



THESIS / THÈSE

MASTER EN INGÉNIEUR DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN ANALYTICS & DIGITAL BUSINESS

L'impact de l'enseignement à distance sur les compétences des nouvelles recrues et sur le recrutement des entreprises

WÉBER, Romain

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



L'impact de l'enseignement à distance sur les compétences des nouvelles recrues et sur le recrutement des entreprises

Romain WEBER

Directeur: Prof. HAMMEDI

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
en Analytics & Digital Business

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
1. Introduction	5
1.1. Structure du travail	5
1.2. Contexte	5
1.3. Motivation de la recherche	7
1.4. Motivation académique	9
2. Revue de littérature	11
2.1. Background de l'enseignement à distance	11
2.2. Avantages de l'enseignement à distance	12
2.3. Challenges concernant la transition	13
2.4. Challenges concernant les enseignants	14
2.5. Challenges concernant les modes d'évaluation	15
2.6. Challenges concernant les étudiants	16
2.7. Différence de compétence entre les étudiants ante et post Covid	17
2.8. Littérature concernant la difficulté de recrutement et la rétention des jeunes talents	19
3. Méthodologie	21
3.1. Questions de recherche	21
3.2. Conception de la recherche	22
3.3. Background du chercheur	23
3.4. Description de l'échantillon choisi	24
3.5. Procédure	26
3.6. Traitement des données	28
3.7. Assurance de qualité	29
4. Analyse des résultats	31
4.1. Analyse descriptive des résultats	31
4.1.1. Formations en lien avec l'entreprise	31
4.1.2. Recrutement	31
4.1.3. Compétences des nouvelles recrues	32
4.1.4. Attentes des managers et des recrues	32
4.2. Synthèse des résultats	32
4.2.1. Formations en lien avec l'entreprise	32
4.2.2. Recrutement	33
4.2.3. Compétences des nouvelles recrues	34
4.2.4. Attentes des managers et des recrues	36

5.	Discussion.....	38
5.1.	Formation en lien avec l'entreprise.....	38
5.2.	Recrutement.....	39
5.3.	Compétences des nouvelles recrues.....	40
5.4.	Attentes des managers et des recrues.....	41
6.	Recommandations.....	43
7.	Conclusions.....	45
8.	Limites et perspectives pour le futur.....	46
9.	Bibliographie.....	47
10.	Annexes.....	51
10.1.	Guide d'entretien vierge.....	51
10.2.	Retranscription Entreprise 1.....	53
10.3.	Retranscription Entreprise 2.....	60
10.4.	Retranscription Entreprise 3.....	67
10.5.	Retranscription Entreprise 4.....	74
10.6.	Retranscription Entreprise 5.....	85
10.7.	Retranscription Entreprise 6.....	93
10.8.	Retranscription Entreprise 7.....	104
10.9.	Retranscription Entreprise 8.....	110
10.10.	Retranscription Entreprise 9.....	121

REMERCIEMENTS

Pour introduire ce mémoire, je tiens à remercier tous les acteurs qui m'ont aidé et qui m'ont été utiles à la réalisation de mon mémoire.

Tout d'abord, je remercie tous les managers qui m'ont accordé leur temps pour la réalisation des interviews. En effet, sans leur apport, le contenu de mon mémoire aurait été moins pertinent.

Ensuite, je tiens également à remercier les différentes personnes qui ont effectué la relecture de mon mémoire, ce qui m'a permis d'améliorer, notamment, la syntaxe et l'orthographe de mon texte.

Enfin, je remercie la Professeure Hammedi, promotrice de mon mémoire, pour l'accompagnement et l'aide au cours de ces deux dernières années.

1. INTRODUCTION

1.1. STRUCTURE DU TRAVAIL

Le travail que j'ai effectué concerne l'enseignement à distance et pour être plus précis, il discute des impacts que celui-ci a eu sur les étudiants. Dans mon cas, j'ai opté pour une perspective manager, c'est-à-dire récolter l'avis des managers sur les impacts qu'a eu l'enseignement à distance sur les étudiants.

Différentes sections seront abordées. La première est une remise en contexte du travail. Il sera notamment question de la motivation de la recherche et de la motivation académique. La section 2 consistera en une revue de littérature sur le sujet. Ensuite, la section 3 discutera de la méthodologie, de l'observation et de l'analyse des résultats que j'ai effectuée. La section 4 établit quelques recommandations que les managers peuvent appliquer. La section 5 présente les conclusions du travail et enfin la section 6 discute des limites du travail. Quelques pistes pour des études futures y sont également présentées.

1.2. CONTEXTE

Pour rappel, le thème exact est « Crisis and transformation of education sector : what are the implications for the students and their learning experiences ».

Par conséquent, il s'agit d'un thème actuel. En effet, nous traversons actuellement à travers la crise sanitaire, l'une des plus grandes crises de l'histoire moderne. Celle-ci impacte de nombreux domaines de nos sociétés. Tout d'abord, celui de la santé. En effet, les hôpitaux se retrouvent sous saturation à cause de l'arrivée de nombreux malades. Ensuite, le domaine économique. Dans ce cas, de nombreuses entreprises ont dû fermer ou réduire fortement leurs activités. Enfin, à cause de cette crise sanitaire, de nombreuses écoles ont dû fermer leurs portes, ce qui a provoqué un enseignement à distance pour la majorité des élèves.

Cet enseignement à distance a bien évidemment de nombreux impacts, que ce soit sur les écoles ou sur les entreprises et ces dernières doivent faire face à de nombreux nouveaux challenges. Dans cette section, ils seront traités rapidement et, ils feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans la partie liée à la revue de littérature.

Tout d'abord, un premier défi concerne la transition technologique entre « l'enseignement traditionnel » et « l'enseignement online ». En effet, les écoles ne sont pas habituées à donner cours dans un mode distanciel, et la transition vers ce mode nécessite de nombreuses adaptations en divers

points de vue. Cependant, malgré ces difficultés, il existe des solutions que les écoles ont la possibilité de mettre en place (Bojović et al., 2020). Celle que nous proposent ces auteurs, pour qu'elle soit bien effectuée, nécessite de nombreux efforts de la part des écoles. De plus, toutes les écoles n'ont pas les moyens ou les ressources pour effectuer ce genre de transition. Ensuite, cet aspect technologique pourrait être problématique dans une autre mesure. En effet, certaines familles défavorisées ne disposent pas toujours d'un ordinateur permettant aux élèves de suivre leurs cours ou alors même si c'est le cas, elles ne disposent pas toujours d'une connexion internet suffisante pour suivre ces cours (Oyedotun, 2020).

Un deuxième impact concerne la manière de donner cours. En effet, celle-ci est totalement différente en ligne ou en présentiel. Les professeurs doivent en grande partie revoir leur manière de donner cours afin de continuer le suivi de l'éducation. Ainsi, la manière de donner cours en présentiel et en distanciel est totalement différente et les challenges seront différents en fonction de chaque professeur. Pour certains, il faut créer des supports de cours qui n'existaient pas, pour d'autres il faut apprendre à utiliser les technologies utilisées dans l'enseignement à distance,... De plus, il est également plus complexe pour un professeur de savoir si les élèves suivent et comprennent le cours. En effet, dans un mode présentiel, l'enseignant peut se fier aux visages des élèves, ce qui n'est pas le cas dans un mode distanciel. Enfin, un dernier challenge pour les professeurs, et c'est peut-être le plus important, est de créer un support de cours, une manière de donner cours qui va motiver et captiver les élèves. Il est en effet bien plus compliqué de rester concentré deux heures seul face à un ordinateur que deux heures dans une classe accompagné d'autres élèves. Cependant, il existe différentes solutions que les professeurs peuvent mettre en place afin d'améliorer l'efficacité de l'étude des étudiants dans un contexte d'enseignement en ligne et donc de résoudre une partie de ces problèmes (Bao, 2020).

Ensuite, un troisième impact sur les écoles concerne le mode d'évaluation. Il a fallu pour beaucoup d'établissements, établir des modes d'évaluations adaptées à l'enseignement à distance. Si certaines écoles ont tout bonnement et simplement annulé les évaluations de fin d'année, la Norvège a, par exemple, décidé de faire réussir ses élèves de 10^e année (Pokhrel et Chhetri, 2021). Cependant, d'autres établissements ont su s'adapter. En effet, certains enseignants ont proposé des examens dits « online », d'autres des oraux, ou encore des travaux individuels ou de groupe. Ce fut ainsi le cas à l'université de Namur où l'ensemble de ces « types » d'examens ont été proposés en fonction de la matière. La question de la triche a également été un important challenge auquel ont dû faire face les universités. Certaines d'entre elles ont développé des programmes pour limiter celle-ci. Ce fut notamment le cas de l'UCL.

Enfin, le dernier impact de cette transition concerne le suivi des élèves. En effet, à cause de l'enseignement à distance, de nombreux élèves ont diminué leur présence aux cours voire ont complètement arrêté de les suivre. Ainsi, 47 % des étudiants sont moins enclins à suivre les cours en ligne et 11 % ont décidé de complètement se retirer du cours (Aucejo et al, 2020). De plus lors des cours, il est plus difficile pour les élèves de poser leur question. En effet, dans un mode « présentiel », il suffit à l'élève de lever la main et de poser sa question. Dans un mode online, les élèves sont moins enclins à interrompre le professeur et de poser leur question. Ainsi, l'enseignement à distance a eu pour conséquence de réduire fortement les interactions entre élèves et enseignants (Oyedotun, 2020). Le challenge principal pour les universités dans ce cas est donc d'éviter les décrochages.

Ces impacts sur le monde de l'enseignement ont bien évidemment des répercussions sur les entreprises et leurs managers. En effet, d'une part, ces dernières doivent trouver des solutions innovantes qui permettent une transition facile et rapide vers un enseignement à distance. D'autre part, elles doivent s'assurer que les élèves qui sortent des universités ne voient pas leurs connaissances modifiées à cause de l'enseignement à distance.

1.3. MOTIVATION DE LA RECHERCHE

Pourquoi est-il important d'examiner ce sujet ?

Le sujet est très important, et ce, pour plusieurs raisons.

La première d'entre elles est qu'il concerne un très grand nombre de personnes. En effet, au plus fort de la crise, si l'on compte tous les « types » d'élèves confondus (primaire, secondaire, école supérieure,..) ce n'est pas moins de 1 milliard d'élèves à travers le monde qui ont été touchés.

Ensuite, car le sujet de l'évolution des modes d'enseignement est un sujet qui va être très important à la fois dans le court terme et dans le moyen/long terme. Tout d'abord, dans le court terme, nous ne connaissons pas la durée qu'aura cette crise sanitaire. Il est dès lors très important de trouver des méthodes efficaces afin de pallier aux différents problèmes en cas de prolongement de celle-ci. Ensuite, dans le plus long terme, il faudra pallier à une autre crise, celle qui concerne le climat. En effet selon les derniers rapports, + de 200 millions de personnes vont être impactées par le réchauffement climatique ; parmi elles, il y aura des étudiants. L'une des probables conséquences pour ces personnes sera l'impossibilité de sortir de chez eux. Et c'est là que l'enseignement à distance aura toute son importance.

Les managers ont-ils besoin de plus d'informations sur le sujet ?

Les managers ont besoin de plus d'informations sur le sujet, mais le type d'information va dépendre du type d'entreprise.

En effet, les managers d'entreprise offrant des services permettant des modes d'enseignements alternatifs vont avoir besoin d'information pour améliorer les performances de leurs produits. Cela peut être d'une part les retours des élèves ou d'autre part le retour des professeurs.

En ce qui concerne ceux qui n'en offrent pas, l'information qui va davantage les intéresser va être la continuité et le programme des cours. En effet, ils auront besoin de savoir si les programmes restent les mêmes et par conséquent si les élèves auront les mêmes connaissances qu'auparavant.

Le sujet est-il une préoccupation importante pour les praticiens aujourd'hui ?

Le sujet de l'enseignement à distance était déjà une préoccupation importante pour les praticiens, cependant la crise sanitaire liée à la COVID-19 a accéléré les développements qui étaient en cours. En effet, comme je l'ai précisé plus haut, plus d'un milliard d'élèves ont suivi des cours à distance. Dès lors, de nombreuses compagnies ont « sauté sur l'occasion » et ont accordé une très grande importance aux systèmes d'enseignement à distance.

Quelles sont les lacunes dans les connaissances actuelles des entreprises et les raisons pour lesquelles les managers devraient s'intéresser à votre recherche ?

L'enseignement à distance est un sujet dont on parle depuis un certain nombre d'années. Les entreprises disposent déjà de beaucoup de connaissances, mais certaines informations restent cependant à compléter. En effet, si l'on peut aisément savoir quelles sont les forces et les faiblesses de cet enseignement, de savoir les « effets directs » (nombre d'élèves qui arrêtent leurs études, nombre d'élèves qui décrochent,...) il est très compliqué d'estimer ses effets (les élèves acquièrent-ils le même niveau de connaissance ? Et sinon, dans quelle mesure ?)

Étant donné que je vais me pencher sur la question de préparation finale des étudiants, les entreprises et managers devraient s'intéresser à ma recherche. En effet, s'il s'avère que les étudiants voient leur formation finale diminuée à cause de l'enseignement à distance, les entreprises se doivent d'en être au courant et ce, afin de pouvoir proposer des solutions. En effet, sans cela, cela pourrait donner lieu à une diminution de la qualité des services proposés avec pour conséquence la possible perte de clients.

1.4. MOTIVATION ACADÉMIQUE

La littérature concernant l'impact d'une crise sur l'enseignement à distance est relativement bien développée. En effet, nous sommes en plein dans l'actualité, ce qui a poussé les chercheurs à produire des articles sur le sujet. Ainsi, on va retrouver dans la littérature des articles sur différents aspects relatifs à l'enseignement à distance.

On va donc notamment retrouver des articles sur les avantages et les inconvénients de ce type d'enseignement (Oyedotun, 2020). Ensuite, de nombreux articles vont également discuter des challenges qui sont rencontrés. Ainsi, la transition du monde présentiel vers le mode distanciel constitue l'une des difficultés à laquelle le monde de l'enseignement a dû faire face (Bojović et al., 2020). Un autre challenge concerne les professeurs et leur manière de s'adapter à la crise (Kulikowski, Przytuła et Sułkowski, 2021). On peut également retrouver dans la littérature des articles liés aux 2 autres challenges que j'ai mentionnés ci-dessus. Enfin, il est également possible de trouver des articles concernant d'éventuelles différences entre les étudiants post et ante covid (Alam et Parvin, 2021).

Cependant, malgré une littérature déjà bien complète, il existe toujours des « gaps » dans la littérature. En effet, dans celle pertinente sur la différence entre étudiants post et ante covid, on ne retrouve que des études de cas réalisées auprès des étudiants. Aucun article ne fait référence à des avis, des interviews ou même des études de cas réalisés auprès de managers. De plus, il semblerait que parmi celles réalisées, un nombre très faible a été réalisé en Europe, ce qui peut donc amener à la question de l'universalité ou pas. Les études réalisées en Asie sont-elles également valables pour l'Europe ?

Par conséquent, sur base de toutes les observations que j'ai faites ci-dessus, ma question de recherche principale est la suivante :

« En quoi les entreprises wallonnes ont-elles remarqué une différence au niveau des compétences entre les étudiants post et ante covid dans l'enseignement supérieur ? »

Rmq : certains étudiants auront peut-être des compétences qu'ils n'avaient pas avant, mais ils en auront peut-être également « perdues ».

Une autre préoccupation actuelle dans le monde de l'entreprise concerne le recrutement des jeunes talents. En effet, il ressort que les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à recruter des jeunes qui sortent de l'université. Dans ce mémoire, je vais m'intéresser sur les différents impacts que l'enseignement à distance a eus sur ces recrutements. Dès lors, une seconde question de recherche va

être abordée dans ce mémoire : **quel est l'effet de l'enseignement à distance sur le recrutement des entreprises ?**

Quel est « mon apport » dans la littérature grâce à ce mémoire ?

En réalité, ma thèse va à la fois comprendre un insight étudiants et un insight managers dans le même texte. Ce qui n'est pas le cas dans les autres recherches. En effet, on peut trouver dans certains articles un possible impact de l'enseignement à distance sur les connaissances des élèves, mais ces « mesures » ne sont basées que sur des « cases studies », or mon objectif est d'interviewer des managers afin de récolter un avis de « terrain ». De plus, la plupart des textes existants prennent un point de vue étudiant.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette revue de littérature, différents aspects vont être traités afin de donner une explication plus globale sur l'impact qu'a eu l'enseignement à distance sur le monde de l'éducation. Ainsi différents points vont être traités. Tout d'abord, un « background » de l'enseignement à distance va être discuté. Ensuite, les avantages de l'enseignement à distance vont être considérés. Après, je vais tâcher d'approfondir les 4 challenges déjà identifiés dans la partie Introduction. Enfin, je me concentrerai sur les articles qui existent déjà concernant mes questions de recherche, c'est-à-dire les articles qui relatent des différences au niveau des compétences entre étudiants post et ante covid, mais également les articles relatifs au recrutement de jeunes talents.

2.1. BACKGROUND DE L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE

L'enseignement à distance se définit comme celui dispensé à des étudiants séparés par la distance, qui ne sont généralement pas présents physiquement en classe. Le matériel pédagogique est planifié et préparé par des établissements d'enseignement (Kaplan et Haenlein, 2016).

Ses premiers signes réels sont apparus en 1728 quand la « Boston Gazette » publiait une publicité pour des cours de sténographie qui étaient envoyés par mail. Une seconde étape importante dans sa mise en place fut l'arrivée de la télévision. En effet, celle-ci a permis de donner des cours alors que les étudiants se trouvaient dans des lieux différents. Enfin, l'arrivée de l'internet a permis de développer encore davantage son utilisation. Par exemple en 1989, l'université de Phoenix a lancé un programme de bachelier et de master qui pouvait se dérouler, dans son entièreté, dans un mode distanciel (Kaplan et Haenlein, 2016). La pandémie de coronavirus a également joué un rôle dans l'enseignement à distance puisqu'elle a contraint de nombreux pays à fermer les écoles. Au total, plus de 1,6 milliard d'élèves dans plus de 200 pays différents ont été impactés (Pokhrel et Chhetri, 2021). Ainsi, de nombreuses écoles ont dû transformer les classes « classiques » en format distanciel (Temitayo, 2020). La pandémie a ainsi eu pour effet, le développement de nombreux outils qui permette cet enseignement à distance (Microsoft Teams, ZOOM, Google classroom,...).

En réalité, il en existe deux grands « types », l'enseignement synchronisé et l'enseignement asynchrone.

L'enseignement synchronisé est celui en live et est en général programmé à l'avance (ainsi, on peut imaginer d'avoir tous les mardis entre 8 h 30 et 10 h 30, un cours d'anglais). Ce type d'enseignement, en comparaison à celui asynchrone, va avoir l'avantage de permettre plus d'interactions avec l'enseignant (Shahabadi et Uplane, 2015).

L'enseignement asynchrone est fort similaire à celui synchronisé puisqu'il permet également l'apprentissage de matériel dans un contexte « online ». Cependant, il permet de se défaire des contraintes de temps étant donné que l'étudiant est libre de consulter le matériel au moment qui lui convient le mieux (Shahabadi et Uplane, 2015). Un bon exemple d'outil permettant l'enseignement asynchrone est les MOOC (Massive Open Online Courses). Il s'agit de cours qui sont accessibles en ligne en open acces et qui permettent une participation illimitée. Ce type de cours pourrait révolutionner les universités et leur manière d'enseigner (Kaplan et Haenlein, 2016).

2.2. AVANTAGES DE L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE

Même si l'enseignement à distance a entraîné un nombre important de challenges que je traiterai dans les points suivants, il comporte certains avantages :

- Un premier avantage pourrait être un avantage pédagogique. En effet, l'enseignement à distance a contraint les élèves et les professeurs à explorer de nouvelles méthodes et de nouveaux outils d'enseignement (Oyedotun, 2020). Cette « contrainte » a ainsi eu pour conséquence d'augmenter la variété de compétences chez les enseignants. Ces derniers ont notamment appris l'utilisation de plateforme d'e-learning, la création de méthodes d'évaluation en ligne,...(Kulikowski et al., 2021). Il a également eu pour conséquence de renforcer la collaboration entre les enseignants. Ainsi, de nombreuses organisations ont offert leurs outils pour les aider et leur permettre d'interagir de manière plus interactive (Pokhrel et Chhetri, 2021).
- Ensuite, il va être bénéfique pour les étudiants qui n'ont pas la possibilité de suivre l'entièreté d'un cursus en présentiel. La flexibilité de l'enseignement à distance (notamment via l'utilisation de méthodes asynchrones) va donc permettre d'élargir l'accès et de permettre à davantage d'étudiants de suivre les cours (Rashid et Yadav, 2020).
- Cependant, d'autres avantages existent, comme le fait de pouvoir adapter ses heures de cours à son agenda ou de réviser des séances afin d'obtenir une compréhension plus approfondie. Les étudiants mentionnent également que l'enseignement à distance leur permet d'ajuster leurs méthodes de travail (Stevanovic, Božic et Radovic, 2021).

Après avoir brièvement parlé des avantages de l'enseignement à distance, je vais maintenant aborder la question des challenges qu'apporte celui-ci. Je vais diviser cette partie en 4 étapes. Je vais d'abord commencer par les challenges que pose la transition du monde en présentiel vers le monde en distanciel. J'aborderai ensuite ceux rencontrés par les enseignants. Après cela, j'évoquerai les

challenges auxquelles font face les étudiants et je terminerai par ceux que posent les méthodes d'évaluation en ligne.

2.3. CHALLENGES CONCERNANT LA TRANSITION

La transition d'un mode en présentiel vers un mode en distanciel a été accompagnée par de nombreux challenges. Le premier challenge concerne le manque de ressources. En effet, tous les étudiants n'ont pas, à leur domicile, un ordinateur ou une tablette qui leur permet de suivre les cours en ligne. Ensuite, un autre problème auquel l'enseignement à distance fait face est la qualité du réseau internet. Certains pays ou certaines régions, principalement des pays en voie de développement, ne disposent ainsi pas d'une connexion internet de suffisamment bonne qualité pour permettre la diffusion de cours en ligne. Cependant, il serait tout à fait possible d'imaginer l'ouverture de centres offrant une bonne connexion et de permettre l'accès aux étudiants dans le besoin.

Ensuite, un autre challenge auquel est confronté l'enseignement à distance est la protection des données. Il est très important que chacun qui suit un cours ou une conférence en ligne ne voit pas ses données partagées sur le web (Pedaste et Kasemets, 2021).

Il existe cependant des solutions pour faire en sorte que cette transition se passe de manière adéquate (Bojović et al., 2020). Le modèle proposé par ces auteurs comprend 5 étapes :

- La première est la phase de préparation, celle-ci va notamment définir ou redéfinir les objectifs de chaque cours.
- La deuxième étape est la phase de planning, elle consiste à tester la capacité des enseignants à produire des supports de cours pouvant être utilisés dans un mode d'enseignement en ligne.
- La troisième phase est l'implémentation qui va permettre « d'apporter » des outils performants aux écoles. Ces outils doivent, bien entendu, permettre l'apprentissage à distance.
- La quatrième étape est la phase d'opération. Dans celle-ci, les étudiants et les enseignants vont utiliser les outils qui ont été mis en place précédemment.
- La cinquième et dernière étape est la phase d'évaluation. Dans cette étape, les étudiants et les enseignants vont notamment donner leur feedback concernant leur opinion sur les outils utilisés. Sur base de cela, des améliorations pourront être effectuées. Pandit et Agrawal (2021) suggèrent aux professeurs de réimaginer leurs méthodes d'enseignement étant donné que les méthodes « traditionnelles » ne sont plus adaptées.

2.4. CHALLENGES CONCERNANT LES ENSEIGNANTS

Les challenges auxquels doivent faire face les enseignants sont divers et variés. Le premier challenge est l'adaptation des supports de cours. En effet, ceux-ci ne doivent pas être les mêmes en distanciel qu'en présentiel et doivent surtout faire en sorte que les élèves ne décrochent pas pendant l'année. Pour ce faire, Bao (2020) nous propose différentes solutions que les enseignants peuvent mettre en place. La première d'entre elles est de diviser la matière en plus petites unités (en général 20 à 30 minutes). Cela va notamment permettre aux étudiants de mieux se concentrer dans un laps de temps plus court. Une deuxième solution proposée par l'auteure est de renforcer l'apprentissage de l'étudiant et cela peut se faire via la réalisation de devoirs. Cependant, tous les enseignants ne sont pas toujours entraînés à l'utilisation des outils en ligne, l'université dans laquelle ils sont a donc un rôle très important à jouer. C'est cette dernière qui doit leur « offrir » les formations nécessaires pour l'apprentissage des nouvelles technologies (Rashid et Yadav, 2020). L'adaptation des supports de cours peut également être une opportunité pour les enseignants de créer des supports de cours plus créatifs qui permettront une meilleure compréhension (Pokhrel et Chhetri, 2021). Il est à noter que les enseignants ne sont pas seuls pour adapter leurs cours, il leur est, en effet, conseillé de se faire aider par leurs assistants (Bao, 2020). Cependant, cela peut entraîner chez eux une perception que l'enseignement à distance diminue l'identité de sa tâche. En effet, ils ont l'habitude de « contrôler » leur cours de A à Z et s'ils font appel à leurs assistants, ils vont avoir la perception de ne pas être capables d'apprendre aux étudiants les connaissances nécessaires. Cette perception aura forcément un impact sur leur motivation (Kulikowski et al., 2021). Il est également très important pour lui d'avoir plusieurs plans de « secours ». En effet, même s'il a su développer un support de cours adéquat, il n'est jamais à l'abri d'un imprévu (ex : problème au niveau de la plateforme permettant l'enseignement à distance). Dans ce cas, il doit être capable de s'adapter pour permettre la continuité du cours (Bao, 2020).

Un autre challenge posé par l'enseignement en ligne est la diminution de l'interaction entre enseignants et étudiants. Ainsi, quand une question est posée, il n'y a peu ou pas de réponses (Oyedotun, 2020). De plus, les méthodes d'enseignement en ligne ne permettent pas ou peu l'utilisation du « body language », les étudiants ne peuvent se relier qu'à la voix de leurs professeurs. Dès lors celui-ci doit s'adapter. Il doit par exemple parler moins vite ou encore laisser davantage de pauses aux étudiants (Bao, 2020). À cause de cette diminution d'interaction, les enseignants vont avoir l'impression que la dimension sociale de leur travail est diminuée. De plus, il est plus complexe, voire impossible pour l'enseignant de percevoir le comportement, les émotions de ses élèves durant un cours, étant donné qu'ils n'ont, en général, pas leur caméra allumée (Kulikowski et al., 2021).

2.5. CHALLENGES CONCERNANT LES MODES D'ÉVALUATION

En plus de modifier les supports de cours et les méthodes d'enseignement, l'enseignement à distance a également changé les habitudes dans les méthodes d'évaluations. Ces modifications se sont bien entendu traduites par des challenges divers aussi bien au niveau des enseignants qu'au niveau des étudiants.

Ainsi, le plus gros challenge pour les enseignants est d'éviter la triche. Par exemple, dans des examens en ligne, les étudiants peuvent avoir accès à des ressources non autorisées, par exemple l'accès à une connexion internet (OECD EDUCATION POLICY PERSPECTIVES, 2020) ou encore avoir la possibilité de communiquer entre eux (Stevanovic et al., 2021).

Les challenges qui concernent les étudiants sont nombreux. En effet, l'évaluation à distance va avoir pour conséquence d'augmenter l'anxiété, le stress des étudiants. Un autre problème lié aux étudiants pourrait être la qualité du matériel informatique. Il est évident que les soucis techniques arrivent de manière plus fréquente dans un mode distanciel que dans un mode présentiel (Stevanovic et al., 2021). La question d'équité des étudiants peut également être vue comme un challenge. En effet, dans un mode classique, tous les étudiants se retrouvent dans une même pièce et sont donc en principe dans une position équitable. Cette équité ne peut plus être respectée dans un mode en ligne. En effet, certains étudiants ont des ordinateurs plus performants, de meilleures connexions alors que parfois, d'autres ne peuvent pas profiter d'un environnement calme (OECD EDUCATION POLICY PERSPECTIVES, 2020).

Il existe cependant de nombreuses possibilités d'enseignement à distance pour résoudre une partie de ces challenges. La solution la « plus facile » est tout simplement d'annuler les examens. La Norvège a par exemple décidé de faire réussir ses élèves de 10^e année (Pokhrel et Chhetri, 2021). Cependant, il existe des solutions intermédiaires à cette annulation. On peut imaginer le fait de rendre les examens de fin d'année possible, mais non obligatoire. Ce fut notamment le cas de certaines universités du Royaume-Uni (OECD EDUCATION POLICY PERSPECTIVES, 2020).

Une autre solution serait la surveillance en ligne. Dans ce cas, les étudiants seraient surveillés à l'aide d'un logiciel. Celui-ci permet notamment de vérifier que celui qui passe l'examen est le « bon étudiant » ou encore d'interdire l'accès à certaines applications. Cette méthode pose cependant des questions en ce qui concerne la vie privée et la protection des données des étudiants (OECD EDUCATION POLICY PERSPECTIVES, 2020). En Belgique, on peut donner l'exemple de l'UCL qui a eu recours à ce genre de logiciel.

Dans leur rapport de 2020, l'OCDE propose une troisième solution, celle de réorganiser les examens. On peut ainsi imaginer diverses méthodes telles que l'utilisation d'examens oraux, de créer des sets différents afin que tous les étudiants n'aient pas le même, de limiter le temps d'examen, d'en avoir à cours ouverts, etc.

Enfin une dernière solution qu'ont les professeurs est de remplacer un examen par une autre méthode d'évaluation. On peut imaginer d'évaluer les élèves à travers des projets, qu'ils soient individuels ou en équipe. L'avantage de cette méthode est qu'elle élimine la possibilité de tricher étant donné qu'il n'y a pas de restrictions au niveau de l'utilisation des ressources (OECD EDUCATION POLICY PERSPECTIVES, 2020).

En conclusion, l'évaluation à distance est un challenge important, cependant de nombreuses solutions existent pour savoir si les étudiants ont suffisamment intégré la matière qu'ils ont apprise.

2.6. CHALLENGES CONCERNANT LES ÉTUDIANTS

Les étudiants sont probablement les plus impactés par l'enseignement à distance. Ils sont, en effet, impactés par les 3 challenges que je viens de présenter ci-dessus, mais sont également impactés par de nombreux autres que je vais désormais présenter.

Un des plus gros, qui a concerné les étudiants est leur santé mentale. Ainsi, l'enseignement à distance a provoqué de la peur, de l'anxiété et dans les cas les plus extrêmes de la dépression et des pensées suicidaires (Oyedotun, 2020). Cependant, ce n'est pas le seul souci de santé que l'enseignement à distance a provoqué. Ainsi dans une étude menée en Inde, environ 37 % des étudiants ont pris du poids pendant la période d'enseignement à distance. Les raisons de cette prise de poids sont la modification des habitudes et le manque d'interactions sociales (Chaturvedi, Vishwakarma et Singh, 2021).

Un autre challenge pour les étudiants a été de rester motivé à poursuivre les cours. En effet, dans un contexte d'enseignement à distance, les élèves sont à leur domicile et ont une plus grande possibilité de distraction que dans un auditoire (Oyedotun, 2020). Ainsi, 47 % des étudiants sont moins enclins à suivre les cours en ligne et 11 % ont décidé de complètement se retirer du cours (Aucejo et al., 2020). De plus, un mode d'enseignement qui est exclusivement en mode « online » n'est pas apprécié par les élèves, en effet, seulement 10 % sont pour ce fonctionnement (Kulikowski et al., 2021). Enfin, dans une étude menée en Serbie seuls 16 % disent avoir plus de bénéfices en suivant les cours en ligne qu'en allant en présentiel (Stevanovic et al., 2021).

Un troisième concerne les interactions entre étudiants. En effet, la manière dont les interactions ont lieu en « face to face » n'est pas reproductible dans un mode d'enseignement en ligne (Pandit et Agrawal, 2021). Ainsi, lors d'une étude menée dans 2 universités serbes, 38 % ont affirmé que leurs collègues leur manquaient (Stevanovic et al., 2021). Ensuite, il est également plus compliqué pour les étudiants de demander de l'aide lorsque l'enseignement se fait à distance, la camaraderie est limitée dans les classes virtuelles (Rashid et Yadav, 2020).

Après avoir passé en revue une littérature plus globale qui permet d'avoir un aperçu général sur ce qui est déjà connu, je vais dorénavant me concentrer sur la littérature qui est plus ciblée à ma question de recherche. Ainsi, la prochaine partie traitera d'articles scientifiques pertinents relatant des évolutions au niveau des compétences entre les étudiants ante et post covid.

2.7. DIFFÉRENCE DE COMPÉTENCE ENTRE LES ÉTUDIANTS ANTE ET POST COVID

La littérature relative à mon sujet n'est pas la plus développée. En effet, l'arrivée du covid date de fin 2019. Il n'y a donc pas eu beaucoup de temps pour mesurer et analyser des éventuelles différences entre des étudiants qui sont sortis avant la pandémie et ceux sortis après. Cependant, j'ai tout de même été capable d'identifier certains articles pertinents et je vais les analyser dans ce point-ci.

Tout d'abord, je vais définir le terme principal de ma question de recherche, le mot compétence. Une compétence est une capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger (LAROUSSE Dictionnaire).

Dans la période avant la pandémie, la manière dont les universités préparaient les étudiants pour le monde du travail était relativement simple. En effet, il s'agissait essentiellement de discussion à propos du futur, du travail et du rôle qu'aurait la technologie et l'automatisation dans celui-ci. Cependant, les étudiants n'étaient pas ou peu formés à utiliser de nouvelles technologies (Krishnamoorthy et Keating, 2020). Par exemple, dans l'année 2017-2018, parmi tous les participants d'un MOOC, seuls environ 3 % affirment avoir terminé leurs cours. Si l'on prend en compte les « étudiants vérifiés », cela monte à 46 %, mais cela reste toujours moins de la moitié (Lederman, 2019). L'impact du covid a permis aux universités de se remettre en question et de désormais proposer davantage de cours relatifs aux nouvelles technologies. Par exemple, Microsoft et 3 universités britanniques ont annoncé un partenariat pour donner aux étudiants des cours relatifs aux nouvelles technologies telles que l'Intelligence artificielle. Par conséquent, les étudiants qui sortiront dorénavant le feront avec des compétences nouvelles (Krishnamoorthy et Keating, 2020). À cela Singh et Singh (2017) ajoutent que l'enseignement en ligne est à la fois facile d'utilisation et orienté vers l'emploi, ce qui permet aux

étudiants d'être mieux préparés aux compétences requises dans leur futur emploi. Cependant, si l'on remarque que l'enseignement à distance peut être bénéfique en termes de compétences pour certains étudiants, il peut également ne pas l'être pour d'autres. Ainsi, si l'on prend un métier plutôt manuel comme les radiographier, ceux-ci émettent des réserves concernant leurs compétences lors des premiers jours de travail. Ils mentionnent un manque d'entraînement avec des méthodes standardisées (Blackburn et al., 2021).

Ensuite, en dehors du développement de ce qu'on appelle des « hard skills », l'enseignement à distance a pu permettre aux étudiants de développer ce que l'on appelle des « soft skills ». Ainsi, selon une étude menée en 2021, l'auto-apprentissage via l'enseignement en ligne a un impact significatif sur la créativité des étudiants (Abdo, 2021).

Pour conclure cette littérature de revue, je vais me baser sur un article relativement complet qui compare la performance académique et la préparation au monde du travail entre étudiants ante et post covid. Cette étude a été réalisée en 2021 au Bangladesh. Elle va donc étudier l'efficacité du mode d'enseignement en ligne. Pour ce faire, les chercheurs ont sélectionné un échantillon de 240 étudiants provenant de facultés différentes (sciences, économiques,...). Parmi eux, on en compte 120 d'avant la pandémie et 120 d'après la pandémie. Les chercheurs ont ensuite développé 3 différents outils qui leur permettaient de mesurer la performance académique et la préparation pour le job. Ces trois outils sont la performance académique (notes obtenues par les élèves), les aptitudes et enfin ce que les auteurs ont appelé le « practicum ». Le practicum était le score donné à l'élève par un superviseur (professionnel avec au moins 10 ans d'expérience). Sur base des données obtenues sur ces 3 mesures, certaines conclusions sont ressorties. Il semblerait que les étudiants aient obtenu un meilleur score pour la performance académique. Cependant, cette meilleure performance ne se traduirait pas en meilleure préparation pour le job, car les résultats obtenus dans les variables « aptitude » et « practicum » semblent avoir diminué en comparaison avec la période pré-covid. Les auteurs suggèrent donc que l'enseignement à distance a eu pour conséquence d'accroître le « gap » entre théorie et pratique. En conclusion, ils mentionnent les limites de leur étude. En effet selon eux, celle-ci a été réalisée dans un pays en voie de développement et ne pourrait pas être applicable dans un autre pays en voie de développement (Alam et Parvin, 2021).

Après avoir passé en revue la littérature, je remarque qu'il existe toujours des gaps. En effet, même si le dernier article que je viens de mentionner est bien complet, il ne peut pas s'appliquer dans un pays développé comme la Belgique où la technologie permettant l'enseignement à distance est plus

développée. De plus, il n'existe pas encore d'études de cas où des managers ont été interviewés, ce qui pourrait donner des conclusions plus complètes que l'attribution d'un score.

2.8. LITTÉRATURE CONCERNANT LA DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES JEUNES TALENTS

Selon des études récentes, la pandémie va radicalement changer la manière de travailler. En effet, il est estimé qu'environ 20 à 25 % du personnel pourrait travailler 3 à 5 jours en télétravail dans le futur, et ce, sans perte de productivité. Selon une étude menée par McKinsey, 41 % des interrogés ont affirmé qu'ils étaient plus productifs en télétravail. L'idée que le travail sur site va être diminué semble être confirmée par une autre étude de McKinsey (2020), puisque selon eux, lors d'une étude menée auprès de 270 cadres, il est ressorti que près de 30 % d'entre eux réduiront l'espace de travail. Par contre, il est vrai que tous les jobs ne sont pas propices au télétravail. Il est ainsi apparu que près de la moitié des jobs ne sont pas adaptés ou du moins très peu au télétravail (Lund, Madgavkar, Manyika, and Smit, 2020). Cependant, cela ne signifie pas que ces jobs ne vont pas évoluer. En effet, dans leur étude Lund et al. (2020) estime qu'à cause de la pandémie, la part de personnes devant passer d'un job à faible revenu vers un job plus rémunérateur, mais demandant plus de compétences, est plus importante qu'auparavant. Enfin, toujours selon cette même étude, il ressort qu'aux États-Unis, une personne qui n'a pas de diplôme de niveau collège a 1.3X plus de chance de devoir changer d'emploi que quelqu'un qui en possède un. Enfin, il semblerait également que la mobilité générale des employés se soit accrue, ainsi ceux-ci ne vont plus rester longtemps dans une même entreprise, mais bouger beaucoup (Subramony et Groth, 2021). C'est pour toutes les raisons que je viens d'énoncer qu'il est important pour une compagnie, d'une part d'engager les bons talents ou bien d'autre part, de trouver des mécanismes qui permettraient de « maintenir » les talents qui sont déjà présents dans l'entreprise. On remarque cependant que cela ne va pas se faire de manière aisée. En effet, les talents sont de plus en plus rares et les compagnies se « battent » pour eux, on parle même de « guerre des talents » (Schlechter, Hung et Bussin, 2014). Dans la suite, de ce paragraphe, je vais expliquer, quelques-unes des méthodes que la littérature propose pour d'un côté, recruter des talents et d'un autre côté, maintenir les talents dans l'entreprise.

Tout d'abord, en ce qui concerne les techniques pour attirer des talents, Schlechter et al. (2014) identifient le fait que ce sont les « rémunérations et les bénéfices » qui semblent être les facteurs les plus importants pour attirer les talents. Ils notent cependant que des facteurs, tels que l'équilibre entre travail et vie privée ou encore le fait d'avoir des plans de carrière, occupent également une place importante dans l'attractivité d'un job. Une autre raison qui semble impacter les demandeurs d'emploi et leur propension à postuler pour une compagnie concerne la réputation de celle-ci. Si cette dernière

est faible alors il est probable que la demande pour cette compagnie soit également plus faible (Schaarschmidt, Walsh et Ivens, 2021). On remarque cependant des différences en fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, les PME ont un désavantage par rapport aux grandes entreprises puisque les informations concernant leur organisation sont moins facilement accessibles aux demandeurs d'emploi avec pour conséquences qu'ils sont moins enclins à postuler (Krishnan et Scullion, 2017).

Ensuite, venons-en aux différentes techniques pour retenir les employés, une fois qu'ils ont été engagés. Il est, en effet, très important de les maintenir dans l'entreprise, car un turnover trop important aurait des effets négatifs, notamment en termes de coûts (Kumar, 2021). Ainsi, cet auteur propose différentes solutions pour garder les employés dans une entreprise, il en propose 3 principales :

- Tout d'abord, les employés resteront plus longtemps dans une entreprise s'ils ont la possibilité de suivre des formations régulièrement.
- Ensuite, il semblerait également qu'il soit important pour les employés d'avoir des plans de carrière et de pouvoir se développer au sein de l'entreprise.
- Enfin, le fait d'avoir un support de la part des superviseurs semble également être un point important.

3. MÉTHODOLOGIE

Comme je l'ai expliqué dans la partie introduction, l'objectif de ce mémoire était d'obtenir des interviews auprès de managers, et ce afin d'obtenir un avis de terrain. Dès lors, des interviews ont été menées auprès de managers pour récolter leur avis.

Cette section va traiter de la méthodologie utilisée pour analyser les données récoltées lors de ces interviews, elle est constituée de 7 étapes différentes :

- 1) Question de recherche
- 2) Conception de la recherche
- 3) Background du chercheur
- 4) Description de l'échantillon choisi
- 5) Procédure
- 6) Traitement des données
- 7) Assurance de qualité

Chacune de ces étapes va être décrite dans la suite de cette section.

3.1. QUESTIONS DE RECHERCHE

La première étape de la méthodologie lorsque l'on effectue une analyse qualitative est relative aux questions de recherche. Afin d'avoir une analyse pertinente, lors d'une analyse qualitative, ces questions doivent être « ouvertes ».

Dans la partie introduction, j'avais déjà défini 2 questions de recherche, pour rappel les voici :

- En quoi les entreprises wallonnes ont-elles remarqué une différence au niveau des compétences entre les étudiants post et ante covid dans l'enseignement supérieur ?
- Quel est l'effet de l'enseignement à distance sur le recrutement des entreprises ?

Il est ensuite intéressant de démontrer l'utilité de répondre à ces questions.

La revue de littérature a permis de souligner l'intérêt et la pertinence d'étudier ces deux questions. En effet, pour la première, très peu d'analyses ont été menées concernant le sujet, et à ma connaissance, aucune ne l'était avec une méthode qualitative. En ce qui concerne la deuxième, la pertinence se joue dans l'actualité de la problématique. En effet, de nombreuses entreprises soulignant leurs difficultés de recruter, il est intéressant de s'apercevoir de l'impact que la crise a eu là-dessus.

Enfin, répondre à ces questions va également aider les managers. En effet, ceux-ci s'occupant des recrutements, il est primordial pour eux d'une part, de connaître ce qu'attendent les nouvelles recrues et d'autre part, d'être au courant du niveau de compétences des recrues lorsqu'elles se proposent pour un nouveau travail.

3.2. CONCEPTION DE LA RECHERCHE

Comme je l'ai dit précédemment, dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative a été choisie. Selon moi cette approche est la plus appropriée, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le but était d'obtenir des avis de terrain de la part des managers. Dès lors, selon moi, l'analyse qualitative permet de faire en sorte qu'ils puissent s'exprimer avec plus de liberté. En effet, les personnes interrogées peuvent s'exprimer avec leurs propres mots et ne sont pas « bloquées » comme ce pourrait être le cas dans une étude quantitative.

Ensuite, une analyse qualitative permet également d'avoir des retours beaucoup plus complets, et dans mon cas, cela prend tout son sens. En effet, les problématiques que j'ai abordées sont complexes et j'estime que la réalisation d'interviews permet de les aborder de manière plus complète également.

Enfin, une dernière raison concerne simplement la nouveauté. En effet, comme je l'ai précisé, certaines études avaient déjà été menées, mais il s'agissait, à ma connaissance, uniquement d'analyse quantitative. Dès lors, mon étude apportera, une nouvelle manière d'aborder le sujet.

Dans la théorie, il existe 5 grands types d'analyse qualitative. Cependant, j'estime que dans mon cas, cela consiste en un mix entre la « grounded approach » et la « narrative approach ». En effet, la première suppose de développer un modèle qui aide à la compréhension, dans une situation donnée. Quant à la deuxième, elle suppose de collecter les « histoires » des participants et de les raconter. J'ai opté pour ces deux méthodes, car le but de mon mémoire est d'établir une série de recommandations, que les managers pourraient utiliser, sur base des avis que j'ai récoltés lors des interviews.

Enfin, pour conclure cette deuxième étape concernant la conception de la recherche, il est important de définir le paradigme philosophique. Le choix de ce dernier va notamment avoir un impact sur la manière de mener l'étude, différents cas sont possibles, ils sont présentés dans la figure suivante¹ :

¹ Source : <https://youtu.be/KRHvxY3N708>

State specific paradigm and philosophical assumptions informing your study

Philosophical Assumptions				
		<i>Ontological stance ("Nature of reality")</i>	<i>Epistemological Stance ("How reality is known")</i>	<i>Axiological stance ("Role of values")</i>
Philosophical Paradigm	Transformative	Active involvement of participants in the study in constructing realities	Active participants' involvement in arriving at the results (realities)	Consideration of participants' beliefs and values during the construction of realities
	Social constructivism	Participants and researcher develop multiple realities through interaction	Co-creation of reality between participants and researcher	Beliefs and values are socially constructed
	Pragmatism	"Reality is what is useful, is practical, and "work""	Reality is known through multiple approaches	Conversation between participants and researcher about Beliefs and values

(Creswell, 2013, p 36-37)

Figure 1 – Types de paradigmes philosophiques

Dans mon cas, j'estime que le paradigme de « pragmatisme » est le plus approprié. En effet, celui-ci suppose que plusieurs solutions existent pour une même problématique, ce qui est bien le cas dans le cadre de ce mémoire. De plus, en regardant les différentes définitions, j'estime que ce paradigme est celui qui correspond le mieux à la manière de travailler que j'ai utilisée.

3.3. BACKGROUND DU CHERCHEUR

Ensuite, je vais décrire mon background et mes valeurs. En effet, étant donné qu'il s'agit d'une analyse qualitative, ceux-ci auront un impact sur mon analyse. Par conséquent, les expliquer, permettra aux personnes qui vont lire ce mémoire, de peut-être mieux comprendre mes choix et ma manière d'analyser.

Tout d'abord en ce qui concerne mon background universitaire, j'ai réalisé un bachelier en ingénieur de gestion, dans la filière « sciences de l'environnement et du vivant ». Actuellement, je suis en train de terminer ma seconde année de master. Celui-ci se fait toujours en ingénieur de gestion, à finalité spécifique « Analytics and Digital Business ». Ce background m'a été utile, dans le sens où il m'a aidé à mieux comprendre et intégrer les différents termes managériaux qui étaient abordés lors des interviews.

Ensuite, je pense que le fait que je sois toujours aux études a eu un impact sur mon analyse. En effet, la problématique étudiée concernait les étudiants universitaires pendant la crise, dès lors je me suis davantage identifié, car j'en ai moi-même fait partie. Grâce à cela, je me suis encore plus impliqué dans

mon travail, car les résultats que je vais exposer me concerneront dès que j'aurai fini mes cours à l'université.

Enfin, certaines de mes valeurs ont également eu un impact sur mon analyse. En effet, j'estime être quelqu'un d'ouvert d'esprit. Je pense que cela m'a notamment permis de « ne fermer aucune porte » lors de mon analyse.

3.4. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON CHOISI

Après avoir expliqué mon background, je vais décrire l'échantillon qui a été choisi pour mener à bien les entretiens.

Tout d'abord, en ce qui concerne la population choisie, il s'agissait de manager. Ces managers devaient travailler dans une entreprise de service. Il a été opté de choisir pour eux, car ce sont les métiers de services qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire.

Pour mener à bien une sélection plus précise, il est nécessaire d'utiliser des techniques d'échantillonnage. Il en existe plusieurs types, cependant dans ce cas la méthode de « criterion sampling » a été choisie. En effet, celle-ci suppose de sélectionner des participants qui « complètent » certains critères spécifiques. Dans le cas ici présent, les critères étaient d'être un manager dans une entreprise de service qui a interagi avec une nouvelle recrue récemment. Pour moi, cette méthode est la plus appropriée, car pour pouvoir répondre aux différentes questions, il faut que les participants disposent de suffisamment de connaissance sur le sujet. Et au vu de mes questions, ce sont les managers qui disposent des informations les plus complètes et qui donc me permettent de répondre au mieux aux problématiques que j'ai identifiées dans le point 3.1.1.

En ce qui concerne la description spécifique des participants qui ont été interrogés, un tableau ci-dessous les reprend. Dans chaque cas on retrouvera des informations liées à l'entreprise (nom, taille, secteur d'activité) et des informations liées au manager (âge et fonction au sein de l'entreprise). Au final, il a été décidé d'interroger 9 participants différents. En effet, selon moi, le point de saturation était atteint suite à cette neuvième interview.

Numéro du manager	Nom de l'entreprise	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité	Âge du manager	Fonction au sein de l'entreprise
1	Deloitte	Grande	Consultance	27	Responsable d'une équipe de junior
2	Administration régionale	Grande	Aide aux entreprises	50	Manager en charge de l'octroi d'aides aux entreprises
3	WIN	PME	Télécom	51	Responsable de toute la partie « Help desk ».
4	Proximus	Grande	Télécom	51	Manager opérationnel ²
5	RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors)	Grande	Consultance dans la construction	50	« membership manager » pour la région « AMR ¹³ »
6	Danneels	PME	Climatisation	48	Directeur de l'entreprise
7	CETIC (Centre d'excellence en Technologie d'information et de la communication)	PME	Informatique	27	Responsable de l'équipe IT
8	Macors	PME	Construction	27	Multitâches : <ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire RH - Conseiller en prévention - Support commercial

² Je m'occupe actuellement des équipes qui font les réparations sur les câbles cuivre et les fibres optiques, pour la moitié est de la Wallonie

³ Je m'occupe des services aux membres pour l'Amérique, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique ».

9	Hervac	PME	Climatisation	50	Administrateur et directeur technique
---	--------	-----	---------------	----	---------------------------------------

Tableau 1 – Présentation des différents participants interrogés

3.5. PROCÉDURE

Après avoir présenté brièvement les différents managers que j'ai interviewés, je vais décrire la démarche qui a été mise en place pour obtenir les données.

Tout d'abord, il a fallu choisir la méthodologie pour collecter le data. En effet, dans le cadre d'une étude qualitative, plusieurs sont possibles. On peut par exemple citer l'observation, les « in depth interviews » ou encore les focus groups. Dans mon cas, j'ai opté pour les « in depth interviews », en effet, dans le cadre de mon étude, j'estime que les managers s'expriment plus facilement s'ils sont seuls que s'ils sont en groupe.

Pour mener à bien ces interviews, un guide d'entretien a été créé. Son but était d'obtenir un retour des managers selon différents points. Celui-ci a été conçu en utilisant les méthodes vues au cours de « Projet innovation ». Il se divise ainsi en différentes sections :

- La première concernait davantage l'enseignement à distance en général et la perception que les managers en avaient.
- Ensuite, il était discuté des différents impacts que l'enseignement à distance a pu avoir sur les étudiants. Il était notamment question des différences au niveau des compétences des étudiants, de savoir si elles avaient évolué avec la pandémie ou non.
- Après, la question concernant la difficulté de recrutement était posée.
- Enfin, la dernière partie de l'interview concernait l'apport que les entreprises pourraient apporter au système universitaire ainsi que les différents challenges auxquels seront confrontées les universités dans le futur.

Une fois, le guide d'entretien terminé, je suis passé à l'étape de la prise de contact. Celle-ci a eu lieu par mail ou par SMS. Dans chaque cas, une date et une heure de réunion précises étaient décidées d'un commun accord avec le manager. Une fois ces deux éléments choisis, le lien pour la réunion Teams était envoyé. Cette solution a été choisie, car elle dispose de plusieurs avantages. Tout d'abord, elle a permis une plus grande flexibilité aussi bien en termes de timing que d'endroit pour le lieu d'interview. Ainsi, le manager pouvait, d'une part, réaliser l'interview depuis son domicile s'il le souhaitait et d'autre part, opter pour un moment en dehors de ses horaires de bureau. Enfin, un autre

avantage de cette solution est que grâce à Teams, il est très facile d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir le retranscrire ultérieurement.

Ensuite, lors de la réunion en tant que telle, différentes étapes étaient nécessaires. La première concerne le point que je viens de mentionner, car il s'agissait de demander le consentement pour enregistrer la réunion. Une fois validé, je me présentais, cela permettait notamment à mon interlocuteur d'en savoir un peu plus sur moi et d'en quelque sorte établir une relation de confiance avec lui. Ensuite, les différentes questions que j'avais élaborées pour mon guide d'entretien étaient posées au manager et des clarifications concernant celles-ci avaient lieu lorsque c'était nécessaire. Une copie vierge de ce guide d'entretien se trouve en annexe 1. Enfin, la discussion se terminait par les remerciements envers la personne interrogée et je mettais fin à l'enregistrement. Les enregistrements ont une durée comprise entre 21 minutes et 52 minutes avec une moyenne de 36 minutes.

Enfin, toutes les interviews ont été entièrement retranscrites. Pour ce faire, aucun logiciel n'a été utilisé, je les ai réécoutées et réécrites. Les retranscriptions pour chacune des interviews menées sont disponibles aux annexes 2 à 10. Ces retranscriptions m'ont permis d'avoir les données sous formats de texte et donc de les analyser plus facilement.

Une fois les retranscriptions faites, les données ont été analysées. La méthodologie spécifique au traitement des données est développée dans le point 3.6. En ce qui concerne l'analyse des résultats, ce point sera traité dans la section 4.1.

3.6. TRAITEMENT DES DONNÉES

Parfois cette phase est également appelée « stratégie de codage ». En réalité, plusieurs étapes sont nécessaires à sa réalisation.

La première méthode consistait à choisir la ou les méthodes de codages qui seront utilisées pour analyser le data. Une nouvelle fois, plusieurs stratégies sont possibles. Voici une description rapide de celles-ci⁴ :

Coding Methods	Function	Examples
Attribute Coding	Coding features of research site(s), participant(s), and material(s) being studied	> Participants' age, gender, & educational level
Emotion Coding	Coding participants' sentiments, feelings, reactions, excitements and sensations <ul style="list-style-type: none"> • From participants' viewpoint • From researcher's standpoint 	> Hopelessness > Anxiety > Pessimism > Denial
In Vivo Coding	Coding by using participants' own words	> "Never again" > "Pay back time" > "No negotiation"
Value Coding	Coding participants' "values [V], attitudes [A], and beliefs [B]" (p. 268)	> [V] – Education > [A] – Sense of uncertainty > [B] – Existence of discrimination
Narrative coding	Coding participants' stories including their interaction with others and retelling them.	They can be structured as follows: (1) Abstract [summary], (2) Orientation [characters, setting & time] (3) Complicating action [response/reaction] (4) Evaluation [essence] (5) Results [consequence] (6) Coda [lessons & conclusion]

(p. 133)

Tableau 2 – Méthodes de codage (part 1)

Coding Methods	Functions	Examples
Descriptive coding	<ul style="list-style-type: none"> • Assigning topics to aspects of the data • Normally nouns • For "social environments" (p. 262) 	> Churches, Schools, Playing ground, Banks, Public library, and Recycle bins
Evaluation coding	<ul style="list-style-type: none"> • "Assign[ing] judgments" (p. 119) 	> (-) 'Foreign' to them > (-) Not part of program planning > (+) Sense of independence > (+) Increase in family income > (-) increase in domestic violence
Magnitude coding	Assigning "intensity, frequency, direction, presence, or evaluative content" to code(s)	> High, Moderate & low income > Present & absent motivation > More & less determined
Process Coding	<ul style="list-style-type: none"> • Also called action coding • Coding "observable activity" and/or "conceptual action" (p. 96) 	> Walking > Cooking breakfast > Checking emails > Making calls > Enjoying music > Reflecting
Theming data	<ul style="list-style-type: none"> • Using phrase or sentence to describe or capture the meaning of an aspect of a data 	> Ability to take care of their children > Ability to pay bills > Ability to have time with their children

(Saldana, 2013)

Tableau 3 – Méthodes de codage (part 2)

Dans mon cas, différentes de ces méthodes ont été combinées, mais les 2 plus importantes sont les méthodes de « themeing data » et « in vivo coding ». En effet, le but du travail étant d'identifier plusieurs grands thèmes de discussions en utilisant ce que disaient les managers lors de leur interview.

⁴ Source : https://youtu.be/v_mg7OBpb2Y

Ensuite, après avoir choisi la méthodologie de base, il a fallu opérer un autre choix, celui de coder électroniquement ou bien manuellement. Dans mon cas, j'ai choisi de le faire manuellement. En effet, la prise en main d'un logiciel n'est pas toujours aisée. De plus, la taille du data étant relativement limitée, il était plus efficace d'opter pour ce choix.

Une fois ces choix effectués, j'ai pu passer à la stratégie de codage en tant que telle. Il est intéressant de préciser que lors de cette analyse, je me suis concentré sur les thèmes qui étaient relatifs à ma question de recherche. Cependant, j'ai remarqué que leur nombre était trop important, dès lors, il a fallu les classer dans de grandes catégories :

- 1) Formations en lien avec l'entreprise
- 2) Recrutement
- 3) Compétences des nouvelles recrues
- 4) Attentes (managers et nouvelles recrues)

Chacune de ces catégories fera l'objet d'une description plus complète dans la section 4.1.

Selon moi ces 4 catégories me permettront de répondre adéquatement aux 2 questions de recherche que j'ai définies précédemment.

3.7. ASSURANCE DE QUALITÉ

En ce qui concerne la qualité du data, plusieurs facteurs sont à prendre en compte :

- **La crédibilité** : cette question traite du fait que oui ou non, le data utilisé dans l'analyse représente bien l'expérience du participant. On remarque qu'ici, c'est bien le cas, car dans la partie 4.2., les phrases des répondants sont reprises sans être modifiées.
- **La transférabilité** : cela questionne si oui ou non, les données récoltées lors de cette analyse sont facilement transférables dans un contexte similaire. Pour moi, la réponse est oui, même si quelques points d'attentions doivent faire l'objet d'attention. Ils seront abordés dans la partie dédiée aux limitations de l'étude.
- **La dépendance** : ce point demande si l'on arriverait ou pas aux mêmes résultats, si exactement les mêmes procédures étaient effectuées. Je pense que répondre à cette question est plus complexe. En effet, il a été vu que le background et les valeurs de la personne qui réalise l'étude ont des impacts sur sa manière d'analyser. Dès lors, si quelqu'un d'autre mène cette étude, elle arrivera peut-être à des résultats différents, car sa personnalité fera en sorte d'examiner les données de manière différente. Cependant, je pense que cela devrait rester

marginal et que les grandes catégories qui sont ressorties de mon analyse le feraient également dans le cas de l'analyse d'une autre personne.

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DES RÉSULTATS

Dans la partie 3.6. la méthodologie pour le codage du data a été expliquée, celle-ci a permis d'identifier 4 grandes catégories. Chacune d'entre elles sera expliquée au sein de cette section. Le but étant de décrire ce que chacune des catégories signifie et quels points feront l'objet d'une analyse dans la partie 4.2.

4.1.1. FORMATIONS EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE

La première est donc la formation. La formation se définit par plusieurs points dans le cas de cette étude. Tout d'abord, il y a la formation qui est effectuée par les entreprises en leur sein lorsqu'une nouvelle recrue arrive. Ensuite, il est également question des difficultés qu'ont rencontrées ou non les entreprises vis-à-vis de ces formations, notamment en période de confinement.

Une autre question importante qui est abordée concernant la formation est l'implication que les entreprises souhaitent avoir sur les étudiants, avant qu'ils ne débarquent sur le marché de l'emploi. Ainsi, il va être discuté des formations que les entreprises pourraient apporter aux étudiants au sein de leur formation universitaire.

Pour conclure cette partie liée à la formation, il semble également que celle-ci ne s'arrête pas à l'université et aux premiers mois dans l'entreprise, mais continue pendant une longue partie de la carrière du travailleur. Dès lors, ce point sera également abordé.

4.1.2. RECRUTEMENT

Le recrutement constitue également une catégorie importante des résultats qui ont émergé lors de l'analyse des interviews.

Tout d'abord, la problématique concernant la difficulté de recrutement des entreprises, qui avait déjà été abordée lors de la revue de littérature, fera l'objet d'une analyse suite aux retours obtenus par les managers.

Ensuite, les stratégies mises en place pour faire face à ces difficultés seront abordées.

Enfin, il sera discuté de nouvelles procédures de recrutement, lorsqu'elles sont mises en place par les entreprises.

4.1.3. COMPÉTENCES DES NOUVELLES RECRUES

Dans cette catégorie, plusieurs sujets principaux ont émergé, le premier d'entre eux, concerne la définition qu'on les managers du terme compétence.

Ensuite, lors des interviews il a est ressorti, dans certains cas, que des managers avaient observé des différences au niveau de certaines compétences chez leurs nouvelles recrues. Un focus spécifique sur les compétences digitales fera également l'objet de mon analyse.

Enfin, les managers ont également mentionné certaines compétences qui, à leur sens, n'étaient pas assez développées à l'université. Par conséquent, cela consistera en le dernier point d'analyse concernant la catégorie liée aux compétences.

4.1.4. ATTENTES DES MANAGERS ET DES RECRUES

La quatrième et dernière grande catégorie qui sera analysée concerne les attentes. Il sera d'abord question d'expliquer les attentes des managers et donc, de quelles sont, selon eux, les compétences principales qu'une nouvelle recrue doit posséder.

Ensuite, je vais aborder les évolutions des attentes de ceux-ci.

Enfin, je traiterai des attentes des nouvelles recrues. La question de leur évolution ou non sera également analysée.

4.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans la section précédente, j'ai défini les grandes catégories qui feront l'objet d'étude. Le but de cette partie est donc pour chacune d'entre elles, d'utiliser des citations venant des interviews pour observer ce qui converge et ce qui diverge. Dans chacun des cas, les points de convergences seront discutés en premier et ceux de divergence en second.

Afin de faciliter l'analyse, le manager de l'entreprise 1 sera appelé « manager 1 », le manager de l'entreprise 2, « manager 2 », etc.

4.2.1. FORMATIONS EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE

Tout d'abord, l'ensemble des managers semblent s'accorder sur le fait qu'une formation est nécessaire à l'arrivée des nouvelles recrues dans l'entreprise. Le manager numéro 9 nous affirme que « quand les étudiants sortent de l'université, ils ne sont pas prêts ». Cela semble être confirmé par le manager 6 qui nous dit que « on a l'impression que l'étudiant qui sort de l'école, il ne connaît rien au travail, et il a du mal à mettre en application ce qu'il a vu, dans son métier ».

Ensuite, un autre élément sur lequel semblent s'accorder les managers est le fait que les formations ne doivent pas uniquement être réservées aux nouvelles recrues, mais que les employés doivent également pouvoir en profiter durant leur carrière. Ainsi la personne interrogée dans l'entreprise 5 dit que « l'employeur a un certain « devoir » de continuer certaines formations ».

Cependant, on remarque également quelques points de divergence entre les managers. Tout d'abord, cela concerne les formations à l'arrivée dans l'entreprise. J'ai en effet dit qu'elles étaient nécessaires dans tous les cas, cependant lors de la crise, elles ont pris une forme différente en fonction de la taille de l'entreprise. Les plus grosses entreprises ayant opté pour des formations à distance. Il s'avère, par contre, que ce format complexifie l'arrivée de la nouvelle recrue. Par exemple, le manager 2 soutient que « *que ce qui est très difficile dans des périodes comme celles-ci, c'est de donner les premières formations à cette nouvelle personne qui arrive sur le lieu du travail* ». Le manager 5 confirme puisqu'il dit que « *Ce n'est pas la même chose. Je vois bien que ceux qui ont été formés en « direct » ont été opérationnels beaucoup plus vite* ».

Enfin, le dernier point abordé concerne l'implication des entreprises dans le cursus universitaire des étudiants. Tous les managers semblent s'accorder sur l'intérêt d'une telle collaboration, en témoignent le retour du manager 4 : « ce serait un excellent partenariat ».

Dans ces formations, on remarque cependant des différences en fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, les entreprises de plus petite taille, qui sont notamment concernées par plus de pratique, souhaitent qu'il y ait davantage de stage, de pratique ou encore le fait que les recrues soient davantage en phase avec les attentes du terrain. Par exemple, le manager de l'entreprise 8 qui est une entreprise de taille relativement petite propose « *que tous les ans, même en bac 1, il y ait des stages* ».

Par contre, les plus grosses entreprises souhaitent d'une part plus de formations « théoriques ». Par exemple, le manager de l'entreprise 1 soumet l'idée de « *de proposer des opportunités de mémoire-projet* ».

4.2.2. RECRUTEMENT

Tout d'abord, abordons la difficulté de recrutement, sans exception, parmi toutes les interviews que j'ai menées, les managers m'ont affirmé qu'il était compliqué pour eux de recruter des jeunes talents. Par exemple le manager de l'entreprise 7 affirme que « *nous, aussi bien sur la partie « dev » que sur la partie « ops » on a du mal à trouver certains candidats* ». Le manager de l'entreprise 4 confirme cela, puisqu'il soutient que « *j'ai des postes ouverts depuis plus d'un an, où on ne trouve pas* ».

Ensuite, les managers semblent aussi être d'accord sur le fait que les jeunes sont de plus en plus mobiles et donc que cela complexifie encore plus le processus de recrutement. Ainsi le manager de l'entreprise 6 affirme que *« la difficulté que moi j'ai eue, c'est de pouvoir garder des personnes qu'on a engagées jeunes, qu'on a formées. Et ce parce que les gens aiment bien se diversifier et voir autre chose »*.

Ensuite, le dernier point de convergence entre les managers concerne les modalités qu'ils utilisent pour mener des entretiens d'embauche. En effet, depuis la pandémie, de nombreux sont menés grâce à la visioconférence, ainsi le manager 3 a affirmé que *« on recrute encore maintenant par vidéoconférence »*.

Pour faire face aux difficultés que j'ai abordées dans le début de cette section, les entreprises ont mis en place différentes stratégies. Celles-ci dépendaient de la taille de l'entreprise. Ainsi, les entreprises de grande taille ont pu faire fonctionner le réseau de leurs employés, comme me l'a expliqué le manager 1 : *« Ça nous arrive régulièrement de recevoir des mails de l'équipe RH qui demande de l'aide pour dire par exemple « Thomas, est-ce que tu ne connaîtrais pas des gens dans ton entourage qui, pour toi, ont le profil adéquat pour Deloitte ? »*. Étant donné que les entreprises de plus petite taille n'ont pas forcément cette possibilité, elles ont opté pour d'autres stratégies, l'une d'entre elles est de recruter à l'étranger. Ainsi le manager de l'entreprise 9 m'a dit que *« Une des solutions qu'on a trouvées pour remédier à ce problème de main d'œuvre, c'est de travailler avec du personnel étranger »*.

4.2.3. COMPÉTENCES DES NOUVELLES RECRUES

Tout d'abord, en ce qui concerne la définition du terme compétence, même si l'on observe des nuances dans l'explication de chaque manager, il ressort que les managers s'accordent sur le fait de dire que différents éléments sont nécessaires pour dire que quelqu'un est compétent.

Ainsi, si l'on en croit le manager de l'entreprise 4, la compétence se décrit comme *« savoir-faire, une aptitude à faire quelque chose. C'est également un peu accompagné de savoir-être aussi »*. Selon le manager 6, il s'agit d'une *« somme de différentes choses. (...) C'est vraiment une somme d'intelligence, de savoir-faire, de savoir s'intégrer, de savoir se remettre en question parfois. Ça, c'est une personne que je juge de compétente, c'est quelqu'un qui a de la réflexion. Ce n'est pas quelqu'un qui sait tout et qui connaît tout et qui ne tient pas compte de l'avis des autres personnes »*.

Un autre point de convergence entre les managers concerne la question des compétences digitales spécifiquement. En effet, ils semblent être d'accord que la crise sanitaire a eu un impact positif sur ces

dernières puisque les recrues récentes sont plus à l'aise avec les nouvelles technologies. C'est notamment le cas du manager de l'entreprise 9 qui soutient qu'il a vu *« une amélioration dans l'utilisation des outils de communication à distance »*. Le manager de l'entreprise 2 semble être de cet avis, puisqu'il nous dit que *« Les dernières recrues ont de bonnes connaissances sur comment se connecter sur des plateformes, comment organiser des événements en ligne »*.

Par contre, en ce qui concerne l'évolution des compétences, dans un sens plus général, des divergences apparaissent entre les retours des managers.

Ainsi, certains ont remarqué des diminutions de compétences, notamment en termes de savoir-être. C'est le cas du manager 1 puisqu'il affirme que *« Moi, je pense que c'était mieux avant, car on avait plus l'habitude de travailler en équipe ou sur place. Maintenant, j'observe qu'on est sur Teams. C'est un peu bête, mais parfois, c'est juste allumer la caméra et ça, ça se perd un peu »*. Alors que d'autres managers ne remarquent pas ces différences comme l'a affirmé le manager de l'entreprise 6 : *« Au niveau du savoir-être, est-ce que les gens sont plus ou moins motivés ? (...) Il n'y a pas de différence de comportements, il n'y a pas de différences de compétences. Je pense que c'est la même chose »*.

Selon moi, on peut relier ces divergences à la formation. En effet, on observe que les diminutions de compétences ont majoritairement lieu dans les entreprises et je pense que cela est dû au fait que les formations ont été effectuées à distance.

Enfin, un autre point de divergence entre les managers concerne les compétences qui, à leur sens, ne sont pas assez développées.

Ainsi, les managers d'entreprise plus « pratique » insistent sur le fait qu'il faudrait davantage de mise en pratique comme le souligne celui de l'entreprise 6, il m'a répondu que *« je pense que ce qu'il manque comme cours, c'est une mise en pratique de ce qu'on a eu comme formation »*. Alors que les entreprises qui travaillent dans des métiers davantage « de bureau » semblent insister sur les softs skills, ainsi le manager 2 soutient *« Je dirais au niveau de la gestion de projet agile. En effet, on est de plus en plus dans des méthodologies de gestion de projets. La gestion de projet dans les différents types de métiers me paraît utile »*.

4.2.4. ATTENTES DES MANAGERS ET DES RECRUES

Le principal point de convergence, dans cette section, concerne l'évolution des attentes des nouvelles recrues. En effet, il semblerait que peu importe la taille de l'entreprise ou le secteur d'activités, les jeunes soient de plus en plus exigeants envers leur nouveau patron. *« Ils sont de plus en plus exigeants et donc, c'est parfois désarçonnant »* dit le manager de l'entreprise 9.

L'une des évolutions les plus importantes concerne le télétravail. En effet, il est désormais demandé par de nombreux jeunes lors de leur arrivée dans l'entreprise comme me l'a confirmé le manager de l'entreprise 5 : *« L'équilibre famille et profession est extrêmement important. Et une société doit s'aligner sur ce genre de bénéfices. Par exemple, maintenant, tu es obligé d'offrir du télétravail. En tant qu'entreprise, je pense que tu auras vraiment du mal à recruter les personnes que tu veux, si tu n'offres pas des choses comme le télétravail »*.

Ensuite, on remarque également que les jeunes exigent de plus en plus de flexibilité en ce qui concerne le travail. Le manager de l'entreprise 4 m'a ainsi expliqué que *« Les jeunes attendent beaucoup plus de leur entreprise. On attend des environnements de travail qui sont beaucoup plus modernes. On attend beaucoup plus de flexibilité sur les horaires. (...) Donc, je pense qu'il y a un mix plus grand, entre tout ce qui est vie privée et vie professionnelle. Il y a quelques années, il y avait une barrière plus grande entre vie privée et vie professionnelle. Maintenant, on sent que les deux mondes se chevauchent un petit peu. On voudrait pouvoir faire du repassage dans l'entreprise comme ça on ne doit pas le faire en rentrant, mais en contrepartie, on est prêt à faire 1 h en plus dans l'entreprise »*.

Par contre, en ce qui concerne les attentes des managers, on observe des différences en fonction du secteur d'activité.

Pour les métiers, plus techniques et plus pratiques, les managers semblent s'entendre sur le fait qu'il faut les compétences techniques et pratiques liées au métier. Le manager de l'entreprise 7 qui affirme que *« Dans mon département, on va rechercher beaucoup de compétences techniques. Par exemple, en développement, ça va être la capacité de monter directement sur une mission en ayant des compétences avec certains langages, certains frameworks »*.

On remarque, cependant, que dans les entreprises qui nécessitent moins de pratique, les compétences que recherchent les managers sont différentes, ils recherchent davantage un état d'esprit. Pour illustrer cela, je vais utiliser ce que le manager de l'entreprise 8 m'a dit, concernant son expérience à Deloitte. Il m'a ainsi répondu que *« De ce que j'ai pu voir, dans les interviews que j'ai menées et au niveau de Deloitte Belgique, je pense qu'on cherche une personne avec une « tête bien faite ». Quand*

je parle de tête bien faite, ça reprend plein de compétences, ça va être le fait de pouvoir aborder une situation dans le cadre du travail et la traiter correctement ».

Enfin, un dernier point de divergence concerne l'évolution des attentes des managers. Ainsi, il ressort que pour les entreprises de taille plus importante, les managers se montrent plus exigeants qu'auparavant alors que pour les entreprises de petite taille, ces exigences n'ont pas fondamentalement évolué. Ainsi, le manager de l'entreprise 4 (entreprise de grande taille) m'a affirmé que : « *On va un peu plus loin dans ce qu'on recherche. Ça ne va pas être un élément décisionnel, mais on va un peu plus loin. Ce qu'on pousse le plus chez nous, maintenant, ce sont des compétences de l'utilisation du digital ».*

5. DISCUSSION

Dans la section précédente, les résultats ont été décrits et synthétisés. Cette section va quant à elle analyser les résultats sur base de la littérature. En effet, pour chacun des points que j'ai expliqués, je vais regarder si les résultats correspondent ou non à ce qui avait été identifié dans la revue de littérature.

5.1. FORMATION EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE

Tout d'abord, dans la revue de littérature, Pandit et Agrawal (2021) avaient identifié que l'enseignement en ligne, limitait les interactions informelles et donc que la formation des étudiants se voyait impactée. Les résultats qui ont émergé des interviews sont en accord avec cette constatation. En effet, les différents managers qui ont dû former des nouvelles recrues à distance ont affirmé que c'était plus compliqué et donc qu'il fallait plus de temps que dans un cadre présentiel. La raison principale qu'ils ont exposée concerne le fait que, selon eux, on apprend énormément lors de rencontres informelles que l'on peut avoir avec des collègues.

Ensuite, dans son article Kumar (2021) avait mentionné l'importance de la continuité des formations pour maintenir les employés dans l'entreprise et donc faire en sorte qu'ils ne quittent pas l'entreprise. Ce point a bien été confirmé par les différents managers lors des interviews que j'ai menées. En effet, ceux-ci estiment que former ses employés est un devoir que se doivent d'effectuer les entreprises afin de ne pas « perdre » les employés.

Un autre parallèle peut-être fait avec l'article de Rashid et Yadav (2020), qui soulignent l'importance que l'université a dans la formation des enseignants. En effet, ce sont les universités qui doivent donner aux enseignants la possibilité d'améliorer leurs capacités dans différents domaines de compétence, par exemple l'utilisation d'outils digitaux. Dans les interviews, les managers soulignent l'importance que l'entreprise va avoir pour les nouvelles recrues. En effet, ils expliquent qu'en arrivant sur le marché de l'emploi, les étudiants ne sont pas toujours prêts et c'est donc les entreprises qui doivent les former afin qu'ils sachent effectuer les tâches qui leur seront demandées.

Enfin, le dernier point de discussion concerne la collaboration qui peut se faire entre les entreprises et les universités. Comme l'ont démontré Krishnamoorthy et Keating (2020), cela existe déjà puisque Microsoft a effectué un partenariat avec 3 universités britanniques. Toujours, selon eux, cette collaboration va permettre aux étudiants en questions de développer certaines compétences, dans ce cas, celles relatives aux nouvelles technologies. Dans les résultats que j'ai observés, les managers semblent aussi insister sur l'importance d'avoir des collaborations de ce type. Selon les retours que j'ai

obtenus, les avantages sont multiples, cependant, on remarque qu'ils diffèrent de ce qui a été expliqué dans la littérature. Tout d'abord, le premier avantage concerne l'entreprise en tant que telle, ainsi il apparaît qu'organiser des collaborations entre université et entreprises leur permettrait de mieux fixer leurs attentes, de mieux expliquer à quoi le job ressemble dans la réalité. Ensuite, le second avantage concerne les étudiants. Selon les managers, les entreprises ne vont pas apprendre de la théorie aux étudiants, mais elles vont leur apprendre à mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

5.2. RECRUTEMENT

Dans la revue de littérature, la difficulté de recruter pour les entreprises avait été abordée. Schlechter, Hung et Bussin (2014) utilisent même le terme de « guerre des talents ». Les résultats que j'ai observés correspondent effectivement à cela, car chacun des managers, peu importe la taille de l'entreprise et le secteur, m'a affirmé qu'il était extrêmement complexe pour lui de recruter des jeunes talents. Par exemple dans certains cas, des postes sont vacants depuis plus d'un an, par manque de candidats pertinents.

Pour faire face à cette pénurie, différentes méthodes ont été exposées dans la revue, on peut notamment citer l'utilisation de la réputation de l'entreprise (Schaarschmidt, Walsh et Ivens, 2021). Dans mes interviews, cette technique n'a pas été identifiée. Cependant, une autre méthode a été exposée, celle de recruter du personnel étranger. En effet, pour faire face au déficit de main-d'œuvre en Belgique, certaines entreprises n'ont pas eu le choix que de recruter à l'étranger. Ces aspects n'étaient pas couverts dans la littérature que j'ai analysée.

Ensuite, la revue de littérature avait énoncé la mobilité des jeunes comme étant l'une des raisons pour lesquelles les entreprises rencontraient des difficultés de recrutement (Subramony et Groth, 2021). Il apparaît que les avis que j'ai récoltés sont en accord avec cela. Cependant, dans certains cas, certaines divergences émergent. Ainsi, certains managers affirment qu'ils sont hésitants à recruter des jeunes par peur de les voir partir après seulement quelques mois. Cette crainte des managers vis-à-vis des jeunes est un élément que l'on ne retrouvait pas dans la littérature.

Dans la revue de littérature, il avait été identifié que les entreprises de grande taille disposaient d'avantages en comparaison avec les plus petites, notamment grâce au fait que les informations concernant les plus grandes sont plus facilement accessibles aux demandeurs d'emploi (Krishnan et Scullion, 2017). Dans les observations que j'ai effectuées, il semble également que les entreprises de taille plus importante disposent d'un avantage, cependant la raison exposée est différentes que celle que l'on trouve dans les articles scientifiques. Ainsi, l'une des forces d'une entreprise qui compte de

nombreux employés est qu'elle peut beaucoup plus facilement faire fonctionner le réseau de ses employés.

Enfin, les articles scientifiques ont mentionné la transformation du monde du travail avec, notamment, pour impact l'augmentation du télétravail (McKinsey, 2020). Ce point est totalement en accord avec ce qui a émergé des différentes interviews. Tout d'abord, de nombreux managers m'ont affirmé que leur entreprise avait amélioré leur politique de télétravail et qu'encore aujourd'hui ils en effectuaient plus que ce qui n'était le cas avant la crise. Ensuite, cette transformation du monde du travail s'effectue également au niveau des modalités de recrutement puisque de nombreux entretiens sont désormais menés à l'aide de la visioconférence.

5.3. COMPÉTENCES DES NOUVELLES RECRUES

Tout d'abord, dans la revue de littérature le terme de compétence se définit comme une capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. Les résultats que j'ai analysés semblent concorder avec cette définition, cependant la terminologie utilisée est différente. En effet, plutôt que d'utiliser le terme de capacité, ils utilisent la notion de « savoir-faire ». On remarque également que les managers vont plus loin que ce qui est exposé dans la revue pertinente puisque la plupart d'entre eux estiment que, tout ce qui est lié au savoir-être, doit également faire partie de la définition.

Ensuite, les articles renseignaient que l'enseignement à distance devait permettre aux nouvelles recrues d'être mieux préparées au monde du travail (Singh et Singh, 2017). Ce point n'est pas confirmé par mes résultats, ainsi de nombreux managers m'ont confié que les nouvelles recrues n'étaient pas prêtes pour le monde du travail lorsqu'elles arrivaient dessus.

Ensuite, une autre suggestion émanant de la revue littéraire était que, l'enseignement à distance pouvait améliorer ce qu'on appelle des « softs skills », avec notamment une amélioration de la créativité (Abdo, 2021). Dans mes résultats, la question spécifique concernant la créativité n'a pas été abordée, cependant il a été question de l'évolution d'autres softs skills. De ce qu'il ressort, il apparaît que cela est en contradiction avec la revue. En effet, il semblerait que dans certains cas, la crise ait impacté de manière négative certains des softs skills des jeunes recrues, avec par exemple, une plus grande difficulté à travailler en équipe.

Ensuite, la revue de littérature avait identifié que l'enseignement à distance permettait aux étudiants de mieux se préparer aux compétences requises dans leur futur emploi, notamment en ce qui concerne les différentes compétences digitales (Singh et Singh, 2017). Ce point est en accord avec mes résultats. En effet, de nombreux managers m'ont dit que les jeunes étaient plus compétents qu'avant concernant ce type de compétence spécifique. Selon, eux l'enseignement à distance en est en partie responsable, car il a forcé les jeunes à utiliser les nouvelles technologies, ce qui leur a permis d'obtenir des compétences vis-à-vis d'elles.

Enfin, dans la revue de littérature, des réserves étaient émises en ce qui concerne les compétences pour les métiers plutôt pratiques. En effet, les auteurs craignaient notamment que lors des premiers jours, des problèmes soient observés, car les étudiants n'avaient pas eu assez de pratique durant leur cursus à cause de la crise (Blackburn et al., 2021). Dans mes résultats, les managers s'expriment également sur l'importance de la mise en pratique. En effet, tout d'abord ils sont d'accord pour dire que la crise a impacté les sessions de travaux pratiques puisque de nombreuses d'entre elles ont dû être annulées. Cependant, les managers vont encore plus loin que ce qui a été observé puisque, même en dehors du contexte covid, ils proposent que les universités permettent davantage de travaux pratiques aux étudiants, et ce pour mieux préparer les jeunes aux exigences de leur futur emploi.

5.4. ATTENTES DES MANAGERS ET DES RECRUES

Tout d'abord, la revue de littérature avait identifié le fait que ce sont les « rémunérations et les bénéfices » qui semblent être les facteurs les plus importants pour attirer les talents. Ils notent cependant que des facteurs, tels que l'équilibre entre travail et vie privée ou encore le fait d'avoir des plans de carrière, occupent également une place importante dans l'attractivité d'un job (Schlechter et al., 2014). Lorsqu'on analyse les retours des managers concernant la question, ils semblent être du même avis que ce que propose la littérature. Cependant, selon eux, pour les jeunes ce n'est pas le salaire qui est le plus important, mais la flexibilité.

Ensuite, je vais revenir à la transformation du monde du travail dont j'avais déjà discuté dans la partie liée au recrutement. Dans ce cas, les managers sont une nouvelle fois d'accord avec ce qui est exposé dans les articles scientifiques. En effet, dans les attentes des nouvelles recrues, on observe que la possibilité de faire du télétravail constitue une exigence de plus en plus importante. Cela confirme la transformation du monde du travail vers un mode de plus en plus « distanciel ».

Enfin, la revue de littérature avait identifié différentes attentes afin de garder les employés dans l'entreprise. On peut notamment citer la continuité des formations ou encore la possibilité de pouvoir

se développer dans l'entreprise (Kumar, 2021). Les managers semblent être d'accord avec cela puisqu'ils mentionnent que, par exemple, si l'on ne donne pas de perspective à un employé, il quitte l'entreprise plus facilement.

6. RECOMMANDATIONS

Pour conclure ce travail, suite aux résultats et à l'analyse que j'ai faite lors de la section précédente, je vais maintenant donner quelques recommandations que les managers peuvent appliquer dans leur entreprise. Pour ce faire, je vais reprendre chacune des deux questions de recherches que j'avais définies au début du travail. Grâce aux recommandations que je vais établir, je pense que les managers auront une meilleure idée de comment réagir vis-à-vis de leurs nouvelles recrues.

En quoi les entreprises wallonnes ont-elles remarqué une différence au niveau des compétences entre les étudiants post et ante covid dans l'enseignement supérieur ?

Tout d'abord, la question des différentes formations et de leur mise en place va être discutée. Enfin, celle-ci étant liée aux compétences, j'estime qu'il est pertinent d'en tenir compte dans mon analyse.

Il est très important de former les nouvelles recrues lorsqu'elles arrivent dans l'entreprise. En effet, même si ces dernières disposent de nombreuses connaissances à la sortie de l'université, celles-ci ne sont, en général, pas prêtes pour travailler directement. Dès lors, dans tous les cas, je conseille aux managers de former les nouvelles recrues. Cela permettra également de mieux définir les attentes et donc de préparer au mieux la nouvelle recrue.

En ce qui concerne ces formations, je conseille aux entreprises de favoriser le présentiel, car cela permet une formation de meilleure qualité, une partie de l'apprentissage se jouant dans les interactions informelles avec les nouveaux collègues. De plus cette formation pourra se faire de manière plus rapide si elle a lieu en présentiel. Cependant, si cette formation n'est pas possible en présentiel, je recommanderais aux entreprises de porter une attention particulière aux softs skills. En effet, ce sont ces derniers qui seront les plus impactés dans le sens où une formation à distance les développe beaucoup moins. On pourrait donc imaginer que l'entreprise donne quelques « bonnes pratiques » aux employés concernant ce type de compétences ou encore que des formations spécifiques au développement de ceux-ci soient effectuées.

Enfin, le dernier point qui concerne les formations est relié au fait qu'elles ne doivent pas se limiter aux nouveaux arrivants, il faut que les entreprises permettent à tous ses employés de continuer des formations ou même d'en commencer de nouvelles. Sans cela, les risques qu'ils quittent l'entreprise sont plus importants.

Après avoir discuté des formations, je vais aborder la question des compétences en tant que telle. J'ai déjà mentionné que les managers devaient avoir un regard particulier sur les softs skills mais ce n'est

pas tout. Un autre point d'attention doit concerner les compétences digitales. En effet, même si celles-ci ont déjà connu des améliorations grâce à la crise, il est très important de continuer le développement, et ce car le monde du travail se transforme avec pour conséquence que ce type de compétence est de plus en plus important.

Enfin, une dernière recommandation que je ferai aux entreprises à propos des compétences des nouvelles recrues concerne l'implication des entreprises dans le cursus des étudiants. Il faut qu'elles s'impliquent plus dans leurs formations. Cela permettra à ces dernières de mieux expliquer aux étudiants quelles sont les attentes du marché. Il est clair que les entreprises dépendent de l'accord des universités, mais je pense que l'impulsion doit venir du monde du travail. En ce qui concerne les métiers pratiques, les entreprises doivent faire en sorte que les universités développent les aspects techniques, avec notamment, plus de travaux manuels

Quel est l'effet de l'enseignement à distance sur le recrutement des entreprises ?

En ce qui concerne le recrutement, pour les entreprises travaillant beaucoup en télétravail, l'interview en visioconférence peut constituer une bonne solution. En effet, cela permettra à l'employeur de voir comment le candidat se comporte en distanciel et donc cela pourrait lui donner un aperçu de comment elle effectuera son job en télétravail.

Pour rebondir sur ce télétravail, il semblerait que ce soit une requête qui revient de plus en plus dans les attentes des recrues. Par conséquent, s'il est possible, je conseille aux entreprises de directement le mentionner, cela permettra, je pense, d'augmenter leur attractivité.

Enfin, en ce qui concerne les attentes des recrues, je recommande aux managers d'y prêter attention. En effet, le recrutement étant de plus en plus compliqué, il faut pouvoir écouter ce qu'ils souhaitent.

Cependant, je recommande également de rester raisonnable, ainsi si une recrue se montre beaucoup trop exigeante, il ne faut pas tout lui donner, sous peine de créer des injustices pour les autres employés. Dès lors, dans ce cas, il faudra peut-être opter pour une autre personne, peut-être moins qualitative, mais avec des attentes plus raisonnables.

7. CONCLUSIONS

Dans la partie introduction, j'avais posé deux questions, cette conclusion va tâcher de répondre rapidement à chacune d'entre elles.

Tout d'abord, la première concernait la différence de compétences entre les étudiants d'avant et d'après pandémie. Il semblerait qu'au niveau du savoir-faire, aucune n'ait été observée jusqu'à présent. Par contre, certains managers ont remarqué des différences en terme de savoir-être, avec notamment de plus grandes difficultés à travailler en équipe. En ce qui concerne les compétences digitales, on peut conclure que la crise a profité à ces dernières, puisqu'elles se sont améliorées chez les nouvelles recrues et il semblerait que l'enseignement à distance ait joué un rôle. En effet, suite à ce dernier, les étudiants ont beaucoup plus utilisé les outils en ligne, notamment ceux de communication, ce qui leur a forcément permis d'améliorer leurs capacités vis-à-vis de ceux-ci.

Ensuite, pour répondre à celle concernant l'impact que l'enseignement à distance a eu sur le recrutement des entreprises, on peut répondre qu'il a été multiple.

Tout d'abord, on remarque qu'il a notamment permis de modifier les procédures de recrutement. En effet, auparavant pour un étudiant, il était inimaginable d'avoir des entretiens en visioconférence, alors que désormais de nombreuses entreprises l'utilisent.

Ensuite, selon moi, l'enseignement à distance est en partie responsable des évolutions des attentes des jeunes et notamment au niveau du télétravail. En effet, l'enseignement à distance a pu montrer aux jeunes les éventuels avantages que celui-ci propose. Dès lors, dans pratiquement tous les cas, ils l'exigent, ce qui n'était pas le cas avant.

Enfin, et c'est toujours lié au télétravail, il est clair que les attentes, des managers des entreprises qui autorisent ce régime de travail, ont augmenté aussi. Ainsi les jeunes doivent pouvoir travailler de manière autonome.

8. LIMITES ET PERSPECTIVES POUR LE FUTUR

En guise de conclusion générale, il semblerait que l'enseignement à distance ait eu plusieurs impacts sur les nouvelles recrues et même plus généralement sur l'entièreté du processus de recrutement. Cependant, plusieurs limites sont à mentionner vis-à-vis du travail effectué :

- La première concerne l'échantillon et le fait que la majorité des entreprises choisies étaient des entreprises wallonnes.
- Ensuite, il s'agissait exclusivement d'entreprises de services. La question de la transposition à d'autres types d'entreprises et l'élargissement des résultats à d'autres pays doit donc être posée.
- Enfin, une autre limitation concerne le moment où ont été réalisées les interviews. En effet, celles-ci ont été réalisées en 2022, ce qui pourrait être un peu tôt. En effet, dans cette période les élèves qui étaient sortis, et qui donc constituent de nouvelles recrues, étaient des étudiants déjà avancé dans leur cursus universitaire. Ils avaient donc déjà eu une expérience de cours en présentiel.

Sur base de cela, je donne deux perspectives de recherche pour le futur.

Il serait probablement utile de refaire cette étude, dans 2 ou 3 ans. Le but étant d'observer, dans ce cas, des éventuels impacts sur des étudiants qui auraient commencé leur cursus à distance, et ce même s'ils l'ont terminé en présentiel. On sait en effet, que les premières années sont les plus utiles en terme de méthodologie de travail.

Une deuxième piste pourrait être celle d'évaluer des personnes qui ont suivi des formations uniquement en ligne. J'ai parlé des MOOC dans ce mémoire, il serait peut-être intéressant d'avoir un focus sur les compétences des personnes qui ont étudié via ce processus.

9. BIBLIOGRAPHIE

- Abdo, Majeda Izzat Hussain. « WITHDRAWN: Distance Learning and Its Impact on Student's Creativity Material: A Practical Experience for Students of the Qweismeh Brigade ». *Materials Today: Proceedings*, septembre 2021, p. S2214785321055024. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.070>.
- Alam, Gazi Mahabubul, et Morsheda Parvin. « Can Online Higher Education Be an Active Agent for Change? —Comparison of Academic Success and Job-Readiness before and during COVID-19 ». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 172, novembre 2021, p. 121008. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121008>.
- Aucejo, Esteban M., et al. « The Impact of COVID-19 on Student Experiences and Expectations: Evidence from a Survey ». *Journal of Public Economics*, vol. 191, novembre 2020, p. 104271. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104271>.
- Bao, Wei. « COVID -19 and Online Teaching in Higher Education: A Case Study of Peking University ». *Human Behavior and Emerging Technologies*, vol. 2, n° 2, avril 2020, p. 113-15. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1002/hbe2.191>.
- Blackburn, N. E., et al. « Transitioning into the Workforce during the COVID-19 Pandemic: Understanding the Experiences of Student Diagnostic Radiographers ». *Radiography*, vol. 28, n° 1, février 2022, p. 142-47. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.09.005>.
- Bojović, Živko, et al. « Education in Times of Crisis: Rapid Transition to Distance Learning ». *Computer Applications in Engineering Education*, vol. 28, n° 6, novembre 2020, p. 1467-89. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1002/cae.22318>.
- Chaturvedi, Kunal, et al. « COVID-19 and Its Impact on Education, Social Life and Mental Health of Students: A Survey ». *Children and Youth Services Review*, vol. 121, février 2021, p. 105866. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105866>.

- Kaplan, Andreas M., et Michael Haenlein. « Higher Education and the Digital Revolution: About MOOCs, SPOCs, Social Media, and the Cookie Monster ». *Business Horizons*, vol. 59, n° 4, juillet 2016, p. 441-50. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.008>.
- Krishnamoorthy, Raghu, et Keith Keating. « Education Crisis, Workforce Preparedness, and COVID-19: Reflections and Recommendations ». *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 80, n° 1, janvier 2021, p. 253-74. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1111/ajes.12376>.
- Krishnan, Tn, et Hugh Scullion. « Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises ». *Human Resource Management Review*, vol. 27, n° 3, septembre 2017, p. 431-41. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- Kulikowski, Konrad, et al. « E-learning? Never Again! On the Unintended Consequences of COVID-19 Forced E-learning on Academic Teacher Motivational Job Characteristics ». *Higher Education Quarterly*, vol. 76, n° 1, janvier 2022, p. 174-89. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1111/hequ.12314>.
- Kumar, Sourabh. « The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions ». *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 41, n° 2, janvier 2022, p. 21-34. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1002/joe.22130>.
- Lederman, Doug. « Why MOOCs Didn't Work, in 3 Data Points ». *Inside Higher Ed*, 16 janvier 2019, <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/01/16/study-offers-data-show-moocs-didnt-achieve-their-goals>.
- Oyedotun, Temitayo Deborah. « Sudden Change of Pedagogy in Education Driven by COVID-19: Perspectives and Evaluation from a Developing Country ». *Research in Globalization*, vol. 2, décembre 2020, p. 100029. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100029>.
- Pandit, Deepak, et Swati Agrawal. « Exploring Challenges of Online Education in COVID Times ». *FIIB*

Business Review, janvier 2021, p. 231971452098625. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1177/2319714520986254>.

Pedaste, Margus, et Meriliis Kasemets. *Challenges in Organizing Online Conferences: Lessons of the COVID-19 Era*. 2021. Educational Technology & Society.

Pokhrel, Sumitra, et Roshan Chhetri. « A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning ». *Higher Education for the Future*, vol. 8, n° 1, janvier 2021, p. 133-41. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1177/2347631120983481>.

Rashid, Shazia, et Sunishtha Singh Yadav. « Impact of Covid-19 Pandemic on Higher Education and Research ». *Indian Journal of Human Development*, vol. 14, n° 2, août 2020, p. 340-43. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1177/0973703020946700>.

Remote online exams in higher education during the COVID-19 crisis | en | OECD.

<https://www.oecd.org/education/remote-online-exams-in-higher-education-during-the-covid-19-crisis-f53e2177-en.htm>. Consulté le 16 mai 2022.

Schaarschmidt, Mario, et al. « Digital War for Talent: How Profile Reputations on Company Rating Platforms Drive Job Seekers' Application Intentions ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 131, décembre 2021, p. 103644. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103644>.

Schlechter, Anton, et al. « Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness ». *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, novembre 2014. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>.

Shahabadi, Mehdi Mehri, et Megha Uplane. « Synchronous and Asynchronous E-Learning Styles and Academic Performance of e-Learners ». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 176, février 2015, p. 129-38. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.453>.

Singh, Anita, et Lata Bajpai Singh. « E-Learning for Employability Skills: Students Perspective ».

Procedia Computer Science, vol. 122, 2017, p. 400-06. *DOI.org (Crossref)*,

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.386>.

Stevanović, Aleksandra, et al. « Higher Education Students' Experiences and Opinion about Distance Learning during the Covid-19 Pandemic ». *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 37, n° 6, décembre 2021, p. 1682-93. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1111/jcal.12613>.

Subramony, Mahesh, et Markus Groth. « Enacting Service Work in a Changing World: Time for a Dialogue ». *Journal of Service Research*, vol. 24, n° 2, mai 2021, p. 226-29. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1177/1094670521989452>.

The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and 9 countries | McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>. Consulté le 16 mai 2022.

The future of work after COVID-19 | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Consulté le 16 mai 2022.

10. ANNEXES

10.1. GUIDE D'ENTRETIEN VIERGE

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes. Acceptez-vous de participer à cette enquête et d'être enregistré ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

→ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Votre entreprise a-t-elle également dû faire face à un mode distanciel ?

- ➔ Si oui qu'avez-vous mis en place + résultats obtenus
- ➔ Sinon, quelles sont les raisons ?

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues, je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Remarquez-vous des différences négatives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

- ➔ Selon vous dans quelle mesure les méthodes d'enseignement à distance sont-elles responsables des différences que vous venez de citer ?
- ➔ Question optionnelle en cas d'impact – Qu'avez-vous mis en place pour résoudre cela ?

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Remarquez-vous des différences négatives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

➔ Selon vous dans quelle mesure les méthodes d'enseignement à distance sont-elles responsables des différences que vous venez de citer ?

➔ Question optionnelle en cas d'impact – Qu'avez-vous mis en place pour résoudre cela ?

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importance dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

10.2. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 1

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer un maximum de 30 minutes. Acceptez-vous de participer à cette enquête et d'être enregistré ?

Oui pas de soucis

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, c'est parfait.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise?

Je m'appelle Thomas, j'ai 27 ans. J'ai fait mon bachelier en gestion à l'université de Namur et puis j'ai fait un master à Louvain à la LSM aussi en gestion, en business management. Depuis un peu plus de 2 ans, je travaille chez Deloitte en tant que consultant. Je suis responsable d'une petite équipe de « juniors » qui travaille sur différents projets.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Deloitte est une société de conseil, c'est très vaste. C'est donc une société de conseil en tant que comptabilité, audit, légal,... En ce qui me concerne en particulier, je suis dans la branche « Deloitte consulting » et plus précisément pour les nouvelles technologies donc « Deloitte Digital ». On accompagne les entreprises dans leur transformation digitale avec un CRM sales forces pour aider les entreprises à améliorer leurs relations clients, leurs ventes, etc.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Télétravail.

Moi, la crise sanitaire c'est vraiment le télétravail, car ça a duré 2 ans. Et pendant 2 ans, j'étais quasi tous les jours en train de travailler depuis chez moi. Ce qui est un gros changement par rapport à la situation d'avant. Puisque, avant, on était 4 jours chez le client et un jour chez Deloitte. Et du coup, on est passé du tout au tout.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Pas le notre, plutôt des secteurs locaux, tout ce qui est ventes dans les commerces,... Je pense que nous par contre (le conseil), ça a été. On a eu une petite diminution d'activités pendant l'été, mais quand même très limitée. Je pense que de notre côté, cela a accéléré tout ce qui est lié à la digitalisation. D'un côté, je pense que la crise a aidé notre entreprise, mais il est vrai que pour certains secteurs, ça a été plus compliqué.

On a cependant remarqué, de notre côté chez Deloitte, que dans certaines « industry » on a beaucoup plus de projets qu'avant alors que dans d'autres, cela s'est vraiment calmé. Tout ce qui est consommation, ça a vraiment diminué. Je pense par exemple à AB-Inbev, toutes des entreprises comme ça, où ça a vraiment diminué.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Tout d'abord, les cours n'étaient plus en présentiel, mais en ligne. Je ne vais pas aller jusqu'au décrochage scolaire, mais je pense que pour certaines personnes, ça a été plus difficile de suivre. C'est aussi plus facile, derrière ton PC, quand tu n'allumes pas ta caméra, de faire autre chose. Il y a aussi tout le côté social, car normalement, ce qui est bien avec l'université, c'est qu'on voit du monde, qu'on voit beaucoup de personnes qui vont aussi se lancer dans le monde du travail dans pas longtemps. Personnellement, quand j'ai commencé chez Deloitte, j'ai retrouvé des gens qui faisaient les mêmes études que moi. Le fait de ne pas aller sur place à l'université, c'est aussi des rencontres qui n'ont pas eu lieu et aussi tout ce côté de suivre un peu moins les cours.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Décrochage scolaire, difficultés pour suivre, distractions.

Je pense que c'est facile d'être distrait avec les cours à distance. Je pense aussi qu'il n'y a pas que des points négatifs. Je pense aussi que ça a aidé. Par exemple, ici pour l'interview, on est sur Teams. Moi quand j'étais à l'université, c'est quelque chose que l'on n'avait pas du tout. Cela permet notamment de gagner du temps au niveau des trajets pour les travaux de groupe. Plutôt que d'aller sur place, parfois, il suffit d'avoir un call. Pendant 1 h 30, on est dans le call alors que d'habitude, pour avoir une réunion de 1 h 30, on perdait deux heures dans les transports en commun.

Est-ce que vous voyez éventuellement d'autres avantages à l'enseignement à distance ?

J'ai déjà donné un aperçu rapide sur la question, mais ça a déjà préparé les étudiants à tout ce qui est nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de communication. Maintenant, les nouvelles entreprises sont beaucoup plus adeptes de tout ce qui est Teams, Zoom. Je pense que ça aide aussi les étudiants à déjà se familiariser avec tous ces outils et à se préparer au nouveau monde du travail.

Vous m'avez dit que votre entreprise avait dû faire face à du télétravail. Quels ont été les résultats obtenus vis-à-vis de ce passage ?

Les résultats par rapport à mon expérience personnelle ou plutôt par rapport à l'entreprise ?

Plutôt pour l'entreprise.

Ce qui est particulier avec Deloitte, c'est que c'est très vaste. En réalité, ça va un peu dépendre des secteurs d'activités de Deloitte. Je sais que pour certains secteurs de la boîte, ça a été plus compliqué.

Donc tout ce qui est finance, comptabilité, ça a été plus compliqué. Pour nous dans le conseil, et en particulier dans mon cas vu que c'est du conseil digital, l'activité a un peu diminué dans les premiers mois, car toutes les entreprises avaient un peu du mal. Après, ça a recommencé plus fort, car maintenant, les entreprises sont conscientes qu'on pourrait avoir d'autres crises. Les entreprises sont donc enclines à se lancer dans des transformations digitales pour avoir plus facile à travailler à distance.

De mon côté personnel, je suis content de retourner au boulot de temps en temps, mais il y a certains jours où je gagne du temps dans les transports en commun. Du coup, ça me permet de travailler plus longtemps sur la journée. Également, on dit qu'on a des distractions quand on est à la maison, mais on en a également quand on est au bureau. En effet, il y a les collègues, les pauses café... Alors que quand je suis chez moi, je suis 100 % focus sur mes tâches.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je dirais que ça dépend des étudiants. Par exemple, moi, sur le projet que je fais actuellement, on a 3 personnes qui viennent de rejoindre et qui, donc, sont sorties de l'université il y a 6 mois. Et je dirais que ça dépend du profil. Il y en a qui sont mieux préparés au télétravail, qui sont plus à l'aise avec les outils comme Teams. Par contre, il y en a d'autres pour qui c'est plus compliqué parce que c'est l'habitude du télétravail où « on est tranquillement chez soi » et qu'il y a toujours des distractions. Alors que le télétravail, ça ne veut pas dire « on est chez soi », ça reste du travail, c'est faire ses 8 h de boulot sur la journée, voire parfois plus.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

« Compétence », c'est un mot très vaste. Il y a les compétences classiques qui sont les « hard skills » qui sont « moi, je sais faire ça ». Ensuite, il y a les compétences « soft skills » qui sont de plus en plus importantes. Il s'agit de tout ce qui est plus dans le relationnel, dans le « team management ».

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Moi, je regarde plutôt du côté des « softs skills », car tout ce qui est « hard skills » cela s'apprend. Pour les « softs skills », ce que l'on regarde beaucoup, c'est quelqu'un qui sait travailler en équipe, qui veut se dépasser et qui est à la recherche de résultats. Donc, quelqu'un qui n'est pas juste content d'avoir fait sa tâche, mais qui veut vraiment le faire de la meilleure des manières possibles. Je pense que le plus important, c'est d'avoir quelqu'un qui a envie d'apprendre.

Est-ce que les compétences que vous recherchez ont évolué avec la pandémie ?

C'est difficile à dire, certains se sont améliorés après la pandémie. Alors qu'il y en a d'autres, qui rencontrent parfois un peu plus de difficultés au niveau du travail en équipe. Parce que les gens ont perdu l'habitude de travailler en équipe, d'aller au bureau, d'être ensemble.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Je sais que nous aussi, c'est de plus en plus difficile de trouver des personnes bien formées, avec les méthodes classiques. Les recruteurs qui cherchent, ce qu'ils font de plus en plus, c'est de demander à des gens comme nous de « faire marcher son réseau ». Ça nous arrive régulièrement de recevoir des mails de l'équipe RH qui demande de l'aide pour dire par exemple « Thomas, est-ce que tu ne connaîtrais pas des gens dans ton entourage qui, pour toi, ont le profil adéquat pour Deloitte ? ». Il est vrai qu'au niveau du département RH, c'est devenu plus compliqué de trouver des talents.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues, je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Moi, je pense que c'était mieux avant, car on avait plus l'habitude de travailler en équipe ou sur place. Maintenant, j'observe qu'on est sur Teams. C'est un peu bête, mais parfois, c'est juste allumer la caméra et ça, ça se perd un peu. Quand j'ai des réunions avec des nouvelles recrues, je mets la caméra, car c'est toujours mieux d'avoir un contact visuel. Et c'est quelque chose qui est de plus en plus rare chez les gens.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

En termes de savoir-faire, j'ai effectivement remarqué qu'il y a des nouvelles recrues qui sont vraiment plus à l'aise avec tous les outils informatiques. Tout ce qui est Teams, Zoom, mais également des outils comme PowerPoint ou Excel. Car je pense qu'avec la pandémie et les cours à distance, c'est quelque chose qui a été beaucoup plus mis en valeur par les universités. Donc tous des travaux de groupe, mais + en ligne tandis qu'à l'époque, c'étaient des travaux de groupes sur place. C'était donc plutôt des travaux de groupe « à l'ancienne » donc un long texte. Je pense que maintenant, avec la pandémie, et

avec les cours à distance, ça a permis de développer un peu plus le côté créatif et les compétences à utiliser d'autres outils informatiques.

Remarquez-vous des différences négatives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

J'ai envie de dire que cela dépend des recrues. Il y a des recrues qui, même si c'est difficile à dire, car je n'étais pas à l'université avec elles, me laissent l'impression qu'elles ont été moins bien formées. Peut-être que c'est, comme je le disais plutôt, certaines personnes qui ont profité du fait que les cours étaient à distance pour être moins attentives en cours. Cependant, de ce côté-là, moi, cela reste difficile à expliquer pourquoi.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Comme j'en ai déjà parlé avant, effectivement, je pense que les jeunes qui sortent de l'université sont plus à l'aise avec les technologies digitales. Que ce soient les outils de communication comme Teams, Zoom ou Skype, mais aussi d'autres outils pour travailler en direct avec les clients. Parce qu'on a beaucoup d'outils tels que Miro ou Google Forms pour qu'on travaille tous en même temps dans le même outil en parallèle. Et les nouvelles recrues sont beaucoup plus à l'aise à ce niveau-là, car c'est quelque chose qu'elles ont dû utiliser durant l'université pour travailler en groupe.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je trouve qu'à l'université, on est toujours axé sur tout ce qui est compétences techniques, ce qu'on peut faire, etc. À l'université, on pourrait avoir plus de cours axés sur les softs skills donc comment travailler en équipe, comment avoir des relations entre collègues, le côté présentation avec les clients,... Pour moi, ce sont des cours qui sont toujours un peu négligés à l'université. Pour l'instant, les cours donnés sont surtout axés sur l'étude.

Les entreprises, ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ? + justification

Je pense que oui, mais je pense qu'il y a déjà des entreprises comme Deloitte qui le font. Ce que je trouve qui peut être intéressant pour les entreprises, c'est de jouer plus de rôles dans tout ce qui est proposé

des projets pour les étudiants en master. Que ce soit de proposer des opportunités de mémoire-projet pour que les étudiants puissent déjà faire leur stage tout en écrivant leur mémoire en parallèle. Mais je trouverais également intéressant de proposer d'autres choses comme des travaux de groupe tout simplement. Ce serait par exemple des travaux d'études pour que durant un cours à l'université, on ait un cours en partenariat avec telle ou telle entreprise.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Ça dépend les profils, ça dépend les études. Je remarque que de notre côté, du côté sciences de gestion ou business management, les attentes sont plus élevées. Donc on a des attentes plus élevées dans les candidats, car je pense qu'il y a aussi plus de candidats. Alors que dans d'autres secteurs où l'on cherche plus de personnes, comme le secteur informatique, là, j'ai l'impression que les exigences ont un peu diminué, car on recherche davantage de candidats.

En ce qui concerne les recrues, est-ce qu'elles attendent quelque chose de votre part ?

On l'observe régulièrement parce que chez Deloitte, il y a toujours eu un grand turnover avec les gens qui changent souvent. Mais c'est vrai, que les recrues qui rejoignent maintenant ont des exigences plus élevées. On remarque beaucoup plus de personnes qui quittent rapidement parce que le job ne correspondait pas à leurs attentes.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

La digitalisation, donc se mettre à la page. Ils ont déjà commencé à le faire avec, par exemple, le fait que les étudiants aient accès à Teams. Mais il est vrai que le côté universitaire était devenu un peu vieillot, un peu à la vieille école où cela reste fort axé sur l'étude, sur le côté technique. Je pense que l'université doit regarder un peu plus du côté des hautes écoles pour avoir un côté plus pratique, pour préparer plus les étudiants au monde du travail. Souvent, quand les étudiants arrivent dans le monde du travail, ils connaissent plein de choses, ils ont plein de compétences, mais ils ne savent pas quoi en faire avec. Ils ont acquis plein de savoirs à l'université sans avoir le côté pratique. Il est vrai qu'on a le côté pratique avec le stage, mais je trouve qu'on n'a pas assez.

Je n'ai plus de questions à vous poser, avez-vous éventuellement quelque chose à ajouter ?

Non.

OK, merci beaucoup pour cet entretien.

10.3. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 2

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer un maximum de 30 minutes. Acceptez-vous de participer à cette enquête et d'être enregistré ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, je n'ai pas de questions. Merci.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise?

Je m'appelle Laëtitia et je travaille dans une administration régionale en charge de l'octroi d'aides aux entreprises ou aux structures, pour les développer.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

C'est une administration régionale qui accompagne, aussi bien, des citoyens, des ASBL, des acteurs de recherche ou des entreprises dans leur développement. Il s'agit de développement économique. Aussi, de manière générale, nous récupérons des impôts pour financer d'autres services régionaux.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Je dirais télétravail, crainte de la maladie et crise mondiale.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Essentiellement, les services avec les contacts rapprochés, donc, des métiers tels que les coiffeurs, etc. Il y a eu également tout ce qui est HORECA. Donc, vraiment les métiers de proximité.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Je pense que ce sont principalement les étudiants qui doivent avoir des stages pratiques. En effet, ils n'ont pas pu faire leur stage sur le terrain. Je pense que c'est essentiellement ce parcours d'étudiants qui a été compliqué.

➔ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Au niveau universitaire en particulier, de nouveau, ces métiers où il y a nécessité de stage. Je pense, probablement, les filières des architectes, des ingénieurs en construction et toute une autre série de métiers de management avec stage.

L'ensemble de l'enseignement universitaire a été impacté puisque les étudiants ne pouvaient plus aller en auditoire. Par conséquent, l'école ou l'université a dû trouver des solutions pour donner des cours à distance. Il a fallu réorganiser beaucoup de cours et beaucoup de méthodologies.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Connectivité. Je dirais aussi « interactions différentes ». En effet, tout ce qui est lié aux non-dits d'une classe, à l'ambiance, à la présentation dans des groupes restreints et les interactions entre élèves sont fortement différentes dans un cours à distance que dans un auditoire. Il y a également l'aspect de la possibilité de discuter avec le prof après le cours qui n'est plus là. Les échanges informels pour préparer des exercices avant une session sont peut-être moins présents. Je pense que la grosse différence, c'est le manque d'interactions informelles.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Les principaux avantages sont que l'étudiant peut, lorsque c'est autorisé, revoir le cours plusieurs fois. Il y a également le fait que l'étudiant peut avoir un horaire adapté. Si pour une raison X ou Y, il ne sait pas être connecté à 9 h, il peut revoir la session dans la journée. Ça permet d'avoir un contenu qui est disponible plus longtemps. Je pense qu'un autre avantage, c'est d'avoir une présentation du prof, qui conçoit son cours d'une manière plus moderne. On sait que les jeunes aiment ce qui est vidéo. Et donc peut-être que les profs ont ajouté des outils ou des vidéos qui modernisent certaines matières.

Quels sont, maintenant, selon vous, les inconvénients de l'enseignement à distance ?

Comme déjà dit, c'est ce manque d'interactions avec les autres élèves, avec le professeur. Parfois, un module qui dure deux heures, les interactions derrière un écran sont moins conviviales et sont moins pratiques. L'interaction est moins présente dans les cours à distance.

Un autre désavantage, c'est que ces cours à distance manquent d'un aspect pratique. Par exemple, des laboratoires ou des ateliers qui nécessitent des activités plus manuelles ne peuvent être faits derrière un écran.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Ma perception au niveau des étudiants est qu'ils ont dû s'adapter à de nouveaux outils, de nouvelles méthodes. Pour certains, ils ont dû découvrir comment se connecter à des ordinateurs, ... Cela a probablement accéléré un apprentissage ou dû moins le forcer. Je pense aussi que pour certains étudiants, cette méthodologie ne leur a pas convenu. Je pense que rester derrière un écran pendant des heures sur une journée, il y en a probablement qui ont un peu décroché. D'autres ont par contre, peut-être, considéré que cette méthode leur convenait davantage. Ces derniers ont pu suivre leur cours de la manière telle qu'ils le souhaitaient. Je pense que c'est variable d'un étudiant à l'autre. Il faudrait avoir des enquêtes plus larges au niveau des écoles et des universités pour savoir quel impact cela a eu sur leur enseignement.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

- ➔ Si oui qu'avez-vous mis en place + résultats obtenus
- ➔ Sinon, quelles sont les raisons ?

Notre entreprise est passée en mode davantage distanciel. Il y avait déjà certaines personnes qui travaillaient à distance certains jours de la semaine. Ici, vu la contrainte du COVID, ça a été fortement renforcé. Ça veut dire qu'on a dû équiper certaines personnes avec des ordinateurs portables, des souris. En particulier, il a fallu mettre en place un système sécurisé pour que les travailleurs aient accès à leurs fichiers ou à leurs données à distance.

Par contre, il y a un certain nombre de fonctions qui n'ont pas pu être menées en télétravail. Certaines fonctions ont donc dû continuer à travailler en présentiel puisqu'il y a des métiers qui sont indispensables pour la poursuite des activités de l'entreprise et qui ne peuvent être menés en télétravail.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non, pourquoi ?

Au niveau des nouveaux étudiants qui arrivent aux fonctions de service, il y a une meilleure préparation au niveau des usages des outils à distance et de gérer des réunions à distance. Donc ça, c'est un avantage. Je pense aussi que le concept du travail qui peut, soit se faire à domicile, soit sur le lieu du travail est relativement bien accepté par les jeunes. Je pense que c'est quelque chose qui devient normal pour eux et que ça leur convient d'un point de vue flexibilité, que ce soit en termes d'horaire ou en termes d'organisation de la journée de travail.

Par contre, ce qui est très difficile dans des périodes comme celles-ci, c'est de donner les premières formations à cette nouvelle personne qui arrive sur le lieu du travail. Former ou initier un jeune à un nouveau métier uniquement par des explications à distance, ce n'est pas toujours simple. Il est important d'avoir des échanges ou des interactions plus informelles.

Il y a aussi pour d'autres métiers, et de nouveau, il faudrait voir plus en détail. Mais des métiers qui nécessitent des travaux manuels, le jeune qui arrive, vu qu'il a déjà peut-être eu des manquements dans sa formation pratique, va manquer des modes de pratique pour le métier. Il faudra donc permettre au jeune de se former sur le terrain de manière plus longue que ce qui était le cas d'habitude.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Pour moi, c'est acquérir un certain nombre de mécanismes, de méthodologies, de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire pour pouvoir répondre à des tâches diverses et complexes.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Étant donné que nous sommes un organisme avec une diversité large de métiers, nous recherchons des profils très variés qui se situent dans tous les domaines. Que ce soient des métiers de services, des juristes, des économistes, des profils administratifs, des profils d'ingénieurs.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Dans une administration régionale, nous avons des règles bien précises. Les profils de fonction sont déterminés et donc ils n'ont pas été changés du fait de la pandémie.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui. C'est vrai qu'au niveau de notre service régional, il y a certains métiers qu'il est très difficile à recruter tels que des profils d'informaticiens, des profils de spécialistes IT. Surtout les ingénieurs et les scientifiques sont difficiles à recruter.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues, je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Je dirais qu'au niveau du savoir-être, la différence que je constate, c'est que les nouvelles recrues sont très vite autonomes dans les outils de connexion à distance. Je pense que par rapport à la période précédente, il y a une rapidité de pouvoir se connecter et interagir par l'ordinateur avec ces nouvelles recrues.

Un des inconvénients, par contre, est que le réseau informel et le réseau social ne sont pas créés. Cela veut dire que les nouveaux qui arrivent se sentent un petit peu seuls et, peut-être, ne savent pas se considérer comme faisant partie d'une équipe ou d'un département. Tous ces aspects de relation sociale, comme savoir qui est qui, sont plus difficiles à créer ou, du moins, prennent plus de temps.

➔ Selon vous, dans quelle mesure les méthodes d'enseignement à distance sont-elles responsables des différences que vous venez de citer ?

Je pense que c'est peut-être lié aux méthodes d'enseignement, mais je pense que c'est surtout lié aux outils. Donc, est-ce que les outils qui sont mis à disposition ou les usages de ceux-ci pourraient évoluer pour permettre des interactions beaucoup plus informelles. Il faut permettre aux gens de parler d'autre chose que du boulot aussi via les outils à distance.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Au niveau du savoir-faire, je dirais que les nouvelles recrues savent très vite se connecter, apprendre à organiser une réunion en ligne (prévoir le partage de document). Tout ça se fait de manière relativement simple. Au niveau des métiers de services, c'est positif.

Par contre, je pense que les métiers manuels, il y a certainement des lacunes étant donné que tous ces métiers n'ont pas eu les stages ou les pratiques manuelles qu'ils auraient dû avoir.

Dans votre entreprise, est-ce que vous avez mis quelque chose en place pour résoudre ce genre de problèmes ?

Au niveau de notre structure, pour les métiers manuels, je n'en ai pas connaissance. Pour les métiers plus orientés service, nous avons mis en place une série de groupes et de plateformes internes. Sur celles-ci, chacun peut avoir des informations sur comment se connecter et sur les fonctionnalités des outils en ligne, etc.

De nos jours, les compétences digitales prennent de plus en plus d'importance dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Les dernières recrues ont de bonnes connaissances sur comment se connecter sur des plateformes, comment organiser des événements en ligne. Tout ça est acquis par les recrues jeunes. C'est vrai qu'il faudrait peut-être distinguer par rapport à l'âge de la personne, mais en tout cas les recrues qui sont plus jeunes sont très vite dans les outils à distance.

Selon vous, quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je dirais au niveau de la gestion de projet agile. En effet, on est de plus en plus dans des méthodologies de gestion de projets. La gestion de projet dans les différents types de métiers me paraît utile. Mais également avoir davantage de cours orientés sur l'intelligence artificielle et le coding. Ce sont des choses qui devraient être enseignées de manière transversale parce qu'on se rend compte que tous les métiers auront de plus en plus une facette avec des compétences liées à l'usage d'outils numériques. Savoir comprendre ce qu'est l'IA et le coding me paraît utile.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Oui, je pense qu'on doit amplifier. Ça existe déjà. Il y a des systèmes où il y a des interfaces entre les instances universitaires et les entreprises. Mais je pense qu'on doit amplifier ce dialogue pour que les programmes de formations puissent répondre aux défis et aux enjeux des entreprises. Je pense que certains programmes en termes de contenu ou de méthodologies peuvent écouter les besoins des entreprises. Aussi, un des points qui peut être amplifié, c'est que davantage de formations puissent être

dispensées soit en horaire décalé, soit en amplifiant les stages en entreprise. Ce sont vraiment ces interactions avec le monde du travail qui permet aux étudiants d'être directement compétents sur le marché du travail.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Au niveau des attentes, je pense que les nouveaux travailleurs souhaitent davantage connaître le parcours de carrière qu'ils pourraient avoir au sein d'une entreprise. D'une part, ils veulent savoir s'il y a des perspectives d'évolution, d'autre part, il y a aussi un mécanisme de non-fidélité vers un employeur. Les nouvelles recrues vont souvent aller chercher l'employeur qui répond le plus à leur attente. Les attentes des jeunes évoluent avec le temps. Le jeune va trouver intéressant de commencer à travailler dans l'entreprise X parce que le métier de base est intéressant. Ensuite, il ira très rapidement dans l'entreprise Y parce que celle-ci lui propose, en plus de son métier, une voiture de société. Enfin, avec l'évolution de la vie et peut-être de la vie familiale, il choisira une société Z qui lui proposera davantage de télétravail ou des horaires flexibles.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Je dirais que les défis sont à deux niveaux.

D'une part, c'est de garder ce lien avec les entreprises publiques ou privées pour faire en sorte que les modules et les formations soient en phase avec ces partenaires. L'interaction doit être continue pour que les programmes des formations répondent aux attentes de toutes les parties prenantes.

Un deuxième point qui me paraît un défi, c'est que beaucoup d'outils se développent une ligne. Il s'agit de tutoriels, de MOOC, ... Cela veut dire que l'université doit pouvoir combiner ces modalités de cours à distance en apportant une valeur ajoutée à ce type de tutoriels. C'est-à-dire que l'expertise de l'université doit toujours avoir un temps d'avance. Il faut vraiment avoir une expertise sur le contenu.

Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Je dirais que les défis de la formation sont aussi quelque chose qu'il faut concevoir d'une manière transversale. Une formation ou une compétence nécessite d'avoir une vision depuis l'âge précoce d'un enfant. On peut se dire que dès trois ou quatre ans, il y a lieu de réfléchir comment un jeune peut acquérir toute une série de compétences. Que ce soient des compétences en coding, en langue, il faut

les mobiliser dès le plus jeune âge. Tout un parcours, scolaire ou en dehors de l'école, doit se faire avec des modules qui répondent aux besoins individuels de chacun.

Merci beaucoup pour votre participation.

10.4. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 3

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer un maximum de 30 minutes.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non pas du tout.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise?

Je m'appelle Nathalie. J'ai 51 ans. Je travaille dans une société de télécommunication depuis 2001, donc ça a fait 21 ans. J'ai occupé différents postes et depuis quelques années, je suis responsable de toute la partie « Help desk ». Il s'agit des techniciens qui prennent les appels téléphoniques et des techniciens qui vont dépanner les clients sur le terrain. Ma société ne gère que des clients « entreprises », donc on n'a pas de clients particuliers. On est une société concurrente de Proximus. Même si nous faisons partie du même groupe que VOO, nous sommes destinés à gérer le marché des grandes et moyennes entreprises.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

C'est une société de télécommunication. On commercialise des solutions (pas des produits) où on intègre tous les besoins des clients. On fournit des solutions de télécommunication, de Wi-Fi, de téléphonie sur IP. Donc vraiment tout ce qui est moyen de télécommunication, qui sont devenus, aujourd'hui, pour les entreprises, des commodités.

Par exemple, on fournit tout le réseau partagé de la chaîne de magasin « Tom&Co », idem pour les magasins « Pearle » ou encore les magasins « Trafic ». C'est grâce à notre réseau que les magasins

peuvent parler entre eux, partager leur système informatique, partager la gestion de leurs stocks. En réalité, on met en place ce que l'on appelle « réseau virtuel ».

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

L'inédit, nous n'avions jamais connu ça. Idem pour ce mot « pandémie » qu'on ne pensait plus jamais utiliser depuis plus de 100 ans.

Le changement d'habitudes, le changement de fonctionnement. La crainte de ne pas pouvoir fonctionner comme on a dû le faire.

La crainte de la maladie, ça, c'est plus humain.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Le secteur médical, au niveau de la charge de travail, et je pense ce côté émotion. Les difficultés qu'ils ont dû vivre, avec cette charge de patients, qu'ils ne pouvaient certainement pas soigner tous en même temps. Ils ont sûrement dû faire des choix, dans les degrés de criticité par rapport à certains patients. Donc, pour moi, c'est le milieu le plus affecté.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

L'enseignement aussi a été fortement impacté. Les étudiants ont dû être à distance. Pour tout le monde des enseignants, les professeurs, je pense que ça n'a pas été facile non plus de devoir imaginer donner cours dans des conditions qui, pour certains, n'avaient jamais connu. Donc, nous on a également des écoles dans notre secteur de clients, et ça a été pour tous des besoins de bande passante, pour pouvoir absorber toute cette nouveauté, qu'ils devaient mettre en place pour pouvoir donner cours.

Autant pour les enseignants qui ont dû changer leurs habitudes, que pour les étudiants où malheureusement, j'ai pu entendre un décrochage scolaire chez ceux qui ont besoin d'avoir un côté plus sociable, d'être entouré par les copains. Être dans un environnement très fermé n'a pas dû être simple du tout. Et donc bravo à ceux qui ont tenu le coup, parce que je pense que ça ne devait pas être simple de se lever le matin et d'être à l'heure à tous les cours.

➔ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous, ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Je pense qu'il y a plus de maturité dans la façon d'absorber les cours. Les universitaires font un choix de faire des études. Donc, j'ai cette impression, qu'ils ont plus facilement trouvé la motivation qu'en

élève en secondaire ou en primaire qui est un peu obligé d'être à l'école, qui suit l'école parce que les parents l'obligent et parce que la société d'aujourd'hui fait qu'on doit aller à l'école.

J'ai l'impression que les universitaires étaient déjà plus habitués à travailler avec l'écran, avec les moyens de communication qu'on connaissait. Peut-être pas Teams qui a été fortement développé pendant la période Covid, mais d'autres outils sur le net étaient déjà accessibles.

Sinon, oui les universitaires ont été fortement affectés. Mais il y a une motivation et une maturité autre qui a peut-être permis de prendre une distance par rapport aux conséquences.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Maturité.

Concentration. Pouvoir suivre quelque chose dans un environnement qui est parfois sa chambre ou un coin de table ou bien un salon où papa et maman sont aussi. Donc, à mon avis, il y a dû y avoir beaucoup de concentration. Tout ce qui était prise de note, ne devait pas être aussi simple non plus. Parce que, je me demande, est-ce que vous aviez tous le bon équipement pour gérer vraiment cet enseignement à distance. Je pense que tout le monde n'est pas hyper bien équipé.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Les avantages, c'est de pouvoir faire des enregistrements. Mais je crois qu'on peut le faire aussi au cours.

Vous allez au cours avec des PC, donc en ce qui concerne les notes, vous les prenez déjà sur vos PC dans les auditoriums.

Peut-être dans tout ce qui est groupe de travail. Il y a quand même pas mal d'outils facilitateurs qui peuvent effectivement amener à animer des groupes et à créer ce groupe de travail virtuel qui peut fonctionner.

Pour ceux qui sont moins à l'aise d'être face à un public réel, peut-être que la vidéoconférence a aidé à pouvoir s'affirmer. C'est une possibilité. Mais ça peut aussi aller dans les 2 sens. Il y en a qui ont peut-être gardé le silence, parce que derrière un écran, ce n'est pas facile. Donc ça dépend, du tempérament de l'un et de l'autre.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

C'est ce côté sociable qui est quand même, très fortement réduit. L'écran c'est l'écran, à un moment on en a marre de se regarder dans un écran.

Tout ce qui est lié à la vie estudiantine, qui n'est pas uniquement suivre des cours. Mais qui est se croiser dans une rue, de pouvoir discuter, de prendre un verre, de pouvoir se parler autrement qu'obligatoirement via un cours qui est suivi.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Certains décrochages, ça, c'est une certitude. Le taux a fortement augmenté.

D'autres se sont peut-être renfermés. Je veux dire, être toujours chez eux et pas forcément voir beaucoup de monde, ça a peut-être été une fermeture sur soi-même et sur son environnement. Cela ne facilite pas toujours la vie en entreprise par la suite.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

➔ Si oui qu'avez-vous mis en place + résultats obtenus

Dès le début du lock down, notre CEO a été très précurseur. Toute l'entreprise a été mise en télétravail, dès l'annonce du lock down, avant même que le gouvernement ne force les mesures. Donc, on a été en télétravail pendant des mois, sans revenir un jour au bureau. On a été équipé de tout le matériel nécessaire. Que ce soit pour certains les casques, on a reçu des chaises, on a reçu des masques à domicile même si on en avait plus besoin. Puis on a développé les moyens de télécommunication en vidéoconférence pour nous permettre de faire toutes nos réunions en vidéoconférence. On avait juste quelques règles. C'est qu'on mettait nos caméras. Pas pour voir où la personne se trouve, mais plus pour rendre la réunion plus conviviale que voir juste des noms à l'écran. Donc, ça, c'est une culture d'entreprise qu'on nous a demandé de suivre. Pour le reste, on a été la première année du mois de mars au mois de septembre, totalement en télétravail. Au mois de septembre, on a dû retourner 1jour/semaine pour essayer, puis de nouveau, la pandémie reprenait le dessus et donc re télétravail. Donc, on est allé très très peu au travail en 2 ans.

Les habitudes ayant fortement changé, l'équipe management étant convaincue que l'on pouvait travailler à distance. Les cultures ont changé. Notre « help desk », une des équipes que je gère fait ça très bien de la maison. J'ai pu me rendre compte qu'il y avait une grande motivation de ne pas revenir au bureau à temps plein. Donc, ce qui a été mis en place par l'entreprise au début de cette année, c'est

une politique de télétravail. Donc on est rentré dans une politique de télétravail officielle, hors covid. Ça fait suite au contexte covid, mais c'est hors covid. Donc on est au minimum 2 jours par semaine au bureau. Celui qui veut faire plus, fait plus, mais celui qui veut être en 2 jours au bureau, reste 3 jours à la maison. Et ça, toute l'entreprise y a accès, à quelques niveaux que ce soit, excepté la gestion du stock. Car la logistique, c'est du matériel à devoir déplacer, des livraisons à recevoir, des clients à délivrer. Donc la logistique, il y a toujours eu une permanence sur site. Et l'accueil, donc tout ce qui est poste, factures...là aussi, il y a toujours eu une présence sur site, en tournante.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je pense que oui, parce que les étudiants qui vont arriver demain en entreprise vont quasi d'office bénéficier de télétravail. On voit autour de nous les entreprises, et même le recrutement qu'on fait au niveau de la Wallonie. Avant, on avait l'avantage que les Wallons avaient la crainte d'aller à Bruxelles, pour le trajet, pour les embouteillages.. Donc on avait une longueur d'avance dans notre société qui était située à Namur par rapport à Proximus qui était situé à Bruxelles pour engager certains talents. Car certains de la région ne voulaient pas aller à Bruxelles. Aujourd'hui, on remarque que lorsqu'on recrute, la distance n'est plus un problème pour les jeunes parce que les sociétés de Bruxelles leur proposent 3jours/semaine à la maison.

Les jeunes sont préparés au télétravail parce que les jeunes ont les outils. Ils les ont utilisés pendant 2 ans, ils sont déjà dans de la vidéoconférence. Le téléphone n'est pas un problème. Les outils ne sont pas un problème. La culture et l'habitude se sont instaurées. Si on arrive à suivre plusieurs heures de cours par jour, on sait suivre plusieurs heures de réunions à distance.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

J'associerais talent, connaissances, outils, valeurs humaines, car il n'y a pas que des compétences métiers.

Enfin, il y a le mot diplôme avec compétence aussi.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Tout d'abord, la personne doit correspondre aux valeurs de l'entreprise. On a 5 valeurs d'entreprises qui sont définies et on doit y adhérer dès que l'on recrute. On procède toujours à un recrutement avec notre département des ressources humaines. Ce sont eux qui ont la mission, de s'assurer par quelques questions, par quelques tests que les valeurs humaines soient rencontrées.

Sinon, au niveau des compétences pour le métier, ça va dépendre du département. Par exemple, si c'est pour la partie « help desk », je ne cherche pas d'office un background en entreprise. Je peux engager des jeunes qui se forment une expérience chez nous. L'expérience peut être associée au mot compétence, mais à voir si on prend l'expérience avec plusieurs années déjà en entreprise ou si on fonde cette expérience dans notre société.

Sinon, si on est dans un métier bien spécifique, par exemple comme nous les télécommunications. S'il y a un petit background technique, tout ce qui est ingénieur, il le faut.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Je ne pense pas. Hormis qu'on recrute encore maintenant par vidéoconférence. Donc la compétence, c'est de pouvoir être professionnel dans une vidéoconférence. Je veux dire, ce n'est pas la même chose que de se retrouver dans une salle de réunion, c'est une autre compétence. C'est pouvoir parler à l'écran, c'est pouvoir se tenir, c'est pouvoir regarder son interlocuteur pour autant. Et parler de soi-même par rapport à un écran, ce n'est pas toujours simple.

Mais sinon, les autres compétences n'ont pas évolué.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui, par rapport à ce côté distanciel dont je parlais tout à l'heure. Nous, notre force, c'est une entreprise wallonne de 150 personnes qui attirait beaucoup de Wallons parce qu'ils ne voulaient pas aller à Bruxelles. Maintenant, le covid étant là, les règles de télétravail ont complètement été modifiées dans toutes les grosses entreprises. Donc maintenant, les jeunes talents vont plus facilement sur Bruxelles parce que ça paie mieux. Pour nous, le salaire était compensé par le fait que la distance était plus courte et le trajet était moins difficile.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues, je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Oui et non. En fait, nos recrutements pendant la pandémie, ça a été difficile à former. Et du coup, ces personnes-là ne sont pas encore intégrées à 100 %. Quand on arrive en entreprise dans du télétravail full time, on essaye de mettre en place la partie formation, séance d'information, etc. Mais il n'y a jamais rien de tel, que de discuter avec un collègue et de discuter avec ce collègue à la machine à café ou pour certains qui fument, devant une cigarette. Sincèrement, la partie adaptation en télétravail pour les nouveaux n'a pas été des plus simples.

➔ Selon vous dans quelle mesure les méthodes d'enseignement à distance sont-elles responsables des différences que vous venez de citer ?

Non, ça n'a rien à voir.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui, lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Non, je ne remarque pas de différences

De nos jours, les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Oui complètement. Nous avons dû tous travailler avec les outils de télécommunication. Au départ, je me souviens que dans certaines équipes, la gestion de l'agenda ça paraît basique, mais certaines personnes n'ont jamais de réunions. Ils sont dans des fonctions où ils répondent aux clients toute la journée. Par le contexte covid, on avait obligatoirement des séances d'informations que notre CEO convoquait pour informer l'entreprise de certains points. Et du coup, toutes les équipes ont appris à utiliser la vidéoconférence. Chez nous, ça a vraiment été la révolution à ce niveau-là. Même si l'on était dans une société de télécommunication, certaines équipes n'utilisaient jamais la visioconférence. Tout le monde s'est rendu compte que les moyens de télécommunication étaient devenus incontournables.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Préparer les étudiants aux entretiens d'embauche par vidéoconférence, car de plus en plus, on arrive à ça.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

ça dépend quelles entreprises.

Cependant, dans ce qu'on appelle « l'onboarding », donc c'est tout ce qui est accueil des nouveaux. Je pense qu'il y a quand même un programme qui doit se modifier par rapport à l'insertion du jeune collaborateur dans la nouvelle entreprise. On sait qu'on ne reviendra jamais à 5 jours au bureau et une majorité des entreprises seront comment ça. Pouvoir accueillir des nouveaux collaborateurs, on a eu des échecs avec le covid. Et pour éviter ce genre d'échecs d'un nouveau qui nous rejoint, il faut que le programme d'encadrement soit adapté par rapport à cette nouvelle ère qu'on vit.

Je l'ai également vu avec ma fille, que ce n'est pas évident d'arriver dans une entreprise et d'être à distance la majorité du temps. On ne connaît pas certaines personnes et du coup, ce n'est pas comme au bureau où il y a une cafétéria où tu rencontres quelqu'un. Parfois tu découvres que tu travailles dans la même boîte que quelqu'un en le croisant. Et maintenant, ça ne se fait plus donc je pense qu'il y a vraiment un besoin d'encadrement des nouveaux collaborateurs quand ils sortent d'universités et qu'ils entrent en entreprise. Et ce que ce soit pour des moments professionnels ou des moments conviviaux.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Oui, beaucoup de flexibilité. Une flexibilité dans les horaires, une flexibilité dans le télétravail.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

À mon avis, dans la manière de gérer les jeunes talents au niveau du savoir-être. Parce que, le savoir-faire va rester celui qu'il est, ce sont les cours, etc. Mais effectivement, si on reste dans une ère de télétravail, l'importance du savoir-être va être énorme.

10.5. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 4

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise

également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, je n'ai pas de question.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Moi c'est Patrick. Je suis ingénieur industriel de formation. Je travaille chez Proximus depuis 25 ans. Je suis manager opérationnel. Je m'occupe actuellement des équipes qui font les réparations sur les câbles cuivre et les fibres optiques, pour la moitié est de la Wallonie. C'est-à-dire la province de Liège, du Luxembourg et la moitié de la province de Namur.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Les activités principales de Proximus, c'est fournir des services télécoms. On a des ancrages nationaux et internationaux, mais je vais plus parler sur la partie nationale, qui nous concerne ici. On fournit des produits et services télécoms à toute la gamme possible de clients. On va depuis des clients « résidentiels » donc monsieur et madame tout le monde, jusqu'à des grosses entreprises, des hôpitaux, etc. On fournit aussi la possibilité à d'autres opérateurs de louer une partie de notre réseau, pour eux-mêmes distribuer leurs produits et services.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Crise.

La crise sanitaire, c'est quelque chose à laquelle on n'était absolument pas préparé. Je pense qu'il y a certaines crises où l'on peut anticiper certaines choses. Mais ici, c'est quelque chose qui était totalement nouveau. On s'est retrouvé dans une situation qui, d'une part, représentait un danger important pour le personnel. On parle quand même de vies humaines.

La crise était totalement inédite, on n'avait pas, sous la main, un protocole, un process pour dire « on va appliquer telle et telle méthodologie pour continuer nos activités ». Donc, on a dû un peu se réinventer, tout en tenant compte d'éléments qui nous venaient du gouvernement fédéral. C'est-à-dire des recommandations, des instructions, des impositions.

Il y avait d'une part les recommandations fédérales, mais il y avait d'autre part le vécu de notre personnel par rapport à cette situation. On a eu énormément d'émotionnel et dans ses situations là, parfois le rationnel s'en va. Certaines personnes ont été extrêmement impactées par cela. Dans le déroulement des activités, ce n'est pas aussi simple de dire qu'on peut le faire dans une famille ou bien de dire qu'on va mettre un masque pour aller au Cora. Dans le dans le déroulement des activités, on doit envoyer le technicien chez le client et donc, par rapport à ce qu'on connaissait du virus, cela signifiait, se mettre en danger. Et ça, une entreprise ne peut pas se le permettre. Il a fallu vivre avec ça, faire comprendre au personnel qu'une part des activités devait se poursuivre. D'autant, qu'on fait du produit télécom et l'on sait que beaucoup de gens se sont réfugiés chez eux, chacun dans sa petite forteresse. Le seul moyen de continuer à travailler étant le réseau télécom. Donc, pour le travail, c'était devenu un outil indispensable. Mais aussi, pour la vie des familles. La perspective de se retrouver confiné, pendant 3-4 semaines, à la maison avec 2 ados de 14 et 16 ans qui n'ont plus le Wi-Fi, le gaming possible, je pense que pour les parents, ce serait très compliqué. C'est un niveau d'exigence tel, maintenant, que ce soit pour le travail ou la gestion courante de la famille. Le produit télécom est devenu un produit de première nécessité, tout comme l'eau ou l'électricité. Et donc des attentes d'entreprises qui nous demandent des délais d'intervention de réparation de 4 h, qui paient de contrats pour ça. Et bien, en fait, on avait des attentes similaires pour monsieur et madame tout le monde. 4 h, c'est peut-être un peu exagéré, mais on ne pouvait pas dire « on viendra réparer après le confinement ». Tout ça, a été tout un contexte de crise.

La désinformation qu'on avait, parce qu'on a vu plein d'experts qui disaient tout, n'importe quoi, l'inverse et son contraire dans la même phrase. Et donc, il y a toute cette désinformation qui passait par les réseaux sociaux, qui alimente tout le monde en réflexions et tout le monde devient un peu un expert. Il y a un gouvernement qui est dépassé par les choses, parce que lui non plus, il ne sait pas très bien quoi dire parce que, on n'a jamais été confrontés à cela. Et malgré cela, on doit continuer nos activités. Donc, pour moi, c'est vraiment une situation de crise où il y a énormément d'inconnues, mais il faut quand même continuer à travailler, car énormément de gens comptent sur nous. Le gouvernement l'a manifesté comme cela. Ils ont manifesté à l'intention de Proximus, qui était un acteur important dans ce processus de gestion de crise sanitaire. Donc on a dû continuer et on a dû se réinventer.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Plutôt que de parler d'un secteur, la première chose qui me vient en tête, c'est la jeunesse. Elle était le moins à risque et on a demandé aux jeunes de rester chez eux enfermés, au moment où l'on a envie de

découvrir plein de choses, où l'on entame sa vie relationnelle, amoureuse. Je pense que c'est quelque chose qui a eu un énorme impact. Je ne vais pas dire une « jeunesse sacrifiée » parce qu'on n'en est pas là, mais on a demandé à la jeunesse un effort énorme.

Dans le secteur des entreprises, on a beaucoup entendu parler de l'HORECA qui a été touché de plein fouet. Ils ont été un peu diabolisés. C'est vrai que l'HORECA, c'est un endroit où on se réunit, on rigole, on bouge,... On peut assez facilement comprendre que ce sont des endroits, que de ce qu'on connaissait du virus, il allait bien s'y plaire. Donc je crois que l'HORECA a été très fortement touché.

Je pense que pour certains indépendants ont été, parfois, moins sollicités du fait que les gens bougeaient moins. On a des gens qui ont commencé des activités, puis qui finalement n'ont pas touché la clientèle qu'ils auraient voulu, parce que les gens ne bougeaient plus.

La grande distribution, je pense qu'elle s'en est quand même plus ou moins sortie. Surtout au début, avec tous les excès qu'on a pu voir, notamment dévaliser les rayons de papier WC.

Sinon, je pense que, dans l'ensemble, les grandes entreprises de service ont quand même pu continuer à fonctionner. Parce que, même si l'on n'était pas tout à fait prêts, on a fait preuve de réactivité. Cela a permis à la majorité des gens de travailler de chez eux. L'explosion du télétravail, c'est complètement fou et je crois qu'on ne reviendra jamais plus sur le mode de fonctionnement qu'on avait il y a 2 ans. Et ça, je pense que c'est aussi le propre des crises. Ce sont des changements qui nous apparaissent comme impossibles et qui après quelques mois deviennent le nouveau mode normal de fonctionnement. On a eu beaucoup de mal à envoyer les gens chez eux pour travailler. Finalement, maintenant qu'ils y sont, ils ne veulent plus en sortir. Donc je crois que c'est un peu le propre des crises, de nous pousser à nous réinventer et à trouver des alternatives, des autres modes de fonctionnement.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Pour pouvoir répondre à cette question, je dois me projeter sur ce que j'ai pu capter de mes filles. Puisque j'ai mes 3 filles qui étaient à l'université et il y en a encore 2 pour le moment. Je ne suis pas sûr que toutes les écoles étaient technologiquement préparées pour pouvoir assumer un enseignement à distance. Je ne suis pas sûr que tout le monde était préparé à ça. Je pense que dans certains types d'enseignement, on a perdu. On a perdu certaines choses en termes de quantité, peut-être également en termes de qualité. Je crois aussi qu'un enseignement se dispense tantôt de façon théorique et tantôt de façon pratique. Et il y a quand même beaucoup de choses, dans le côté pratique, je pense aux laboratoires, qui ont été mis entre parenthèses. Je crois que les outils technologiques étaient existants,

mais étant donné les capacités de financement des instituts, ils n'étaient pas suffisamment déployés, suffisamment au top que pour pouvoir dire « on est prêt pour assurer complètement l'enseignement ».

Du côté des enseignants, je crois qu'ils ont dû aussi se réinventer un petit peu. Ce n'est quand même pas la même chose que de donner cours dans un auditoire que de donner cours à distance. Je crois que l'objectif d'un enseignant, c'est d'avoir un maximum de gens qui réussissent. C'est-à-dire un auditoire où il y a un maximum de jeunes qui obtiennent de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances. Cela devrait être son objectif premier. Mais, je n'ai pas une bonne vue sur la manière dont on les a aidés à se réinventer, à composer avec ce monde tout en gardant cet objectif-là en tête. On a probablement mis du Teams, on a probablement mis des écrans en vitesse, etc. Est-ce qu'il y a eu une réflexion de fond sur le niveau qualitatif de formation, je ne sais pas trop. Mais je crois que dans l'absolu, on a perdu. Et on a perdu dans tous les contacts sociaux, qui se nouent au fur et à mesure du cursus. Tu as fait connaissance avec des gens qui vont travailler dans certains secteurs que tu vas peut-être resolliciter. Je ne suis pas sûr que ces contacts sociaux sont aussi forts que ce qu'ils n'étaient quand on avait des sessions en présentiel.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Je dirais énormément de potentiel, parce qu'à distance, tu peux avoir accès à un cours d'université de Chicago, si tu veux. Il y a un potentiel énorme, en termes de partage de connaissances.

Il y a un côté modernité. Je crois que vos carrières ne seront pas ce qui a été la mienne. Finalement, c'est une préparation à ce que vous allez vivre plus tard. Je pense que le monde du travail a digéré cette imposition et est en train de composer avec. Et donc demain vous devrez travailler comme ça, c'est une évidence.

Je ne suis pas totalement rassuré par le fait qu'on mesure entièrement tous les tenants et aboutissements de cette nouvelle situation. Je crois qu'on doit encore mener certaines réflexions sur ce qui est bien, ce qui est moins bien, quels sont les résultats qu'on obtient au final par rapport à ces jeunes qui sont formés. Est-ce qu'on a réussi à maintenir le niveau ? Est-ce qu'on a exploité tout ce qui est possible ? Parce que, si tu sais suivre un cours de Louvain-la-Neuve depuis ta maison, tu sais suivre un cours d'ailleurs. Est-ce qu'on a exploité toutes ces possibilités de partage international ? Je pense qu'on est encore qu'au tout début.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

On y revient un petit peu. Cette possibilité d'aller chercher des compétences ou d'avoir accès à des professeurs d'un niveau exceptionnel, comme il y en a dans certaines universités. Ca, c'est pour moi, un des gros avantages.

Il faut aussi qu'on réfléchisse un petit peu à notre planète, avec tout le monde qui bouge. On voit en période de vacances, il y a beaucoup moins de circulation, les gens bougent beaucoup moins. Peut-être que les kots vont devenir obsolètes dans l'approche de l'enseignement. Et au niveau des parents, les kots représentent une dépense substantielle. Et peut-être qu'on devrait reconsidérer l'utilisation des bâtiments des universités.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

Le manque de contacts sociaux pour les jeunes. C'est vraiment pour moins l'inconvénient majeur. Ce n'est pas seulement dans l'enseignement, c'est dans les entreprises aussi. Je crois que l'humain n'est pas fait pour être enfermé dans 4 murs. Je crois qu'il faudra toujours une bonne balance entre les 2. Nos gens nous le disent aujourd'hui, après le côté un peu « fun » d'être en home-working, on a quand même envie de retourner au bureau pour voir les collègues. Dans le travail, il n'y a pas seulement être derrière son écran, il y a aller à la machine à café, qui est un endroit de créativité maximum. Je pense que ça restera compliqué de pouvoir tout faire à distance. Il y a des types de réunions, des types d'interactions pour les étudiants qui, pour moi, ne pourront jamais se passer de présentiel.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

On va trouver du positif. Selon moi, il y a cette nouvelle habitude à accéder à des cours d'un peu partout. C'est une espèce de mondialisation de la formation. Un autre impact positif serait que le temps peut être utilisé de façon différente. Parfois, tu es dans les transports en commun, ce n'est pas toujours top. Et donc ça, c'est plutôt positif sur l'organisation de son agenda, ça n'a jamais été très productif de se retrouver dans un train, donc on peut mieux organiser sa journée.

En ce qui concerne l'impact négatif, j'y reviens, c'est l'apprentissage dans la construction d'un réseau social et dans l'entretien de ce réseau social.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

On avait déjà la possibilité de faire du home-working pour tout une catégorie de fonctions. Par contre, il y a des fonctions où ce n'est pas possible. Faire du home-working pour un technicien qui va chez le

client, ce n'est pas possible. Par contre, un call-center, il part avec son PC portable, il se retrouve chez lui, il est exactement comme au bureau, si ce n'est qu'il n'a personne à côté de lui. Donc, on a proposé le home-working pour toutes les fonctions qui étaient possibles. Ça a globalement bien fonctionné avec, à certains moments, des augmentations de productivité. Et ça, c'est extrêmement positif.

Comme je le disais, sur l'aspect distanciel, il existe des métiers où le distanciel n'est pas possible et ça, ça a été très compliqué parce que ça faisait un peu « deux poids, deux mesures ». Il y a des gens qui étaient « à l'abri derrière des sacs de sable chez eux », donc très peu exposés au virus. Et puis il y en a d'autres qui ont dû continuer. Donc, ça a été compliqué vis-à-vis de nos techniciens, de leur dire, dans cette période si compliquée, « vous devez continuer à aller chez le client ». Pour eux, on a fait quelques aménagements. On les a d'abord équipés avec des équipements de protections individuelles. On a fourni des masques, des visières, du gel. On les a aussi « équipés » avec des instructions de travail. On leur a aussi permis, à l'arrivée chez un client, de refuser une intervention, de dire « non je n'y vais pas parce que le risque est trop grand ». On a des clients de tous types, et il y en a certains qui veulent absolument voir ce que le technicien fait, à 30 cm et donc ça, ça n'allait pas.

Donc, pour les métiers où c'était possible, le distanciel ça roule, on a perdu un peu de contacts sociaux, mais qu'on est en train de reconstruire. Là où c'était plus compliqué pour notre entreprise, c'est pour les gens qui ont dû continuer à intervenir chez les clients et qui ont dû s'exposer plus.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je suis toujours très impressionné de la capacité qu'on les jeunes à digérer des nouvelles technologies et de nouveaux programmes, etc. Donc davantage préparés ? D'une certaine façon, oui parce qu'ils ont testés, ils ont mis en application. Maintenant, je pense que la vraie bonne préparation, c'est un peu l'ouverture d'esprit, c'est se dire « je suis prêt à changer ». La difficulté du télétravail, ce n'est pas l'utilisation d'un outil, on va plus être dans un « mindset ». Je pense que pour la plupart des jeunes ont ce « mindset » d'aller dans le changement. Donc, je pense que les jeunes sont légèrement mieux préparés que précédemment. Donc je pense que ce n'est pas pour les jeunes sortants qu'il y aura problème. Cela aurait été davantage compliqué, s'ils avaient dû s'y adapter, dès le premier jour de leur sortie d'école. En conclusion, oui ils ont un peu plus d'expérience, mais ce n'est pas ultra impactant.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Je dirais un savoir-faire, une aptitude à faire quelque chose. C'est également un peu accompagné de savoir-être aussi.

Savoir-faire et savoir-être, voilà ce que je dirais. Une capacité à faire quelque chose dans une certaine situation.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Ça dépend du poste où je vais le recruter. On va d'abord avoir un certain niveau de compétences techniques. Je rappelle que je travaille dans un département technique. Mais on peut élargir ça, si tu recherches un informaticien, tu vas devoir chercher un certain niveau de compétences informatiques. Si tu cherches un traducteur, ça va être des compétences techniques de la langue. Donc, je vais chercher une adéquation entre les compétences nécessaires pour la base du métier. On ne peut pas dans l'entreprise, reprendre toujours tout à zéro. Typiquement, pour un de mes techniciens, l'électricité, ça doit être maîtrisé. On ne va pas recommencer à expliquer la loi d'ohm. Donc ça, ça va être la compétence que je vais chercher. Elle va être d'un certain niveau pour notre niveau le plus bas de technicien, si c'est pour un team leader, je vais quand même en attendre un peu plus. Il y a une certaine maîtrise de base du métier qui doit être là. Ensuite, je vais certainement rechercher des compétences IT, pas dans le sens IT développement, mais plutôt dans le sens de l'utilisation des outils informatiques. Par exemple, on ne doit pas avoir à expliquer Microsoft Office, ça doit être complètement maîtrisé. Il y a aussi l'utilisation de l'outil là qui te permet de communiquer et de fonctionner normalement. On est aussi dans une entreprise qui a une portée sur la Belgique et la Belgique c'est un pays où on pratique 3 langues au minimum, si pas 4. Donc, pour certains métiers, on va chercher un minimum de compréhension de l'autre, principalement en néerlandais et en anglais.

Pour les profils plus d'encadrement, on va un peu chercher un certain recul sur ce que c'est de gérer une équipe. On va souvent former un peu plus sur ça, parce que chaque entreprise a un peu sa griffe là-dessus, son propre style. Mais, chez nous, on n'ira pas chercher un « fou furieux » qui, parce qu'il obtient un certain poste, va commencer à fonctionner comme une caricature de sergent-chef. On ne va jamais aller chercher un profil comme ça chez nous. Donc on va quand même tester certaines aptitudes relationnelles pour certains postes d'encadrements.

Il y a aussi certaines sensibilités aux aspects sécurité. On a des métiers qui sont quand même dangereux (le long des routes, à proximité de conduites de gaz). Quelqu'un qui afficherait ouvertement que « ce n'est pas si grave », ce serait problématique.

On va essayer de trouver un peu tous ces embryons de compétences qui sont nécessaires pour faire nos différents profils. Pour le reste, une fois qu'ils sont engagés, on va les former pendant x mois. Et s'assurer que pendant leur période de « stage », qui dure souvent 6 mois, ils progressent sur ces

différents types de compétences. Le candidat idéal, il n'existe pas donc on doit toujours faire certains sacrifices. À l'issue d'une sélection, on essaye toujours de trouver, sur toute cette balance, celui qui obtient au global le plus de points. Et qui donc nécessitera le moins d'efforts de formation ou qui aura le plus de facilités à accrocher à l'ADN de notre entreprise ?

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

On va un peu plus loin dans ce qu'on recherche. Ça ne va pas être un élément décisionnel, mais on va un peu plus loin. Ce qu'on pousse le plus chez nous, maintenant, ce sont des compétences de l'utilisation du digital. Et ce sont des choses que lorsque l'on recherche sur le marché de l'emploi, les gens ont. On dirait qu'ils sont nés avec un smartphone dans la main. Donc, toutes ces compétences digitales, étrangement, ce n'est pas sur ça qu'on fait le plus d'efforts.

La pandémie, dans mon département, on a continué à travailler, on n'a pas été full en home-working comme dans certains services. Mais ça nous a quand même poussé à aller plus loin dans l'utilisation du digital. Et donc peut-être par rapport à il y a 5 ans, on ne cherchait pas le digital autant. Mais notre entreprise, depuis déjà 3 ans, pousse le digital dans sa stratégie. Donc ça a donné un petit coup d'accélérateur, mais ça ne va pas changer fondamentalement le profil que je vais chercher parce que, ce sont des compétences qu'ils acquièrent assez facilement. Il nous faut une base, mais ce n'est pas sur ça qu'on doit faire le plus d'efforts. On aura, par exemple, beaucoup plus d'efforts à faire sur une personne qui n'a pas le profil technique et qui doit digérer toute l'électricité, certaines mathématiques,... ça c'est plus difficile, alors que le digital, ça roule.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui, tout à fait. J'ai des postes ouverts depuis plus d'un an, où on ne trouve pas. Dans les profils que je ne trouve pas, ce sont vraiment les profils techniques. Je pense que c'est général sur le pays. Je pense que c'est encore plus marqué en Flandre où on doit pratiquement être dans le plein emploi. Une bonne tête bien faite, on se les arrache. On ne peut pas non plus, faire la surenchère aux salaires ou aux avantages extra-légaux. Tu ne peux pas, parce que tu veux un jeune, lui donner 30 % en plus de salaire, parce qu'alors le reste des équipes ne comprennent pas. Et alors, tu devrais augmenter tout le monde et tout ça, finalement, a un impact sur les coûts. Donc voilà, on doit rester dans du raisonnable. Et dans ce raisonnable là, qui est déjà pas mal du tout, ça devient très compliqué de trouver les compétences techniques.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Probablement un peu plus d'ouverture à tout ce qui est des applications du genre WhatsApp, qu'on utilise en interne maintenant et ce genre de choses. Donc probablement un peu plus d'ouverture, de facilité. En dehors de ça, pour mon secteur, on est à peu près dans la même chose, je n'ai pas vu fondamentalement des différences.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Oui, j'ai remarqué une légère différence.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je remarque souvent que les jeunes qui débutent dans l'entreprise ont des profils techniques très bien développés, mais c'est la partie la partie plus relation humaine. Je pense qu'on nous sort d'excellents profils techniques. Par contre, sur des matières fort importantes comme la gestion d'équipe, je pense que ce n'est pas très présent.

Il y a presque un parcours standard quand tu entres dans une entreprise. Tu vas plutôt être dans de la gestion de projet et tu vas être dans de la technique pure. Et après, si tu veux continuer à évoluer et là tu fais souvent des choix. Soit tu deviens un super expert technique, soit tu passes du côté plus management. Et je crois qu'il y en a beaucoup qui passent côté management, sans réellement savoir ce que c'est. On s'y lance un peu comme dans une piscine grande profondeur sans vraiment avoir un certain nombre de notions sur le sujet. Et là, c'est quand même un grand risque. On compense, mais je pense que les étudiants viennent un peu « tout nu » par rapport à ça. Ce n'est pas toujours ce à quoi s'attend l'étudiant. Il fait ingénieur civil comme étude et après 2-3 ans, il se retrouve chef de services. Donc je pense que ces compétences-là, elles ne sont pas très présentes.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Je pense que oui, ça serait un excellent partenariat. D'une part pour pouvoir, en fonction de nos stratégies de 3 à 5 ans, mieux fixer nos attentes futures. Parce que, ça évolue très vite maintenant. Je

ne sais pas si les universités sont connectées à ces attentes. Donc je pense que ça serait un excellent partenariat, parce que finalement, ça reviendrait à faire ce qu'on appelle de la cocréation. Aujourd'hui, on travaille avec nos clients pour décrire certains produits et services. Pourquoi est-ce que l'université ne le ferait pas ?

Donc pour moi, je pense qu'on a tout à y gagner. D'une part, l'université en délivrant des « produits mieux commercialisables sur le terrain ». D'autre part, les entreprises pourront fixer un peu plus leurs attentes. Donc, c'est sûrement une voie dans laquelle il faut aller.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Les jeunes attendent beaucoup plus de leur entreprise. On attend des environnements de travail qui sont beaucoup plus modernes. On attend beaucoup plus de flexibilité sur les horaires. On attend beaucoup plus d'aménagements particuliers. On veut vivre sa vie avec les enfants d'une certaine façon, on voudrait même avoir des crèches. On voudrait des salles de sport. Par contre, on est prêt à rester dans l'entreprise jusqu'à 20 h, ce qui n'était peut-être pas le cas avant. Donc, je pense qu'il y a un mix plus grand, entre tout ce qui est vie privée et vie professionnelle. Il y a quelques années, il y avait une barrière plus grande entre vie privée et vie professionnelle. Maintenant, on sent que les deux mondes se chevauchent un petit peu. On voudrait pouvoir faire du repassage dans l'entreprise comme ça on ne doit pas le faire en rentrant, mais en contrepartie, on est prêt à faire 1 h en plus dans l'entreprise.

Et ça, c'est clairement « driver » par l'arrivée des jeunes qui fixent leurs attentes. Nous typiquement, on est en concurrence avec Google, Amazon,... Et on a beaucoup de challenges à assouvir les besoins en formation et en évolution des jeunes, beaucoup plus qu'avant. Donc oui, il y a beaucoup plus d'attentes et c'est un vrai challenge de fidéliser ses propres talents.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Sur le court terme, je pense qu'on doit complètement revoir notre façon d'aborder le monde du travail. Et je parle pour les métiers qui sont plus sédentaires. On doit complètement revoir cela, avec une approche tenant compte de ces nouvelles attentes, de ces nouvelles réalités qu'on a découvert par exemple pouvoir travailler de chez soi.

Je pense qu'il y a également, énormément à faire en ce qui concerne l'approche du « business green » et durable. Donc le monde du travail et la façon dont on l'aborde qui se réinvente. Les étudiants sont

vraiment la génération « green » avec cette volonté marquée d'avoir du durable. Je crois que les entreprises doivent s'y adapter, à la fois dans les produits et services proposés, mais aussi dans l'approche de la production. Et ça, c'est quelque chose qui ne se fait pas si facilement.

J'aurais envie de dire que l'un des grands challenges, c'est la formation de nos gens. Il y a une vingtaine d'années, quand on avait un nouveau software qui débarquait, on formait nos gens puis on était parti pour 5,6,7 ans et ça allait. Aujourd'hui, si je prends l'exemple pour nos techniciens, on a un software qu'on met dans une « B-box », on n'a pas fini d'installer le software et de faire le roll-out national, qu'on est déjà en train de débiter avec la nouvelle version. Tous les gens qui travaillent sur ça, il faut qu'ils suivent, car le temps de cycle de tous ces produits s'est fortement raccourci. Et il faut que nos gens arrivent à suivre, ce qui représente un vrai défi. Comment est-ce qu'on va arriver que l'humain suive cette cadence d'évolutions technologiques ? C'est un vrai challenge.

Et il y a un peu cette crainte de tout vouloir robotisé, automatisé, d'avoir finalement la machine qui dirige l'humain par l'intelligence artificielle. Si tu prends l'exemple du garagiste aujourd'hui lorsque tu fais un entretien. Il met l'ordinateur sur la voiture et le diagnostic est fait par l'ordinateur. Et ça, c'est un peu le monde de fonctionnement vers lequel on s'oriente. Et tout, ça, même si ça permet de normer, je trouve que ça a un côté risqué pour l'entreprise. Le fait de ne plus former ses gens, etc.

10.6. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 5

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, je n'ai pas de question.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Je m'appelle Anabel. Ça fait 26 ans que je travaille pour la RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors). C'est une organisation internationale dans le domaine de l'immobilier et de la construction. C'est une organisation d'un peu près 140 000 membres d'experts immobiliers, si on peut résumer ça comme ça. Elle est présente dans tous les pays avec des bureaux dans chaque région. Mon rôle est « membership manager » pour la région « AMR ». Donc, je m'occupe des services aux membres pour l'Amérique, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Les activités sont assez diverses. L'organisation a été créée au 19^e siècle, en 1968 en Angleterre. C'était des gens qui travaillaient dans l'immobilier et la construction. Leur but était organisé une association pour rassembler les différents métiers de l'immobilier et la construction. Et donc au début, ça s'est développé principalement en Angleterre. Puis ils ont développé toutes des formations, qui englobent tout le cycle de vie de l'immobilier et de la construction. Donc on a des membres qui travaillent en tant que jeunes maîtres, en tant qu'experts évaluateurs, qui travaillent dans l'économie de la construction (combien coûte un bâtiment,...). Et donc, ce sont des experts dans leur domaine. Et le but de l'organisation, c'est aussi de rendre l'immobilier plus éthique, avec des normes d'évaluation, avec des normes de construction. Et la RICS est reconnue pour ça, pour la création de normes. Et on travaille avec d'autres organismes, pour avoir des standards qui soient les mêmes un peu partout dans le monde. Donc, on essaye de créer des normes, qui sont acceptées par tous les pays et qui représentent vraiment la valeur d'une maison. Par exemple, si tu prends les mesures de ta maison, depuis l'intérieur de la fenêtre ou de l'extérieur de la fenêtre, ces mesures seront différentes et donc le prix sera différent.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Je dirais principalement, le manque de contact, le manque de réunion d'équipe. Pour moi, le manque de voyages qui est un aspect que j'aime encore bien.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Je pense que c'est l'HORECA. L'expérience que j'ai eue, c'est principalement l'HORECA. Par exemple, nous le fait de ne plus aller au bureau, toutes les sandwicheries autour du bureau commençaient, petit à petit, à fermer.

Tout ce qui était récréatif aussi.

Je pense que c'est les 2 secteurs qui ont été principalement affectés.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Je pense que le fait d'être en classe, c'est déjà plus motivant de te dire « tu vas en classe », en quelque sorte tu as une obligation. Dans le fait d'être en ligne, je pense que des gens qui n'étaient pas motivés au départ, ou qui n'avaient pas un environnement agréable chez eux, ont plus facilement décroché et ne sont même pas allés au cours en ligne. Je pense que ça a eu un grand impact à ce niveau-là. Il y a peut-être l'approche par rapport aux professeurs, de poser des questions, etc. Quand tu es en classe, à la fin du cours, tu peux vite approcher ton professeur et poser une question ou l'autre, alors qu'en distanciel, c'est plus problématique.

Après, je pense que l'enseignement a quand même réussi à avoir un minimum de cours. Ce n'était pas l'idéal, mais au moins, ça a pu apporter une certaine continuité de l'enseignement.

➔ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

L'expérience que j'ai ici, c'est principalement au niveau des Erasmus puisque ce type de voyages a été fortement impacté.

Après, en ce qui concerne les cours au niveau universitaire, je pense que les gens sont beaucoup plus indépendants. Donc, à ce point de vue là, à part le contact et les fêtes, qui participent à l'ambiance et à la dynamique universitaire, ont manqué. Mais je pense que les gens universitaires, sont déjà plus matures, sont déjà plus indépendants. Et donc, je pense que la crise a eu un peu moins d'impact. Après, celui qui rentrait en 1^{re} à l'université et qui a tout découvert dans un environnement « moins sécurisant » parce que tu as des plus gros groupes, des plus gros cours, etc. Ces élèves-là ont eu un peu plus dur. Mais je pense que c'est plutôt, le fait de ne pas avoir ce système de parrainage, d'avoir des gens autour, que ce soient des 2^{es}, des 3^{es}, qui peuvent te tirer vers le haut, a pu être impactant.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Un bon plan B pour les gens. Cela leur permet de pouvoir continuer leur étude. Ça a également permis aux étudiants d'apprendre de nouveaux outils que nous dans le monde professionnel, on utilisait déjà beaucoup. En tout cas, dans mon domaine, étant dans un univers international, tout ce qui est nouveaux systèmes digitaux on utilise beaucoup. Et donc la crise a peut-être permis aux étudiants de

se lancer plus vite dans ce type d'outils. Ils ont en quelque sorte été obligés d'utiliser des systèmes, qu'ils n'auraient normalement pas utilisés. Et donc, je pense que ça les a rendus un peu plus indépendants.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Le fait de devoir se débrouiller, de trouver des plans B, et de devenir autonome et de s'autogérer un peu plus. Je pense que ça, c'est très positif.

Par contre, les points négatifs c'est le manque de contacts et de partages avec les autres. Ceci dit, maintenant avec les réseaux sociaux, vous partager facilement avec les autres. On peut créer facilement d'autres groupes. Mais le côté, plus au niveau du moral, etc. ça a peut-être joué de ne pas se rencontrer, de ne pas pouvoir se dynamiser les uns, les autres. Le fait de pouvoir aller dans les bibliothèques, d'avoir une dynamique de groupe. Tout ce genre de chose a pu avoir un impact négatif sur la motivation des gens.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Il y a beaucoup de gens qui disent « ça va être une génération qui va être reconnue dans le monde de l'emploi comme moins qualitative ». Moi, je n'ai pas cette opinion-là, parce que justement, je pense que ça va être des gens, qui ont dû se débrouiller par eux-mêmes. Et ceux qui ont tenu le coup et qui se sont bien débrouillés, je pense que ce sont des gens qui ont déjà fait preuve de certaines qualités. Et donc, moi je pense que c'est plutôt positif que négatif.

Les impacts négatifs vont concerner ceux qui ont décroché, parce qu'ils ne se sont pas sentis soutenus. Et qu'il n'avait pas cet environnement, surtout en 1^{re} année, où il y a des structures qui sont organisées pour leur mettre le pied à l'étrier. Donc, ça c'est dommage d'avoir perdu certains étudiants, qui dans d'autres circonstances, auraient été capables d'évoluer beaucoup plus favorablement.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

Pour la santé des employés, on s'est tous mis en télétravail. Et ça continue, donc on n'a aucune obligation d'aller au bureau. Dans mon cas, ils ont fermé le bureau de Bruxelles, donc je n'y vais plus. Mais même dans les bureaux qui sont rouverts, on n'oblige pas les gens à y aller. Parce que, on a trouvé que les gens étaient plus productifs de la maison, que les gens aimaient ce mix entre travail à la maison et travail au bureau. Même, s'ils y en certains que ça n'a pas été et qui ne veulent faire que du bureau, maintenant que les bureaux sont rouverts, ils peuvent y retourner. Mais donc la société a développé plus de mix entre télétravail et travail au bureau. Parce que, c'est aussi considéré comme un avantage, et ça permet de retenir certains employés d'avoir cet équilibre-là. Donc il y a vraiment un politique

interne qui a été créé autour du télétravail. Et ça permet aussi de travailler de l'étranger si on veut. Même si le nombre de jours est limité, c'est quelque chose comme perçu de très positif par les employés. Maintenant, on parle beaucoup de la rétention de talents. Les employeurs ont des difficultés de retenir les bons candidats, les candidats jeunes et dynamiques. Et donc c'est vraiment un point positif d'offrir cette politique de télétravail.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Oui, justement, la crise a permis de familiariser très fort avec le télétravail. Cependant, je pense que les jeunes générations qui vont arriver au travail, ce sera peut-être un peu difficile de faire que du télétravail, surtout pour la formation. Parce que je trouve, qu'au niveau des nouveaux employés, j'ai remarqué une grosse différence entre ceux que j'ai pu former en face à face et ceux que j'ai du former en télétravail. Ce n'est pas la même chose. Je vois bien que ceux qui ont été formés en « direct » ont été opérationnels beaucoup plus vite. Donc, il y a quand même une différence au niveau de la formation. Donc, moi je pense que le télétravail fonctionne très bien pour les gens qui ont une vie familiale. Maintenant, quand tu arrives dans une société, je pense que le télétravail ne peut pas se faire directement, car tu es en apprentissage et tu dois côtoyer les gens. Et c'est grâce à ça que tu apprends beaucoup plus vite, que tu es opérationnel beaucoup plus vite.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Pour moi, c'est de mettre en pratique les connaissances apprises et acquises. Tu as une formation, tu étudies. Tu dois engranger beaucoup de choses, mais si tu n'as pas la compétence de les mettre en pratique, c'est problématique. Donc pour moi, oui la compétence c'est vraiment la mise en pratique de ce que tu as appris.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Déjà, toutes les compétences informatiques, tous les logiciels qu'on utilise, les basiques Word, Excel, je n'ai pas envie de commencer à devoir apprendre ça à quelqu'un. Aussi, le fait de mettre certains savoirs directement en pratique. Pour moi, une compétence qui est très importante, c'est de savoir utiliser les outils pour trouver l'information pour ne pas tout le temps venir chez moi. Il faut qu'ils utilisent tout ce qui est en leur possession, tous les outils qu'ils ont appris à utiliser pour trouver l'information dont ils ont besoin. On a des systèmes, et il faut qu'ils utilisent ces systèmes à bon escient. Après, il y a également les compétences de langue, vu que nous on utilise fortement les langues. Mais la compétence principale, c'est d'être assez débrouillard, avec ce qu'ils ont appris.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Je demande aux gens d'être beaucoup plus autonomes. Parce que le fait, que je ne puisse pas faire de réunions d'équipe, enfin on les au téléphone. Mais dans ce cas, tu ne peux pas faire des réunions très longues parce que les gens déconnectent après un certain temps. Avant, tu pouvais faire tes réunions face à face où tu pouvais englober énormément de sujets de discussion. En distanciel, tu as moins le temps pour ça. Et donc, je demande aux gens d'être un peu plus débrouillards, un peu plus autonome dans leur travail.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui, je vais dire, en ce moment même des talents « tout court », c'est difficile d'en trouver. Étonnamment, en période covid, ce sont les candidats qui sont plus en situation de force que les employeurs. Par exemple, pour le moment je recrute aux Pays-Bas et il ne me faut pas grand-chose comme compétences. Donc moi je travaille dans le service aux membres donc, c'est tout ce qui est « customer services ». Donc, c'est service à la clientèle « basique ». Et donc, je demande simplement l'anglais et le néerlandais, et aux Pays-Bas, pratiquement tout le monde parle bien ces 2 langues. Et je n'arrive pas à recruter. J'ai eu la même chose en Angleterre. Je pense aussi que les gens sont un peu plus exigeants au niveau salarial. Et à ce niveau-là, la compétition est assez rude. Surtout, chez les jeunes, ils veulent tout, très vite. Ils se disent « moi j'ai fait 5 ans d'étude, j'ai des compétences et donc maintenant, j'aimerais bien avoir un certain niveau ». Tu dois aussi être très compétitif en tant qu'employeur au niveau des bénéfices. Même si au début, ils cherchent le salaire, après un certain âge, ils ont une vie familiale. L'équilibre famille et profession est extrêmement important. Et une société doit s'aligner sur ce genre de bénéfices. Par exemple, maintenant, tu es obligé d'offrir du télétravail. En tant qu'entreprise, je pense que tu auras vraiment du mal à recruter les personnes que tu veux, si tu n'offres pas des choses comme le télétravail, aussi des plans de carrière que les jeunes cherchent beaucoup. Donc, tu dois être beaucoup plus imaginatif qu'avant. J'ai beaucoup d'années d'expérience derrière moi, mais par rapport à quand j'ai commencé, on parlait pratiquement que de salaires. Maintenant, ce n'est pas que ça, c'est tous les bénéfices qui tournent autour et pas forcément la voiture de société ou ce genre de choses.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Je pense que c'est surtout au niveau de la formation, de comment tu les formes. Et c'est vrai, que la première personne que j'ai recrutée, c'était 6 mois après la pandémie. Ça a été difficile de lui mettre le pied à l'étrier parce qu'il y avait moins de contacts, la formation ne s'est pas faite en direct. Et donc la personne a dû faire beaucoup par elle-même. On avait des systèmes de formation en ligne, mais avec un peu moins d'aide personnelle et directe. Et ça, ça a été assez dur. Donc c'est plus facile quand tu as des gens qui sont très expérimentés. Mais quand, c'est des plus jeune, il y a déjà le fait de rentrer dans le monde professionnel. Et en plus de ça, devoir apprendre toute une série d'enseignements, c'est un peu plus difficile. Donc, les nouvelles recrues sont moins autonomes directement. Donc, je trouve que c'est la grosse différence entre avant et après pandémie.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Je n'ai pas recruté de jeunes qui venaient de sortir de l'université, mais je ne verrais pas où serait la différence. Après, tu vas peut-être avoir des gens qui ont triché pendant certains examens. Je connais des personnes qui se sont fait aider pour des examens de langues. Si après, sur leur CV, ils mettent qu'ils sont bilingues espagnol, qu'ils se retrouvent dans un poste où ils doivent parler l'espagnol et que l'examen qu'ils ont passé, ce n'était pas eux, ils vont se retrouver dans des problèmes. Pour le reste, si tu as fait éthiquement tous tes examens et tous tes cours, je ne vois pas ce qui pourrait t'empêcher de rentrer dans le monde professionnel.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Oui, je pense que là-dessus, les jeunes n'ont pas eu le choix. Je pense aussi qu'ils se rendent compte que c'est un aspect assez porteur au niveau professionnel. On parle beaucoup de marketing digital, etc. qui est un peu l'avenir. Donc là, je pense qu'il y a une grosse différence. Et ce sont des compétences qui vont de plus en plus être demandées par les employeurs. Moi, quand je vois les postes vacants pour le moment, il y a une forte demande pour ces compétences-là.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je pense que maintenant, tu fais beaucoup de promotions par les réseaux sociaux. Les recrutements se font aussi beaucoup par les réseaux sociaux. Il faudrait donc peut-être plus d'apprentissages sur les modes de communication et comment les mettre à profit. Parce que, dans n'importe quel travail que tu vas avoir, dans la majorité des cas, tu vas devoir promouvoir ta société, vendre ta société. Tu vas avoir des évènements, tu vas avoir des produits, etc. Et donc, d'une certaine façon, tu vas devoir te mettre en avant. Et par exemple, dans notre cas, tous les évènements, on doit les mettre sur nos profils LinkedIn, les partager,... Et je ne sais pas si tout ça, c'est assez enseigné. Pas seulement sur l'utilisation, car maintenant avec tous les réseaux sociaux, les jeunes sont beaucoup là dedans, mais donc ce serait vraiment comment les utiliser au niveau de la communication pour ton travail au niveau professionnel.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

C'est important d'avoir un diplôme parce que tu acquiers des connaissances et certaines compétences. Après, tu apprends beaucoup plus en entreprise. Quand tu démarres au départ, c'est vrai que tu sais faire certaines choses, que tu as certaines connaissances, mais l'important, c'est la mise en place de tout ça. Je pense que d'un point de vue théorique, les entreprises ne vont pas d'apprendre beaucoup, mais elles vont t'apprendre à comment mettre en pratique tes connaissances.

Après, il y a beaucoup de jeunes qui veulent avoir un plan de carrière et donc qui veulent se développer. Et si une entreprise, elle n'a pas un plan de développement personnel, va avoir beaucoup de mal à garder ses employés. Parce que les gens vont se dire « je veux développer telle ou telle connaissances », mais ça vient par après, par le désir de l'employé. Et l'employeur a un certain « devoir » de continuer certaines formations.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Sur la plupart des marchés dans lesquels j'ai recruté récemment, les candidats sont en position de force par rapport aux recruteurs. Les candidats deviennent assez exigeants sur des aspects qui n'étaient pas le cas avant, comme le télétravail, l'équilibre familial, le confort à la maison. En tant qu'employeur, tu es obligé de fournir tout un équipement confortable. Et donc, tu dois négocier sur ce genre d'aspects, qui n'étaient pas forcément le cas avant. Il y a aussi le fait d'avoir du temps pour des formations parce

que ce sont des gens qui veulent avoir un plan de formations continu, pendant leur carrière professionnelle.

Ils veulent aussi avoir des « shifts », dire par exemple « moi je travaille de 10 h à 12 h, mais de 12 h à 14 h je ne travaille pas, car je récupère les enfants ». Il y a aussi la volonté, d'avoir des horaires compressés. Dans ce cas, on travaille le même nombre d'heures, par exemple travailler 10 h le lundi et le mardi, mais ne pas travailler le mercredi. En fait, c'est avoir une flexibilité assez grande. Si une entreprise n'offre pas cette flexibilité, elle perd des employés. Alors qu'avant tu ne te posais pas la question, tu faisais ton 9 h-17h00 et c'était tout.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Je pense que les candidats sont déjà exigeants envers les employeurs, je pense qu'ils vont le devenir par rapport aux universités aussi. Il y a aussi le fait d'avoir des choses moins scolaires et plus dynamiques. Le fait d'avoir plus de pratique, d'être plus à la pointe de tout. Je pense qu'on est encore dans un système qui est un peu rigide au niveau scolaire et qu'il n'y a pas assez de pratique. Il faudrait de la pratique aussi à un niveau plus rapide. Par exemple, le stage en dernière année, imagine que tu n'aimes pas ton stage et que tu te rendes compte que le métier était comme ça et que ça ne te plait pas. Donc, je pense qu'il faut de la pratique à un stade plus avancé.

10.7. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 6

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Pas du tout.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Je m'appelle Patrick, j'ai 48 ans. Je suis directeur d'une société située à Naninne qui s'appelle Danneels et qui s'occupe d'installations de sanitaire, de chauffage et ventilations dans des collectivités et des milieux hospitaliers. Donc, je suis directeur d'une entreprise qui comporte 15 employés et 60 ouvriers.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Les activités principales, c'est d'avoir contact avec les architectes, les bureaux d'études et avec les clients investisseurs pour faire des installations techniques dans des chantiers dans différents bâtiments (des milieux hospitaliers, des immeubles d'appartements, des immeubles de bureaux, des universités,...). Cela se fait via des demandes de marchés publics donc, ce sont des parutions de marchés qui sont mis en annonce pour lesquels on doit répondre en faisant un des dossiers techniques et une remise de prix, pour pouvoir participer au « concours » pour élire qui va réaliser les travaux.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Difficulté de vivre pour certaines personnes, difficulté d'avoir une continuité dans le travail. C'est aussi un changement de vie, avec du télétravail, qui n'existait pas auparavant chez nous, qui a été « créé ». Donc, il y a eu des possibilités de télétravail pour pouvoir continuer l'activité. Le souci, c'est que les installations sur chantier ne peuvent pas se faire en télétravail. Donc là, on a eu une difficulté pour la continuité des activités parce qu'il y a eu des gens malades, il y a eu des gens dont l'entourage était malade et qui, donc, on dû être mis en quarantaine. Donc, on a vécu 2 ans assez difficile pour avoir une continuité de l'activité.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Je pense qu'il n'y a pas de secteurs qui ont été vraiment plus impactés que d'autres. Ils ont peut-être été impactés avec des conséquences différentes. Je pense que tous les secteurs ont connu des difficultés. Mais peut-être que les secteurs de l'évènementiel, de l'HORECA, c'est ceux qui ont du rester fermés le plus longtemps. Qui dit fermeture, dit chômage économique pour les employés. Il y a aussi la difficulté d'engager des étudiants. Et donc, le secteur étudiant a été impacté parce qu'il ne savait pas avoir de rémunération pour pouvoir peut-être poursuivre ses études. Il y a aussi des gens qui ont perdu leur travail, parce qu'il y a des sociétés qui n'ont pas pu continuer leurs activités. Ces gens-là, tous secteurs confondus ont peut-être perdu « la joie de vivre » et avaient des difficultés financières.

Donc, je pense que, excepté pour l'HORECA et l'évènementiel où ils ont dû arrêter complètement les activités, tous les autres secteurs ont été relativement touchés. Mais ce n'est pas l'entreprise qui est le plus important, c'est vraiment l'aspect humain, l'aspect des personnes qui travaillent dans ces

entreprises qui a été le plus important. Et je crois que les conséquences, que ce soit un secteur ou l'autre sont graves pour tout le monde.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Je ne pense pas qu'il y ait eu un grand impact sur l'enseignement. Il y a eu des nouvelles méthodes d'enseignement qui ont dû être établies. Il y a de l'enseignement qui a dû être arrêté, par exemple l'enseignement qui comporte des laboratoires. Par contre, tout le reste de l'enseignement, grâce aux technologies de travail à distance et de connectivité, a pu continuer très largement son activité, et heureusement. Parce que, ce serait une catastrophe que des jeunes, qui sont en pleine croissance et apprentissage, n'arrivent plus à devoir suivre, doivent rater 1 année, pour des raisons totalement extérieures à leurs connaissances ou à leur intelligence. Donc, je pense que l'enseignement a pu trouver des solutions pour éviter qu'il y ait un impact important. Et c'est très bien, parce que ça touche énormément de monde.

➔ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Il y a eu des conséquences sur les relations humaines, sur les contacts sociaux. Il y a eu, probablement une remise en question au niveau de l'apprentissage. Le fait d'expliquer des cours à distance à des étudiants, c'est quand même beaucoup plus compliqué. Donc, je pense que les profs ont aussi dû changer leur méthode de travail parce qu'il n'y avait plus de contacts directs. Je pense que ça leur a pris beaucoup plus de temps de pouvoir dialoguer et trouver des moyens de communication parfois à une assemblée grande ou bien individuellement à chaque personne. Il y a eu des difficultés pour les sessions d'exams qui devaient se faire à distance, et ce n'est pas toujours facile pour pouvoir rediriger un étudiant vers une question ou l'autre. Il y a éventuellement des tricheries qui ont eu lieu, donc ce n'est pas facile. Il y a eu des systèmes qui ont dû être mis en place. Donc, il y a eu toutes ces conséquences pour les professeurs, mais il y a également eu des conséquences pour les étudiants. Ils ont perdu le contact avec leurs copains. Aussi, le fait qu'ils n'ont peut-être pas pu faire des travaux ou des préparations ensemble, c'était fort individuel. Tous les gens qui avaient des kots, ils sont rentrés chez leurs parents, donc il y a eu des difficultés pour les relations sociales des étudiants. Et je pense qu'il y a certains étudiants qui n'ont pas supporté ce principe de cours à distance et de ne plus avoir de contacts humains. Donc je pense qu'il y a eu des effets psychologiques et de la déprime qui sont arrivés sur une certaine population. Du fait que les choses ayant changé, les habitudes et surtout les contacts sociaux ont été réduits à néant. Voilà, c'est beaucoup de choses négatives je pense, pas grand-chose de positif cette crise, ça n'a pas apporté de plus, je pense. Mais bon, je pense que l'enseignement universitaire ne

s'en tire pas trop mal sur le principe que les étudiants ont réagi positivement, les enseignants ont réagi positivement. Ils se sont dit « tant pis, on doit trouver des solutions. On en trouve, on en cherche et on avance ». Parce que, au début de la crise, on ne savait pas si ça allait durer 2 mois, 3 mois ou 2 ans ou plus. Je pense que la crise n'est pas encore terminée, mais qu'une grande page s'est tournée. Et c'est devenu un petit peu un fait quotidien, et « on fait avec ». Tout ça, parce qu'on a pu prendre des mesures pour éviter de sombrer dans la déprime et pour éviter d'arrêter l'enseignement. Certaines entreprises ont dû arrêter leurs activités, si ça avait été la même chose pour l'enseignement, ça aurait été la catastrophe.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Technologie de communication. Je veux dire 100 % des gens ont dû être équipés de lignes internet à haut débit, de pc portable. Je pense que tout le monde ne l'était pas avant la crise.

Enseignement à distance dit aussi modification du type d'enseignement. L'enseignant a dû se remettre en question pour pouvoir faire passer son message dans ses cours. Malheureusement, je pense que tous ne l'ont pas fait. Mais, ceux qui l'ont fait, ils sont grandis parce qu'ils ont pu continuer à faire passer la matière à leurs étudiants pour faire comme s'il n'y avait rien de spécial.

Donc voilà, maintenant, technologiquement, tout le monde est bien équipé. Ça a causé des frais évidemment. Bon un PC, ce n'est peut-être que 1000 €, mais si vous avez 2-3 enfants par famille, il faut 2-3 PC par famille. Donc il y a des coûts alors qu'il y a des difficultés pour travailler avec le chômage économique et donc des rentrées financières moins importantes pour les parents.

Pour moi enseignement à distance veut aussi dire, difficultés pour rencontrer les personnes pour avoir des remédiations ou des explications plus privées. C'est rester fort distant, car les relations ne sont plus aussi proches qu'avant la crise. Et donc ça donne une difficulté d'apprentissage.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Un des premiers avantages, c'est un désencombrement des routes. Car on aurait plus des universités avec des populations importantes, ce serait chacun chez soi. Donc, ça pourrait être un avantage en gain de temps. Le fait de ne pas perdre son temps dans les transports en commun. Il y a aussi un gain d'argent, avec le fait de ne pas devoir louer un kot pour savoir-être présent à tous les cours. Donc, ça, ça peut être un avantage pour l'étudiant. Maintenant, je pense qu'il y a plus d'inconvénients que

d'avantages. Pour moi, c'est très difficile de trouver des avantages dans des situations de crise. Car lorsque l'on parle de situations de crise, on parle de changements et de problèmes pour s'adapter. Donc excepté le gain de temps, le gain d'argent et éventuellement le gain en pollution, vu que les gens se déplacent moins, je pense que ce sont les seuls gains qu'on peut avoir.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

Les inconvénients, c'est vraiment une perte totale de relations, une perte de repères des différentes personnes. Je vais aussi dire une déprime, une perte de ne pas pouvoir s'identifier avec quelqu'un d'autre, avec un collègue, un copain qui s'assoit à côté de soi. Le fait de ne plus pouvoir dialoguer en direct. Tout se faisant à distance, je pense qu'il y a des gens plus timides qui peuvent moins bien communiquer que lorsqu'ils sont vraiment proches de leurs personnes. Donc pour moi, l'inconvénient, c'est vraiment la perte de repères des personnes et avoir des gens qui se cloitrent dans le fait « je reste chez moi, je ne bouge plus, je ne veux plus voir personne ». Ça, c'est le risque premier de faire tout à distance.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Je pense que le principal impact c'est que ceux qui ont des difficultés d'apprentissage au départ, verraient ces difficultés s'accroître et même ceux qui n'en ont pas, pourraient éprouver des difficultés. Il pourrait y avoir un fossé qui se creuse encore plus entre les gens qui sont à l'aise avec leurs études et ceux qui le sont un petit peu moins. Et donc, ça pourrait être source d'échecs scolaires, car vu qu'il n'y a plus de contacts et d'explications en présentiel, le message et l'explication peuvent passer moins bien. De là, l'échec pourrait arriver. Il pourrait aussi y avoir un défaut d'apprentissage, parce qu'on a du survoler des matières, parce qu'on n'a pas su voir en profondeur des matières. Et ce à cause du fait qu'à un moment donné, il y a dû y avoir un arrêt de l'enseignement pendant, je pense, 2 mois, le temps que la technologie se mette en place. Donc cette année-là, il y a eu un arrêt, donc il y a de la matière qui n'a probablement pas été vue. Donc, ça, c'est le risque. Maintenant, de là à dire que l'étudiant qui a fait ses études pendant la crise est moins intelligent qu'un autre, ça je ne dirais certainement pas. Parce qu'il y a quand même eu des examens et l'apprentissage a quand même été continu. Il est vrai également qu'on a remarqué, qu'il y avait beaucoup plus de réussites pendant la période de crise qu'une année normale. Mais, c'est peut-être aussi lié au fait que les gens se sont plus concentrés et ont vraiment enchaîné avec cette nouvelle méthode d'apprentissage. Ils étaient peut-être plus présents, parce que ce qui les embêtait peut-être, c'était le fait de se rendre dans un auditoire, de se rendre dans des cours. Tandis qu'avec du distanciel, il y a plus de gens qui se sont connectés, parce que c'est plus facile. On ne doit pas se préparer, on ne doit pas partir une heure à l'avance. Si on commence des cours

à 8 h, on pourrait même se lever à 7 h 55 et puis se connecter. Alors que si on doit aller à Bruxelles ou à Liège, il faut partir à 6 h 30 de la maison et là peut-être que les étudiants suivaient moins les cours. Donc voilà, je ne pense pas qu'il y aura un effet négatif sur la génération d'étudiants qui a suivi les cours à distance. Que du contraire, je pense que les gens ont été plus attentifs et qu'ils ont eu plus peur de perdre de l'histoire et que donc ils se sont plus concentrés.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

Dans l'entreprise, nous on a deux types de salariés : les gens qui travaillent au bureau et les gens qui travaillent sur chantiers. Donc les gens qui travaillent sur chantier, c'était impossible de faire du télétravail. Et donc là, il y a eu un arrêt total des activités, environ entre le 15 mars et le 15 mai 2020. Pour les gens qui étaient au bureau, il y a eu du travail qui a été vite installé, puisqu'on avait tous des PC portables. Donc c'était assez facile d'enchaîner sur le principe. Avant, on faisait très peu de télétravail. On en faisait parfois un petit peu quand on avait éventuellement des rendez-vous pendant la journée, pour ne pas arriver au bureau à 15 h, on rentrait à la maison et on terminait sa journée à distance. Alors que maintenant, on peut avoir des journées complètes en télétravail. Malheureusement, vu que les activités sur chantier ne se faisaient plus, le travail en bureau diminuait et il a fallu mettre tout le personnel du bureau, en chômage économique à mi-temps. C'est-à-dire, qu'ils travaillaient une semaine 2 jours et une semaine 3 jours. C'était largement suffisant pour les affaires courantes parce qu'il y avait un manque d'activité général. Et donc, qui dit manque d'activités, dit manque de rentrées financières également. Il n'y avait pas de facturations possibles pendant plusieurs mois, et donc difficultés économiques et financières au niveau de la trésorerie. Heureusement, l'entreprise étant assez saine et assez bonne au niveau du développement et des résultats, on n'a pas eu de difficultés qui auraient pu mettre l'entreprise en faillite. Donc il y a eu un petit blanc dans l'année 2020. Après, on a aussi dû mettre des mesures en vigueur dans l'entreprise, le traditionnel masque, le traditionnel gel hydroalcoolique, les campagnes de prévention, etc. Ces différentes mesures avaient lieu en plus de ce qu'on entendait déjà des médias et du gouvernement. On devait aussi faire en sorte que les différentes mesures soient respectées. On a aussi par exemple, sur les chantiers, mis des sens de circulation pour que les gens ne se croisent pas, dans les ascenseurs c'était maximum une personne à la fois, dans les réfectoires c'était une place sur deux, etc. Après, il y a aussi eu toutes les règles d'aération pour ventiler les locaux. Donc voilà, combiner ensemble les règles de distanciation, les règles d'hygiène et le télétravail a fait qu'on a eu très peu de malades, très peu de personnes absentes. Et ce parce que les gens ont réfléchi, ils ont pris part aux mesures qui ont été demandées. Et donc, on a eu plus d'absences pour des gens qui étaient en quarantaine pour cause de milieu privé qui était atteint par la maladie, mais très peu de personnes malades en elles-mêmes.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je pense que pour le télétravail, les gens sont demandeurs, car c'est une nouvelle façon de télétravailler, et ils ont pris une habitude. Maintenant, je ne pense pas que le télétravail à 100 % soit une bonne solution parce qu'à ce moment-là, on va rentrer dans les travers des manques de contacts sociaux. Mais un mix entre télétravail et travail en communauté, je pense que c'est même très bon pour l'état d'esprit, pour la motivation, pour le rendement et donc pour la rentabilité de l'entreprise. Donc je dirais qu'une répartition avec 50 % de télétravail et 50 % de travail en présentiel, ce serait très bien dans le milieu du travail. Maintenant, dans le milieu étudiant, c'est peut-être un peu plus délicat, car certains cours ne sont pas possibles en télétravail ou alors c'est beaucoup plus compliqué. Donc là aussi, un mix entre les 2 pourrait être très intéressant. Et pourquoi pas continuer et faire en sorte que tous les cours soient possibles d'être suivis en distance et également en présentiel. Cela permettrait aux gens qui se sentent mieux en présentiel de se rendre au cours et aux gens qui se sentent mieux en distanciel de suivre de la maison ou d'un endroit plus calme. Donc je pense que la solution n'est pas de faire que du télétravail, mais plutôt un mix 50-50. Et je pense aussi que les employeurs ont de plus en plus confiance en leur personnel. Le télétravail, c'était aussi un moyen de montrer qu'on avait confiance aux gens, qu'ils ne restaient pas chez eux pour sortir le chien, mais qu'ils restaient chez eux pour travailler. Car le but 1^{er}, c'est que le travail soit réalisé et grâce au télétravail, ce fut le cas. Parfois, le travail a été fait plus rapidement et même mieux fait que si tu es dans une ambiance de bureau où il y a des inconvénients comme le bruit, le fait qu'on soit dérangé par le téléphone, etc. Alors qu'à la maison, on peut retrouver un certain calme et parfois travailler en décalé avec des moments de pause plus longs, mais parfois travailler jusqu'à plus tard.

Mais, est-ce que vous pensez que les étudiants qui vont sortir maintenant sont mieux préparés à l'utilisation du télétravail ?

En tout cas, ils auront eu plus d'expériences que ceux d'avant parce qu'ils auront déjà vécu la situation. Je pense que c'est comme toute découverte, quand c'est nouveau, c'est toujours difficile. Il faut que ça fasse son habitude, il faut que ça fasse sa maladie, ses points positifs, ses points négatifs. Les personnes qui ont embrayés dans ce principe de faire des « télé-études » auront plus facile de faire du télétravail, c'est sur et certain.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

C'est une somme de différentes choses. C'est vraiment être la bonne personne au bon endroit au bon moment. C'est avoir la compétence pour faire une tâche, pour s'intégrer dans une mission. C'est vraiment une somme d'intelligence, de savoir-faire, de savoir s'intégrer, de savoir se remettre en question parfois. Ça, c'est une personne que je juge de compétente, c'est quelqu'un qui a de la réflexion. Ce n'est pas quelqu'un qui sait tout et qui connaît tout et qui ne tient pas compte de l'avis des autres personnes. Une personne que j'estime compétente, c'est aussi une personne qui sait se remettre en question, qui sait récolter les informations à gauche et à droite pour augmenter sa compétence. C'est quelqu'un qui sait se faire conseiller, sans se faire influencer trop profondément. Donc, pour moi une personne compétente, c'est quelqu'un qui a cette intelligence de pouvoir réfléchir et de pouvoir écouter afin d'arriver un but qui lui est donné par son patron.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Lorsque je fais des interviews de recrutement, j'essaye de laisser la personne parler beaucoup, pas pour se vendre, mais pour expliquer un peu sa façon de vivre dans son travail. Comment est-ce qu'on peut ressentir quelqu'un qui est compétent, enfin que je juge compétent ? C'est justement quelqu'un qui n'a pas un esprit de dictateur, qui n'a pas un esprit de « je fais mieux que tout le monde, c'est moi la meilleure personne, engagez-moi, car vous ne trouverez rien d'autre de meilleur que moi ». Ça, ce n'est pas du tout le genre de personnes que je considère comme compétentes. Quelqu'un qui est compétent, c'est quelqu'un qui sait donner ses points forts, mais qui sait aussi donner ses points faibles. C'est quelqu'un qui sait donner son opinion, mais qui sait également écouter les opinions des autres personnes.

Si c'est dans un thème ou un domaine spécifique, il faut les compétences dans ce domaine. Par exemple, si c'est quelqu'un qui doit faire du dessin sur ordinateur, il doit s'y connaître dans les logiciels utilisés. Et donc là il doit avoir des compétences dans ce domaine-là. Mais tout le reste, quelqu'un qui a de la compétence, c'est quelqu'un qui doit être ouvert d'esprit, qui doit pouvoir se remettre en question, qui doit pouvoir imposer ses idées, mais aussi écouter les idées des autres. Donc, c'est tout ce système-là qui fait que je juge quelqu'un compétent pour un poste.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Non, je n'ai pas fait de distinctions parce que, pour moi, quelqu'un qui sort de l'école, il a ses compétences scolaires, il a ses compétences de ce qu'il a vécu dans sa vie, mais pour moi les compétences professionnelles ne sont pas encore acquises. Je sais qu'en dernière année, il y a souvent

des stages en entreprises, donc ça, c'est la partie d'expérience de l'étudiant qui sort qui est la plus importante, pour pouvoir juger sur sa compétence à s'intégrer dans une entreprise. Et c'est vraiment sur cette partie-là de stage dont on va discuter. Car on ne sait pas discuter d'expériences qu'il a eues dans d'autres entreprises, parce qu'il est nouveau sur le marché du travail. Donc, c'est vraiment ce qu'il a vécu comme stage et donc là, j'ai déjà eu l'expérience que certains étudiants m'ont dit « moi mon stage j'ai du le faire en télétravail, je n'ai pas su m'intégrer dans mon entreprise ». Et là, c'est peut-être un point faible dû à la crise, c'est le fait que les stages en entreprise n'ont pas tous eu lieu comme auparavant, où il y avait une véritable immersion dans l'entreprise avec les autres collaborateurs et vraiment un apprentissage en présentiel. Le stage, c'est la première expérience professionnelle, et faire cela à distance, je pense qu'elle est moins concluante qu'une première expérience qui se fait en présentiel, sur le lieu du travail.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Une entreprise ou un patron recherche toujours quelqu'un de jeune et dynamique (parce qu'il coûte moins cher que quelqu'un de plus âgé), mais ce jeune doit avoir 10 ans d'expérience alors qu'il sort de l'école. Donc, ça on sait que ces des profils qu'on ne trouve jamais. La difficulté, pour engager des jeunes personnes et j'ai été confronté 2-3 fois à cela, et c'est décevant. C'est le fait que les jeunes, parfois pour « un rien », parfois le fait qu'ils se rapprochent de leur domicile, qu'ils ont un salaire un peu plus important, ils quittent rapidement la société dans laquelle ils ont été engagés pour voir autre chose. Le jeune aime bien se tester, aime bien rester 6 mois – 1 an quelque part et puis voir ailleurs. Et là, pour nous en tant que recruteur ou patron, c'est décevant de prendre des jeunes personnes pour lesquelles ont investi du temps et de l'argent dans de la formation, de l'intégration pour commencer une carrière professionnelle. Ça prend des mois, ça prend des heures avec toute la satisfaction qu'on a dans les deux sens. Et quand après 6 mois, le jeune s'en va pour mettre à profit dans une autre entreprise, toute l'expérience et la formation qu'il a acquises, c'est vraiment décevant. Mais bon, ça, c'est la loi du marché et de l'offre et la demande. Mais la difficulté que moi j'ai eue, c'est de pouvoir garder des personnes qu'on a engagées jeunes, qu'on a formées. Et ce parce que les gens aiment bien se diversifier et voir autre chose. Ils aiment le fait d'avoir plusieurs expériences et non pas rester dans la même entreprise plusieurs années. Donc, j'avoue que quelqu'un qui sort de l'école, je suis un petit peu moins « chaud » de l'engager en tant que premier employeur, parce qu'il y a beaucoup de risques qu'il ne reste pas longtemps. Car même si tout lui plaît, s'il a une proposition différente, il a un peu la recherche du challenge, la recherche du défi de voir ce qu'il se passe ailleurs. Et donc, c'est un peu un échec quand il y a un jeune qui s'en va, alors que nous on aimerait bien le garder.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Les personnes qui sont sorties de l'école pendant ces 2 années ici, je pense qu'ils ont une vision un peu différente du travail. Je pense qu'ils sont aussi un peu plus exigeants au niveau type de travail. Souvent, les questions qui sont posées c'est « est-ce que vous autorisez le télétravail ? ». C'est une question qui revient, alors qu'avant, ça ne revenait pas du tout dans les mœurs et les habitudes. Maintenant, les gens sont demandeurs pour éviter les transports, pour éviter les pertes de temps et donc avoir plus de temps pour le privé, pour les hobbies. Ce n'est plus l'employeur qui propose le télétravail, c'est la personne qui cherche le boulot qui pose la question de la possibilité de faire du télétravail dans l'entreprise. J'ai remarqué que depuis la pandémie, c'est quasi un critère qu'on doit autoriser ou qu'on doit proposer pour pouvoir attirer plus de jeunes dans l'entreprise. Alors qu'avant la pandémie, le télétravail, on n'en parlait pas du tout.

Au niveau du savoir-être, est-ce que les gens sont plus ou moins motivés ? Je n'ai pas vu de différence. Est-ce qu'ils sont plus regardants à une chose ou l'autre ? Non, je ne pense pas. Je pense qu'il n'y a pas eu de grandes différences entre les étudiants sortis en 2020 et 2021 avec ceux qui sont sortis auparavant. Il n'y a pas de différence de comportements, il n'y a pas de différences de compétences. Je pense que c'est la même chose.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Les compétences digitales étaient déjà fort dominées par les jeunes. Je connais très peu de personnes qui ne sont pas connectées ou qui n'ont pas la digitalisation dans leur quotidien. Le peu qui était peut-être en retrait, par la force des choses, a dû prendre le pas. Et donc, ils se sont faits à la digitalisation, parce qu'ils n'ont pas eu le choix. C'était ça ou bien c'était qu'ils ne savaient plus rien suivre comme cursus. Maintenant, ce qui s'est également fortement développé au niveau de la digitalisation, c'est la communication par des sites professionnels comme LinkedIn. Je trouvais qu'en tant qu'étudiants, je trouvais qu'il y avait peu de gens qui étaient inscrits sur LinkedIn alors que maintenant, la plupart des étudiants s'inscrivent directement pour avoir des contacts en milieu professionnel. Et puis, il y a des

gens qui se lancent vraiment dans la création de contacts, de site internet, de visibilité informatique. Et je pense qu'il y avait beaucoup moins auparavant, parce qu'on se rend compte que, maintenant, tout le monde est connecté, tout le monde travail avec un PC. Et la meilleure façon de communiquer, c'est via le digital.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je vais caricaturer un petit peu. Pour moi, ce qu'on apprend à l'université, c'est une ouverture d'esprit, une formation au niveau des connaissances dans différents domaines. Mais, en fait, on est assez loin par rapport à la réalité du monde du travail. Donc, pour moi, la compétence qui manque à un étudiant lorsqu'il sort de l'école, c'est l'application de ce qu'il a appris. Donc, quand je disais que j'allais caricaturer, c'est parce qu'on a toujours l'impression que l'étudiant qui sort de l'école, il ne connaît rien au travail et il a du mal à mettre en application ce qu'il a vu dans son métier. Et donc, je pense que ce qu'il manque comme cours, c'est une mise en pratique de ce qu'on a eu comme formation (formation d'esprit et formation générale). Et appliquer cela à la vie et au monde du travail. Je pense qu'il y a toujours un trop grand fossé entre école et monde du travail. Et donc quand on sort dans l'école, je pense que l'on n'est pas prêt à rentrer dans une structure de travail.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Je pense que les entreprises devraient être davantage contactées et impliquées. Je sais que cela se fait dans certains cours pour avoir cette approche plus pratique d'une fonction dans une entreprise. Il y a aussi le stage les 6 derniers mois. Mais pour moi, ce devrait être plus longtemps. Ça pourrait être plusieurs années s'il fallait. De plus, avec une période plus longue, l'entreprise va davantage s'impliquer dans le cursus des étudiants.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Pour l'instant, il y a beaucoup de métiers en pénurie et donc, parfois, les gens se rendent compte qu'ils sont fort demandés. Donc, parfois les exigences en termes de package salarial sont assez hautes pour quelqu'un qui commence. Même si je ne sais pas si c'est lié ou pas à la pandémie.

Je pense que les étudiants sont un peu plus exigeants sur ce qu'ils cherchent. Ils sont peut-être aussi plus à l'analyse, ils ne vont pas foncer tête baissée dans le 1^{er} job qu'ils trouvent. Auparavant, je pense

que l'étudiant, il aurait pu signer son contrat tout de suite, alors que maintenant, il va attendre parce qu'il a encore un autre rendez-vous autre part. Donc, les étudiants s'engagent plus difficilement suite à un premier rendez-vous.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Il y a beaucoup de jeunes, et la plupart d'entre eux veulent faire des études supérieures. Et ce, parce qu'ils se rendent compte que, pour pouvoir faire face au coût de la vie, qu'il faut avoir un travail d'une certaine importance avec un salaire assez important. Et donc, je pense qu'il y a un gros mouvement qui se fait, c'est qu'il y a de moins en moins de personnes qui s'arrêtent après la 6^e rénovée et il y a beaucoup plus de personnes qui se lancent dans des études supérieures. Et donc la difficulté que les universités vont avoir, c'est de faire face à l'afflux de personnes pour un même cours. Je suis quasi persuadé qu'il va y avoir des numérisés clausus qui vont être instaurés dans davantage de domaines que maintenant. Je pense qu'il y a une sélection qui va devoir être faite, car il y aura trop de personnes. J'ai parlé d'afflux d'étudiants belges, mais il y a aussi celui des étudiants étrangers qui se fait de plus en plus. Il peut y avoir des frontaliers (ex : des Français), mais il peut aussi il y avoir des étrangers suite à l'actualité socio-économique (ex : des Ukrainiens). Donc, je pense que la plus grosse difficulté des universités, c'est de pouvoir faire face au grand nombre de personnes. Parce qu'il va falloir encadrer, trouver le corps enseignant,... Et la difficulté que les universités vont avoir, c'est qu'elles ne sauront pas étendre leurs bâtiments pour accueillir les gens. Et donc, je crois qu'ils vont devoir passer à du "télé-étude".

10.8. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 7

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes. Acceptez-vous de participer à cette enquête et d'être enregistré ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, je n'ai pas de questions.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Moi c'est Robin. J'ai 27 ans. Je suis responsable IT au CETIC (Centre d'Excellence en Technologie d'Information et de la Communication). J'ai d'abord commencé en tant que chercheur au CETIC après mes études de technologies de l'informatique à l'IESN, à l'Henallux à Namur. J'ai d'abord été ingénieur de recherche chez « Sistay » qui était l'ancien département où il y avait « MB10 » et « D-side » à l'époque. Ensuite, vu ma formation qui est fortement centrée sur l'administration système, je me suis occupé de plus en plus de l'IT au CETIC. Et au fur et à mesure de ce travail, on s'est rendu compte qu'il y avait besoin d'une équipe qui s'occupe exclusivement de l'IT et de tout ce qu'il y avait autour. Et c'est comme ça que l'équipe IT a été créée au CETIC. Donc, maintenant, je suis chargé de m'occuper de cette équipe.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

L'activité principale de l'entreprise, c'est de la recherche appliquée. Donc, on est censée être la passerelle entre d'une part, la recherche qui se fait dans les universités et d'autre part, les différentes entreprises wallonnes et belges. Donc, notre objectif, c'est de prendre les dernières technologies, qui sont le résultat de la recherche conventionnelle, et de les amener à la portée des PME wallonnes, des grandes entreprises, des industries, etc.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Pour nous ici, ça a été le télétravail. Dès que la crise sanitaire est arrivée, on a été amenés à être tous en télétravail. Ça voulait dire, ne plus vivre presque tous les jours au CETIC, voir beaucoup moins de gens au quotidien. On a aussi une période avec quelques jours de chômage économique par semaine pendant le 1^{er} confinement.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Les secteurs qui ont été le plus impactés, je dirais, d'abord l'enseignement. Parce que, ça c'est quand même arrêté pendant quelque temps, il n'y a plus eu cours pour les plus jeunes. Ma compagne est institutrice, donc j'ai bien vu qu'il a manqué beaucoup de semaines de cours pendant la première année du confinement.

Mais plus largement, tous les secteurs ont été impactés. Je pense par exemple à l'HORECA qui a dû fermer. Nous, dans le domaine des nouvelles technologies, on s'en sort plutôt bien je trouve. Lors de cette crise, au moins, on a pu continuer à travailler. Et il y a même des secteurs, dans les nouvelles technologies, qui ont beaucoup progressé pendant la crise.

Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Je me rappelle de mes études en haute école où il y avait énormément de présentiel, où il y avait énormément de labos. Et je suppose que tout cela n'a pas pu être fait de manière optimale pendant les différents confinements. Je suppose que le milieu universitaire a également été fortement impacté, dans le sens où tous les cours ont dû être donnés en ligne. Et je pense que pour certains, au niveau de la motivation, ça dû être dur de se lever tous les matins pour simplement suivre un cours qui se donnait en visioconférence.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Pour moi, ce sont principalement les outils, quels outils il faut choisir pour faire en sorte que cela aille bien.

Un autre terme qui me vient à l'esprit est la formation des enseignants. En effet, dans mon milieu (le milieu informatique), je pense que les enseignants étaient déjà sensibilisés aux outils informatiques, mais dans d'autres domaines, ce n'était peut-être pas le cas. Et donc, ça a dû être dur à ce niveau-là. Et si effectivement, ça a été dur pour les enseignants de prendre en main les outils, ça a dû avoir un impact sur la qualité de l'enseignement.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Cela donne une plus grande flexibilité. Je pense notamment aux étudiants qui ont des longs trajets, que ce soit en transports en commun ou en voiture, cela leur épargne du temps. Mais, mis à part ça, je n'en vois pas spécialement.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

On perd le côté humain que l'on retrouve dans l'enseignement présentiel. Il y a le fait de sortir de chez soi, de voir du monde qu'on ne retrouve plus. En plus de ça, et on l'a également remarqué en

entreprises, on perd beaucoup d'interactions. Par exemple, à l'université, ça pourrait être parler d'un cours avec les camarades de classe, qu'on pourrait voir avec les heures de pauses, etc. On perd tout l'aspect social à ce niveau-là.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Une baisse de la qualité des enseignements. Il peut aussi il y avoir des élèves qui vont décrocher alors que si ça avait en présentiel ils n'auraient pas décrochés, et ce à cause du fait que l'enseignement à distance ne leur convenait pas. Enfin, il peut il y avoir, pour certaines études, le manque de mise en pratique des enseignements.

Votre entreprise a-t-elle également dû faire face à un mode distanciel ?

➔ Si oui qu'avez-vous mis en place + résultats obtenus

Le CETIC, il y a un aspect particulier, c'est qu'on fait du télétravail depuis des années. On a toujours fait du télétravail à un rythme de minimum 1 jour par semaine pour chaque employé. Donc, on avait une certaine expérience du télétravail, on connaissait ça et donc on n'a pas été chamboulé. Ce qu'il s'est passé, c'est que presque du jour au lendemain, on est passé de 1 ou 2 jours de télétravail à 100 % de télétravail, pendant plus d'un an. Au final, ça a été parce qu'on avait déjà la maîtrise des outils, on avait l'habitude de faire ça, mais on a surtout perdu ce côté social qu'on avait en venant plusieurs fois par semaine en présentiel. Mais, comme j'ai déjà dit, on s'en sort plutôt bien, car nous avons déjà une culture du télétravail dans l'entreprise.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Ceux qui vont sortir ici, après le COVID, je pense qu'ils sont mieux préparés au télétravail, car toute cette manière de travailler leur a été imposée pendant les confinements. Donc, oui ils y sont mieux préparés, et tant mieux, car je pense que le télétravail va devenir la norme dans beaucoup d'entreprises.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Pour moi, une compétence ce sont des connaissances que l'on est capable de mettre en pratique. Donc, pour moi, une connaissance devient une compétence à partir du moment où l'on arrive à lui donner un aspect pratique dans son travail.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

Ça va dépendre du profil que l'on recherche, car là où je suis on est dans une équipe « dev-ops ». Donc, il y a d'une part, l'aspect « dev » donc le développement et d'autre part la partie « opérationnelle » qui est relative à l'administration système.

Dans mon département, on va rechercher beaucoup de compétences techniques. Par exemple, en développement, ça va être la capacité de monter directement sur une mission en ayant des compétences avec certains langages, certains frameworks. Il faut aussi une compétence d'apprentissage. Certes, il nous faut des gens qui connaissent un langage de base, mais ils doivent également être capables d'apprendre un nouveau langage par la suite. Pour la partie « ops », on va également demander beaucoup de compétences techniques en administration système. Par exemple pour mon équipe, ça va être de la connaissance dans le monde Linux.

Nous, dans les profils qu'on va prendre à la sortie de l'école directement, ça va être très souvent des profils bacheliers, en général dans des hautes écoles, car ils ont déjà touché à tous ces aspects plus techniques. Mais on peut également recruter des profils masters, si ces personnes ont, à côté de leurs études, déjà touché à tous ces aspects techniques.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Non, on recherche toujours les mêmes compétences après la pandémie. On remarque cependant, que, dans le domaine de l'informatique, le télétravail est une demande qui émanent de nombreux candidats. En général, ce sont les candidats qui veulent télétravailler. Pour une entreprise, c'est un argument de plus (en plus du package salarial), quand elle négocie de pouvoir dire à la personne qu'il y a une culture du télétravail, qu'il y a plusieurs jours de télétravail par semaine. Et les candidats ont tendance à voir cela comme un avantage.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui totalement, nous, aussi bien sur la partie « dev » que sur la partie « ops » on a du mal à trouver certains candidats. Quand on met des offres d'emploi en ligne, on a peu de candidatures et encore moins de candidatures pertinentes. Donc, oui vraiment, dans mon secteur, on a du mal à trouver de nouveaux candidats.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

C'est un peu particulier, parce que l'équipe où je travaille a été créée pendant la pandémie donc, il n'y a pas de recrue d'avant pandémie. Mais de l'expérience plus globale que j'ai, non il n'y a pas de différence de savoir-être entre les gens qui sont arrivés avant ou après. Mais comme je l'ai déjà dit, le télétravail est un argument de poids. En effet, on peut gagner ou perdre un candidat sur les aspects de télétravail.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Non, a priori, je ne remarque pas de différences. C'est justement quelque chose qui aurait pu faire peur avec cet enseignement à distance, surtout pour nous qui engageons avec un background technique. Mais dans la plupart des cas, cela s'est bien passé.

On travaille aussi avec pas mal de stagiaires. Et on voit que même pour ces stagiaires, qui ont été en plein dans la pandémie, les compétences sont là. Donc, non, on n'a pas remarqué de baisse de qualité au niveau des compétences de savoir-faire.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Nous, ce sont des informaticiens donc c'est un peu particulier, car ils ont l'habitude d'utiliser les outils informatiques. Cependant, les outils qu'on utilise en entreprise, que ce soit Teams, Hangouts, etc., ils ont été utilisés pendant la pandémie dans les écoles. Donc, sur ces outils-là, on voit que les gens les connaissent déjà quand ils arrivent.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Pour moi, qui aie eu des stagiaires qui étaient à l'université, il y a un manque de pratique sur les outils de base informatiques, que ce soit sur les OS (operating system), sur Linux...Les connaissances théoriques sont là, et sont bien acquises, mais il y a parfois du mal à les mettre en pratique.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Je pense que, dans tous les cas, les entreprises ont un rôle important à jouer. Une fois que l'on a engagé quelqu'un, c'est au chef d'équipe d'analyser les compétences qui sont nécessaires dans l'entreprise, et d'ensuite, faire évoluer chaque employé sur ces compétences-là.

Donc oui, les entreprises ont un rôle essentiel à jouer, mais pas seulement pour les gens qui sortent de l'école. Il faut le faire pour tous les employés et pendant toute la durée du contrat de ces employés. L'entreprise joue un rôle important sur le maintien et le développement de la compétence de ses équipes.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Je vais revenir comme tantôt sur le télétravail, c'est une demande forte des nouvelles recrues et je peux le comprendre. En effet, du télétravail, c'est pratique sur plein d'aspects, surtout dans le domaine informatique où il y a beaucoup de concurrence entre les employeurs. Donc, il faut pouvoir s'aligner sur plein de points. Maintenant que les gens ont testé le télétravail en grande quantité, ils y ont pris goût et c'est une demande forte des employés de pouvoir télétravailler. Ça va même plus loin que de pouvoir télétravailler, c'est le fait de ne pas devoir se déplacer pour se rendre sur le lieu de travail. Par exemple, certains ne veulent pas se rendre sur le lieu du travail, si c'est pour faire des réunions en visioconférence toute la journée.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Il faudra pouvoir s'adapter, car je ne sais pas si oui ou non, on va devoir continuer avec des modèles de cours hybrides. Si c'est le cas, et qu'on doit encore donner des cours à distance, il va falloir former les enseignants pour qu'ils soient à l'aise avec les outils. Dans mon cas, donc dans l'informatique, il faut que les universités continuent de s'adapter aux nouvelles technologies, qu'elles essayent de toujours être à la pointe de la technologie.

10.9. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 8

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette

enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes. Acceptez-vous de participer à cette enquête et d'être enregistré ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Non, je n'ai pas de questions.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

Je m'appelle également Romain. J'ai 27 ans. Je travaille dans l'entreprise Macors, qui est située à Hamois. Il s'agit d'une entreprise générale de construction, cela signifie que, dans un projet de construction, on peut s'occuper de tout, de A à Z. On fait tant de la rénovation, que de la nouvelle construction, que de la transformation. Lorsque je dis « tout de A à Z », cela signifie que parfois on va simplement remplacer une porte alors que parfois ça va être le gros œuvre.

En ce qui me concerne, au niveau de l'entreprise, je suis multi-tâches. J'ai plusieurs casquettes. Tout d'abord j'ai la casquette de gestionnaire RH où je vais m'occuper de tout ce qui concerne le personnel. J'ai également la casquette de conseiller en prévention et je m'occupe aussi de l'iso environnementale qui est un système de gestion au niveau des aspects environnementaux de l'entreprise. J'ai également un aspect commercial, par exemple pour le projet qu'on va développer en face des bureaux. Donc, je ne peux pas dire que j'ai une tâche précise dans mon entreprise, c'est plutôt multi-tâches.

Au niveau de mon background, j'ai fait ingénieur de gestion à HEC à Liège. Ensuite, je suis parti chez Deloitte. Dans un premier temps, pendant 1 an au Luxembourg dans le département du consulting et puis 2 ans à Deloitte Belgique, mais dans ce cas là, c'était plutôt dans l'audit avec également quelques missions de conseil.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Chez Macors, comme je l'ai dit, on est dans une entreprise générale de construction. Cela veut dire que l'on peut s'occuper de tout. On a, en interne, des équipes de maçons, une équipe de plafonneurs, on a un atelier de menuiserie et donc des menuisiers qui reste sur place. Mais on a également des menuisiers qui font du placement sur chantier. On peut réaliser le gros œuvre, aller placer des éléments de menuiserie, on peut créer des châssis, etc.

Mais en plus de ça, étant donné que nous sommes une entreprise de construction générale, on peut également prendre en charge ce qui est relatif à l'électricité, toiture, chauffage, etc. Quand on va faire ça, on va engager des sous-traitants, mais c'est nous qui allons organiser le travail, le timing, le planning, etc. Ce qui différencie notre entreprise, d'entreprises qui sont indépendantes dans leur métier, c'est que nous on va avoir un point relai entre nous et le client. Il est aussi intéressant de dire qu'on a également un service après-vente.

En plus de toute la partie ouvrière que je viens d'expliquer, il y a tout le personnel d'encadrement. Donc on a un pôle plus administratif, qui va gérer les finances, les ressources humaines. On a un pôle gestionnaire de chantier, c'est le chef d'orchestre des différents chantiers. On a un département achats, qui va s'occuper d'acheter les matériaux dont on a besoin, de négocier avec les sous-traitants, etc. Ce pôle va gérer toutes les ressources qui rentrent dans l'entreprise. On a un département de vie, qui peut être comparé à un département commercial dans le sens où ce département va prendre les demandes des clients et essayer de transformer ça pour faire signer le contrat. Par contre nous n'avons pas de service commercial en tant que tel, c'est-à-dire que nous n'avons pas de vendeurs sur la route. Donc, en pratique, notre pub se fait via le bouche-à-oreille, ce qui dans le secteur de la construction, est la plus sympa et la plus percutant.

Ensuite, en ce qui concerne l'atelier de menuiserie, c'est très important pour nous et ça nous permet parfois de nous différencier par rapport à nos concurrents, car cet atelier nous permet de faire du mobilier sur mesure. Tout ce qui est série d'éléments très standard, on va avoir tendance à ne pas s'en occuper, car compte tenu de nos ressources, on préfère s'attaquer à tout ce qui est sur mesure.

Pour l'instant, on est principalement actif en Wallonie et dans le sud de Bruxelles. On a des chantiers du côté de Hamois, du côté de Namur, du côté de Bruxelles. On suit en quelque sorte la ligne de la E411.

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Je dirais la santé.

Ici, je garde à l'esprit le cadre de l'entreprise et nous on n'a pas été trop impactés par la crise sanitaire, car dès le début du confinement, et même un peu avant quand on a commencé à se dire que ça sentait un peu le roussi, on a essayé d'augmenter nos stocks pour ne pas être calé au niveau des matières premières. Cela nous a permis de continuer à travailler, même quand il y avait des arrêts dans les autres entreprises, notamment les fournisseurs. Au niveau du personnel de terrain, il était autorisé à travailler parce qu'il y avait moyen de garantir qu'il n'y avait pas de contacts. On demandait au personnel de venir sur le chantier avec leur propre véhicule par contre, on a dû arrêter certains chantiers parce que

ça ne permettait pas de garantir la sécurité, etc. Mais, dans l'ensemble, ça nous a permis de continuer à travailler. Il y a eu des petits temps d'arrêt, parce que certains ont eu peur, ce qu'on pouvait comprendre. Donc, nous, au niveau des impacts, ça a été assez limité. Évidemment, au fur et à mesure de l'évolution de la crise, on a eu des absents qui ont eu le Covid.

On subit également tout ce qui est crise des matériaux, le prix des matériaux, leur raréfaction, etc. Et ça, c'est quelque chose qui est difficilement anticipable, même si l'on avait anticipé au début, maintenant ça fait 2 ans qu'il y a la crise et c'est impossible de stocker des matériaux sur 2 ans, surtout qu'on ne sait pas prévoir 2 ans à l'avance ce que l'on va avoir sur nos chantiers.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

C'est une question qui est compliquée à aborder. De notre point de vue, dans notre secteur, dans notre entreprise, on a su limiter les dégâts. Je pense que dans d'autres entreprises, ça a été plus compliqué, justement à cause du problème d'approvisionnement des matériaux.

Par rapport aux autres secteurs, je sais qu'il y a des secteurs qui ont très bien marché. Je vais prendre l'exemple d'un magasin de spiritueux situé dans la région de Ciney. Il a bien marché, car les gens avaient plus de temps chez eux, ils prenaient plus l'apéro, etc. Mais à côté de ça, il y a des secteurs qui ont moins bien marché aussi, par exemple l'HORECA ou l'évènementiel. Après, voilà, tous les secteurs qui n'ont plus pu continuer à travailler, ça a été compliqué pour eux. Même si je pense aussi, qu'il y a certaines aides de l'État qui ont pu soutenir les entreprises. D'ailleurs, on l'a vu au niveau du taux de faillite en Wallonie, il n'avait plus été aussi bas depuis un certain temps. On avait peur qu'après la fin des aides, une flopée de faillites ne surviennent, mais on s'est rendu compte que ce n'était pas le cas. Donc je pense que le gouvernement, avec les mesures qu'il a prises, a su aider pas mal d'entreprises.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Je pense que l'impact au niveau de l'enseignement des plus petits, ça a peut-être été un peu plus compliqué. Ça a peut-être été plus compliqué parce que les enfants ont moins le rapport informatique que les élèves du secondaire ou de l'université. Ici, par exemple pour cette réunion, on se parle par Teams, ça prouve bien que c'est rentré dans les mœurs. Je pense que plus on parle d'enseignement dans des tranches d'âge élevées, plus ça a été possible de s'arranger. Cependant, il est vrai que ça n'est pas aussi efficace qu'en présentiel, d'ailleurs dans notre entreprise tout le monde était d'accord pour dire que c'était beaucoup plus facile en présentiel. D'ailleurs, nous on a pu continuer à travailler tout le temps en présentiel, même au sein des bureaux. Et ce, parce que tout le monde n'était pas en même temps au bureau, parce que chaque personne a son bureau.

Mais je pense que c'est au niveau relation, évènements, vie sociale que ça a été compliqué. Je me souviens que quand j'étais à l'université j'ai dû suivre des webinaires en ligne, et même si cela ne me dérangeait pas forcément, je pense que si j'avais dû suivre tous mes cours en ligne cela aurait été compliqué. Pour moi, le côté humain reste important.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Je dirais que c'est un challenge. On avait notre vision de l'enseignement qui est un enseignement en présentiel avec quelques fois des petites choses à distance. Maintenant, c'est peut-être un challenge de se dire que l'enseignement peut évoluer, qu'il y a peut-être d'autres manières d'enseigner. Il y a peut-être un mix à trouver entre enseignements en présentiel et en distanciel. Il y a peut-être d'autres méthodes de travail. Je sais bien que ma maman qui donne cours dans l'enseignement supérieur, a dû remodifier ses cours. Avant, elle avait quelques petits slides alors que maintenant, elle a développé ses PowerPoint, elle a posé sa voix sur ceux-ci.

Donc, c'était un challenge à ce niveau-là, c'était aussi un challenge pour les élèves de ne pas avoir les réponses directement quand ils suivaient le cours. D'un autre côté, ils avaient les PowerPoint avec la voix, donc ils pouvaient réécouter, repasser des passages, ce qui n'est pas forcément possible quand on est en présentiel. Je pense que dans l'enseignement à distance, tout n'est pas à jeter, je pense que c'est un challenge au niveau de l'adaptation, de trouver le juste milieu de ce qui peut convenir et ce qui ne le peut pas.

Par contre tout ce qui est contact, que ce soit entre élèves, entre professeurs, entre élèves et professeurs, là je pense que l'on perd quelque chose.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Je vais peut-être un peu loin, mais il y a la possibilité pour des personnes venant d'autres continents, d'autres pays, de pouvoir suivre un cursus en Belgique. Je sais qu'il y a certains étudiants africains, qui n'ont peut-être pas la même qualité d'enseignement là bas et que donc l'enseignement à distance leur faciliterait le fait d'assister au cours. Donc, ça, c'est pour tout ce qui est rentrant en Belgique. Maintenant, l'enseignement à distance pourrait également permettre aux Belges de suivre à distance des cours dans d'autres écoles et pourquoi pas des écoles prestigieuses comme Harvard, Oxford,... Cela

permettrait un partage de connaissances beaucoup plus puissant et beaucoup plus rapide que ce qu'on peut faire dans un mode présentiel uniquement.

Un autre avantage que je vois, c'est la flexibilité, on a une vision des cours où on suit une grille horaire, on va à tel cours dans tel auditoire à telle heure. Dans 10 ans, on pourrait imaginer que l'enseignement soit une sorte de plateforme avec des cours préparés et où l'élève pourrait les suivre librement, repasser les cours qu'il a envie, et il y aurait des séances de questions-réponses organisées. Dans ce mode, l'élève peut lui-même s'organiser. S'il veut suivre des cours le samedi et le dimanche et être sur une version complètement différente de l'université, ce serait possible.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

C'est celui que j'ai évoqué le plus, c'est la perte de liens sociaux. Dans mon souvenir, lorsque j'étais à HEC, j'ai adoré rencontrer des gens, créer des contacts. Je pense que si je n'avais pas pu aller en cours et que je n'avais pas rencontré les personnes que j'ai rencontrées, ce n'aurait pas été pareil. De plus, ça permet d'avoir un tissu de relations, ce qui est très important au niveau business, au niveau carrière, ça peut créer pas mal d'opportunités. Et c'est les moments de camaraderie, de liens sociaux qui peuvent développer des relations comme ça.

En ce qui concerne les profs, c'est parfois plus sympa de pouvoir échanger après le cours. Si l'on a une question, on discute et puis on apprend à connaître le prof. Ces toutes ces discussions avec le prof qui permettent de tisser des liens et peut-être d'ouvrir certaines portes.

Et puis, il y a tout ce qu'il y a à côté. On va rencontrer des étudiants qui ne sont pas forcément dans les mêmes auditoires que nous, mais que l'on va croiser dans les couloirs, via les associations d'étudiants. Dans l'enseignement à distance, on perd toutes ces relations sociales, qui vont plus loin que juste le moment présent. Si on pousse vraiment loin, certaines relations peuvent s'étendre sur des dizaines d'années.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Je pense que pour les étudiants qui ont déjà avancé, les étudiants qui étaient déjà plus loin dans leur cursus, l'aspect social était déjà là, ils avaient peut-être déjà des potes, des affinités avec certaines personnes. Ils savaient comment le système fonctionne, ils savaient gérer un blocus, etc. donc je pense que pour ces étudiants là, le défi était peut-être moins grand. Par contre, pour tous ceux qui sont rentrés dans un mode 100 % virtuel, il y a plusieurs défis. Il faut bien accrocher au cours, il faut savoir tisser des liens et d'avoir des connaissances pour pouvoir s'entraider entre élèves. Car imaginons, un étudiant

qui arrive à Anvers. Moi j'ai étudié à Anvers, je ne connais personne et je dois suivre des cours à distance, le problème c'est que je ne sais pas qui il y a dans l'auditoire, car il n'y a pas d'auditoire. Je ne sais pas à qui demander des tuyaux, si quelqu'un a un résumé, si quelqu'un sait m'aider sur une question, etc. Donc, en bref, je pense que c'est plus par rapport aux nouveaux que les problèmes pourraient survenir.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

- ➔ Si oui qu'avez-vous mis en place + résultats obtenus
- ➔ Sinon, quelles sont les raisons ?

En grande partie, c'est non. Pour le personnel de terrain, on a chaque fois maintenu les normes sanitaires en vigueur. Pour les cas où ça n'était pas possible, on a arrêté, on a informé le client. On a aussi eu un petit moment d'arrêts pour certaines équipes où ils avaient peur, que ce soit pour eux ou pour les membres de leur famille. Cependant, très vite, ils se sont rendu compte que l'on permettait de garantir la sécurité de chacun, donc ils sont revenus travailler.

Au niveau du personnel de bureau, il n'y a pas eu d'arrêt non plus, car chacun a son bureau tout seul où il sait fermer la porte, ouvrir la fenêtre, etc. Évidemment, lorsque l'on se déplaçait dans les bureaux, on mettait le masque. Mais, il n'y a eu aucune contamination au boulot, que ce soit dans équipes de bureau ou dans les équipes de terrain, ce qui prouve que les normes sanitaires étaient bien respectées.

Cependant, on a tout de même eu un peu de télétravail pour les équipes de bureau, lorsqu'il y avait suspicion de cas Covid. Mais c'était l'histoire de 1 semaine ou 2 où on permettait à l'employé de travailler à distance. Dans ce cas, un ordinateur était mis à disposition et il travaillait comme s'il était en présentiel. La seule différence, c'est qu'il n'avait pas accès aux outils tels que les imprimantes A3, aux fardes, etc.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je pense que oui, mais je pense que c'est plutôt une question de génération. Comme je l'ai dit, quand j'étais à l'université, on commençait à avoir des cours « plic-ploc » en distanciel, mais ce n'était pas encore développé. Et je pense que la crise a bouleversé cela, on se rend compte qu'il est possible de réaliser certaines actions en distanciel.

Je pense aussi que les personnes plus âgées ont un peu plus de mal avec le fait d'être en distanciel. Il y a eu pas mal de débats au début de la crise avec certains employés qui avaient l'impression d'être fliqués par leur patron et qui donc ne se sentaient pas à l'aise. Mais j'ai l'impression que ça concernait

d'avantage des personnes plus âgées, qui ont moins d'affinité avec le digital. Alors que les plus jeunes générations sont plus habituées à gérer les écrans, à être tout le temps en connexion les uns avec les autres. Par exemple, quand on voit les téléphones portables, maintenant il y a tout dessus, alors qu'il y a 15 ans si on savait envoyer des SMS et des MMS, c'était déjà bien. Dès lors, la communication des jeunes, aujourd'hui, est bien plus efficace.

Je pense que ça dépend aussi des modes d'organisation. Pendant la crise sanitaire, j'ai encore travaillé pendant 1 an chez Deloitte. On est passé du jour au lendemain en full télétravail, parce qu'on était prêts, l'organisation le permet. Par contre, ce qui est marrant, c'est qu'avant ça, le télétravail n'était pas vraiment de rigueur, il fallait le demander, il fallait une raison valable, il fallait l'accord, etc. Mais on a sur passer au télétravail du jour au lendemain, car l'organisation était suffisamment flexible et parce que le job le permettait.

En résumé de tout ce que je viens de dire, je pense que c'est une combinaison de différents facteurs qui permet le télétravail. Tout d'abord il y a l'affinité des dirigeants par rapport au télétravail, est-ce qu'ils sont sensibles au digital ? Est-ce qu'ils ont confiance en leurs employés ? Est-ce que l'organisation est suffisamment flexible ? Est-ce qu'elle est prête ? Est-ce que le matériel est disponible ? Est-ce que le travail en lui-même le permet ? Enfin, un autre facteur important concerne le personnel, est-ce que lui aussi a des affinités avec le télétravail ? Est-ce qu'il est d'accord ? Est-ce qu'il se sent capable ? Car certaines personnes ont de grosses difficultés avec l'utilisation d'ordinateurs. Donc, c'est vraiment avec tous ces facteurs qu'il faut pouvoir jongler.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Je définirais le mot compétence comme un résumé de ce dont les personnes ont comme capacité par rapport à la situation donnée. Il va y avoir des capacités relationnelles, des compétences liées aux softs skills, donc, dans ce cas-là, ça va plutôt être la capacité de compréhension, de discuter avec les autres, d'être à l'écoute, etc. Puis, il y a tout ce qui est capacité niveau métier. Est-ce que le travailler à la capacité d'apprendre vite ? De s'adapter en fonction de la situation ? Est-ce qu'il a la capacité intellectuelle ?

Donc pour moi, les compétences c'est un ensemble de capacités que l'individu peut avoir face à une situation donnée.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

De ce que j'ai pu voir, dans les interviews que j'ai menées et au niveau de Deloitte Belgique, je pense qu'on cherche une personne avec une « tête bien faite ». Quand je parle de tête bien faite, ça reprend plein de compétences, ça va être le fait de pouvoir aborder une situation dans le cadre du travail et la traiter correctement. En fait, le travail, ce n'est jamais qu'un « ensemble de problèmes » et qu'il faut résoudre. Et je pense qu'une personne qui a une tête bien faite, qui sait trouver des solutions à ce qu'on lui demande, il va toujours réussir. Chez Deloitte, en audit et en conseil, ils prennent de plus en plus des profils différents. Avant, ils se cantonnaient principalement aux ingénieurs de gestions et aux étudiants en économie de gestion. Alors que maintenant, ils prennent des gens qui ont fait le droit, qui ont fait ingénieur civil, et parfois des équipes totalement différentes. Ils font cela parce qu'ils se rendent compte que, en réalité, ils vont former la personne. Évidemment, cela a ses limites, si un ingénieur de gestion veut postuler comme un médecin, cela n'ira pas même s'il est super malin, car il n'a pas les compétences techniques.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Dans notre métier, pas forcément, car notre métier n'a pas été fortement impacté. Mais je pense que pour d'autres métiers ces aspects de savoir trouver les solutions et d'être flexible sont plus importants qu'avant. Quand j'étais chez Deloitte, on engageait des juniors, qui sont arrivés pendant la phase de télétravail. Et je pense qu'ils n'avaient pas le même support en comparaison avec moi, quand j'ai commencé chez Deloitte Luxembourg où la on était sur place, j'avais un sénior à côté de moi et si j'avais une question, je pouvais lui poser directement. Alors que pour les nouveaux, il y a moins ce côté social, qui permet, par exemple, l'échange de questions, etc. Donc, on va peut-être demander des personnes qui sont encore plus aptes à affronter un problème et à essayer de se débrouiller tout seul, à s'adapter à différents types de situations.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

Oui, au niveau du secteur de construction, nous sommes en pénurie de main-d'œuvre. L'une des raisons est le fait que c'est un métier assez difficile au niveau physique. De plus, il n'y a pas vraiment de reconnaissance derrière tout ça d'un point de vue société.

Il y a également beaucoup de concurrence avec les pays de l'Est. Nous, on a la chance de travailler uniquement pour des clients privés et pas pour le public. Et le problème du public, c'est que dans 90 %

des cas, ils choisissent des chantiers en fonction du prix. Nous on n'engage pas de main-d'œuvre étrangère, mais uniquement de la locale, et donc cela complique encore le recrutement.

J'ai également discuté avec notre réviseur d'entreprise, donc l'audit, et de leur point de vue, c'est également très difficile de recruter.

Selon, moi l'actualité joue un rôle également. Par exemple, quand on a vu la crise sanitaire, personnellement, je n'aurais pas envie d'être infirmier.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

À notre niveau, non. C'est clair que c'est un élément important, quand je parlais de la tête bien faite, ça comporte aussi tous ces aspects liés au savoir-être, savoir se comporter. Mais non, on n'a pas vraiment noté de différences.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Pas encore. Cependant, peut-être que dans 1 an ou 2, on va subir les gens qui ont dû suivre le cours par distance et auxquels on va se rendre compte qu'il y a des petites lacunes. Par contre, ce qu'on note c'est des gens qui se réorientent, par exemple on a eu quelqu'un qui vient de l'HORECA.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Je pense que ça dépend des métiers, des universités, etc. Il y a peut-être d'autres aspects, par exemple l'aspect de réseautage qui est super important. On en discute parfois, un petit peu, dans les universités, mais sans vraiment se rendre compte de ce qui est caché derrière. Quand on évolue dans une entreprise et quand on rencontre certaines personnes, c'est là qu'on se rend compte que le réseau c'est important. Le réseau, ça peut venir de partout, par exemple les études, le football, etc. Donc, tous ces aspects de relations sociales, de réseaux, je pense qu'on les sous-estime, alors que c'est très important.

Sinon, je pense qu'on ne se rend pas assez compte de la réalité du terrain, des métiers qu'il est possible de faire, etc. Si je devais refaire mon cursus, je pense que j'aurais pris à chaque fois, quelques semaines de stage en entreprise, cela m'aurait permis de voir comment les entreprises fonctionnent. De plus, ça permet de tisser un réseau, ça fait bonne impression et aussi ça permet de voir le choix des possibles. Quand j'ai commencé ingénieur de gestion, je n'avais pas l'idée précise du métier que j'allais faire par après.

Donc, pour conclure, au niveau des compétences, je ne pense pas qu'il faille en développer, mais je pense que c'est tout ce qui est au niveau réseautage, se rendre compte de la réalité des entreprises, qui est important.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Je pense. Les entreprises ont un rôle à jouer, mais c'est le corps universitaire qui doit aller vers les entreprises. On pourrait aussi imaginer le fait que tous les ans, même en bac 1, il y ait des stages, même si ceux-ci ont une durée d'une semaine ou deux. Cela permettrait aux étudiants de mieux se rendre compte de ce qu'il est possible de faire. On pourrait aussi imaginer des thématiques pour ces stages, par exemple obliger les étudiants à aller faire 1 mois dans une entreprise en Flandre, obliger un stage à l'étranger, etc. Ça permet de voir ce qui se fait dans d'autres cultures.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Chez nous, oui on sent un petit peu qu'il n'y a pas que le boulot, il y a la vie privée et donc cette balance entre les 2. Il y a aussi tout ce qui est attrait au bien-être, pouvoir faire son travail dans des bonnes conditions. Il faut aussi avoir un objectif de travail, quelque chose de sensé, pas faire pour faire. Je pense que les objectifs sont de plus en plus importants pour les jeunes générations. C'est une bonne chose, car ça pousse également les sociétés à se requestionner, par exemple au niveau environnemental.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

C'est peut-être cette vague, de plus jeunes qui sont davantage sensibilisés aux « grandes causes de l'humanité », donc c'est tout ce qui est climat, égalité des genres ou plus généralement égalité des êtres humains. Et intégrer cela dans la manière d'aborder les cours va constituer un défi pour les universités. Je pense aussi qu'il y a moins de jeunes qui sont tournés vers le profit à 100 % en disant « qu'ils s'en

foutent de l'environnement », alors qu'avant on trouvait plus d'étudiants comme ça. Et donc, il y a peut-être une réorganisation à faire par rapport à ça. Il y a aussi l'aspect de globalisation avec de moins en moins de barrières. Et il va falloir s'adapter à cette flexibilité. Donc, en bref, je pense que le challenge principal, c'est de pouvoir être à l'écoute des demandes des nouvelles générations et de pouvoir s'y adapter.

10.10. RETRANSCRIPTION ENTREPRISE 9

Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cette étude relative à la réalisation de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est d'étudier les possibles impacts qu'a eus la crise sanitaire sur l'éducation et plus particulièrement sur l'enseignement universitaire. Je tiens à vous rappeler que cette enquête sera utilisée dans un cadre universitaire et qu'elle ne sera utilisée que dans ce cadre. Je précise également qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses. L'interview devrait durer environ 30 minutes.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Je n'ai pas de questions.

Tout d'abord, je me présente, je m'appelle Romain, j'ai 22 ans. Je suis étudiant en dernière année de master d'ingénieur de gestion à l'université de Namur. Est-ce que je pourrais vous demander de vous présenter en quelques mots ainsi que de m'expliquer le rôle que vous occupez dans votre entreprise ?

La société c'est Hervac qui est située à Bâillon-ville. Nous sommes spécialisés dans toutes les techniques climatiques, c'est-à-dire tout ce qui est chauffage, climatisation et traitement d'air. Nous nous occupons tout particulièrement du milieu industriel pharmaceutique. J'en suis un des administrateur et directeur technique depuis près de 20 ans.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consistent les activités principales de votre entreprise ?

Différents cas peuvent de présenter. Dans le 1^{er}, on répond à des appels d'offres par une remise de prix technique. De cet appel d'offres découlent des négociations commerciales et puis découle un projet. Projet qui sera ensuite mis en œuvre par notre société. Nous recevons un cahier des charges, établi par un bureau d'étude. Ensuite, nous réalisons nous-mêmes ce que j'appelle une étude d'exécution, puis nous commandons le matériel, nous planifions et puis nous mettons les ressources nécessaires afin de

réaliser le chantier. 70 % de notre chiffre d'affaires est basé sur le milieu pharmaceutique, le reste provenant du milieu tertiaire (immeubles de bureaux).

Lorsque l'on évoque le terme « crise sanitaire », quels sont les 1^{ers} mots qui vous viennent à l'esprit ?

Difficultés dans l'organisation avec un impact sur le planning lié aux délais de livraison de certaines marchandises.

Selon vous, quels sont les secteurs qui ont été les plus impactés par la crise sanitaire ?

Cela dépasse le cadre de ma société, car on n'a pas été impacté. On a uniquement été impacté par les difficultés d'approvisionnement.

Par contre, selon moi, les secteurs qui ont été fortement impactés, ce sont les secteurs de l'Horeca et de l'évènementiel.

Selon vous, dans quelle mesure l'enseignement (en général) a été impacté ?

Je pense que l'enseignement a été impacté, dans le sens où les étudiants n'étaient plus en présentiel, mais dans l'enseignement à distance. En ce qui concerne celui-ci, je pense que c'est intéressant partiellement, mais le contact et le visu permettent un meilleur échange et donc un meilleur apprentissage dans le cas des études, et ce peu importe le type d'études.

➔ Si l'on prend maintenant plus spécifiquement l'enseignement universitaire. Comment selon vous ce dernier a-t-il été impacté par cette crise ?

Par la distance, les cours ne sont plus donnés en présentiel, mais à distance via, par exemple, des réunions Teams. Donc, je pense que l'interaction est beaucoup moins grande. Ce type d'enseignement peut convenir à certains étudiants, mais je pense que c'est en minorité. D'autre part, nous sommes des êtres humains, donc nous avons besoin d'interagir donc, pour moi les interactions sont importantes. Je vais prendre le cadre du travail, où on a exécuté pas mal de réunions sur Teams, et ça a ses limites dans le cadre de l'échange, mais surtout dans le cadre de la perception de la compréhension de l'autre. En distanciel, il est également plus difficile de savoir l'humeur de l'interlocuteur. On s'écoute aussi moins facilement en distanciel que ce qu'on sait le faire en présentiel. Donc, pour moi, c'est ça les plus gros impacts de l'enseignement à distance sur le milieu universitaire.

Lors des deux premières vagues de contaminations, à cause du COVID, l'enseignement à distance a émergé et a été fortement sollicité, notamment par les universités.

Quels termes vous viennent à l'esprit lorsque l'on évoque « enseignement à distance » ?

Ordinateur, apprentissage seul, interactions moindres

C'est une analogie que je fais avec les réunions Teams que j'ai faites. Pour moi, l'enseignement à distance permet aussi de limiter les déplacements donc on a un gain de temps. Par contre, il y a des réunions qu'on doit faire en présentiel, et je pense qu'il y a des cours qui, eux aussi, doivent se faire en présentiel. Je pense qu'il faut un équilibre entre les deux, mais les étudiants ont besoin de contacts, que ce soit avec les professeurs ou avec les autres étudiants. Ils ont besoin de partager leurs expériences, leurs difficultés, etc.

Quels sont selon vous les avantages de l'enseignement à distance ?

Le fait de pouvoir faire des cours avec d'autres universités ou alors faire du partage de connaissance avec d'autres universités. D'un autre côté, comment les étudiants peuvent-ils réaliser des labos sans être en présence ? Pour moi, cela n'a pas beaucoup de sens.

Quels sont, maintenant, selon vous les inconvénients de l'enseignement à distance ?

J'y reviens, mais c'est le fait que l'enseignant n'est pas en direct avec son auditoire, donc je pense que les interactions sont moindres. Par exemple, si 200 élèves suivent un cours sur Teams, et qu'ils envoient un message sur le chat, je pense que le prof ne sait pas répondre à tous les messages et donc, l'interaction elle est minimale, pour moi. Alors que dans un auditoire, on donne la parole et il y a un échange qui peut se faire. Le 2^e inconvénient, c'est que les camarades ne sont pas en présence alors que le partage de prise de note est intéressant. Il est vrai que ça peut se faire dehors, mais je pense que dans le live, c'est toujours mieux.

Quels sont selon vous les possibles impacts de l'enseignement à distance sur les étudiants ?

Un apprentissage qui peut être bien perçut par certains étudiants, mais je crois que ce n'est pas la majorité. Pour moi, ce serait plutôt comme une courbe de Gauss donc, il va y avoir 20 % qui vont bien se sentir, 20 % qui vont trouver cela impossible pour eux et entre les 2, il y a 60 % d'étudiants qui vont réussir plus ou moins bien. Par plus ou moins bien, je veux dire qu'ils vont perdre quelque chose, ils vont perdre une qualité d'apprentissage.

Votre entreprise a-t-elle également du faire face à un mode distanciel ?

Le distanciel a été mise en place pour les équipes bureaux, par contre, pour l'équipe ouvrière c'était impossible. Les ouvriers n'ont jamais arrêté de travailler, ils travaillaient avec les règles en vigueur (ex : masque). Donc, eux le seul impact qu'ils ont eu, ce sont les impacts d'inconfort, du fait de ces règles.

Par contre, au niveau interne, il y a eu du distanciel pendant quelques mois pour certains chargés d'affaires qui travaillaient de chez eux avec leur ordinateur portable. Cependant, après on est revenu en présentiel. Par contre, avec les clients, il y a eu beaucoup de distanciel, donc là c'étaient des réunions Teams. À la base, je trouvais ça pas mal, car si tu as une réunion au milieu de la journée, tu ne dois pas faire 100kms aller et 100kms retour, donc ça, c'était un point très positif. Cependant, cela à ses limites puisque parfois, lorsqu'on discute de certains points, il faut pouvoir échanger, il faut pouvoir montrer.

Dans le contexte actuel, nous parlons de plus en plus de télétravail. Pensez-vous que les étudiants y sont davantage préparés que précédemment ? Si oui/non pourquoi ?

Je ne le pense pas, car pour moi, le télétravail je n'y suis pas pour, ou alors maximum 1 à 2 jours semaines parce que ça peut aider dans le cadre de la vie privée, de l'organisation, etc. Même si certains secteurs pensent que beaucoup de télétravail est possible, je ne suis pas d'accord avec ça. Pour moi, les humains sont faits pour interagir et pour moi, les interactions qui ont lieu par téléphone, par ordinateur ont leurs limites. D'autre part, il faut savoir que lorsque l'on est en présentiel, il y a des moments de pause dans la journée par exemple, la pause café, la pause cigarette, la pause de midi,... Pendant ces pauses, il y a beaucoup d'échanges qui se font, des partages qui sont informels et qui permettent d'avancer sur certains dossiers. Et ça, s'il n'y a plus de présentiel, cela ne fonctionnera pas.

Comment définiriez-vous le mot « compétence » ?

Pour ma part, les compétences sont évaluées au sein de l'entreprise. On a certaines contraintes vis-à-vis des clients comme, par exemple, le fait de savoir certaines choses techniques. Les compétences, c'est savoir répondre au sein d'une société aux requis de la société par rapport à son marché. Et donc au sein de ma société, ou même dans d'autres sociétés, c'est très compliqué de trouver les personnes parfaitement compétentes. Et donc, les entreprises doivent former leur personnel à leurs besoins, cependant, on prend un personnel qui a déjà un certain niveau d'étude. Ensuite on les « façonne » en leur donnant des formations complémentaires, en leur indiquant vers quoi ils doivent aller et donc en améliorant leurs compétences par rapport aux requis de la société, du marché et de l'entreprise.

Quelles sont les compétences que vous recherchez chez un étudiant lors d'un recrutement ?

D'abord, on regarde son CV et puis on passe à une rencontre où on discute avec lui. Ce qui est avantageux, c'est que la dernière fois, nous avons eu une jeune étudiante qui était stagiaire et donc on a pu la côtoyer pendant son stage. Et du coup, pendant ce stage, on a su voir les capacités qu'elle avait et en finalité on lui a proposé un contrat à durée indéterminée chez nous parce qu'on avait pu évalué au cours de ces mois, qu'elle avait une certaine logique, qu'elle abordait les problèmes d'une certaine manière et donc on s'est dit « top ». Dans ce cas, il s'agit d'un cas particulier. Quand on prend un étudiant de l'extérieur, on regarde ce qu'il a suivi comme formations par rapport au poste que l'on recherche et on regarde si cela « match » ou pas. Si c'est le cas, on l'interview, on lui pose différentes questions par rapport à son parcours d'étudiant, par rapport à ce qu'il souhaite faire, par rapport à sa motivation, s'il s'est intéressé à notre société. Il est vrai que l'apprentissage, les compétences c'est bien, mais la première chose reste la motivation, l'envie, car on sait bien que quand les étudiants sortent de l'université, ils ne sont pas encore prêts. Et on sait bien qu'on va investir du temps et de l'énergie pour que quelques années plus tard, ils soient plus autonomes et qu'ils puissent assumer les tâches qu'on leur demandera. Ce n'est pas les résultats scolaires, ce n'est pas le fait d'avoir fait une super grande distinction qui vont guider notre choix, on va laisser sa chance à tout le monde. C'est surtout au niveau de l'interview que l'on regarde si cela va aller ou pas. Et parfois même si dans un premier temps, on se dit que ça ne va pas aller, on essaye quand même, car retrouver des ressources actuellement c'est compliqué, le marché est très tendu.

Les compétences que vous recherchez chez une nouvelle recrue ont-elles évolué avec la pandémie ? + justification

Les compétences, elles chutent de manière vertigineuse, je ne sais pas si c'est lié à la pandémie, mais c'est de manière générale dans la société.

Mais celles que vous recherchez, est-ce qu'elles ont évolué avec la pandémie ?

Nos demandes de compétences par rapport à notre personnel n'ont pas changé avec la pandémie.

Selon des études récentes, les entreprises ont de plus en plus de difficultés pour recruter de jeunes talents. Pouvez-vous me dire si vous êtes concernés par ce problème ?

On est impacté, d'une part au niveau ouvrier parce qu'il n'y a pas suffisamment de ressources sur le marché belge et donc on travaille avec différentes sociétés d'intérim. C'est d'une complexité atroce. Une des solutions qu'on a trouvées pour remédier à ce problème de main d'œuvre, c'est de travailler avec du personnel étranger, donc ici, on travaille avec des équipes polonaises. Au niveau des ouvriers, cela fait qu'on a 16-18 Belges et 8 Polonais et donc ça fait 50 % d'ouvriers étrangers en plus. On doit

faire cela, car on ne trouve pas sur le marché belge. Au niveau des chargés d'affaires, ce sont des profils d'études supérieures de niveau ingénieur industriel, et c'est également très compliqué de recruter. On a deux chargés d'affaires qui sont de nationalité belge et on cherche au travers d'agence intérim un autre chargé d'affaire, spécialisé dans les compétences techniques. Et ici, on a un jeune ingénieur industriel qui a fait sa formation en France, et qui travaille pour nous depuis quelques semaines. Et donc voilà, on doit aller chercher de la main-d'œuvre autre part.

Après ces quelques questions sur vos nouvelles recrues je vais maintenant vous poser des questions pour comparer ces nouvelles recrues avec vos « anciennes recrues »

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-être » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

Je n'ai rien vu, je n'ai pas senti cette différence, avant, pendant et après.

Remarquez-vous des différences positives en termes de compétence de « savoir-faire » entre vos recrues de période pandémique et vos recrues de période ante pandémique ? Si oui lesquelles ? Sinon, comment expliqueriez-vous que la situation reste inchangée ?

La pandémie n'a pas changé ce facteur-là, c'était déjà présent avant la pandémie. Je dirais qu'il s'est peut-être amplifié dans le mauvais sens.

Donc, vous pensez qu'il y a de moins en moins de gens qui sont compétents, c'est bien ça ?

Oui, c'est exact, mais c'était déjà enclenché avant la pandémie. Après, peut-être que la pandémie a encore accéléré ce problème, surtout qu'il y a une reprise des activités et on demande de plus en plus de personnes, et s'il n'y a pas assez d'offres pour les employeurs, ça ne fonctionne pas. En ce qui concerne les « demandeurs d'emploi », étant donné qu'il y a beaucoup de demande de la part des employeurs, ils ont la possibilité de travailler à beaucoup d'endroits.

De nos jours les compétences digitales prennent de plus en plus d'importances dans les entreprises, avez-vous remarqué une amélioration de ces compétences chez vos recrues récentes ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple ? Sinon, comment expliqueriez-vous cela ?

Pour le personnel ouvrier, on ne leur en demande pas, alors que pour le personnel de bureau oui. Cependant, s'ils ne sont pas au top, on peut leur donner des formations. Après, je ne pense pas que la période de pandémie ait amélioré ou non les compétences digitales. Cependant, il est vrai qu'il y a eu

des améliorations dans l'utilisation des outils de communication à distance par exemple Teams, Skype, Webex. Et là, oui les gens se sont améliorés par rapport à l'utilisation de ces outils-là, c'est mon cas également.

Par contre, les outils de base qui sont de chez Microsoft, tout le monde doit les utiliser et les ERP, chaque société en a des spécifiques donc il y a des cours et des formations à suivre.

Donc pour conclure je dirais une amélioration dans l'utilisation des outils de communication à distance.

Selon vous quelles sont les compétences qui ne sont actuellement pas enseignées (ou pas assez) et que les universités devraient davantage développer ?

Les échanges avec les sociétés, il faut donner de l'importance au stage en entreprise. Il faudrait que ce soit suffisamment long et réalisé dans différentes entreprises et différents secteurs.

Il y a aussi tout ce qui est attiré aux langues, je crois que ça s'est amélioré, mais ça reste important d'avoir au moins une maîtrise d'une seconde langue. Évidemment c'est bien d'en avoir une 3^e ou une 4^e, mais déjà une 2^e c'est bien et j'appuierais sur l'anglais, car c'est la langue la plus étendue au niveau commercial et technique en Europe et dans le monde.

Il faut aussi travailler l'autonomie, mais cela se fait au travers des travaux de fin d'étude qui sont proposés aux étudiants. Cette autonomie, nous, on la recherche beaucoup parce que, on remarque que les étudiants, à l'université, ils sont dans des balises. Ils savent plus ou moins où ils doivent aller parce que les profs les remettent dans le droit chemin. Mais dans une société ou une entreprise, ce n'est pas la même chose, savoir ce qu'il faut faire, savoir intervenir, savoir prendre ses décisions seuls, ça s'est compliqué. Ça s'apprend avec l'expérience dans les entreprises, mais ce n'est pas acquis à la sortie de l'université. Bien évidemment que ça dépend des étudiants, mais pour moi, cela reste un point important, il faut être autonome.

Les entreprises ont-elles un rôle plus important à jouer dans la formation des étudiants universitaires ?
+ justification

Je pense que oui, pour être un peu plus terre à terre. La théorie, c'est super important, c'est là-dessus qu'on s'appuie, mais derrière tout ça, il y a tout ce qui est expérience, ce qui n'est pas écrit dans les bouquins. On a beau écrire les plus belles règles dans un bouquin, le plus important reste ce qu'il se passe réellement sur le terrain. Parce qu'en fonction de la taille de la structure, ça va fonctionner différemment et donc, la théorie, c'est important, car on s'appuie là-dessus, mais après il faut trouver son chemin pour voir comment ça fonctionne. Par exemple une grosse société industrielle avec 10 000

employés où c'est relativement « carré » ne fonctionne pas de la même manière qu'une société comme la nôtre qui comporte une cinquantaine d'employés où c'est plutôt familial, ce qui est encore différent d'une structure qui comporte 10 employés. Chaque niveau a ses spécificités, ses particularités, ses facilités ou ses difficultés.

Enfin, remarquez-vous une évolution au niveau des attentes de vos nouvelles recrues, si oui pouvez-vous me donner une explication ?

Ils sont de plus en plus exigeants et donc, c'est parfois désarçonnant. Maintenant, il y a des négociations. En effet, étant donné que les nouvelles recrues ont beaucoup de possibilités, qu'elles ont fait de belles études, elles demandent au recruteur « qu'est-ce que vous me proposer ? » et ce même si elles n'ont pas d'expérience. Aussi, le fait que les mentalités actuelles ne sont pas les mentalités d'il y a 30 ans, c'est-à-dire que les jeunes sont beaucoup plus mobiles qu'avant. Au début, en général ils changent assez fréquemment d'endroit, ils restent dans le même job, mais ils changent de boîte plus facilement et plus rapidement. Derrière cela, il n'y a pas que cela qui est important pour eux, il y a aussi l'aspect des prestations à fournir et l'aspect familial, qui est également très important pour eux aussi.

Selon vous, quels sont les défis importants auxquels devront faire face les universités dans les années à venir ?

Préparer des jeunes universitaires flexibles, il faut les former mentalement et avec de bonnes bases pour le marché du travail, qui n'est pas facile, car la situation d'il y a 50 ans était plus stable, maintenant tout va plus vite, les informations transitent d'une manière dont on ne pouvait imaginer il y a 40 ans. Et donc, les réponses doivent aussi aller plus vite, après est-ce que c'est mieux ? Je ne pense pas, car parfois, il faut savoir se poser, analyser, laisser refroidir et puis réfléchir quelques jours et répondre. Mais sinon, oui il faut que le jeune universitaire soit très flexible, très réactif, savoir rebondir, etc. Et ce tout en s'appuyant sur ses connaissances et ce qu'on lui a appris. Mais je pense aussi que les étudiants ont appris à vivre avec cette rapidité et donc il y en a qui relativisent bien la situation.