

**24 heures**  
Tribune  
de Genève

# emploi spécial cadres

## Les managers sont les moteurs d'une culture apprenante positive

**Favoriser la formation continue est bénéfique, tant pour les entreprises que pour les collaborateurs. Mais cela demande aux cadres de s'investir.**

Laurent Buschini

Une culture apprenante positive, c'est bon pour les collaborateurs et pour les entreprises qui les emploient. Mais elle dépend beaucoup des cadres qui dirigent leurs équipes. C'est la conclusion d'une étude commandée par la société Degreed auprès de 2472 salariés actifs dans tous les secteurs d'activité et en provenance déjà d'une quinzaine de pays, dont la Suisse (lire ci-contre). Degreed ne va certes pas condamner la formation continue, elle qui dispense déjà sa plateforme d'apprentissage personnalisé auprès de 400 entreprises dans le monde, suivie par plus que 7 millions d'utilisateurs.

**C'est quoi, une culture apprenante positive?**

Une bonne culture d'entreprise pour la formation continue, cela veut dire quoi? Elle suppose un ensemble de comportements qui favorisent la formation continue, qui donnent envie d'apprendre.

Une culture apprenante repose sur quatre piliers: le conseil pour guider vers les bonnes formations; la stimulation des échanges d'expériences entre les personnes qui suivent ou ont suivi des formations; un feedback régulier



Une culture apprenante positive est un processus qui permet de conserver les talents au sein de l'entreprise et d'en attirer de nouveaux. GETTY IMAGES

### Les données de l'étude

L'étude menée par la société Hannover Research pour le compte de Degreed a été menée en juillet et août 2021 auprès de 2472 personnes. L'enquête visait à comprendre ce qui distingue les cultures apprenantes positives de celles qui sont vues comme peu favorables à la formation continue au sein de l'entreprise. Les personnes interrogées étaient pour 35% des collaborateurs, 30% étaient des chefs d'équipes, 28% des cadres dirigeants et 7% entraient dans une autre catégorisation. Plus de la moitié (56%) étaient des hommes. Les partici-

pants venaient d'entreprises comptant au moins 500 collaborateurs. 10% travaillaient dans une PME avec un personnel compris entre 500 et 999 personnes. Le groupe le plus important (41%) travaillait dans une entreprise dont le nombre d'employés était compris entre 1000 et 4999; 23% d'une entreprise comptant entre 5000 et 20'000 employés, 27% plus de 20'000. Les pays considérés dans l'étude se situent en Europe, dont la Suisse (4% du total des sondés), en Asie, en Amérique du Nord et du Sud et en Australie. **LBU**

lier pour suivre les progrès réalisés et entendre les difficultés éventuelles des apprenants; enfin une offre en opportunités de mettre en pratique ce que les personnes apprennent et leur permettre d'élargir leurs domaines de compétences. Car la formation continue a souvent comme objectif de faire évoluer une carrière.

Il ne suffit pas de mettre en place des processus de formation. Les comportements des individus, en premier lieu celui des managers, sont essentiels. Le cadre ne doit pas se contenter de pousser ses collaborateurs à se former, mais il doit les guider vers les formations les plus judicieuses en fonction de leur poste de travail. Cela nécessite de prendre en compte non seulement leurs be-

soins professionnels mais aussi leurs aspirations personnelles. «Le cadre doit s'investir sur le long terme, relève Lars Christensen, manager chez Degreed. Il doit être persuadé de l'importance de la formation continue et se poser la question des compétences dont son équipe a besoin. C'est un point de plus en plus important dans de nombreux domaines comme le numérique, la technologie, les secteurs disruptifs. Investir dans la formation des employés est d'autant plus important qu'on ne trouve pas forcément des personnes qualifiées sur le marché de l'emploi. Recruter s'avère parfois difficile.»

elle dispose, mais aussi d'attirer de nouveaux talents dans toutes sortes de domaines très concurrentiels.»

**Réfléchir à la stratégie d'apprentissage**

La qualité de la formation ne dépend pas uniquement de son contenu. La pédagogie est aussi essentielle, tout comme la manière d'aborder ce temps de formation. «Il faut développer les outils nécessaires pour la formation continue, bien réfléchir à la stratégie apprenante propre aux missions des collaborateurs, estime Lars Christensen. Un processus qui doit répondre à ce que les participants doivent acquérir mais aussi aux valeurs et aux besoins de l'entreprise.»

L'étude menée pour le compte de Degreed n'a pas montré de grandes différences de résultats entre les entreprises et les participants des pays concernés. «Les besoins de formation y sont plus ou moins les mêmes, analyse Lars Christensen. Toutefois, plus on descend dans la hiérarchie, plus l'évaluation de la culture apprenante est négative. Cela s'explique par le fait que les personnes qui ont répondu au questionnaire et qui occupent une position dirigeante au sein de leur entreprise ont tendance à penser que tout va bien, que le management est compétent, à l'écoute des employés. Les collaborateurs sur le terrain sont plus critiques. C'est pourquoi une entreprise a intérêt à investir sur les compétences humaines dans toute l'étendue de son personnel.»

Lars Christensen souligne notamment le rôle des seniors dans la chaîne d'apprentissage. «Ils peuvent être actifs dans le mentorat auprès de leurs jeunes collègues.»

## L'été comme métaphore de la carrière réussie

L'œil du pro

Stéphane Haefliger

Membre de direction Vicario Consulting



Avec bonheur, l'été s'installe doucement, à bas bruit. Avec lui, ses sempiternels festivals, ses brunchs en tous genres et ses compétitions sportives - les trails - en plein air. Ces trois moments spécifiques (le concert, le repas, l'endurance) nous semblent une métaphore estivale puissante de la carrière professionnelle réussie. Coup de projecteur sur ces principes érigés en bonnes pratiques.

Le concert, c'est l'éloge de l'art en temps réel, à l'instar de la cuisine. Les musiciens sont présents - devant vous - et créent une perfor-

mance à votre attention. Leur impact provient donc exclusivement de leurs actions concrètes. Autrement dit, si le saxophoniste ne souffle pas dans son biniou, rien ne se passe. Et dans le même temps, il devient un fabuleux coach pour nous, collaborateurs parfois désabusés. Sans actions concrètes, nos vies professionnelles stagnent. Prise d'initiatives systématiques, faits significatifs et orientation résultats, formations permanentes, engagement par-delà les circonstances, etc. La partition est connue. À nous de la mettre en musique, d'en devenir les interprètes, même s'il faut du souffle!

Les brunchs du dimanche, c'est l'éloge de la rencontre, de la discussion, de l'échange et du dialogue. Se retrouver à table avec des inconnus chez des hôtes inconnus en dégustant des plats inconnus. Belle métaphore de la vie

entreprise. Nous ne choisissons ni nos responsables hiérarchiques ni nos équipes ni la culture de notre institution d'appartenance. Par contre, il nous appartient de nous y intégrer, de faire preuve de compréhension, de s'y articuler. Sans intelligence émotionnelle, sans intérêt porté à l'autre, sans diplomatie, nous serons - à tous les coups - à la peine et à la traîne. Bruncher, c'est en quelque sorte se connecter à l'autre; une façon élégante de faire équipe, de construire et de développer le collectif. De déjouer également les chausse-trappes et autres pièges à loup.

Le trail estival, c'est l'éloge de l'endurance. Cette course en nature (par exemple le trail du Mont Blanc, 170 km et 10'000 mètres de dénivelé), à l'instar de nos carrières, exige de la ténacité, sollicite notre capacité à sortir de notre

zone de confort, à penser à la fois grand et pragmatique. À investir dans une préparation ad hoc (la formation) et à s'inscrire dans un entraînement régulier et adapté (la formation continue). Tout un programme! Nos vies professionnelles s'inscrivent souvent dans une très longue durée (plus de quarante ans pour la plupart des travailleurs). Un ultratrail, vous dis-je.

Ainsi le concert nous montre l'importance d'agir en posant des actions concrètes. Le brunch nous sensibilise à la force de cultiver des relations humaines fortes et positives. Et le trail nous rappelle que notre voyage professionnel exige une persévérance rare, une forme de fureur de vivre, une obstination à rester vivant et acteur de son chemin. Bon été à vous et plein succès pour votre carrière!

stephane.haefliger@vicario.ch

Santé

5%

**Soit la hausse en pourcentage du nombre de personnes qui ont commencé une formation dans les soins infirmiers en Suisse l'an dernier par rapport à 2020. Elles étaient 10'434 dans ce cas. Environ la moitié (5058) des élèves se sont inscrits en première année de la formation d'assistant-assistante en soins et santé communautaire. La formation d'infirmier-infirmière diplômés ES en a attiré 2742. La progression est du même ordre pour le bachelier en soins infirmiers (1466 élèves inscrits en 2021). L'augmentation des vocations pour les métiers de la santé est perceptible depuis quelques années. La pandémie de Covid-19 a accéléré la tendance. LBU avec ATS**

Chômage

**Davantage d'annonces de postes vacants**

La progression du taux de chômage en Suisse en raison de la pandémie de Covid-19 a eu un effet collatéral: celle de l'augmentation du nombre des annonces obligatoires de places vacantes aux Offices régionaux de placement (ORP). C'est ce qu'a indiqué la semaine passée le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Durant l'année 2021, la part des personnes actives dans des professions touchées par l'obligation d'annonces, soit celles où le taux de chômage dépasse les 5% au niveau national, a doublé pour atteindre 14,7%. Les ORP ont enregistré un total de 360'000 annonces soumises à une obligation d'annonce. La construction, l'industrie et la restauration sont les secteurs les plus représentés. **LBU avec ATS**