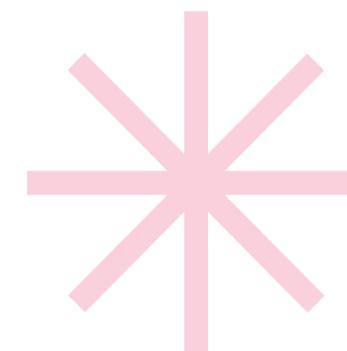


**Rétro → Perspective**



**75 ans au service de la formation**

	<b>Éditorial</b>	<b>04</b>
	<b>Notre engagement</b>	<b>06</b>
	<b>75 ans en quelques dates-clés</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	En conversation autour de la formation Muriel Morbé • Fernand Ernster • Carlo Thelen	<b>14</b>
	<b>Futur du travail : les talents face aux nouveaux défis du monde de l'entreprise   11 juin 2024</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	Entrepreneurs drive the change Mara Kroth • Georges Zahlen	<b>22</b>
<b>3</b>	Apprendre l'envie d'entreprendre Gianni Pietrangelo • Mike Ribeiro	<b>26</b>



<b>4</b>	Former : la clé de la compétitivité ? Karin Scholtes	<b>30</b>
<b>5</b>	Quand Formation rime avec Actions Julien Demoulin	<b>36</b>
<b>6</b>	Le monde du travail en expli-citations Aline Muller • Vincent Hein	<b>40</b>
<b>7</b>	De l'intelligence artificielle au talent management Vlad Vaiman	<b>44</b>



**Chers lectrices  
et lecteurs,**

Depuis sa création, la Chambre de Commerce est restée fidèle à sa mission et ses engagements : **défendre les intérêts d'une économie luxembourgeoise prospère, dynamique, attractive et résolument tournée vers l'avenir.** Pour y parvenir, notre organisation a fait de la formation un de ses piliers stratégiques. En effet, former demeure une des réponses les plus solides et pertinentes face aux mutations et aux évolutions du monde du travail. Permettre à tout un chacun de gagner en compétences, d'actualiser son savoir et son savoir-faire, c'est permettre l'éclosion des talents, la poursuite de carrières épanouies, c'est assurer la compétitivité de notre pays.

Dès 1945, quand tout était à reconstruire, la Chambre de Commerce a contribué à l'enseignement du français pour relancer l'activité professionnelle dans le pays. 30 ans plus tard, alors que l'ère sidérurgique s'achève, la Chambre de Commerce favorise l'essor de la place financière en dispensant des formations spécialisées dans tous les secteurs des services. Suivront en 2003 la création de l'Institut de Formation de la Chambre de Commerce (IFCC), puis de la Luxembourg School for Commerce (LSC) en 2009, et enfin la création de la House of Training en 2015, en collaboration avec l'ABBL.

**A travers ces dates-clés liées à l'évolution de la formation au sein de la Chambre de Commerce, c'est l'Histoire de notre pays qui se dessine.**

Aujourd'hui, de nouveaux défis pointent à l'horizon. Certains sont même déjà là, et bouleversent les codes établis, rebattent les cartes. Avec la digitalisation, un nouveau chapitre s'ouvre, se prolonge avec le télétravail, ou bien plus encore avec l'intelligence artificielle, et trouve un horizon dans la durabilité. **Nos métiers vont évoluer, nos façons de les exercer comme de les enseigner évolueront elles aussi.** D'ailleurs, les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail ont de nouvelles aspirations, de nouvelles ambitions qu'il faudra entendre et intégrer à nos organisations. Dans une période marquée par la pénurie de talents, la formation permettra aussi d'attirer et de retenir les meilleurs éléments.

En tant que dirigeant d'une entreprise luxembourgeoise, je ne peux que souligner la fonction et la valeur absolument fondamentale de la formation initiale, puis de la formation professionnelle continue dont j'ai moi-même pu bénéficier auprès de la Chambre de Commerce. **La formation a guidé, orienté, soutenu toute ma trajectoire professionnelle et continue de le faire.** Aujourd'hui, c'est à la fois en tant qu'entrepreneur, Président de la Chambre de Commerce et adhérent de l'Association Progrès du Management (APM) que je m'adresse à vous.

La brochure que vous tenez entre les mains est une rétro-perspective de ces 75 ans au service de la formation. C'est l'occasion de jeter un œil sur le chemin parcouru, de faire le point, tout en restant concentré vers l'avenir, optimiste et clairvoyant.

Nous y donnons la parole aux acteurs de la formation, à celles et ceux qui la pensent, l'exercent ; aux entrepreneurs, responsables des ressources humaines et chercheurs. Nous nous adressons à tous ceux qui connaissent l'importance d'être bien formé pour relever ensemble les défis qui nous attendent. **Abordons ces défis comme une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et d'être plus résilients. Aspirons à une ouverture d'esprit renouvelée et, surtout, un grand enthousiasme.**



Je vous souhaite une bonne lecture et vous retrouve dans quelques pages pour la première interview de cette brochure.

**Fernand Ernster**

# Notre engagement

Créer un environnement propice à la formation et au développement des compétences est essentiel pour la compétitivité des entreprises, notamment face à la pénurie de talents, qui constitue l'un des principaux défis de l'économie luxembourgeoise. La baisse de la disponibilité de la main d'œuvre dans l'ensemble des secteurs d'activités et à tous les niveaux de qualification touche la plupart des pays de l'Union européenne. Dans ce contexte marqué par des environnements de travail en pleine transformation, le Luxembourg mesure l'importance de la formation tout au long de la vie et de l'apprentissage, dans le maintien de l'employabilité. Avec près de 485 000 salariés actifs, le pays, conformément à ses engagements européens et en réponse à l'étude menée par l'OCDE, construit une stratégie permettant d'analyser les besoins en compétences sur le marché du travail et de répondre aux enjeux actuels et futurs.

Face aux défis majeurs liés à l'attraction, la rétention et le développement des talents, la Chambre de Commerce, institution phare de l'économie luxembourgeoise, a mis en place un groupe de travail Talents visant à faire évoluer ses services et initiatives ainsi qu'à enrichir ses revendications. Les recommandations obtenues à l'issue de ce groupe de travail orienteront les actions et priorités de la Chambre de Commerce et lui permettront de contribuer aux travaux du Haut Comité gouvernemental dédié à ces enjeux.

La Chambre de Commerce œuvre également à la mise en place d'un cadre propice au développement des compétences. Elle est en effet convaincue que la formation, tant pour les jeunes que pour les adultes, constitue un élément déterminant d'adaptation aux mutations professionnelles.

Par son travail revendicatif la Chambre de Commerce s'engage, en faveur d'un environnement légal et réglementaire de l'enseignement et de la formation performant et équitable.

## Sensibiliser aux professions dès l'enseignement fondamental et promouvoir le secteur privé

La sensibilisation aux professions **dès le plus jeune âge** permet de mieux former les futures générations en développant leur intérêt pour l'économie luxembourgeoise et les opportunités professionnelles tous secteurs confondus, qui en découlent. Elle doit donc se faire, **dès l'enseignement fondamental**, de manière très large et transversale en incluant les différents secteurs économiques, qui sont tous confrontés à l'enjeu « talents » et se poursuivre dans l'enseignement secondaire. La **promotion systématique du secteur privé** et des différentes professions doit aller de pair avec une orientation modernisée axée sur les talents et potentialités des jeunes. Une **collaboration renforcée** avec le monde de l'entreprise permettra au système éducatif de s'adapter aux nombreux défis sociétaux et ce, sous plusieurs aspects. Une adaptation aux évolutions sociétales réclame tout d'abord, des **modifications structurelles** à apporter au système de recrutement du corps enseignant, afin que des experts du terrain puissent être associés à l'enseignement. En termes de contenus ensuite, les programmes de l'enseignement secondaire doivent être **modernisés** et se situer **au plus proche des réalités**, afin de favoriser l'acquisition de compétences transversales. L'insertion d'une période de stage dans tous les régimes d'enseignement est également nécessaire. Enfin, l'accompagnement des jeunes apporte la garantie d'un enseignement faisant ressortir toutes leurs potentialités. Leur donner de meilleures chances de réussite passe par une **orientation de qualité** et une **multiplication des passerelles** entre les régimes et les filières, afin que chacun puisse évoluer en fonction de ses aspirations et exceller dans ses points forts. L'amélioration du système éducatif doit aussi se construire avec une **flexibilisation** et une **simplification** du régime **d'apprentissage des langues**.



*La Chambre de Commerce s'investit, à travers le programme Relations Ecole-Entreprise (REE), dans le rapprochement du monde de l'enseignement de celui des entreprises, la promotion de l'entrepreneuriat et du secteur privé en général.*

Relations Ecole-Entreprise

Au cours de l'année scolaire  
2023-2024

➤ **2003**  
personnes

ont participé au programme Relations Ecole-Entreprise, via **48** événements : **1952** élèves et **51** enseignants

Depuis septembre 2017

➤ **8225**  
personnes

ont bénéficié des initiatives de la Chambre de Commerce visant à favoriser le rapprochement entre le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise

## Assurer le développement d'un système de formation professionnelle efficace

Telle qu'elle se présente dans l'enseignement secondaire, la formation professionnelle mérite d'être **valorisée** afin de promouvoir l'apprentissage dans le sens d'une intégration plus prononcée de **l'enseignement dual** (combinant formation pratique en entreprise et cours théoriques au lycée) **sous format concomitant**. En effet, ce modèle qui favorise **l'employabilité des jeunes** est largement réclamé par les entreprises. C'est pourquoi la formation duale doit être développée à tous les niveaux, **y compris l'enseignement supérieur**, ceci pour donner des perspectives d'évolution aux diplômés de la formation professionnelle.

Pour assurer la pertinence des programmes et leur alignement sur les besoins du marché du travail, il est essentiel que toutes les parties prenantes, au rang desquelles la Chambre de Commerce, maintiennent leur rôle de partenaires équitables dans le développement, l'organisation et la promotion de la formation professionnelle initiale. Un **renforcement des échanges** impliquant tous les secteurs économiques permet d'adapter et d'ajuster l'offre de formation aux besoins du marché. Les chambres professionnelles pourraient aussi s'impliquer dans **la formation professionnelle en cours d'emploi**, qui vise à offrir aux personnes déjà en activité des opportunités pour développer ou renforcer leurs compétences dans ce domaine.

L'opportunité d'élargir l'offre de formation nationale par **l'apprentissage transfrontalier** peut aussi contribuer à la valorisation de la formation professionnelle dès lors qu'un cadre général peut être partagé par l'ensemble des parties prenantes, qu'une coordination des activités menées peut être accrue et qu'une gouvernance est plus affirmée. L'opportunité d'une **reconnaissance mutuelle et généralisée des qualifications professionnelles** prend alors ici tout son sens.



La Chambre de Commerce s'engage pour un système d'apprentissage de qualité et sa revalorisation.

Formation professionnelle initiale



Rétro → Perspective

## Dynamiser la formation professionnelle continue

Avec l'émergence de nouvelles professions et la transformation d'autres, **l'actualisation continue des compétences** est devenue une nécessité pour stimuler l'innovation et la compétitivité. Aussi, un cadre favorable à la formation tout au long de la vie garantit une meilleure préparation aux évolutions sociétales et aux défis économiques actuels et futurs. En effet, afin d'atteindre les objectifs de l'Union Européenne à l'horizon 2030 en termes de formation, la stratégie nationale pour les compétences, doit se construire sous une **approche collaborative** avec l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle continue.

L'accès à une main d'œuvre qualifiée représentant un enjeu stratégique pour les entreprises, il est essentiel que les dirigeants et leurs collaborateurs soient accompagnés dans le développement et le renforcement de leurs compétences. A ce titre, **les aides financières** jouent un rôle primordial dans l'incitation des entreprises à avoir recours à la formation. En particulier, le **co-financement de la formation en entreprise** dans son **modèle collectif** doit être privilégié et son taux revalorisé. Enfin, la simplification des exigences légales et administratives dans le cadre de la **reconnaissance des qualifications professionnelles** favoriserait la mobilité professionnelle.



La Chambre de Commerce accompagne les entreprises dans la formation continue des talents pour aborder sereinement l'avenir.

House of Training



75 ans au service de la formation

### Sensibiliser aux professions dès l'enseignement fondamental et promouvoir le secteur privé



Géi Mat: Matinée découverte en entreprise  
3 juillet 2024



Incubators' Days 2024: 1535° creative hub  
13 novembre 2024

### Assurer le développement d'un système de formation professionnelle efficace

Tout savoir sur l'apprentissage, le droit de former et les stages  
17 septembre 2024



Tout savoir sur l'apprentissage et le droit de former: Françoise Droulans, Jean-Pierre Schmitt et Stefano Paletta



Tout savoir sur les stages: Bénédicte Schmeer et Alexandra Tosello



Remise officielle des diplômes, certificats et promotion du travail 2023  
19 mars 2024

© Maison du Grand Duc

Training Commission, House of Training  
13 juin 2024



### Dynamiser la formation professionnelle continue

Partenariat stratégique en faveur de l'emploi et de l'employabilité entre la Chambre de Commerce et l'Agence pour le Développement de l'Emploi  
24 avril 2024



De gauche à droite: Georges Misch, Ministre du Travail; Muriel Morbé, Directrice Formation, Chambre de Commerce et CEO de la House of Training; Isabelle Schlessler, Directrice de l'ADEM; Carlo Thelen, Directeur Général de la Chambre de Commerce

Soirée Formation, House of Training  
24 octobre 2024

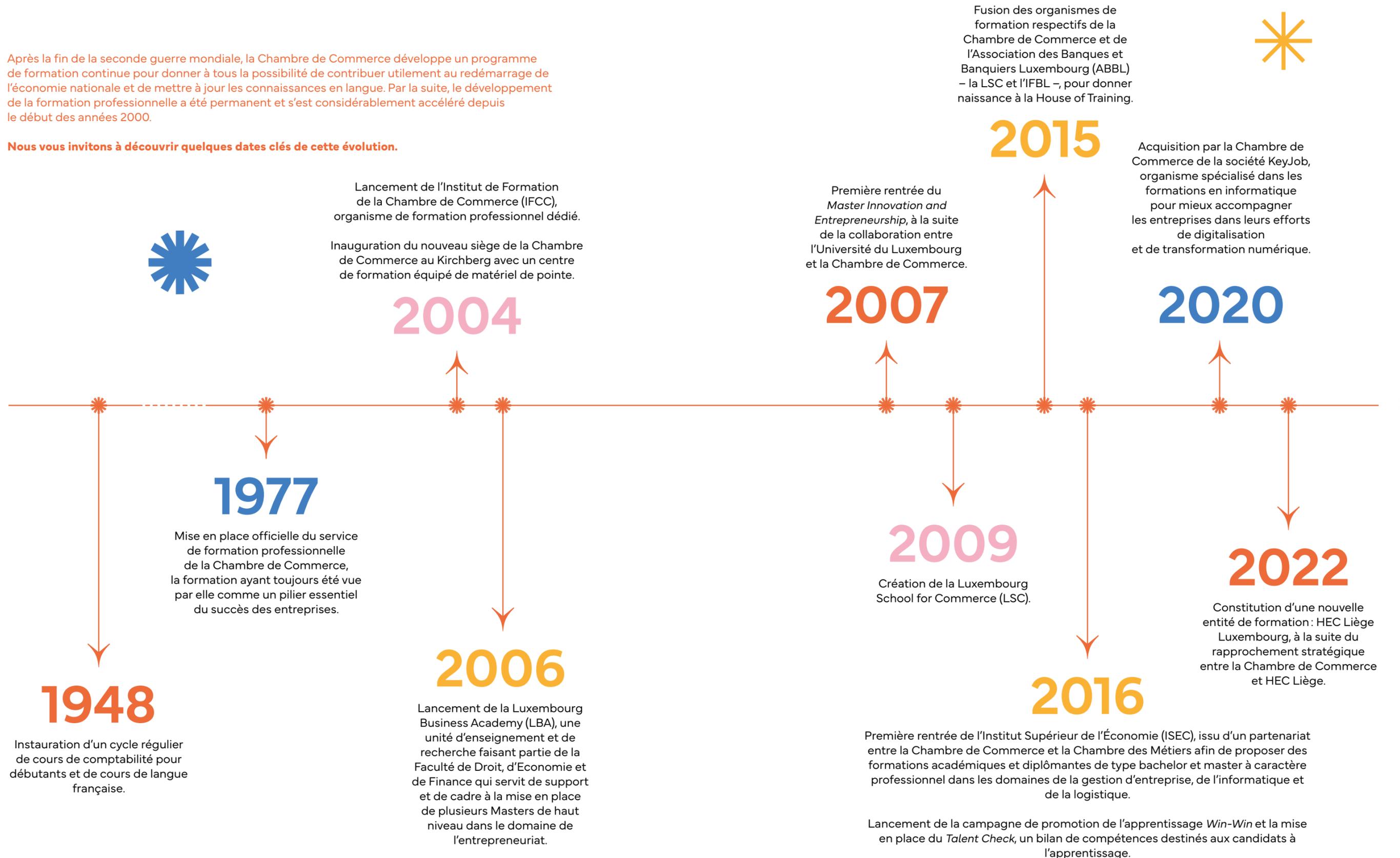


# 75 ans en quelques dates clés

Après la fin de la seconde guerre mondiale, la Chambre de Commerce développe un programme de formation continue pour donner à tous la possibilité de contribuer utilement au redémarrage de l'économie nationale et de mettre à jour les connaissances en langue. Par la suite, le développement de la formation professionnelle a été permanent et s'est considérablement accéléré depuis le début des années 2000.

Nous vous invitons à découvrir quelques dates clés de cette évolution.

12



13

# En conversation autour de la formation



**Fernand Ernster**  
Président,  
Chambre de Commerce

**Carlo Thelen**  
Directeur Général,  
Chambre de Commerce

**Muriel Morbé**  
Directrice Formation,  
Chambre de Commerce  
CEO, House of Training

→ Pour célébrer ces 75 ans que la Chambre de Commerce a dédiés à la formation, ainsi que pour évoquer les enjeux et les opportunités à venir sur le marché du travail, nous avons réuni trois acteurs très investis dans cette mission : Fernand Ernster nous fait l'honneur d'animer cette discussion entre Muriel Morbé et Carlo Thelen.



Retrouvez cet entretien en vidéo en scannant le QRCode.

**Fernand Ernster** Dans le passé, la Chambre de Commerce a très vite compris que la formation serait un élément-clé pour soutenir les entreprises. Aujourd'hui, comment cette idée s'incarne-t-elle ?

**Carlo Thelen** La formation est, et demeure, un vecteur de la compétitivité, de l'attractivité de l'économie en général, mais c'est également un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. Or pour être compétitif, il faut être innovant et pour favoriser l'innovation, il faut favoriser la formation. Cette dernière est donc toujours au départ d'un cercle vertueux, que la Chambre de Commerce a pour rôle de réactiver, au service de l'économie. C'est notre philosophie des « 3 F » : nous sommes Force de proposition, Facilitateur et Fédérateur.

**Muriel Morbé** J'ajouterais à ce que dit Carlo, le rôle de sensibilisateur et de prescripteur de la Chambre de Commerce. Nous sommes un acteur du terrain, au plus proche des entreprises. Nous connaissons et comprenons les défis auxquels ces dernières font face au quotidien. Nous savons anticiper leurs besoins, pour mieux les aider et les conseiller.

« Pour être compétitif, il faut être innovant et pour favoriser l'innovation, il faut favoriser la formation. »  
Carlo Thelen

**Fernand Ernster** Et comment s'illustre justement cet engagement sur le terrain ?

**Muriel Morbé** Cet engagement s'illustre dès l'enseignement fondamental, auprès des plus jeunes. Nous avons une mission d'intérêt général qui implique d'investir dans les nouvelles générations, avec pour ambition de les faire évoluer en fonction de leurs aspirations et de leurs talents. Nous œuvrons pour un enseignement de qualité, équitable et performant, pour une orientation qui tient compte des innombrables opportunités qu'offre notre économie, pour une formation professionnelle initiale et un apprentissage valorisé qui permette un accès rapide et durable au marché de l'emploi. Cet engagement se prolonge ensuite dans la formation professionnelle continue, que nous voulons certifiante et diplômante et tenant aussi compte des exigences du marché.

**Carlo Thelen** Il est en effet très important de montrer aux plus jeunes les possibilités qu'offre notre économie, et ce le plus tôt possible durant leur parcours scolaire. A cet égard, l'apprentissage est un cursus qui doit être valorisé. Il offre un rapport « Win-Win », pour l'apprenti qui bénéficie d'une formation en même temps que d'un emploi, et pour l'entrepreneur formateur qui fidélise son collaborateur et pérennise ainsi la croissance de sa société. C'est aussi pourquoi la relation école-entreprise est primordiale et que les synergies doivent être renforcées dans les deux sens. L'école doit aller vers l'entreprise et vice-versa.

**Muriel Morbé** Grâce à son organisme de formation professionnelle continue, la House of Training, la Chambre de Commerce conseille les entreprises et les accompagne dans l'acquisition de nouvelles compétences pour faire face aux défis actuels et futurs du marché du travail. Pour y parvenir, la House of Training peut compter sur son réseau de plus de 60 partenaires, associations professionnelles et fédérations, ainsi que plus de 800 formateurs et experts issus du terrain. Nous proposons une offre de formation professionnelle multisectorielle de plus de 1.400 cours, dans 23 domaines d'activité différents.

Fernand  
Ernster  
Carlo  
Thelen

Et à l'avenir justement, quels sont les défis qui pointent à l'horizon ?

Les défis sont nombreux, l'un des principaux étant la pénurie des talents sur le marché du travail luxembourgeois et européen de manière plus large. L'intelligence artificielle va elle aussi bousculer les codes et redessiner les contours du marché du travail et les tâches de chaque profession. Notre ouverture, tout comme les spécificités de notre marché - je pense au secteur des services bancaires et financiers, à la haute technologie - nous expose particulièrement. Nous devons être capable de réagir vite, de placer certaines priorités sur d'autres secteurs, de nouveaux secteurs parfois, de se créer de nouvelles opportunités. Tout cela n'est possible qu'en actualisant les compétences des acteurs de l'économie, grâce à des voies de formations solides et pertinentes.

Muriel  
Morbé

En effet, la digitalisation, l'intelligence artificielle ou la durabilité vont changer notre perception et notre approche du monde du travail. Ces grands thèmes représentent des défis mais aussi de nombreuses opportunités. Il convient donc de définir une stratégie nationale, des compétences, qui tient compte de la réalité des entreprises.

Fernand  
Ernster

Merci à tous les deux pour ces éclairages tout à fait pertinents sur la formation au sein de la Chambre de Commerce. Je pense que nous pouvons tous être fiers de ce que qui est réalisé entre ces murs et que nous serons à la hauteur pour aborder les défis de demain, aux côtés des entreprises et de leurs collaborateurs.



« La digitalisation, l'intelligence artificielle ou la durabilité (...) représentent des défis mais aussi de nombreuses opportunités. »  
Muriel Morbé



# Futur du travail : les talents face aux nouveaux défis du monde de l'entreprise | 11 juin 2024



À l'occasion du 75<sup>ème</sup> anniversaire de la Formation, la Chambre de Commerce a réaffirmé son engagement pour la promotion et le développement de la formation professionnelle dans l'intérêt des entreprises qu'elle représente. Cet événement, en présence de Madame la Ministre Martine Deprez, a exploré la transformation profonde des environnements de travail, les défis pour les entreprises et leurs salariés, ainsi que le rôle crucial de la formation dans une approche centrée sur les talents en entreprise.



De gauche à droite : Daniel Susskind, Anne Calteux, Martine Deprez, Fernand Ernster, Muriel Morbé, Robert Goeres, Bérangère Beffort, Thierry Flies, Mara Kroth, Aline Muller.

# 75



**L'économie luxembourgeoise s'est construite, et se construit encore aujourd'hui, grâce à sa force de travail. Dans un monde économique qui évolue très rapidement, j'encourage tous les représentants d'entreprises à saisir les opportunités que représentent les mutations actuelles. Être curieux et ouvert au changement est essentiel pour maintenir sa compétitivité.**

Fernand Ernster,  
Président de la Chambre  
de Commerce



Conférence





*Alors que 5 % des professions sont vouées à disparaître complètement, 60 % vont être concernées par l'automatisation des tâches et ainsi faire l'objet de mutations profondes. Pour maîtriser ces changements, il faut abandonner la vision traditionnelle des professions et privilégier une approche centrée sur les tâches, en donnant la priorité au re-skilling. En effet, si les problèmes fondamentaux à résoudre vont rester dans de nombreux domaines, les solutions à apporter via l'IA ne seront plus les mêmes. Il faudra aussi tenir compte de ces facteurs dans l'orientation des jeunes pour éviter de leur infliger une image vétuste des professions.*

Daniel Susskind



*La Chambre de Commerce œuvre activement en faveur de la promotion et du développement de la formation professionnelle initiale et continue. Elle encourage un système d'enseignement et de formation, équitable et performant, à la hauteur des défis d'aujourd'hui et de demain. Elle attache une importance particulière au développement d'une stratégie nationale en matière de compétences qui tient compte de la réalité des entreprises. La formation continue, certifiante et diplômante, ainsi qu'une formation duale à tous les niveaux de qualifications représentent des facteurs déterminants.*

Muriel Morbé,  
Directrice Formation de la Chambre  
de Commerce et CEO de la House of Training



*Dr. Daniel Susskind, Research Professor in Economics, King's College London, Senior Research Associate at the Institute for Ethics in AI, Oxford University*

# Entrepreneurs drive the change

**Mara Kroth**  
Cofondatrice, GoldenMe,  
une association à but non lucratif  
visant à prévenir l'isolement social



**Georges Zahlen**  
CEO, Axiomatic,  
accompagne les entreprises  
sur le chemin de la succession.

→ Le monde change et le monde du travail se transforme également. Les entreprises, et les entrepreneurs à leur tête, sont au premier rang de ces bouleversements. Spectateurs de l'évolution, les chefs d'entreprise sont sans doute aussi acteurs du changement, ils peuvent le conduire, l'orienter et bien sûr témoigner de cette transition que nous vivons.



Retrouvez cet entretien  
(en anglais) en vidéo  
en scannant le QRCode.

Rétro → Perspective

## Selon vous, être entrepreneur, c'est inné ou bien cela s'apprend ?

**Mara Kroth** C'est une bonne question ! Je crois que la réponse se trouve sans doute entre les deux termes de l'énoncé. Il y a certes quelque chose d'inné, la volonté de faire que l'on porte en soi, au sens propre d'entreprendre ; mais il y a aussi tout ce que l'on apprend tout au long du chemin. Il faut bien apprendre à un moment ou l'autre, on ne naît pas maître d'un savoir.

**Georges Zahlen** De mon point de vue, tout le monde peut devenir entrepreneur dans la mesure où il en a le souhait et qu'il est prêt à apprendre, à être formé. Notre métier consiste à résoudre certains problèmes, ce qui peut s'apprendre de différentes manières : par l'école ou bien par l'expérience. C'est en cela que je rejoins Mara sur l'importance des compétences acquises.

**Mara Kroth** Ce qu'il y a de particulier dans le rapport entre apprentissage et entrepreneuriat c'est la constance « essai-échec-ajustement - essai-échec-ajustement etc. » C'est ainsi que se constitue notre socle de connaissances pour une grande partie. C'est un processus qui peut être démoralisant, mais qui détermine aussi la « foi » que chaque entrepreneur porte en lui.

**Georges Zahlen** C'est retourner à l'école tous les jours, se tromper tous les jours. Mais à la fin, le jeu en vaut la chandelle et ce parcours est extrêmement enrichissant.

## En parlant d'école, quelles distinctions faites-vous entre l'apprentissage à l'école et celui « sur le terrain » ?

**Georges Zahlen** Je dirais que l'école vous donne la méthode, mais celle-ci doit être adaptée, modulée par l'expérience du quotidien. C'est la distinction classique entre théorie et pratique. Les deux ont leur raison d'être et se complètent totalement.

**Mara Kroth** Je suis totalement d'accord avec toi Georges, certaines choses s'apprennent par la théorie et d'autres s'apprennent en les faisant. Il faut parfois même apprendre certaines choses, pour comprendre ensuite qu'il faut s'en déprendre. C'est d'ailleurs pourquoi il est si important de montrer aux plus jeunes ce qu'est l'entrepreneuriat !

« *To be entrepreneur is going back to school every day, fail every day, but it's worth it, the journey is rewarding.\** »  
Georges Zahlen

\* « Être entrepreneur c'est retourner à l'école tous les jours, se tromper tous les jours, mais le jeu en vaut la chandelle et le parcours est extrêmement enrichissant. »

## Il faudrait donc renforcer les synergies entre les écoles et les entreprises ?

**Mara Kroth** Cela me paraît évident, pour les raisons que nous venons d'évoquer, mais également pour contrer la pénurie des talents. Les entrepreneurs de demain sont aujourd'hui à l'école et nous devons être prêts à les accueillir. A l'inverse, pour assurer la formation continue de ses employés, permettre à chacun d'actualiser ses compétences face aux changements du monde, l'entreprise doit être au contact des écoles et des organismes de formation professionnelle. L'enjeu est capital dans les deux sens. En effet, c'est d'autant plus vrai qu'au Luxembourg, les passerelles manquent entre la

75 ans au service de la formation

**Georges Zahlen** sphère de la formation initiale et celle de la formation continue. Des initiatives existent mais elles doivent être multipliées et renforcées pour permettre des passages entre l'école et l'entreprise, et vice-versa. Nous-mêmes, en tant qu'entrepreneurs, nous avons la responsabilité de favoriser ces échanges!

#### Comment la formation s'inscrit-elle dans la confrontation intergénérationnelle ?

**Mara Kroth** C'est un sujet qui m'occupe au quotidien, puisqu'avec GoldenMe nous mettons en place les conditions nécessaires à cette passation de savoirs entre les générations. Alors qu'il était normal que les *seniors* conseillent les *juniors* qui venaient d'intégrer l'entreprise, aujourd'hui, ce rapport s'est équilibré avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les jeunes recrues conseillent et accompagnent les *seniors* qui sont moins à l'aise avec ces outils. Mais à la fin, le principal demeure que toutes ces générations regardent dans la même direction.

**Georges Zahlen** Les rapports intergénérationnels au sein de l'entreprise constituent en effet une thématique de premier plan. Mara vient de parler d'une dimension à laquelle s'ajoute aussi celle de la perte du savoir avec la retraite des *seniors*. Comment perpétuer ce savoir-faire lorsque la communication ne se fait pas entre les générations ? Les anciens disent « on a toujours fait ça comme ça avec succès », les jeunes disent « il est temps d'essayer quelque chose de nouveau ». C'est tout à fait normal en un sens, mais il est fondamental de pouvoir trouver une voie intermédiaire, la plus fluide possible.

**Regarding techniques and tools evolution, the question of training should be asked every week!\***  
Mara Kroth

\* « Au rythme où les techniques et les outils évoluent, la formation est une question qui devrait se poser chaque semaine! »

#### Se former, c'est briser les codes existants ou bien recréer une zone de confort ?

**Georges Zahlen** Il faut être clair : la formation continue est fondamentale, qui plus est dans un monde qui change aussi vite que le nôtre. L'enjeu n'est pas seulement de sortir de sa zone de confort mais bien de rester « connecté » à l'écosystème qui nous entoure.

**Mara Kroth** Je suis tout à fait d'accord avec Georges. Au rythme où les techniques et les outils évoluent, la formation est une question qui devrait se poser chaque semaine ! Autrement dit, c'est un nouvel état d'esprit qu'il est nécessaire d'acquérir, un *mindset* où la formation continue est une brique fondamentale pour n'importe qui. Ce qui n'est pas sans difficultés, notamment pour ceux qui doivent « attraper » le train déjà en marche ! Mais plus on attend, plus la tâche sera difficile.

#### Comment voyez-vous le futur du monde du travail ?

**Georges Zahlen** Il sera technologique, il n'y a pas lieu d'en douter. Et comme nous l'avons déjà esquissé, le propre de la technologie est d'évoluer très vite. Il faudra donc avoir la capacité de s'adapter très vite. Nous sommes déjà sur cette pente ascendante et le rythme ne fait que s'accélérer.

**Mara Kroth** Regardez à quel point l'intelligence artificielle a évolué en seulement deux ans. Cela donne une idée de ce qui peut nous attendre dans deux ans. La bonne attitude, selon moi, n'est pas de regarder ce futur avec angoisse mais plutôt avec optimisme et positivité : de nombreuses opportunités vont naître de ces bouleversements. C'est à nous de fixer aussi quelles sont les limites à ne pas franchir.

#### Les entrepreneurs sont-ils en mesure de conduire le changement ? Sinon qui ?

**Georges Zahlen** Ce n'est pas une petite question ! Pour moi, les entreprises ont bien évidemment un rôle à jouer, notamment dans une perspective d'innovation technologique. Néanmoins, le dialogue doit s'installer entre le secteur privé et le secteur public, entre l'Etat et les entreprises, pour fixer ces limites, ces barrières dont parlait Mara.

**Mara Kroth** La question de la régulation est incontournable, pas seulement en ce qui concerne l'innovation et les mutations du monde du travail. On le conçoit bien aussi au regard des enjeux climatiques, sociétaux et politiques auxquels nous faisons face. Les gouvernements ont la responsabilité de produire un corpus législatif, tout autant que de maintenir une économie performante, avec des travailleurs disposant de compétences actualisées. Cet équilibre ne pourra se faire que grâce à un dialogue constant et soutenu avec les entreprises.

**Georges Zahlen** Les instituts de formation sont un trait d'union entre le secteur public et le secteur privé, sur ces questions de l'actualisation nécessaire des compétences du bassin des travailleurs.

**Training is a real deal for everyone, from CEO to HR, from managers to the collaborators.\***  
Georges Zahlen

\* « La formation est l'affaire de tous, des CEO aux DRH, en passant par les managers et les collaborateurs. »

#### Au sein des entreprises, qui est en charge de ce sujet : les dirigeants, les RH ou les managers ?

**Georges Zahlen** C'est l'affaire de tous ! Des dirigeants qui ont une vision, des objectifs, et doivent allouer des moyens à la formation pour y parvenir. De leur côté, les ressources humaines ont la charge d'informer et de promouvoir la formation auprès des salariés, mais les managers et leurs équipiers doivent également intégrer cette dimension. Notamment car ils peuvent constater au quotidien les carences en compétences, et rendre compte des besoins spécifiques en formation au sein de leurs équipes.

**Mara Kroth** Absolument, il faut créer les conditions d'une entreprise en mouvement perpétuel au sujet de la formation. Ce qui n'est parfois pas chose aisée, ne serait-ce que pour des questions de temps. Mais c'est absolument indispensable et chacun au sein de l'entreprise doit, à son niveau respectif, contribuer à créer justement des espaces et des moments dédiés à la formation.

# Apprendre l'envie d'entreprendre



**Gianni Pietrangelo**  
CEO, Travel Pro  
tour opérateur spécialisé  
dans les voyages d'affaires

**Mike Ribeiro**  
Agent de voyage  
qui a débuté sa carrière en tant  
qu'apprenti, il y a plus de 20 ans.

➔ Parmi les formations qui mènent à l'exercice d'une profession, l'apprentissage est sans doute celle qui constitue l'approche la plus concrète et la plus pragmatique. Un cursus dont les vertus sont nombreuses et qui offre une interaction inédite avec le monde de l'entreprise pour les apprentis, un vivier de talents fidèles pour les entrepreneurs.



Retrouvez également  
cet entretien en vidéo  
en scannant le QRCode.

Rétro ➔ Perspective

## Racontez-nous en quelques mots comment est née votre collaboration !

**Mike Ribeiro**

J'ai rencontré Gianni il y a plus de vingt ans, un peu par hasard. Je me souviens qu'il a dit une phrase qui m'a marqué. A quelqu'un qui lui demandait « comment cela se passe avec tes employés? », Gianni a répondu: « Ce ne sont pas mes employés, ce sont mes collaborateurs. » Cela m'a convaincu que je devais travailler avec lui et j'ai donc fait ma demande d'apprentissage dans son entreprise.

**Gianni Pietrangelo**

Il faut se remettre dans le contexte économique de notre secteur d'activité il y a 20 ans. Les agents de voyage ne courraient pas les rues au Luxembourg. Plutôt que de recruter des personnes à l'extérieur du pays, j'ai pris la décision de former des jeunes gens. Ce ne fut pas une décision facile car je n'étais pas persuadé d'être moi-même capable de transmettre. Je me suis rapproché de la Chambre de Commerce, c'est ainsi que l'aventure a débuté et que j'ai rencontré Mike.

## Pourquoi avoir choisi l'apprentissage / d'accueillir un apprenti ?

**Mike Ribeiro**

A cette époque, j'étais un peu perdu, je ne savais pas vraiment quoi faire. Je « cherchais ma voie » comme on dit parfois! Je n'étais donc pas tout à fait convaincu au moment de débiter mon apprentissage, mais très vite, aux côtés de Gianni, les choses sont devenues bien plus claires dans mon esprit. Son approche très humaine de la sphère professionnelle a fait toute la différence. Et puis, le travail en entreprise donne une raison d'être, ce que l'acquisition de purs savoirs théoriques n'offre pas.

**Gianni Pietrangelo**

Le savoir que j'ai acquis tout au long de ma carrière, je l'ai principalement acquis en faisant les choses. Je suis d'une génération plus ancienne que celle de Mike, où les outils numériques n'existaient pas, les cursus scolaires liés au voyage non plus. C'est ce qui m'a toujours convaincu du bien-fondé de l'apprentissage par la voie pratique. La théorie, c'est une chose indispensable, mais l'exercice concret au quotidien crée des professionnels aguerris, compétents. C'était aussi l'occasion pour moi de redistribuer un peu ce que j'avais acquis. Savoir, savoir-faire et faire savoir, voilà la chaîne de valeurs à laquelle je crois.

« **Savoir, savoir-faire et faire savoir, voilà une chaîne de valeurs à laquelle je crois.** »  
Gianni Pietrangelo

## En quoi la filière de l'apprentissage offre-t-elle des perspectives uniques et enrichissantes ?

**Mike Ribeiro**

Je n'étais pas fait pour suivre un cursus scolaire dit académique pendant 5 ou 10 ans. J'étais impatient, ouvert d'esprit aussi, je voulais apprendre tout de suite pour être autonome le plus vite possible. C'est ce que permet l'apprentissage et ce qui m'a plu personnellement. Le message que je voudrais transmettre aux plus jeunes ici c'est qu'il faut se lancer si vous en avez l'envie. L'apprentissage offre de belles opportunités. Des professionnels peuvent vous aider à trouver votre voie.

**Gianni Pietrangelo**

En ce qui me concerne, la transmission fut un véritable plaisir, auprès de Mike comme auprès des nombreux autres apprentis que j'ai eus à mes côtés. L'entrepreneur trouve une autre utilité encore à ses différentes missions. J'incite donc tous les entrepreneurs à s'entourer d'apprentis, à leur faire bénéficier de ce savoir dont ils disposent et qui est précieux. Transmettre son savoir, c'est aussi le faire perdurer et l'on sait qu'un savoir ou un savoir-faire peut se perdre s'il n'est exercé par personne.

75 ans au service de la formation

**Le dialogue entre écoles et entreprises est-il aujourd'hui suffisamment présent ?****Gianni  
Pietrangelo**

Il est présent mais sans doute pas assez, je dois le reconnaître. C'est sans doute notre responsabilité à nous entrepreneurs, mais aussi aux institutions comme la Chambre de Commerce, de s'assurer que la communication entre les écoles et les entreprises soit plus régulière. Le fait que l'apprentissage ne rencontre pas plus de succès auprès des plus jeunes atteste aussi de ce manque d'interactions.

**Mike  
Ribeiro**

Je dois reconnaître que le manque de curiosité et d'ouverture caractérisait de nombreux jeunes de ma génération. L'école non plus n'était pas très ouverte sur le monde de l'entreprise, ce qui fait que de nombreux jeunes ne s'intéressaient pas à l'apprentissage car ils en ignoraient tout simplement les débouchés. L'apprentissage est parfois moins valorisé aussi, ce qui est à mon sens une erreur stratégique.

« **Message aux plus jeunes : l'apprentissage offre de belles opportunités alors n'hésitez pas à vous lancer !** »  
Mike Ribeiro

**En quoi la formation est-elle un vecteur d'attractivité et de rétention des talents ?****Gianni  
Pietrangelo**

A mes yeux, le plus important, c'est de garder les talents plutôt que de chercher à les attirer. D'une certaine manière, si les collaborateurs au sein de l'entreprise restent à leur poste c'est parce qu'ils s'y sentent bien et c'est cela qui va en attirer de nouveaux. Évidemment pour ce faire, il faut assurer un environnement de travail de qualité, un développement de carrière constant, et la formation initiale ou continue de ses collaborateurs permet cela.

**Mike  
Ribeiro**

Il est évident que l'apprentissage et l'acquisition de compétences dont m'a fait bénéficier Gianni, et dont je bénéficie toujours par d'autres voies aujourd'hui, est ce qui m'a fait rester dans l'entreprise. Je crois que c'est ce que vous diront d'autres collaborateurs passés par l'apprentissage également.

**D'un point de vue réciproque, qu'avez-vous appris l'un de l'autre ?****Gianni  
Pietrangelo**

Le partage est au cœur de l'équation, j'ai moi aussi beaucoup appris au contact de Mike et de mes apprentis. Comme je vous le disais un peu auparavant, notre écart générationnel fait qu'ils sont plus naturellement à l'aise que moi avec certains outils numériques notamment. La transmission s'inverse en ce domaine et c'est parfait. Je n'aime pas être un général sur sa colline, j'aime être sur le champ de bataille avec les autres combattants si vous me permettez cette expression.

**Mike  
Ribeiro**

Au-delà des compétences strictement professionnelles liées à notre métier, Gianni m'a appris à être juste, loyal et respectueux. Malgré les erreurs que j'ai pu faire, et il y en a eu de nombreuses (rires), Gianni ne m'a jamais accablé, mais au contraire m'a montré avec une patience infinie comment y remédier. Il est évident que je m'y emploierais de façon absolument identique si, à mon tour, je devais former un apprenti.



Gianni Pietrangelo a formé plus d'un(e) apprenti(e) durant sa carrière !  
De gauche à droite : Cristina est à ses côtés depuis 26 ans, Céline et Carole depuis 20 ans.



# Former : la clé de la compétitivité ?



**Karin Scholtes**  
Présidente, House of Training  
responsable RH durant  
de nombreuses années.  
Responsable du marché  
luxembourgeois et des activités  
Corporate et Institutional banking  
à la Banque Internationale  
à Luxembourg (BIL).

→ 6 cartes, 6 défis en lien avec la formation et l'entreprise, à découvrir et commenter en live, face caméra! C'est ce que nous avons proposé à Karin Scholtes lors d'un entretien aussi éclairé qu'éclairant. Une mission remportée haut la main par notre invitée, qui s'est même autorisée à rebattre les cartes en début d'interview. Action!



Retrouvez également cet entretien en vidéo en scannant le QRCode.

## Défi 1 : « Stay hungry, stay trained! »

**Karin Scholtes**

Je suis tout à fait d'accord avec cette déclaration! Être compétitif, c'est la clé du succès pour une entreprise. Aujourd'hui, la compétition est bien sûr nationale - se joue au sein des frontières du Luxembourg - mais elle est aussi internationale, c'est-à-dire européenne et même mondiale. Le Grand-Duché doit donc se démarquer, afficher une ambition élevée, une volonté forte de réussir. La formation est sans aucun doute un formidable outil pour parvenir à atteindre ces objectifs.

## Défi 2 : « Soft skills = Hard power? »

**Karin Scholtes**

C'est absolument vrai, surtout de nos jours, même si la notion de « Hard Power » ou d'autorité suprême exercée par une entreprise n'existe plus vraiment. Aujourd'hui, il faudrait plutôt parler d'influence et les soft skills sont en effet fondamentaux pour constituer cette influence. Je réduirais donc l'expression à : « Soft Skills = Power. »

## Défi 3 : « Imprimer ses mails!? OK boomer! »

**Karin Scholtes**

J'ose espérer que plus personne n'imprime ses mails, boomer ou pas! La formation tout au long de sa carrière permet justement de s'adapter, d'adopter les bons réflexes et de ne pas rester bloqué dans des modèles qui n'ont plus lieu d'être. A cet égard, la révolution des mentalités impulsée par le digital doit se prolonger dans une prise de conscience et une révolution à l'échelle environnementale.

« Adoptons une approche win-win, en formant en continu les collaborateurs et en donnant ainsi toutes les chances de réussir aux entreprises »

## Défi 4 : « Attirer les talents ET les retenir. »

**Karin Scholtes**

Je dirais d'emblée qu'une entreprise qui n'attire pas de nouveaux talents ne parviendra pas à retenir ceux qui sont entre ses murs. A nouveau, la formation reste un élément d'attractivité extrêmement important pour tous les employeurs de la Place, puisque les meilleurs talents chercheront à se développer en continu. Ne pas investir en eux, ne pas les former, c'est d'une part renoncer à leurs compétences, mais aussi prendre le risque de faire stagner la croissance de son entreprise. Adoptons plutôt une approche win-win, en formant en continu les collaborateurs et en donnant ainsi toutes les chances de réussir à son entreprise.

### Défi 5 : « La formation, un sprint ou un marathon ? »

Karin Scholtes

Une carrière n'est pas un sprint mais bien un marathon, une course d'endurance durant laquelle il est capital d'apprendre, d'actualiser ses compétences tout au long du parcours professionnel, voire au-delà. Garder une certaine curiosité, une certaine ouverture d'esprit et un intérêt pour l'évolution du monde autour de soi est fondamental. C'est d'abord une source de richesse infinie d'un point de vue personnel, mais c'est aussi un facteur de réussite essentiel du point de vue professionnel. Tous les entrepreneurs innovants ont cet état d'esprit, cette fraîcheur qui leur a permis d'arriver là où ils sont.

### Défi 6 : « Former c'est « réformer » tous les métiers ? »

Karin Scholtes

Je retournerais plutôt la proposition en disant que « la réforme », autrement dit l'évolution des métiers, aura un impact sur la formation. Prenons l'exemple de l'IA : en modifiant les métiers ou du moins les tâches d'une profession, cette technologie entrainera une évolution de la formation elle-même, dans son contenu comme dans sa forme ! Les cours en salle de formation était la norme, puis la digitalisation et la crise sanitaire ensuite ont mis en avant le 100% *online*. Finalement, c'est le format *blended learning* qui prévaut aujourd'hui. Qui sait ce qu'il en sera demain. Une chose est sûre, mieux vaut rester attentif et flexible, du côté des métiers comme du côté de la formation.



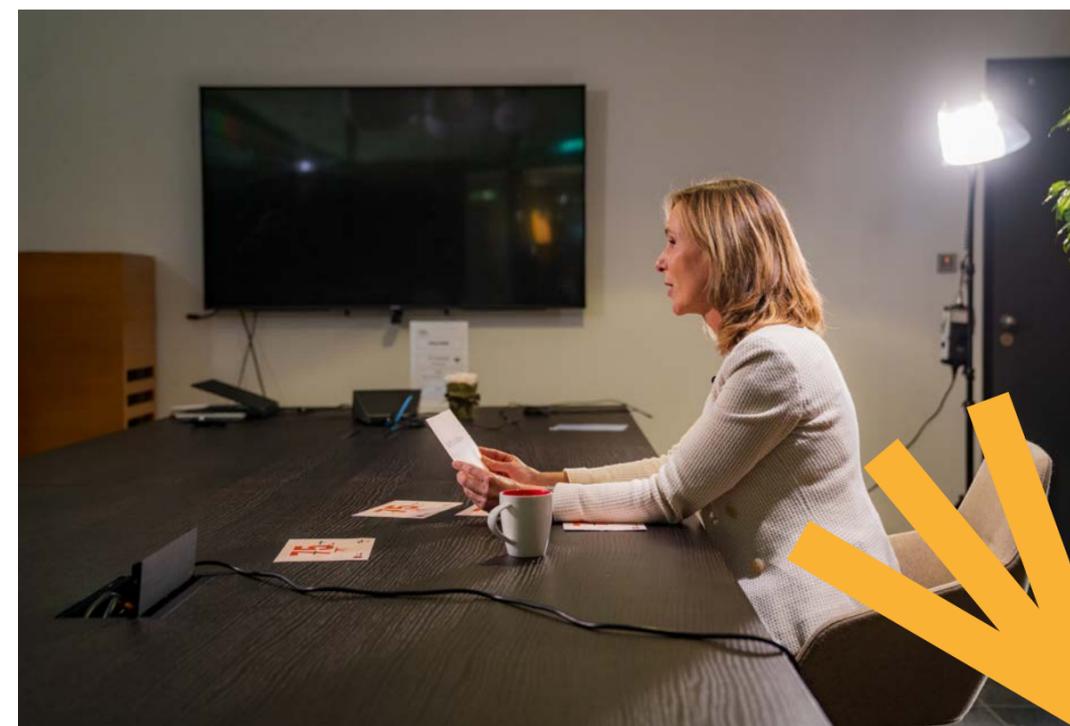
### Missions

#### Faciliter

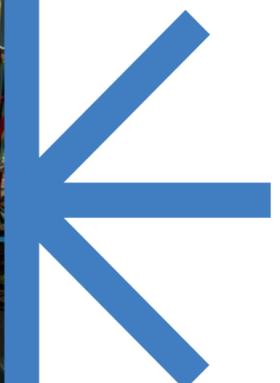
➔ Développer et renforcer les compétences des entreprises luxembourgeoises, en **identifiant les défis actuels et futurs** du marché du travail

#### Orienter

➔ Accompagner les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs dans leur évolution en les dotant des compétences et outils nécessaires grâce à des **programmes et des plans de formations adaptés aux besoins du marché**



# Backstage



# Quand Formation rime avec Actions



**Julien Demoulin**  
Directeur Général,  
Sodexo Luxembourg,  
Membre du Conseil d'Administration  
d'HEC Liège Luxembourg.

→ Face aux mutations que traverse le monde du travail, la formation professionnelle continue demeure une réponse solide et pertinente pour toutes les organisations. Synonyme d'actions concrètes, la formation permet d'évoluer, de dynamiser, d'inclure ou bien encore d'attirer et de retenir les talents, pour surmonter les défis de demain.



Retrouvez également cet entretien en vidéo en scannant le QRCode.

## Quand Formation rime avec Attraction

**Comment la formation permet-elle de faire face à la pénurie des talents ?**

**Julien Demoulin**

La formation est plus que jamais le meilleur outil pour attirer, développer et retenir les talents. Pour un candidat, intégrer une entreprise qui valorise et favorise la formation continue, c'est la promesse d'une carrière motivante, stimulante et évolutive. L'*International MBA* d'HEC Liège Luxembourg en est un magnifique exemple.

## Quand Formation rime avec Évolutions

**Comment la formation permet-elle de mieux aborder les changements du monde du travail ?**

**Julien Demoulin**

Dans un monde en perpétuel changement, en constante évolution, la formation permet non seulement une mise à jour de compétences mais aussi le développement de nouvelles compétences. L'objectif est de pouvoir s'adapter plus facilement, d'être plus à l'aise avec ces mutations.

**Quel est le rôle du manager face à ces mutations ?**

**Julien Demoulin**

Le rôle du *manager* a évolué et les compétences attendues hier ne correspondent plus tout à fait à celles requises aujourd'hui. Les entreprises doivent se remettre en question, rester ouvertes et flexibles face au changement, afin d'anticiper les besoins de demain. Un bon *leader* est aujourd'hui aussi bien doté de *hard skills* que de *soft skills*. Certaines compétences comme l'accompagnement des équipes face au changement, ou bien une communication claire et efficace auprès des collaborateurs, déterminent ce qu'est un bon *leadership* actuellement.

## Quand Formation rime avec Dynamisation

**Comment la formation permet-elle de s'inscrire dans une dynamique économique compétitive ?**

**Julien Demoulin**

Embarquer dans le train de la compétitivité est essentiel pour toutes les entreprises. La formation professionnelle continue, les programmes académiques sont un moyen d'y parvenir. Ne pas investir dans l'actualisation des compétences de ses collaborateurs et de soi-même, c'est prendre le risque de voir le développement de sa société ralentir voire stagner. La formation est donc un levier de compétitivité économique important, à la fois sur le plan national et international. L'enjeu est de taille pour tous les secteurs d'activité, peut-être encore plus pour le secteur privé qui doit être attractif et innovant.

## Quand Formation rime avec Inclusion

Qu'a mis en place Sodexo pour favoriser l'intégration par la formation ?

Julien Demoulin

La formule est assez simple et n'a rien de magique : nous prenons soin de nos collaborateurs en leur prodiguant un environnement de travail sûr, en étant à l'écoute de leurs besoins, en les formant pour que leur carrière suive une évolution constante. Sodexo permet à chacun de s'épanouir et de contribuer à la qualité de vie de tous. Par la formation de nos collaborateurs, nous créons un vivier de talents en interne prêts à évoluer et à être promus. De ce fait, nous réduisons notre besoin d'aller chercher des talents à l'extérieur. C'est toujours un succès pour nous, et même un réel plaisir de voir une personne issue du terrain, un cuisinier par exemple, évoluer en interne pour finalement intégrer le management de Sodexo.



« Par la formation de nos collaborateurs, nous créons un vivier de talents en interne prêts à évoluer et à être promus. »

## Quand Formation rime avec Transition

Comment se préparer efficacement aux transitions écologique et numérique ?

Julien Demoulin

Cette double transition entraîne une transformation profonde des organisations, qui doivent d'une part l'accepter et surtout l'accélérer. Sur le plan environnemental, les entreprises de demain seront durables ou ne seront pas, ne seront plus. Sur le plan du numérique, les entreprises qui ne maîtriseront pas les nouveaux outils, les nouveaux usages issus de cette révolution feront face au même écueil. L'IA qui nous intrigue tous aujourd'hui ne fera qu'accélérer ce mouvement. La formation est une réponse efficace sur le long terme face à ce double enjeu : à la fois par la transmission de compétences techniques, le savoir-faire, et par la transmission de compétences managériales, le savoir-être. Une formation soutenue par un programme diplômant permet de maîtriser ce nouvel écosystème dont nous venons de parler.

### L'enjeu des compétences

Le manque de main-d'œuvre qualifiée constitue une préoccupation croissante pour les entreprises luxembourgeoises. Le Baromètre de l'Économie du deuxième semestre 2024 montre une progression de cette inquiétude, passant de 55 % à 59 %.

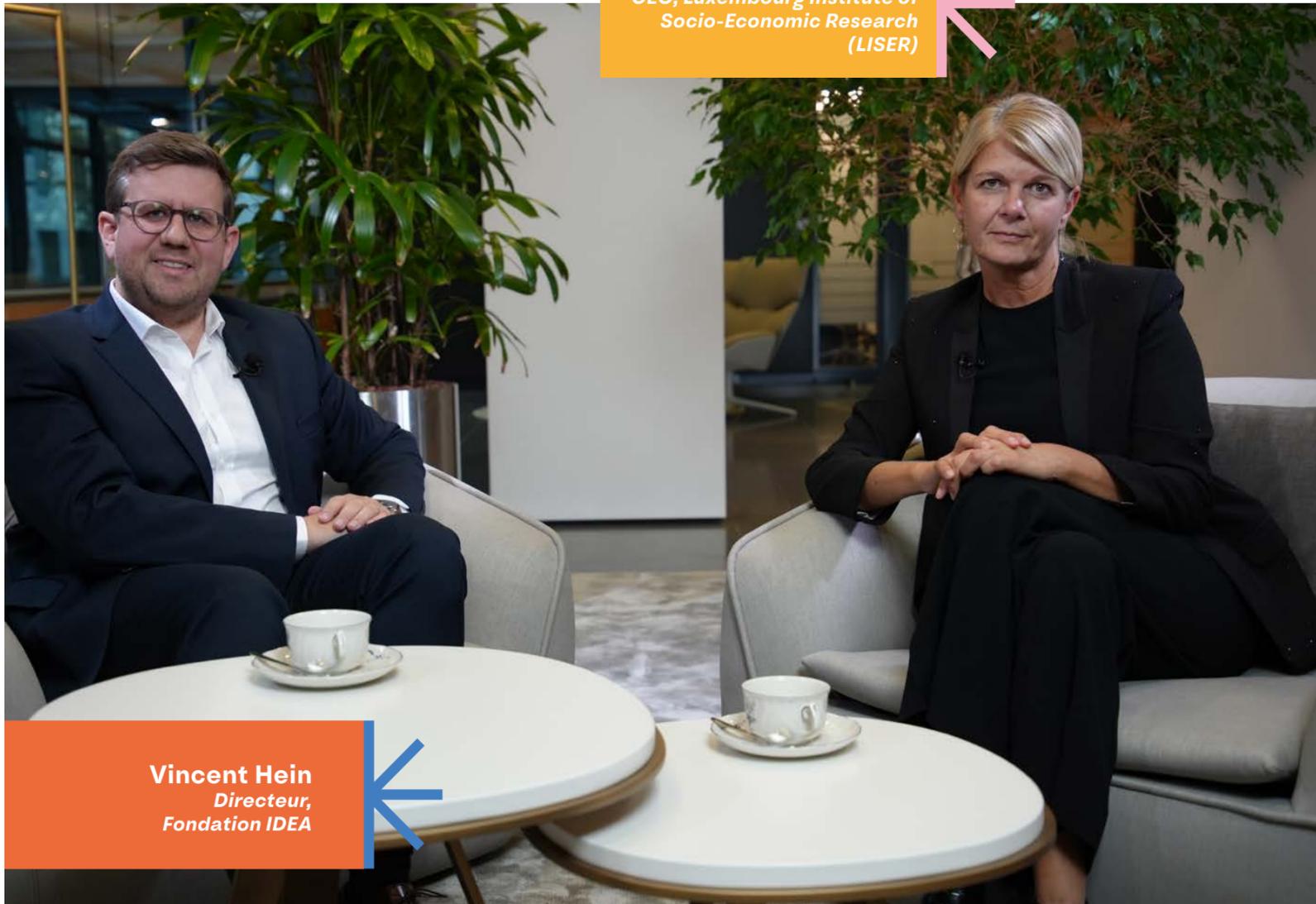
Adopter une vision élargie et proactive des compétences en entreprise est primordial. Dans un contexte où les transformations économiques et technologiques redéfinissent les besoins en main-d'œuvre, la disponibilité des compétences devient un enjeu stratégique pour la compétitivité des entreprises. Ces dernières doivent impérativement adapter leur approche, en renforçant continuellement les compétences de leurs collaborateurs, pour rester performantes et répondre aux défis du marché.

C'est dans cette perspective que la Chambre de Commerce a mis en place un groupe de travail Talents afin de proposer des solutions concrètes et adaptées aux mutations du marché du travail en prenant en compte les spécificités locales et sectorielles.



# Le monde du travail en expli-citations

**Aline Muller**  
CEO, Luxembourg Institute of  
Socio-Economic Research  
(LISER)



**Vincent Hein**  
Directeur,  
Fondation IDEA

→ Enthousiastes, contradictoires, étonnantes, les visions sur la mutation du monde du travail sont plurielles et divergentes. Alors plutôt que de poser des questions, nous avons souhaité faire réagir deux invités de marque sur quelques citations non-moins marquantes. L'occasion de décrypter les bouleversements qui agitent le marché du travail.



Retrouvez également cet entretien en vidéo en scannant le QRCode.

« Le monde du travail est un océan en perpétuel mouvement ; ceux qui apprennent à naviguer avec agilité, à s'adapter aux courants changeants et à embrasser les vagues de l'innovation, trouveront leur cap vers l'avenir. »

ChatGPT-4 prompté avec « conçois une citation sur l'évolution du monde du travail »

**Aline Muller**

Il est évident que le monde du travail connaît, et va connaître encore, des « courants forts » pour reprendre la métaphore. C'est déjà arrivé dans le passé, mais cette fois, l'ampleur du changement sera plus grande, plus forte et plus rapide. Quasiment tous les secteurs d'activités seront impactés et devront tous se transformer. Le contenu des métiers va changer, leur nature aussi, c'est-à-dire la façon dont on les exerce au quotidien.

**Vincent Hein**

Je suis totalement d'accord avec ce que vient de dire Aline, j'ajouterais qu'il y aura des vagues de changement et qu'elles seront de natures différentes entre elles. On pense évidemment à celle de la digitalisation dont le potentiel d'amplitude est très fort, mais il y en a une dont on parle assez peu : c'est la vague démographique. Nos sociétés occidentales sont vieillissantes et à moyen terme, l'impact de cette tendance démographique sera assez fort sur le monde du travail. Un des effets les plus évidents, c'est bien évidemment la pénurie de talents, et en conséquence, les questions liées à l'attractivité et à la rétention de ces derniers, ou bien à la gestion des carrières par exemple. Le Luxembourg s'est parfois senti épargné mais, on le voit bien aujourd'hui, il n'échappe pas à cet écueil.

« Le caractère durable d'une entreprise (et de son activité) est une considération cruciale pour ma carrière. »

Réponse de 90% des millenials interrogés dans l'étude Lightspeed

**Aline Muller**

Les nouvelles générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail incarnent effectivement de nouvelles perspectives, une recherche de sens, une volonté de durabilité de leur travail, de la part de leur employeur. C'est donc grandement à travers eux que les mutations au sein de la sphère professionnelle vont se réaliser. Le management des entreprises doit être à la hauteur de ces nouvelles ambitions, les rendre possibles et permettre également la passion avec les plus anciennes générations.

**Vincent Hein**

Le monde du travail est en ce sens un prolongement des phénomènes que l'on retrouve dans la société civile. Cependant, cette statistique m'étonne car, si les interrogés joignaient l'action à la parole, de nombreuses entreprises seraient désertées. Je crois donc que la mutation se fait de manière progressive, parfois discrète, et de façon assez peu homogène. L'évolution sera forte, puissante, mais pas aussi radicale qu'on veut bien le croire finalement.

« L'impact de la vague démographique sera assez fort sur le monde du travail. Un des effets les plus évidents, c'est bien la pénurie de talents. »

Vincent Hein

« L'IA va sans doute faire disparaître de nombreux métiers et il faut s'en réjouir. »

Sam Altman, CEO d'Open AI

**Vincent Hein** Comme le disait Aline au début de notre entretien, les métiers ne vont pas à proprement disparaître sous l'effet de l'IA, mais considérablement se transformer. Il convient donc de ne pas adopter une attitude catastrophiste, mais s'intéresser de près au phénomène. Les études que j'ai pu lire décrivent non pas une disparition des métiers mais bien plutôt une modification profonde des tâches de chaque métier. En ce sens, on peut se réjouir car l'IA va prendre en charge des tâches ayant une faible valeur ajoutée et l'humain va pouvoir porter tout son potentiel sur des tâches plus intéressantes, au bénéfice de son épanouissement professionnel et même personnel.

**Aline Muller** Il est important de rappeler que, de manière générale, l'innovation a toujours été créatrice d'emploi et non l'inverse. Et tout porte à penser que ce sera plus que jamais le cas avec l'IA. Nous avons maintenant des données à ce sujet et nous l'observons chaque jour de manière très concrète. En ce qui me concerne, j'ai une vision et une approche extrêmement positive de l'IA. Il y a quelques jours, j'aidais justement ma fille à réaliser un devoir scolaire portant sur la légitimité d'utiliser ChatGPT à l'école. Je trouve cela très bien que dès aujourd'hui, l'outil technologique soit pris en compte et que l'on forme nos plus jeunes, non pas seulement à leur utilisation, mais aussi à réfléchir sur leur usage.

« Une des opportunités qu'offre l'IA, c'est la réduction possible des inégalités devant l'accès aux savoirs et donc la perspective d'une équité en termes de compétences. »

Aline Muller (durant la table ronde « Comment recruter, développer et retenir les talents face aux développements accélérés du monde économique ? » organisée le 11.06.2024 par la Chambre de Commerce, en collaboration avec la House of Training)

**Vincent Hein** Des études démontrent que l'IA est un outil extrêmement efficace pour dépasser des difficultés, combler des lacunes dans le domaine de l'apprentissage. Dans certaines entreprises expérimentant l'IA générative par exemple, on a vu que les employés les moins productifs se rapprochent des salariés les plus productifs grâce à cette technologie. Ce que l'on sous-estime encore un peu, dans certains domaines d'activités particuliers, c'est que la mise en place de l'IA est très chère. C'est un frein qui pourrait cependant être levé par différents mécanismes.

Autre point, les technologies ont parfois creusé les écarts entre les entreprises qui n'en disposaient pas encore et celles qui les maniaient déjà couramment. Si des règles, des lois et des dispositifs ne sont pas mis en place, ces effets négatifs pourraient s'accroître et s'accroître encore.

**Aline Muller** Une chose est sûre, les entreprises les plus avancées sur la question sont en même temps celles qui continuent à investir le plus sur le sujet. A l'inverse, celles qui sont « en retard » ne sont pas celles qui y consacrent le plus de crédits. Il est donc fondamental, comme l'évoquait Vincent, de faire en sorte que la fracture ne s'élargisse pas entre les entreprises, entre les nations. Le risque est de voir des tranches de populations moins favorisées, rester sur le bord de la route.

« Il est important de rappeler que, de manière générale, l'innovation a toujours été créatrice d'emploi et non l'inverse. »

Aline Muller

« Il faut former très largement les travailleurs aux enjeux techniques, économiques, juridiques et éthiques que pose le recours à l'IA. »

Salima Benhamou, docteur en économie  
(Responsable de projet au sein de France Stratégie)

**Vincent Hein** C'est effectivement un enjeu fondamental et ce à différents niveaux. Il faut rester sur le qui-vive, anticiper, être attentif aux mutations et à l'apparition des nouveaux outils d'une part, mais aussi être capable de remettre en question son savoir, apprendre et actualiser ses compétences, pour rester à flot dans cette vague de transformation. Enfin, du côté des entreprises uniquement, celles-ci doivent tenir à disposition de leurs collaborateurs présents et futurs des parcours de formation tout au long de leur carrière. La formation est une réponse à la pénurie de talents, un pilier de l'attractivité et de la rétention des collaborateurs.

**Aline Muller** On ne travaillera plus ensemble de la même manière et l'organisation de cette transformation nécessitera des compétences managériales d'un nouveau genre dont la formation est un pilier fondamental. Il faudra créer de nouveaux parcours, de nouveaux process car les modèles d'hier ne seront plus viables. Tout le parcours de la formation, depuis l'enseignement fondamental jusqu'à la formation professionnelle continue, doit évoluer pour satisfaire aux enjeux actuels. La révolution actuelle consiste en ceci : se former à l'idée qu'il faille se former tout au long de sa vie. En effet, au regard de la vitesse d'évolution des outils et des techniques actuels, un corpus de compétences ne suffira pas à constituer une carrière. « *Never stop learning* » donc, ce qui est une perspective réjouissante, apprendre est un plaisir, mais qui demande un état d'esprit et une organisation de la part de tous les organismes éducatifs et de formation.

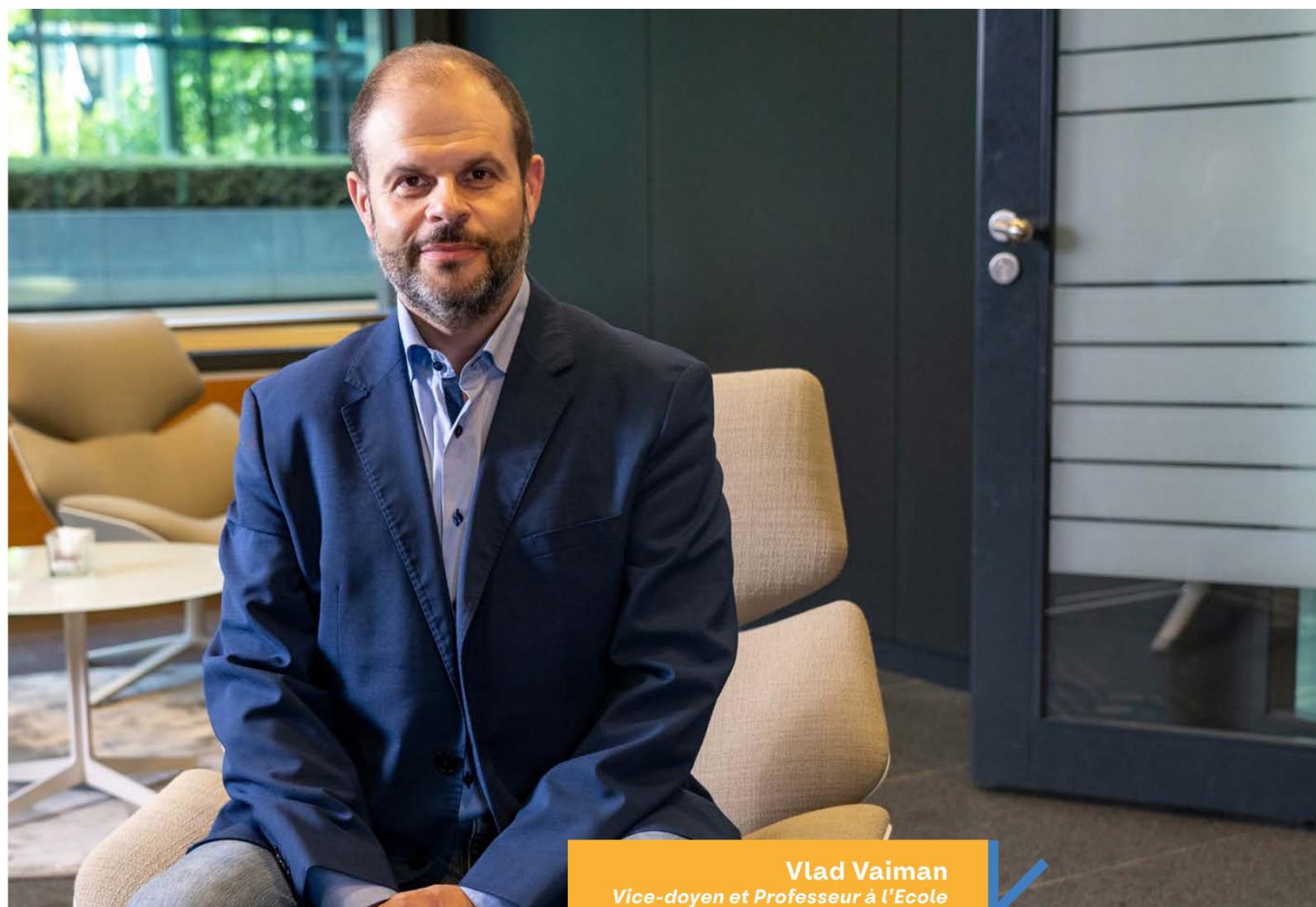
« Le défi technologique va, probablement, engendrer des transformations dans les métiers de la finance au Luxembourg. Ce sera à surveiller de très près. »

Vincent Hein dans une interview parue sur Virgule.lu

**Vincent Hein** Il est clair que la mutation technologique va avoir des répercussions sur le positionnement concurrentiel du Luxembourg. Une réelle stratégie économique devra être mise en œuvre. Au regard des métiers sur lequel le pays a fondé sa croissance, services bancaires et financiers, audit, compliance... une utilisation intelligente de l'IA pourrait apporter un gain de productivité énorme. En revanche, cette implémentation ne sera pas forcément simple, peut-être onéreuse, et d'autres pays sont sur la grille de départ avec l'ambition de faire la course en tête. Il s'agira d'être réactif ! Le Luxembourg a donc devant lui autant d'opportunités à saisir, que d'écueils dans lesquels il devra être attentif à ne pas tomber.

**Aline Muller** Les défis pour le pays sont immenses et tout le monde commence à vraiment le réaliser. Si je m'attarde sur le sujet de l'IA, nous ne sommes vraiment pas en avance et la mobilisation doit être générale. Mais d'un autre côté, connaissant mon pays, je sais que lorsque les choses se gâtent vraiment, le Luxembourg sait se réveiller et donner le meilleur de lui-même. Il fallait donc sans doute partir hier pour être à l'heure, soit, mais si nous partons aujourd'hui nous saurons rattraper notre retard.

# De l'intelligence artificielle au talent management



**Vlad Vaiman**  
Vice-doyen et Professeur à l'École  
de Management de l'Université  
Luthérienne de Californie,  
conférencier international et auteur

→ Parmi les révolutions qu'engendre l'intelligence artificielle, celle qui concerne le métier des ressources humaines, le talent management plus globalement, est remarquable à plus d'un titre. De la recherche des profils à la sélection des candidats, de leur *onboarding* automatisé à leur évaluation annuelle, l'IA a plus d'un tour dans son code.



Retrouvez également cet entretien (en anglais) en vidéo en scannant le QRCode.

Rétro → Perspective

## Comment l'IA peut-elle contribuer au recrutement des talents, à leur attraction ?

**Vlad Vaiman**

L'intelligence artificielle a tout le potentiel pour révolutionner le recrutement. Tout d'abord, par sa capacité de traitement massif des informations : le nombre de CV que l'IA peut analyser en un temps très limité excède tout ce qu'un humain peut faire. La sélection de candidats s'en trouve elle aussi améliorée par la capacité de l'IA à pointer les compétences intéressantes, les mettre en rapport avec les besoins de telle entreprise, à tel poste, etc. Certains outils dotés d'IA pourront parcourir également le profil d'un candidat sur les réseaux sociaux, ou plus simplement les informations qui existent en ligne, pour établir un portrait assez fidèle des compétences et du savoir-faire du candidat en question. Enfin, le fait même qu'une entreprise ait recours à l'IA peut être une excellente publicité en termes de recrutement et d'attractivité. Cela positionne la société comme innovante, progressive, performante et, à cet égard, intéressante pour le développement d'une carrière du point de vue du ou des candidats potentiels.

## Comment l'IA va-t-elle soutenir les RH dans leurs tâches quotidiennes ?

**Vlad Vaiman**

Elle va le faire de différentes manières. Tout d'abord, en automatisant certaines tâches quotidiennes qui revenaient au personnel des ressources humaines. Je pense, par exemple, au moment de l'onboarding, où les tâches administratives sont assez nombreuses, chronophages et sans réelle valeur ajoutée : création de comptes pour les processus internes, pour le paiement, etc. La prise en charge de ces tâches par l'IA et la réduction des coûts qui en découle devrait également intéresser de nombreuses entreprises et leurs collaborateurs. Enfin, dans la prise de décisions, les outils dotés d'IA seront d'une grande aide. En effet, leur très grande capacité d'analyse et de synthèse des informations relatives à telle personne ou à tel cas de figure, permettra de prendre une décision assurée, car appuyée par une grande quantité de données.

« *By setting objective criteria, IA avoids unconscious human bias, when a decision must be taken.\** »  
Vlad Vaiman

\* « L'IA fixe des critères objectifs et permet ainsi d'éviter les écueils possibles d'une décision humaine, orientée par des biais inconscients. »

## Comment l'IA permet-elle d'évaluer les compétences d'un profil ?

**Vlad Vaiman**

Pour l'évaluation des compétences, la force de l'IA est double. Elle réside dans sa capacité à identifier une ou plusieurs compétences parfois peu visibles, ou bien à relier des compétences entre elles pour en extraire un savoir-faire inédit, pertinent pour la réussite de la mission d'un candidat. L'IA a la capacité de concevoir des scénarios, ou bien à la manière d'un joueur d'échec d'« anticiper » les trajectoires possibles, les tournures que peuvent prendre les choses en fonction de telle ou telle action. Un humain peut le faire dans une certaine mesure, mais dans un temps bien plus long, dont il ne dispose d'ailleurs généralement pas. L'IA peut faire un rendu synthétique de toutes ses analyses, qui permet à un responsable ressources humaines de prendre, à nouveau, une décision éclairée intégrant une grande quantité de paramètres et de données articulées, sur les compétences d'un candidat ou d'un collaborateur.

75 ans au service de la formation

En théorie, l'IA fixe des critères objectifs et permet ainsi d'éviter les écueils possibles d'une décision humaine orientée par des biais inconscients. En revanche, il faut bien garder en tête que c'est l'humain, avec les biais inconscients de son esprit dont nous venons de parler, qui programme l'IA. A la fin, ceux-ci peuvent très bien « se retrouver » dans le logiciel de pilotage des outils.

#### Comment l'IA peut-elle soutenir l'évolution des compétences ?

Vlad  
Vaiman

C'est par la personnalisation, l'individualisation des parcours que l'IA va fondamentalement transformer le paysage de la formation. Je m'explique : là où un cours traditionnel est identique pour tous les élèves de la classe, l'IA va pouvoir proposer des parcours de formation individuels, établis en fonction des informations dont elle dispose sur un participant. Ses compétences, ses lacunes, ses objectifs ou bien ses habitudes de travail par exemple, fournissent des informations sur les éléments à enseigner d'une part, mais aussi la meilleure façon de les transmettre.

L'IA pourra également aider les entreprises et leur département RH, à déterminer les besoins en formation à certains moments donnés, et donc par la suite réduire ces carences ou lacunes de manière rapide et précise.

#### Comment l'IA peut-elle contribuer au bien-être sur son lieu de travail ?

Vlad  
Vaiman

En prenant en charge les tâches redondantes, en permettant à l'humain de se concentrer sur les missions à réelle valeur ajoutée, créatives ou stratégiques, l'IA peut influencer positivement sur l'engagement et l'état d'esprit d'un collaborateur. A ce sujet, voici quelques chiffres assez éloquentes du *Boston Consulting Group*: les employés sont 12% plus productifs, finalisent leur tâches 25% plus rapidement, avec des résultats 40% plus satisfaisants lorsqu'ils utilisent l'IA dans leur travail. J'ajouterais que l'IA va permettre aux entreprises de créer un environnement de travail plus équitable, où la charge de travail est mieux répartie. On peut donc en déduire que l'équilibre vie professionnelle - vie privée sera plus assuré, puisque la charge de travail sera à la fois plus satisfaisante mais aussi amoindrie des tâches les plus chronophages. On peut enfin raisonnablement penser que, par exemple, le nombre de *burn-out* professionnel devrait diminuer. Il faut en tout cas implémenter l'IA dans nos organisations de telle sorte que ce bénéfice existe.

#### Finalement, comment l'IA doit-elle être intégrée au talent management ?

Vlad  
Vaiman

Je dirais qu'il est indispensable pour les entreprises d'aborder la question de l'IA et du talent management en conscience, transparence et en responsabilité. Les opportunités sont réelles et importantes mais elles n'aboutiront que si les employés comprennent les intentions avec lesquelles l'IA sera utilisée et la valeur ajoutée qu'ils pourront y trouver, et qu'ils ne seront pas constamment monitorés ou « micro-managés » par l'IA. En effet, il n'y a rien de plus pesant que d'avoir quelqu'un au-dessus de son épaule, en train de regarder ce que vous faites et de juger comment vous le faites. C'est absolument ce que ne doit pas être l'IA pour les collaborateurs.

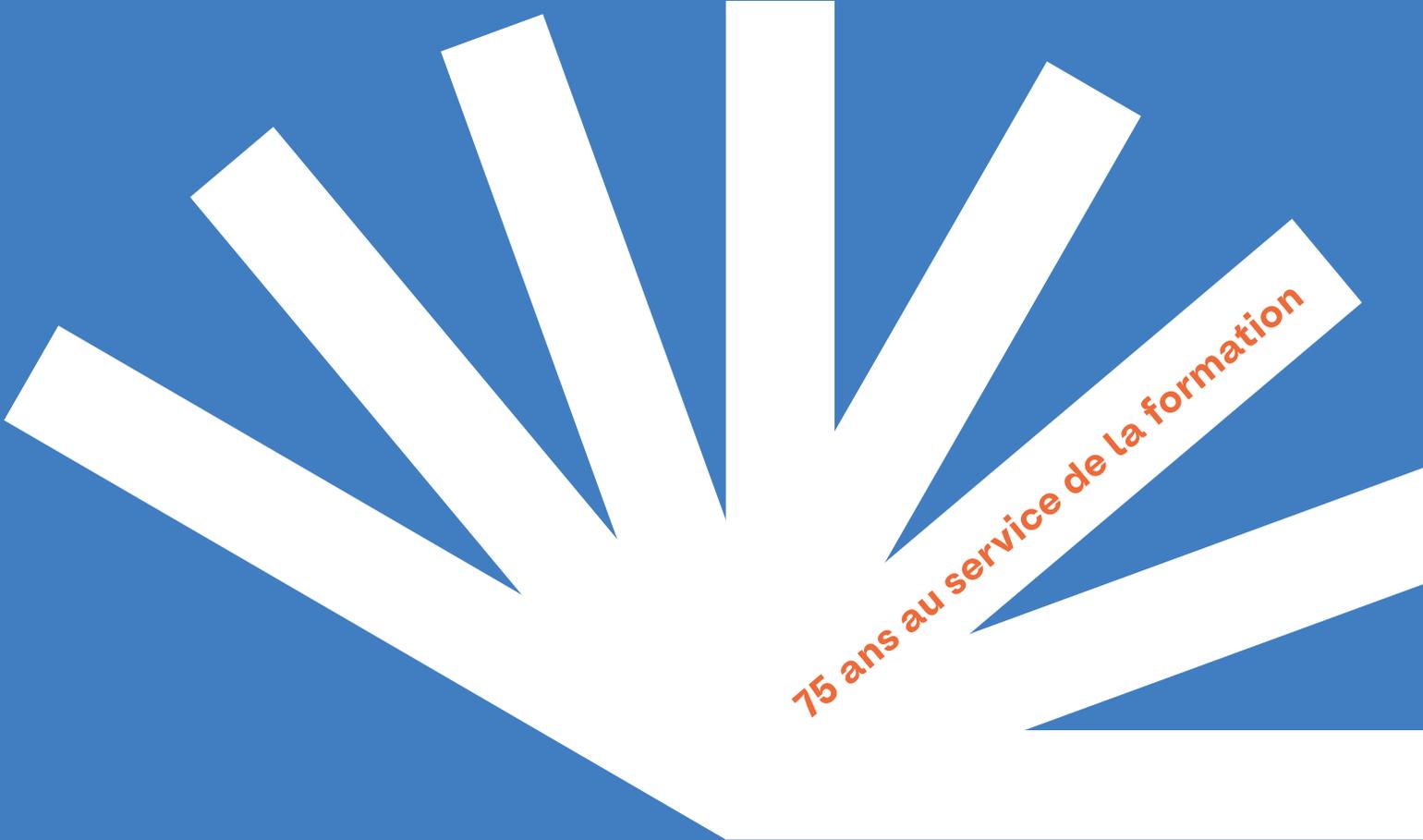


\* « En prenant en charge les tâches redondantes et chronophages, l'IA permet aux employés de se concentrer sur des missions à valeur ajoutée. Il s'agit d'un soutien, pas d'un remplacement. »



**By taking over redundant and time-consuming tasks, AI allows employees to focus on value-added missions. It's a support, not a replacement.**

Vlad Vaiman



75 ans au service de la formation