu.zm



Maastricht University, Les Pays Bas
www.maastrichtuniversity.nl



NOUR digital BOUAKLINE, Tunisie
www.nourbouakline.digital



YOUTHinc, Mongolie
www.youthinc.mn



Esupex, Burkina Faso
www.esupex.net/



iCreate, Nigeria
www.icreateafrica.com

COOPÉRER AVEC 22 ORGANISATIONS PARTENAIRES POUR UN MEILLEUR CLIMAT DES AFFAIRES



DUTCH **EMPLOYERS** COOPERATION PROGRAMME

Le Dutch Employers' Cooperation Programme (DECP) (le programme de coopération des employeurs néerlandais) est une initiative du ministère néerlandais d'affaires étrangères et de l'organisation d'employeurs VNO-NCW. DECP renforce les organisations d'employeurs dans les pays émergents pour qu'ils puissent améliorer le climat des affaires local. DECP ne propose pas de financement, mais offre conseils, ateliers et réseaux. Une équipe d'experts (néerlandais) collabore avec des organisations d'employeurs en 22 pays en Afrique, Asie et Amérique latine. Rejoignez-nous sur DECP.nl.



Ministry of Foreign Affairs

VNO NCW