

La «Génération CO», des employés en mode collaboratif et connecté

Des valeurs de partage et de quête de sens prennent chaque jour plus de place dans les entreprises. Ces valeurs sont celles de la «Génération CO». Cathy Van Liempt en détaille l'impact pour la formation.

MANUELA HOLLANDERS

La «Génération CO», ça vous dit quelque chose? En font partie ces jeunes actifs animés par le besoin de comprendre, collaborer, communiquer et co-construire. Par extension, elle comprend toute personne en recherche de lien et de sens au travail, par le partage d'expériences avec ses semblables.

Cathy Van Liempt est experte en gestion du changement et innovation pédagogique. Elle constate que le phénomène a pris de l'ampleur, ces dernières années, modifiant profondément les rapports au travail.

«Sur le plan humain, l'approche a permis à chacun de prendre conscience du rôle qu'il a à jouer. Sur le plan économique, il n'a fallu qu'une heure au lieu d'une demi-journée pour atteindre l'objectif.»

DIRK VANKERCKHOVE
RESPONSABLE SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT CHEZ SIBELGA

«La Génération CO influence la façon dont les entreprises vont pouvoir mobiliser et développer les compétences internes», analyse-t-elle. Et la spécialiste de préconiser une nouvelle forme d'apprentissage, collaborative et humainement connectée: «L'échec d'une formation est dû, dans 9 cas sur 10, au fait d'être centrée sur l'organisation et non sur les besoins du terrain. Rester toute une journée dans une salle pour subir un discours n'apporte rien aux participants. Ce qu'ils veulent, c'est comprendre ce que cela va changer pour eux et agir.»

Digeste et interactif

Un point de vue partagé par Dirk Vankerckhove, responsable Sécurité et Environnement chez Sibelga. «Dans notre secteur, les conséquences d'un accident peuvent être très graves pour les victimes. C'est pourquoi la direction mène une politique de prévention très poussée, qui comprend de

nombreuses formations. Cette année, nous avons remis en question notre cours 'Refresh ABC Prévention'. Elle vise à rappeler nos messages clés à l'ensemble du personnel. Avant, on y consacrait une demi-journée: 130 slides passés en revue dans une salle, test à la clé. Nous sommes sortis du cadre théorique pour avancer sur un mode beaucoup plus digeste, interactif et dynamique.»

Les participants ont ainsi été invités à décortiquer un accident vécu afin d'identifier et d'analyser ses causes possibles. Pour le test de fin de séance, Sibelga a eu recours à un dispositif de télécommandes permettant de visualiser les résultats du QCM, en direct, sur un écran. Le taux de réussite — sans être mauvais auparavant — s'en est trouvé incroyablement amélioré.

Rapide et efficace

Pour Dirk Vankerckhove, l'entreprise a gagné sur deux tableaux: «Sur

le plan humain, l'approche a permis à chacun de prendre conscience du rôle qu'il a à jouer et comprendre les règles essentielles à retenir. Du point de vue économique, il n'a fallu, dans ce cas précis, qu'une heure, au lieu d'une demi-journée, pour atteindre l'objectif.»

Cette nouvelle optique va d'ailleurs bénéficier aux techniciens de la firme qui doivent être formés aux risques sur chantier. «Des gens de terrain, qui n'ont pas l'habitude d'être dans une salle de formation. À nous de nous adapter», conclut le responsable.

ZOOM

L'APPRENTISSAGE COLLABORATIF

«Les situations vécues au travail sont des mines d'or de connaissances implicites, que l'organisation peut exploiter. Pour modifier des comportements, développer des compétences 'maison', transmettre des savoirs, etc.», estime Cathy Van Liempt.

À l'École Nationale des Officiers, un groupe de volontaires s'est soumis, avec l'appui de la hiérarchie, à l'exercice d'échanges de bonnes pratiques professionnelles.

Le principe est simple: croiser des regards et partager, au sein du groupe, des expériences sur des problématiques vécues.

«Chaque séance est l'occasion pour l'un d'entre nous de mettre au centre une question sur laquelle il bute. Sous la supervision de l'animatrice, nous posons des questions afin d'analyser froidement la situation et suggérer des pistes d'action ciblées», explique Catherine Renson, psychopédagogue au sein de l'école. Séance après séance, la dynamique et la cohésion du groupe s'intensifient, permettant à chacun de prendre du recul par rapport à ses propres expériences et d'enrichir ses compétences.

«Nous sommes tous mus par l'envie d'apprendre d'une autre façon et prêts à remettre en question nos pratiques. Le groupe se met alors au service de la problématique en échangeant des outils, des techniques ou des pratiques afin d'identifier des pistes d'actions ciblées», illustre-t-elle. «Le principe enseigné par la 'Génération CO' est qu'on a tous à apprendre l'un de l'autre», conclut Cathy Van Liempt.

Amener les femmes aux métiers techniques



Siemens accueille 50 étudiantes en ingénierie afin de les familiariser avec l'entreprise et les métiers techniques. Sur le thème «women and innovation», la CEO de Siemens Espagne est invitée pour parler de sa carrière et montrer l'exemple.

«La diversité est le fer de lance de l'innovation», affirme André Bouffieux, CEO de Siemens Belgique-Luxembourg. Et la diversité commence par celle des genres, c'est la raison pour laquelle Siemens Belgique a décidé d'inviter les étudiantes en ingénierie à la découverte de l'entreprise et des possibilités de carrière qui s'offrent à elles. «Les équipes où règne la diversité produisent des résultats plus innovants, indique le CEO. Les hommes ingénieurs de 45 ans en costume gris, chaussettes bleues, pensant de la même manière, ils apportent toujours les mêmes résultats. Pour obtenir un output différent, il faut changer l'input.» La diversité fait donc partie de la stratégie de Siemens. Actuellement, 21% des travailleurs sont des femmes, chez Siemens BeLux. Les choses changent petit à petit, mais l'entreprise qui recrute entre 80 et 160 ingénieurs par an en Belgique, est dépendante des profils qui entrent sur le marché de l'emploi.

Rosa Garcia, CEO de Siemens Espagne (photo), était invitée à parler de sa carrière aux ingénieures en herbe. «Je veux leur dire que quand on veut, on peut, livre-t-elle. C'est tellement enrichissant et gratifiant de prendre des responsabilités!» Pour elle, les femmes doivent davantage oser et avoir confiance en elles: «Elles doivent prendre plus de risques. Les femmes ont trop souvent peur d'échouer.» Bien choisir l'entreprise dans laquelle on travaille est très important également, pour celles qui veulent faire carrière.

Bien souvent, les femmes sont stoppées dans leur ascension parce qu'elles ne peuvent pas combiner vie familiale et vie professionnelle. La CEO, qui a élevé trois enfants, suggère de considérer la famille comme un groupe où chacun a ses responsabilités et veille sur les autres. «Comme ça, je ne me sens pas coupable lorsque je suis trop fatiguée pour cuisiner. Je ne dois pas toujours être parfaite.»

M.D.



EN PRATIQUE

JAN DENYS

Expert du marché du travail chez Randstad et auteur des livres «Free to work» et «Employeurs, à vos marques!»



Flexibiliser? Peut-être... Moderniser? Certainement!

La flexibilisation du marché du travail, ou son manque de flexibilité, est l'une des discussions les plus controversées de ces dernières années. Une kyrielle d'études ont conduit à des corrélations positives entre les prestations du marché du travail et le niveau de flexibilité. D'autres sont plus dubitatives. La grande diversité des résultats dépend de trois facteurs: le background idéologique des chercheurs, la grande diversité institutionnelle des marchés du travail nationaux et enfin le concept passe-partout de flexibilité même.

Sous ce concept se cachent des principes très hétérogènes: de la facilité d'engagement et de licenciement des travailleurs au calcul des salaires, en passant par la régulation des temps de travail et bien d'autres. Rien que pour déterminer son Employment Protection Legislation Index (une interprétation très stricte de flexibilité d'emploi), l'OCDE recourt à pas moins de 21 indicateurs et, malgré cela, des lacunes subsistent: par exemple, l'organisation ne tient pas compte du système de chômage économique. Le classement d'un pays en termes de flexibilité du travail est donc très

dépendant des variables choisies.

Afin de savoir quelle orientation donner à notre gestion du marché du travail, mieux vaut donc partir des prestations actuelles du marché belge. Globalement, les résultats ne sont pas bons: beaucoup trop peu de personnes travaillent dans notre pays, surtout parmi les 50+, les jeunes, les allochtones et les femmes faiblement scolarisées. La transition du chômage vers l'emploi est l'un des plus faibles de l'Union. Parallèlement, la sécurité d'emploi des travailleurs compte parmi les plus élevées. Ils sont de mieux en mieux protégés contre

un licenciement et leur salaire croît systématiquement, même sans hausse de la productivité. C'est très bien pour la personne concernée, jusqu'au jour où elle est licenciée. La sécurité d'avoir un travail (la chance de rester dans un job particulier) ne s'accompagne pas de la sécurité d'emploi (la chance de trouver un nouvel emploi). À niveau de fonction égal, plus l'écart salarial entre les jeunes et les 50+ est grand, plus le niveau d'occupation et les probabilités d'engagement des 50+ se réduisent. Qui se soucie des chances des cinquans sur le marché de l'emploi doit

donc travailler sur cet écart salarial. S'agit-il d'une forme de flexibilisation? C'est bien entendu matière à discussion. Est-ce une question de modernisation? Sans aucun doute. Le grand défi de nos décideurs est d'adapter nos institutions du marché du travail actuelles aux évolutions avec comme fondement: de la sécurité d'un job vers la sécurité d'emploi. Cette mesure peut jouer sur la flexibilisation (dérégulation) tout comme elle peut prendre la forme d'une (re) régulation dans le domaine de la formation par exemple. Une chose est sûre: il y a du pain sur la planche.