

Dossier



- **ENTRE SALARIÉ ET INDÉPENDANT**
Comment favoriser l'engagement des travailleurs du savoir
- **UN STATUT JURIDIQUE EST ENVISAGEABLE**
La rémunération des prestations supplémentaires reste difficile
- **À LA RENCONTRE DE CES EXPERTS**
Communiquer pour faire accepter les restrictions
- **LES JEUNES VEULENT PLUS DE FLEXIBILITÉ**
Mais la loi et les entreprises posent leurs contraintes
- **LES ÉVANGÉLISTES DU PROGICIEL**
Des conseillers internes prévoient les innovations technologiques et l'évolution du marché
- **CRÉER UNE IMPLICATION**
Les contacts avec les clients motivent les collaborateurs de la R&D

Travailleurs du savoir :
choyer le talent de l'innovation

Entre salarié et indépendant

Agoria a examiné la situation des travailleurs du savoir dans des entreprises belges. Les résultats de l'étude ouvrent le débat auprès des employeurs et des pouvoirs publics sur la meilleure manière de favoriser l'engagement de ces experts.

Les entreprises membres d'**Agoria** veulent pouvoir traiter leurs travailleurs du savoir en associant la flexibilité d'un indépendant et la fiabilité d'un salarié. Les employeurs comprennent bien qu'ils peuvent déjà faire beaucoup pour atteindre ce but. Ils demandent en même temps aux pouvoirs publics de faire l'effort nécessaire pour rendre possible une plus grande flexibilité sur le plan de l'emploi du temps, de la rémunération et de l'organisation du travail.

« Nos entreprises membres nous ont demandé de trouver une solution pour le nombre croissant de travailleurs du savoir qui opèrent dans leurs organisations », affirme **Dirk Heylen**, conseiller du département social d'Agoria. « Elles ont constaté que le statut juridique et la structure managériale classique n'étaient pas adaptés à cette nouvelle catégorie de collaborateur, chargé surtout de l'innovation et des processus créatifs. C'est très important pour les chefs d'entreprise, parce qu'ils voient que la valeur ajoutée de cette connaissance est devenue plus grande que celle des facteurs économiques existants comme le travail et le capital ».

GROUPE DE REFLEXION

Pour aborder cette problématique, un groupe de réflexion a été constitué avec des représentants de quelques entreprises membres (**IBM, RealDolmen, Siemens, Getronics** et **Barco**).

Un peu plus tard, s'y sont ajoutés **Tyco Electronics Raychem, Tech Data, Alcatel-Lucent Bell, Philips Belgium** et **Atlas Copco Airpower**.

Le directeur du personnel d'**Imec** a aussi été invité à rejoindre le groupe en raison de son expérience spécifique au sein d'un institut comptant de nombreux chercheurs. Les membres ont commencé par faire l'inventaire des connaissances existantes sur le thème. « Sans résultat. Il n'existait en Belgique aucune étude concernant les travailleurs du savoir. Beaucoup de publications, mais pas de véritable étude. Il aurait fallu se tourner vers les Pays-Bas ou l'Irlande. C'est pourquoi nous avons décidé de demander à l'Université d'Anvers d'analyser la situation ju-



Dirk Heylen, Agoria: « Le statut juridique et la structure managériale de la plupart des entreprises ne sont pas adaptés aux collaborateurs chargés des processus innovateurs et créatifs. »

ridique. Le professeur **Marc Rigaux** et son équipe ont cherché à déterminer qui étaient ces travailleurs particuliers et ce qui empêchait de les utiliser avec efficacité. Il a d'une part formulé des propositions afin d'améliorer la situation, mais d'autre part aussi éclairé les dispositions légales existantes qui peuvent actuellement déjà être utilisées par les organisations, mais qui ne le sont pas. Il traite ainsi par exemple de systèmes tels que le télétravail, la rémunération liée aux résultats, et la préservation des connaissances », dit Dirk Heylen.

TROIS CATÉGORIES

Au début, le groupe de travail partait encore de l'idée de proposer un troisième statut séparé pour les travailleurs du savoir en plus de ceux des ouvriers et des employés. Dirk Heylen: « Nous nous sommes vite aperçus que cela n'était pas possible. D'abord, la différence entre

le statut d'ouvrier et celui d'employé prête déjà à discussion. Agoria fait des propositions à ce sujet. En outre, il a fallu constater que dans le contexte sociopolitique actuel, un troisième statut n'avait aucune chance d'aboutir. Nous avons donc opté pour une approche plus nuancée dans deux domaines. En plus de chercher à trouver une régulation de la position légale, nous nous sommes concentrés sur les mesures que les entreprises peuvent prendre dans l'immédiat, sans que cela ne change quoi que ce soit à la situation juridique. Nous avons fait appel au bureau **Kessels & Smit**, spécialiste de la formation et du développement. »

Ces consultants ont interrogé plusieurs personnes chez **Barco, Tyco Electronics Raychem, Tech Data, Atlas Copco Airpower** et **IBM**. « Le but était de récolter les réactions des décideurs, des responsables du personnel, des travailleurs du savoir eux-mêmes et d'autres personnes concernées. Leur définition du travailleur du savoir désigne une personne qui recherche et traite une information pertinente, sur base de laquelle elle développe de nouvelles compétences qu'elle applique en vue d'améliorer et d'innover des services, des processus et des produits. Les travailleurs du savoir veulent davantage régir le contenu et les conditions de leur travail et poursuivent une forme d'entrepreneuriat personnel. Ils sont conscients de leur valeur marchande. Selon **Kessels & Smit**, il y a trois sortes de travailleurs du savoir: l'innovateur, l'améliorateur et le spécialiste. Mais les réactions des entreprises témoignent du fait qu'elles ne parviennent pas toujours elles-mêmes à faire la différence entre qui est ou n'est pas un travailleur du savoir. **Kessels & Smit** a développé un questionnaire qui doit permettre aux entreprises d'y voir plus clair. »

Dirk Heylen: « Agoria a inauguré un site Internet qui rassemble toutes ces informations. Les sociétés peuvent par exemple y remplir des questionnaires afin d'avoir une indication quant à leur propre situation. Mais nous voulons aussi renouveler en permanence le contenu du portail en y faisant figurer des communiqués de presse et des commentaires d'utilisateurs. » ■

www.travailleurdusavoir.be

Un statut juridique est envisageable

La discussion autour de la suppression de la distinction juridique entre ouvriers et employés est l'occasion idéale pour attirer l'attention sur la position légale des travailleurs du savoir. C'est l'avis du groupe d'étude de droit social de l'Université d'Anvers.

« Dans le contexte économique actuel, la volonté existe de supprimer la différence entre ouvriers et employés », estime le professeur **Marc Rigaux**, porte-parole du groupe d'étude de droit social de l'Université d'Anvers. « Pour moi, cela signifie qu'un retournement culturel est dans l'air. Dans des moments pareils, il devient possible de créer un statut juridique pour les travailleurs du savoir en adaptant le statut unique. »

LA SITUATION ACTUELLE

« Actuellement, aucun statut à part n'est prévu dans le droit social ou dans les conventions collectives de travail. Cela n'empêche pas certaines organisations d'adopter une régulation à part au niveau de la description de la fonction. Le problème est que ces accords sont subalternes. En cas de conflit, la régulation spécifique doit toujours s'incliner », dit Marc Rigaux.

Un premier problème pour les scientifiques était l'absence d'une bonne définition du travailleur du savoir. **Ilse Van Puyvelde**, chercheuse : « Les termes utilisés laissent paraître que toute personne qui effectue un travail basé sur des connaissances entre en ligne de compte pour occuper ce statut. Dans ce cas, cela concerne 99% de la population active. Ce n'est



Ilse Van Puyvelde: « Les entreprises voudraient mieux récompenser les travailleurs du savoir, mais ne veulent pas que ces rémunérations complémentaires soient taxées en tant que salaire. C'est une question juridiquement très délicate. »



Marc Rigaux: « Pour le moment, c'est aux entreprises de décider qui appartient ou non au groupe des travailleurs du savoir. »

pas le but. Dans nos pays voisins, on parle aussi de travailleurs du savoir, mais nulle part une régulation légale n'a été établie. Nous nous sommes dès lors penchés sur d'autres disciplines telles que la sociologie. Nous avons également eu des contacts avec le bureau **Kessels & Smit**, qui était en train d'effectuer une étude en parallèle. Nous sommes arrivés ainsi à une définition plus restrictive du travailleur du savoir comme étant une personne qui génère et transmet des connaissances. »

« Mais cela aussi prête à discussion. S'agit-il d'un chercheur au sein d'un institut de recherche ou l'opérateur qui propose des améliorations à la ligne de production est-il aussi un travailleur du savoir? Pour nous, il ne s'agit pas là d'une question technique, mais d'une option de politique. Pour le moment, c'est aux entreprises de trancher », ajoute Marc Rigaux.

STIMULER ET CONSERVER

Les entreprises analysent en premier lieu les outils qui sont à leur disposition pour mieux gérer les travailleurs experts. Ilse Van Puyvelde : « Elles veulent pouvoir stimuler ces collaborateurs et en même temps mieux protéger les connaissances qui se créent. Elles visent davantage de flexibilité sur le plan de l'emploi du

temps, de la fonction, du lieu de travail et de la rémunération. »

Mais les moyens existants ne sont pas toujours connus des entreprises. « À la faculté de chimie, il existe un système de boursiers par lequel les étudiants poursuivent un doctorat à l'université tandis que l'étude est financée par une entreprise. Les connaissances créées reviennent dans ce cas à l'entreprise. Il me paraît tout à fait possible d'étendre ces mesures vers d'autres branches d'études et secteurs d'entreprise », estime Marc Rigaux.

Plus de flexibilité au plan salarial est une priorité pour les entreprises. « Elles veulent pouvoir mieux récompenser les travailleurs experts pour leurs prestations, mais ne veulent pas que ces rémunérations complémentaires soient taxées comme salaire. Juridiquement, c'est très difficile », fait remarquer Ilse Van Puyvelde.

Marc Rigaux : « Dans notre proposition de créer le statut, nous voulons que la définition du travailleur du savoir soit reprise dans la loi sur la convention de travail. Nous proposons de créer un cadre avec une définition qui ensuite pourra être adaptée au niveau sectoriel. Cela permettrait de réguler en conséquence aussi la sécurité sociale et la fiscalité. C'est plus ou moins ce qui se fait déjà pour la réduction des cotisations des groupes à potentiel. »

« D'après notre définition, on comprend par travailleur du savoir celui qui a la responsabilité de fournir une contribution créative au cœur d'activités économiques au sein de l'entreprise en tant que centre de connaissances », explique Ilse Van Puyvelde.

Marc Rigaux est convaincu que l'introduction de la définition sera plus facile si elle concerne un groupe clairement défini. « Le principe entre ainsi en vigueur dans la loi et les organisations peuvent l'appliquer. Ensuite, je le répète, il devrait être possible d'adapter ou d'étendre la définition au niveau sectoriel. » ■

*L'étude est résumée dans un texte intitulé **Travailleurs de la connaissance: à la recherche d'un règlement adapté de la position juridique?***

À la rencontre de ces experts

Le bureau Kessels & Smit a mené une enquête sur la situation réelle des travailleurs du savoir au sein des entreprises d'Agoria. Les consultants ont mis au point un certain nombre d'instruments qui peuvent former la base d'une concertation entre ces experts et les entreprises.

« Il n'y a aucune raison pour que les entreprises rédigent un règlement auquel elles doivent soumettre leurs travailleurs du savoir. Les différences sont trop grandes. Nous sommes convaincus qu'un bon règlement doit répondre aux besoins des deux parties. Nous pouvons arriver à un cadre contenant des questions prioritaires, mais la discussion même entre le responsable de l'entreprise et le travailleur du savoir est, selon moi, la plus importante. Dans nombre d'entreprises, l'aspect culturel doit encore être analysé pour s'accorder ensemble sur ces situations de travail. Mais une fois cette étape franchie, les bases sont jetées. Nos résultats sont à vrai dire évidents », confie **Bert Smits** de **Kessels & Smit**. Sa collègue **Suzanne Verdonshot** continue : « Un exemple en est le thème du travail à domicile. Au début, nous partions du principe que les entreprises ne l'encouragent pas, mais qu'il s'agissait d'une exigence absolue du travailleur du savoir. Mais cela ne semble pas toujours être le cas. Nous avons bien vu que tous les travailleurs du savoir souhaitent avoir un certain degré de liberté pour organiser eux-mêmes leurs activités. Dès qu'ils ont leur avis à donner sur le contenu de leur emploi du temps, ils peuvent accepter les restrictions éventuelles qui existent au sein de l'entreprise. En revanche, ils ne souhaitent pas que des règles leur soient imposées sans qu'ils puissent avoir leur mot à dire. »

À LA RECHERCHE D'UNE DÉFINITION

L'enquête est le résultat de la combinaison d'une étude de la littérature et d'une série d'interviews menées dans les entreprises. « Nous avons sélectionné, avec le responsable des RH de chaque organisation, les gens qui seraient interviewés. Il s'agissait à chaque fois d'un travailleur du savoir, d'une personne dirigeant des travailleurs du savoir ou d'un responsable des RH », explique Suzanne Verdonshot.

La première mission consistait à rédiger la définition d'un travailleur du savoir à partir de ces

déclarations. Bert Smits reprend : « Nous avons identifié trois types différents de travailleur du savoir : l'innovateur, l'améliorateur et le spécialiste. Les personnes interviewées associent la plupart du temps le travailleur du savoir à un inventeur qui développe de nouvelles idées de produits ou de services dans son laboratoire ou sur son lieu de travail. Cela semble être l'image traditionnelle de l'inventeur, qui ne prévaut pas en pratique. Ensuite vient l'améliorateur qui travaille en se basant sur les questions et les problèmes qui se posent aux clients. Il s'agit ici d'améliorations de processus de travail, de services et parfois même de produits. Selon les personnes interrogées, le troisième type est un spécialiste du contenu qui possède beaucoup de

connaissances dans un domaine précis. Ces travailleurs du savoir accumulent des connaissances et veillent à leur diffusion et à leur utilisation. Ils remplissent le rôle de sous-traitants pour les innovateurs et les améliorateurs qui développent de nouveaux produits ou services sur la base de ces informations. Toutefois, la différence entre les trois types est rarement très nette et les chevauchements sont monnaie courante. »

Les enquêteurs ont également constaté qu'il ne revient pas uniquement au collaborateur de définir s'il est un travailleur du savoir ou non. « L'entreprise doit aussi leur permettre de remplir ce rôle. Peu d'organisations s'attendent à ce que chacun développe de nouveaux produits ou améliore des processus. On préfère alors que les gens s'en tiennent strictement au profil de la fonction et aux accords. Quelqu'un qui a l'étoffe pour être un travailleur du savoir ne pourra pas s'adapter à un tel environnement », reconnaît Suzanne Verdonshot.

QU'EST-CE QU'UN TRAVAILLEUR DU SAVOIR ?

La tâche centrale du travailleur du savoir est le traitement d'informations. Bert Smits explique : « Cela comprend la découverte de nouvelles in-

« LA TOLÉRANCE AUX FAUTES A UNE GRANDE IMPORTANCE. »



L'enquête de Kessels & Smit a été réalisée par (de gauche à droite) Suzanne Verdonshot, Bert Smits, Marloes van Rooij et Luk Dewulf.

formations, la mise en place de relations entre elles et la mise à disposition ou l'applicabilité des connaissances qui en découlent. Un point très important est l'utilisation de connaissances qui existent déjà au sein de l'organisation. Mais le travailleur du savoir ne doit pas seulement entretenir de bons contacts dans son entreprise. Il doit également se tenir au courant des développements dans sa discipline et construire un réseau en dehors de l'entreprise. Cet aspect inclut aussi une mobilité mentale et physique. L'image du *nerd* avec les yeux rivés derrière son ordinateur ne correspond donc pas. »

« Un bon travailleur du savoir n'attend pas non plus d'avoir sa mission pour entreprendre. Il en prend lui-même l'initiative. Il recherche sans cesse des chances au sein et en dehors de l'organisation. Il prend la responsabilité de créer de la valeur ajoutée pour son entreprise. Il présente aussi, dans cette optique, les caractéristiques d'un entrepreneur », reconnaît Suzanne Verdonschot. Cet art du travailleur du savoir va naturellement de pair avec une certaine personnalité. « Dit comme cela, on peut en déduire qu'il aspirera à l'autonomie pour organiser lui-même son travail et aussi pour construire son avenir. Cela va naturellement de soi. En effet, quelqu'un qui effectue honnêtement ce qu'on lui confie ne découvrira jamais rien de nouveau. Il est en outre essentiel qu'une organisation reconnaisse les travailleurs du savoir et les tienne en estime. Cette reconnaissance doit aussi être apparente aux yeux du monde extérieur, comme les clients ou les partenaires. Elle a en même temps à voir avec l'acquisition d'un statut pour ces collaborateurs : ils ont une position à part et il n'est pas toujours facile de les promouvoir à un haut poste. »

OPTIMISATION

Kessels & Smit a mis au point un instrument pratique à l'aide d'une liste de questions (lire l'encadré) qui peut aider les entreprises à mieux soutenir leurs travailleurs de la connaissance. « Nous aidons les entreprises à trois niveaux », explique Bert Smits. « Celui du dirigeant, celui du responsable des RH et celui de l'environnement de travail. Le dirigeant doit en premier lieu établir un rapport entre les activités des travailleurs du savoir et l'organisation dans son ensemble. Cette relation est possible en surveillant la stratégie de l'entreprise et en fixant les priorités. Il incombe aussi au dirigeant de justifier les budgets pour le travail de la connaissance. Un point tout à fait particulier de cette relation est que le dirigeant ne peut pas toujours viser le contenu, car le tra-

vailleur du savoir est bien mieux informé. D'autre part, il doit également octroyer sa confiance, offrir une liberté et accorder de l'attention au besoin de reconnaissance de ce travailleur. »

« Les rapports avec le service du personnel semblent souvent plus difficiles », reprend Suzanne

Verdonschot. « Il s'agit dans ce cas du plan de carrière et de l'évolution du salaire. Nous remarquons que les entreprises tentent d'intégrer les travailleurs de la connaissance dans des plans de carrière et dans des échelles de traitement, mais cela ne semble jamais bien fonctionner. C'est pourquoi nous proposons plutôt de fixer des bases de concertation avec des réunions régulières auxquelles on peut discuter de l'évolution. »

Les entreprises remarquent aussi que les tra-

vailleurs du savoir ne restent plus au sein d'une seule entreprise durant toute leur carrière, tout comme les autres membres du personnel. « Je préconise de ne pas retenir ces collaborateurs de manière trop compulsive. Il vaut mieux élaborer une bonne entente qui peut aussi se révéler utile par la suite, lorsque le travailleur du savoir est actif dans une autre entreprise », explique Bert Smits.

Enfin, il doit aussi y avoir consensus sur l'environnement de travail et sur le lieu physique de travail. « Les entreprises doivent d'une part donner à leurs travailleurs de la connaissance accès à des sources de connaissances. D'autre part, elles doivent aussi veiller à ce que les connaissances soient maintenues au sein de l'entreprise. L'attitude de l'entreprise est aussi très importante : l'innovation implique aussi l'échec. C'est pourquoi la tolérance aux fautes revêt une grande importance », conclut Suzanne Verdonschot. ■

Un outil interactif

Agoria et Kessels & Smit souhaitent, au moyen d'une application interactive sur Internet, non seulement faire prendre conscience aux entreprises de la problématique du travailleur du savoir, mais également créer une plateforme où les entreprises et ces spécialistes peuvent échanger leurs points de vue entre eux. L'instrument le plus important du site web est constitué par les listes de questions interactives. L'une est destinée au travailleur du savoir, l'autre aux responsables des entreprises. Tous les résultats sont automatiquement regroupés dans un rapport.

Le site contient aussi des informations sur les conditions préalables qui sont importantes pour le travailleur du savoir comme support de ses travaux. La question ardue de sa valeur marchande est également abordée.

« Nous leur offrons ici un instrument qui renforce leur position dans les négociations avec leur entreprise », explique Bert Smits. « Nous partons du principe que la transparence est essentielle dans une relation saine entre l'entreprise et le travailleur du savoir, y compris par rapport au salaire. Les travailleurs du savoir verront ainsi que leur valeur marchande augmente à mesure que leurs connaissances s'améliorent, ce qui s'avère plus facile à appliquer dans d'autres entreprises. Cette caractéristique est encore renforcée lorsqu'ils sont prêts à aller travailler à l'étranger. Il va de soi que, lorsqu'un travailleur du savoir ne souhaite pas déménager en dehors de la Belgique et que seule une entreprise dans notre pays s'intéresse à ses connaissances, il ne peut avoir de grandes exigences. Notre enquête tend ensuite à prouver que les travailleurs du savoir ne sont pas nécessairement à la recherche du salaire le plus élevé. Ils souhaitent être payés correctement, mais il y a d'autres choses qui peuvent les fidéliser à leur entreprise. »

Les entreprises peuvent également recevoir un rapport d'équipe lorsque plusieurs de leurs travailleurs de la connaissance remplissent la liste de questions. L'objectif est que les résultats présents dans le rapport puissent servir d'ébauche pour commencer une conversation.

Ensuite, le site peut se transformer en une plateforme pour tous ceux qui ont un rapport avec cette thématique. Suzanne Verdonschot explique : « Tout d'abord, nous en faisons une plateforme en conservant les réponses introduites dans une base de données. Après un certain temps, on aura accumulé suffisamment de données pour comparer les résultats entre eux et élaborer des benchmarks. Ceux-ci nous permettront d'améliorer et d'affiner la liste de questions même. Il s'agit d'un processus que nous accomplirons en différentes étapes. Ensuite, nous lancerons dès le début un blog où nous publierons des bulletins d'information et autres messages auxquels les gens pourront réagir. »

www.travailleursdusavoir.be

Les jeunes veulent plus de flexibilité

IBM veut accorder à ses travailleurs du savoir plus de flexibilité pour organiser eux-mêmes leur travail. Big Blue veut en outre rémunérer ses hauts potentiels de manière adaptée. Ces deux points doivent toutefois faire face à des contraintes légales.

« Les étudiants en fin d'étude qui correspondent à ce que nous cherchons, demandent très souvent s'ils pourront organiser leur travail de manière flexible », affirme **Ariane Vanthournhout**, *Employee and Labor relations Manager* chez **IBM Belgique**. « Cette question est le souci principal des jeunes travailleurs du savoir dans l'informatique. Nous pouvons y répondre dans une large mesure grâce à notre concept du lieu de travail flexible (*ePlace*). Nos collaborateurs doivent avoir la possibilité de travailler où et quand ils le veulent : chez le client, en route ou à la maison. Nous savons aussi que certains préfèrent travailler le soir ou même la nuit. Mais nous ne pouvons répondre que partiellement à toutes ces demandes. Il existe des contraintes légales, comme la règle des jours de travail de 8 heures au maximum ou celle de la semaine de 40 heures. Il est difficile de s'écarter de ces règles, sauf pour les fonctions qui assurent une permanence. Par ailleurs, d'autres règles particulières demeurent possibles, mais elles doivent s'inscrire dans des accords sectoriels ou avoir été approuvées par le conseil d'entreprise et les syndicats. Ces obligations pèsent très lourd. Un assouplissement serait plus que souhaitable. Comprenez-nous bien : il n'entre pas dans nos intentions de faire travailler plus longtemps notre personnel. »

Ce qui importe peut-être encore plus pour IBM est la récompense. « Nous voudrions offrir un extra à nos meilleurs collaborateurs, mais dans le contexte belge il est très difficile de prévoir une rémunération concrète qui ne soit pas en grande partie engloutie par les contributions. »

PROGRAMME TALENT

« Pour IBM, un travailleur du savoir est quelqu'un qui aide l'entreprise à grandir et à se développer. Il ne s'agit pas seulement d'informaticiens, mais aussi de collaborateurs doués de capacités de gestion. Ils se caractérisent par le niveau élevé de formation et la



Ariane Vanthournhout : « Nous voulons un assouplissement, mais notre but n'est pas de faire travailler plus longtemps nos collaborateurs. »

disposition à partager leurs connaissances. Nous souhaitons aussi qu'ils puissent travailler de manière autonome », précise Ariane Vanthournhout.

Concrètement, il s'agit de collaborateurs qui appartiennent au programme Talent, soit environ un cinquième de l'effectif total. Ce sont des gens ambitieux dont les qualités correspondent aux valeurs d'IBM, telles que le dévouement et la fiabilité. Ils reçoivent une formation spéciale en rapport avec le coaching, le management et la gestion financière. Les techniciens ont aussi accès aux spécialistes internationaux. Toutes ces personnes choisissent un tuteur issu d'une autre division ou d'une autre spécialité, afin de les aider à acquérir une meilleure connaissance du fonctionnement d'IBM. Dans ce contexte, l'entreprise encourage le personnel à demander de changer de division après quatre ans.

« Les collaborateurs issus du pôle de talent s'y prêtent mieux que d'autres. Tout le monde ne veut pas de changement si fréquent. Mais pour IBM, c'est important : nous constatons que le développement personnel des collaborateurs est le résultat d'un changement fré-

quent de position. Nous atteignons également cet objectif en impliquant les membres du pôle de talent dans des projets qui concernent toute l'entreprise. En l'occurrence, l'un des aspects particuliers de notre politique consiste à inviter certains collaborateurs à travailler au sein d'une équipe hétérogène dans un des pays BRIC. Nous voulons en effet exposer ces personnes à la culture d'entreprise locale. Mais il importe aussi pour IBM qu'elles partagent leur savoir avec les ressortissants d'IBM sur place. Ces pays sont essentiels pour nous, car c'est là que se situe la croissance. »

NE PAS TOUT AUTORISER

IBM veut tenir compte de la demande des jeunes de bénéficier de plus de flexibilité. « Mais parfois, il est nécessaire de mettre un frein. La plupart des membres du personnel travaillent en équipes. L'efficacité diminue lorsqu'un membre de l'équipe travaille toujours la nuit et n'est jamais présent aux réunions. Les chefs d'équipe doivent veiller à entretenir le contact social. Ils peuvent exiger que les personnes viennent plus souvent au bureau. »

Autre question qui émane des jeunes au potentiel élevé : certains voudraient travailler pour plus d'une entreprise en même temps.

« Ils veulent ainsi acquérir rapidement le plus d'expérience possible pour accélérer leur carrière. Cela, nous ne voulons pas l'accepter.

« NOUS VOULONS OFFRIR UN EXTRA À NOS MEILLEURS ÉLÉMENTS. »

En ce qui nous concerne, les secrets d'entreprise sont trop importants. »

Ariane Vanthournhout : « Après des discussions avec d'autres entreprises, nous avons appris combien il peut être important pour les travailleurs du savoir que soit reconnue leur contribution en matière d'innovation. IBM dispose bien à ce sujet d'un programme à l'échelon international, mais nous voudrions le développer pour la Belgique. »

Les évangélistes du progiciel

BSB a donné carte blanche à un petit noyau d'experts – des évangélistes – pour traquer les innovations technologiques et anticiper les besoins des clients.

Chez BSB, on les appelle les *veilleurs*. Un groupe de 16 personnes hautement qualifiées, chargées pour moitié de la veille technologique, pour moitié de la veille métiers. Pas de tâches opérationnelles pour ces experts, mais la mission d'aider l'entreprise à anticiper les besoins de ses clients et les évolutions technologiques. « Ils ont carte blanche et agissent en toute autonomie », assure **Jean Martin**, CEO de l'entreprise. « Mais ils ont néanmoins une obligation de résultat – on n'est pas ici dans la recherche fondamentale! Les experts métiers doivent ainsi faire quatre présentations par an à un séminaire international. Et réaliser un reporting trimestriel sur les évolutions du marché. »

RECRUTEMENTS

Le business de BSB? Développer des progiciels – et fournir les services connexes – essentiellement pour les compagnies d'assurance (gestion de contrats d'assurance-vie par exemple) et les activités d'asset management (gestion d'actifs financiers, notamment des compagnies d'assurance ou de grands holdings comme GDF-Suez). Le groupe – basé à Louvain-la-Neuve, mais avec des filiales en France et au Luxembourg – compte 235 per-

sonnes pour un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros. « Il y a huit ans, à la fondation de la société, nous n'engagions que des ingénieurs civils ayant réussi avec distinction », précise **Johann Blanpain**, directeur des ressources humaines. « Aujourd'hui, notre cible est beaucoup plus large puisque nous employons des gradués en informatique, des économistes, des actuaires... »

Et le département des ressources humaines ne connaît guère la crise puisque le fichier du personnel devrait compter cinquante personnes supplémentaires cette année... La clé du succès? L'innovation, selon Jean Martin, tant dans l'approche client que technologique. « Auparavant, nous étions réactifs par rapport aux besoins du client. Aujourd'hui, nous pouvons anticiper sur les besoins. Grâce au fait que nous avons parmi nous des experts du métier. Au niveau technologique, nous avons toujours voulu proposer les dernières innovations: Java en 1997, les *rich internet applications* dès 2007... »

CONFRONTER LES IDÉES

Tous les employés de BSB sont-ils pour autant des travailleurs du savoir? « Il faut nuan-



Johann Blanpain et Jean Martin: « À tous les niveaux, les collaborateurs doivent avoir le réflexe de confronter leurs pratiques avec ce qui se fait ailleurs. »

cer », poursuit Jean Martin. « Nos veilleurs sont certainement à ranger dans la catégorie des innovateurs. Tandis que nos équipes de développement sont plutôt des améliorateurs, plus opérationnels. » Mais même ces profils opérationnels, Jean Martin voudrait les voir évoluer vers plus de créativité. « Les technologies évoluant rapidement, il faudrait constamment confronter nos idées, nos manières de faire avec d'autres spécialistes dans les forums. Pour chaque action, même purement opérationnelle, il faudrait avoir le réflexe de voir ce qui se fait dans le marché. Mais cette approche doit encore se développer dans notre culture d'entreprise. »

Si les veilleurs disposent d'une autonomie de fonctionnement beaucoup plus large que les développeurs, il n'y a pas de réelle différence de politique des ressources humaines entre les deux groupes. Un accent particulier est porté à l'esprit d'équipe et à la formation continue (technique, langues). « En ce qui concerne les rémunérations, nous payons suffisamment pour que les collaborateurs ne partent pas pour des questions d'argent. Mais pas assez pour qu'ils ne viennent que pour l'argent: il faut qu'ils adhèrent aussi à notre projet. Ce projet ambitieux, qui soude les équipes et nous permet d'attirer les meilleurs, c'est d'être dans le top 5 européen dans les cinq ans. » ■

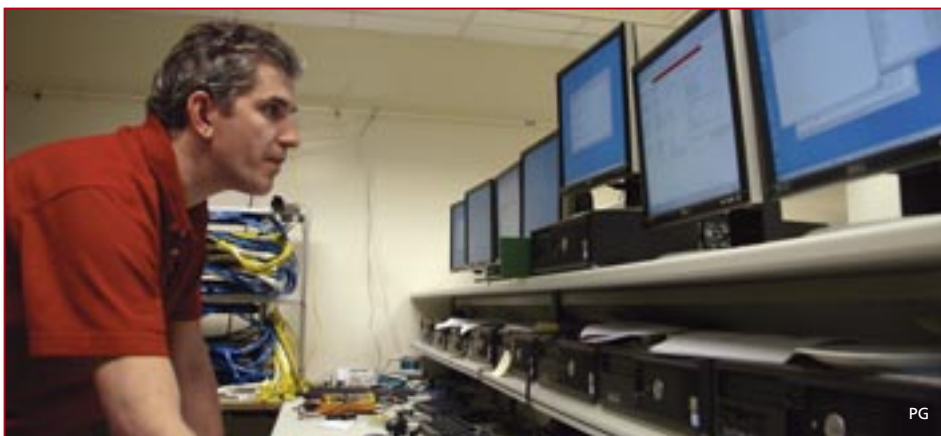


Autonomie mais aussi obligation de résultat pour les travailleurs du savoir.

www.binnenklimaat.be

Créer une *implication*

Le département de R&D de Tyco Electronics à Kessel-Lo implique les travailleurs du savoir dans l'ensemble de l'organisation et chez les clients.



Jan Erreygers: « Il n'y a pas de facteur plus motivant pour un développeur que ses propres promesses. »

La culture d'entreprise de **Tyco Electronics** vise à encourager et reconnaître les développements réussis. « À chaque demande de brevet pour un nouveau développement, l'employé concerné reçoit une récompense financière. Ce montant est plutôt symbolique car il s'agit davantage d'une reconnaissance. Les collaborateurs reçoivent également un souvenir. En outre, notre quartier général mondial a lancé l'initiative d'un congrès d'entreprise. Chaque collaborateur peut poser sa candidature pour présenter son nouveau produit ou développement. L'initiative poursuit un double objectif: diffuser les connaissances à travers l'organisation et permettre aux collaborateurs de présenter leur projet devant un grand nombre de collègues », explique **Jan Erreygers**, *R&D Manager Technology & Innovation*. Il entretient des contacts avec des sociétés externes et des instituts du savoir en vue de promouvoir des technologies innovantes. Il est par ailleurs la personne de contact du département informatique central pour tous les brevets du site de Kessel-Lo.

CONTACTS AVEC LES UTILISATEURS

Jan Erreygers attache encore plus d'importance aux contacts avec les clients et fournisseurs qu'à la reconnaissance de l'entreprise. « Lorsque des clients nous rendent visite, les personnes du département de R&D donnent également une présentation. Nos partenaires s'intéressent aussi à ce que nous faisons. Lorsque les projets entrent en phase technique, les contacts s'intensifient. Nous sommes également présents lors de la pre-

mière installation d'un nouveau développement. Le contexte concret de l'utilisation nous apporte toujours des enseignements. Ce contact avec l'utilisateur est essentiel. J'ai eu une expérience malheureuse dans une autre société où les développeurs ne pouvaient pas savoir pour qui ils travaillaient. C'était vraiment frustrant. »

Tyco Electronics a construit, il y a quelques années, un nouveau centre de R&D à Kessel-Lo. « Nos collaborateurs ont été étroitement impliqués dans son élaboration. Leurs souhaits ont été pris en compte. Un collaborateur a suivi le projet de très près pendant toute une année. Cela a certainement dopé la motivation du groupe. »

Dans la discussion sur les travailleurs du savoir, le thème de l'autonomie est récurrent. Les travailleurs du savoir souhaitent pouvoir décider eux-mêmes de l'organisation de leurs activités. « Il s'agit plutôt de la manière dont ils perçoivent l'avancement de leur projet. Ils formulent eux-mêmes leur objectif et définissent les échéances. Il n'y a pas de meilleur facteur de motivation pour un développeur que ses propres promesses. »

RÉPARTITION ALTERNATIVE DE LA DURÉE DU TRAVAIL

« Nos développeurs produits sont en contact étroit avec les techniciens des laboratoires et les personnes de la production. Cette raison à elle seule suffit à justifier qu'ils passent beaucoup de temps au bureau et qu'ils ne soient pas trop sou-

vent absents pour des raisons de travail à domicile », explique Jan Erreygers.

Pourtant, le travail à domicile est quelquefois indiqué et autorisé. « Il est parfois utile pour la personne qui doit finaliser un document de pouvoir travailler sans être dérangé. Il nous arrive alors de voir des collaborateurs agités tourner en rond. Ils ont une question qui nécessite une réponse rapide pour pouvoir poursuivre leur travail. Ils hésitent alors à déranger leur collègue. Cela montre bien que, pour les personnes qui collaborent dans des équipes soudées, la présence et l'interaction sont essentielles. »

Il en va de même pour les équipes internationales. « J'ai pris moi-même pendant plusieurs mois la place d'une autre personne dans notre site de Californie. C'est le seul moyen d'apprendre à bien connaître les gens. »

Tyco Electronics possède depuis longtemps un grand département de production avec de nombreux ouvriers. L'organisation du travail est strictement réglée dans un système d'équipes. « Depuis quelques années, les salariés jouissent d'une certaine forme de flexibilité qui se traduit par des horaires différents et le choix d'une après-midi de libre. L'organisation évolue dans le sens d'une extension de ces formes de flexibilité. En ce qui concerne la rémunération, une mesure spéciale a été prévue pour les travailleurs du savoir. Afin de leur permettre d'évoluer dans des fonctions purement techniques, nous avons récemment introduit un système d'échelle bi-active (*dual career ladder*), destiné à ceux qui ont une spécification technique. Désormais, ils peuvent évoluer tant dans une carrière de management traditionnelle que dans une carrière technique. » ■

Tyco Electronics

Tyco Electronics à Kessel-Lo travaille pour les télécoms sur des éléments de réseau et accessoires pour câbles, tant pour les réseaux en cuivre que pour ceux en fibre optique. Elle fait partie d'un groupe spécialisé dans les connecteurs pour l'industrie automobile, les produits de consommation, le marché industriel et les télécommunications. Elle constitue un des trois groupes issus de la division du conglomérat Tyco en juillet 2007. Les deux autres sont Covidien (applications médicales) et Tyco International (incendie et sécurité).