



Notre société est à la fin de l'utilisation traditionnelle des ressources connues. La vie change constamment. Par conséquent, les entreprises doivent demander aux employés de rester innovateurs. Et cela surtout en Europe Occidentale, où la valeur ajoutée est celle du cerveau.

Et la faculté de s'adapter à de nouvelles situations, n'est-ce pas justement cela notre point fort?

Je ne définirais pas la flexibilité comme une compétence. Elle est ou une contrainte, ou une chance. Si l'on a peu de qualifications, comme des caissières dans un supermarché, la flexibilité signifie travailler plus longtemps lors des journées où il y a beaucoup de clients et moins lorsqu'il y en a moins. Dans ce cas la flexibilité est imposée et à sens unique. Quant aux personnes hautement qualifiées, cette flexibilité leur donne des chances. Elle offre la possibilité de changer d'emploi ou éventuellement d'aller travailler à l'étranger.

"Parfois les changements ne sont que des évolutions d'une forme ancienne, alors que d'autres sont de vraies innovations.

Il faut savoir discerner la différence."

Pour une entreprise, elle devient une contrainte quand le personnel ne veut pas modifier ses habitudes. Dans ce cas, on aura un manque d'employés lors des périodes de pointe.

Qu'est-ce qu'on faisait jusqu'ici? On embauchait des intérimaires pour pouvoir satisfaire la croissance périodique des commandes.

Comment résoudre-vous ce problème?

Tout comme Audi le résout maintenant à Vilvorde. Leur système consiste à faire travailler le personnel moins de journées dans les périodes de calme, et plus de journées dans les périodes affairées. Mais en fin de compte, ils gagnent le même salaire pendant toute l'année.

Ce n'est pas la flexibilité en soi qui est une compétence, mais justement l'aptitude à s'adapter à cette flexibilité inexorable. Il faut savoir être créatif avec la législation, mais naturellement pas dans le but de la contourner. Il faut imaginer de nouvelles formes de négociation, plus axées vers l'individu. Les CCT sont peu flexibles. Il faut une législation qui vole plus loin, qui prenne en compte - par exemple - la totalité d'une carrière.

Je m'explique: plus personne ne reste toute sa carrière dans la même firme. Alors je suis d'avis que l'employeur doit garantir aux employés que ceux-ci gardent leur attractivité sur le marché de l'emploi. Pour l'acquiescer, les syndicats pourront jouer un rôle important. A l'heure actuelle ils prêtent trop d'attention au maintien des droits acquis. Ces droits restent évidemment importants, mais de nouveaux domaines ont surgi qui méritent également leur attention.

A quoi l'employeur devra-t-il encore prêter attention?

Il doit être plus ouvert à l'individu. Avec le vieillissement de la population en vue, il deviendra plus difficile de trouver du personnel qualifié en quantité et en qualité. Licencier les employés qui ne suffisent pas aux exigences, ne sera plus une solution. Il faut donner de la confiance aux collaborateurs. Les employés doivent avoir l'occasion de pouvoir suivre des formations, à condition que celles-ci soient bénéfiques pour l'entreprise. Cette efficacité ne peut se mesurer que par des critères clairs, conçus préalablement.

Comment stimule-t-on l'innovation?

Une fois de plus, c'est une question de confiance. Il faut pouvoir accepter les erreurs des personnes, afin qu'elles puissent s'améliorer. Ceci ne signifie pas qu'il ne faut plus les contrôler, mais ce contrôle doit être motivé par un désir sincère d'amélioration. Cette amélioration se mesure à nouveau par des critères clairs.

Une entreprise ne peut pas craindre le changement. Au contraire, il faut le stimuler. Solvay organise par exemple chaque année une bourse de travail interne. Chaque employé peut y indiquer la direction dans laquelle il veut évoluer dans sa carrière. L'entreprise essaie au maximum d'en tenir compte.

Nous sommes en période de crise. En politique, c'est une période dans laquelle le citoyen vote généralement conservateur. N'est-ce pas artificiel de justement vouloir obtenir le changement dans les entreprises?

Une crise? Depuis que j'ai commencé à travailler à l'UCL, en 1972, on parle de crise. Le terme est donc relatif... et un peu 'usé'! Je fais la distinction entre 'crise' et 'mutation'. Ce n'est pas seulement un jeu de mots. Une crise implique qu'on retourne à la situation d'avant. Mais cela est impossible dans le contexte actuel. Le monde change, et il change même constamment. Les systèmes anciens ne reviendront plus jamais. Nous évoluons vers de nouvelles conceptions du travail, ou vers d'autres façons de communiquer. Personne ne pourra stopper cet élan. Une histoire que je raconte aux étudiants est celle d'une usine de verre wallonne. Elle ne produisait que des verres à bière, et en 1975 elle occupait encore 300 personnes. Une autre firme, Durobor, a alors inventé la technique de soudage des deux moitiés de verres au lieu de les souffler. Celle-ci permettait d'économiser 30 pourcent! La firme wallonne n'a pas bougé, et trois ans plus tard elle a fait faillite. Maintenant, de telles innovations ont lieu constamment!

De l'autre côté, une crise est une situation idéale pour stimuler l'innovation. Savez-vous que Ferdinand Porsche a déjà inventé le premier moteur automobile électrique en 1900? Mais à cette époque-là, personne n'en ressentait le besoin. Ce n'est que maintenant que cette invention est utile.

Une des technologies qui change le plus vite, est celle de la communication. Comment doit-on s'y prendre?

Cela vous surprendra peut-être, mais rien ne vaut mieux que le contact physique entre les personnes. Je sais que des sites sociaux tels que Twitter ou LinkedIn ont leur valeur, mais il est toujours mieux de communiquer verbalement. Actuellement, beaucoup d'entreprises l'oublient. Elles pensent que les e-mails suffisent, mais c'est faux. Là où l'on communique seulement par e-mail, les conflits internes s'accroissent rapidement.

Armand Spineux:
"Il faut pouvoir accepter les erreurs des personnes, afin qu'elles puissent s'améliorer."



Vous êtes professeur à l'UCL. Voyez-vous une différence dans la culture RH entre la Wallonie et la Flandre?

Très certainement. Je constate qu'en Flandre les RH travaillent plus avec des critères déterminés à l'avance, afin de pouvoir examiner et objectiver leur propre fonctionnement. En Wallonie, on reste encore trop souvent dans 'l'art de la parole'. J'ai aussi l'impression que les RH ont clairement conquis leur place dans les entreprises flamandes. En Wallonie, les RH ne reçoivent pas souvent l'espace qu'ils méritent.

Pourtant l'économie wallonne va de mieux en mieux.

C'est vrai. Les zones PME ont de plus en plus de succès et sont très performants. On peut comparer les zones autour de Louvain-la-Neuve, Nivelles ou de Liège, par exemple avec des zones très dynamiques en Flandre comme celle autour de Courtrai. Dans ce domaine, la Wallonie rattrape très vite son retard. En ce qui concerne les RH, la Wallonie observe attentivement l'exemple flamand. Je crois que les RH wallonnes revendiqueront rapidement une place plus importante dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises. x