

Note complémentaire à la conférence de Pierre Drelon du 20 novembre 2012 pour le CEERTIS

(Centre d'Etudes sur l'Evolution dans la Recherche et la Transmission des Informations et des Savoirs)

Fort de l'expérience dans les PME et de celles du BTP, les atouts de l'artisanat et des PME pour relever les défis du XXIème siècle

Face à la complexité de l'environnement, à un contexte économique difficile, aux incohérences du système, à l'évolution du comportement client : les PME, et notamment les PME du BTP, ont leurs cartes à jouer pour ré agir. Elles ont de véritables atouts par rapports aux grandes entreprises. Pour pouvoir capitaliser sur ces atouts et devenir les entreprises à succès de demain, il est capital qu'elles reviennent aux fondamentaux de l'économie d'entreprise : revisiter leur organisation pour simplifier, piloter par la gestion pour réussir à dégager du temps pour investir le management. C'est la qualité de leur pratique managériale qui fera la différence. Là où les « grandes et grosses » entreprises sont devenues impuissantes.

Des atouts incomparables

- Des métiers où le rêve devient réalité

La nature même des métiers du BTP donne au travail une dimension très concrète : ils ont la chance de pouvoir passer du rêve d'un projet, à la réalité d'une réalisation visuelle et physique. Un projet qui se conçoit, se voit, un projet qui se vit et se touche ! Ce n'est pas le cas dans la banque, l'assurance, les services,... et pas plus dans les technologies dites nouvelles. Le BTP c'est de l'opérationnel et du concret.

- Des structures à taille humaine pour remettre le contact au 1^{er} plan

Souvent de taille petite à moyenne, elles ont la possibilité de garder la proximité du contact avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs collaborateurs. Elles peuvent préserver la valeur de la relation humaine. Grâce à celle-ci, elles ont la possibilité de mutualiser des compétences et partager des intelligences autour des projets qu'elles réalisent. Cela devient de plus en plus difficile dans les grandes et grosses structures pénétrées depuis quelques années par des procédures, des habilitations, homologations, certifications et autorisations de tous ordres... de vrais virus ! Ces structures sont organisées le plus souvent sur la division en silos. Elles sont tellement éloignées du client qu'elles l'oublient parfois. Quand elles ont des services « qualité », c'est plus souvent pour la qualité réglementaire ou la qualité des procédures que pour la qualité de services, ou la qualité relationnelle. Pourtant, l'environnement exige désormais de la qualité de services et de la réactivité. Pour cela les entreprises doivent être intelligentes, apprenantes, entreprenantes, flexibles. C'est beaucoup plus facile à réaliser dans des entreprises à taille humaine, où il reste possible de communiquer, d'échanger et de partager. Les PME, et les PME du BTP ont cette faculté.

- La possibilité de recruter et développer les compétences des jeunes

Elles sont historiquement tournées vers le recrutement de jeunes (on parle de la génération Y, née entre 1980 et 2000) à travers l'apprentissage et l'alternance. Ces types de formations (dont c'est le centenaire cette année) concernent un public de jeunes qui savent, a priori, ce qu'ils veulent faire. Des jeunes qui ont appris à travailler plus tôt et de manière plus concrète que les autres. Avec la taille humaine de l'entreprise, il est plus facile de participer au développement des compétences de l'ensemble du personnel et donc de l'entreprise. Par les relations avec les CFA, et en développant les compétences des maîtres d'apprentissage par des formations à la pédagogie, l'entreprise a l'opportunité de devenir apprenante et éducative. Elle peut contribuer à la formation du personnel dont elle a besoin, et par le management elle peut réussir à le garder ! On ne peut pas séparer la notion de performance de l'entreprise, des compétences. Elles se nourrissent mutuellement.

Apprendre : un avantage concurrentiel pour relever les défis posés par l'environnement

Après une différenciation des entreprises par les produits et les services, les entreprises se sont distinguées par la nature de l'organisation. Souvent complexes et lourdes, l'enjeu est de réussir aujourd'hui à simplifier les organisations pour être plus réactif et flexible. L'avantage concurrentiel d'une entreprise, sa compétence distinctive, réside désormais dans sa capacité à apprendre plus et plus vite que les autres pour être capable de s'adapter. Les PME et notamment les PME du BTP, grâce à leur taille raisonnable, leurs lignes hiérarchiques courtes, la possibilité de contact et de proximité, la matérialité de leurs métiers ont cette faculté.

Dans un monde qui bouge de plus en plus vite, de plus en plus incertain, et de plus en plus complexe parce que mouvant, perturbant et perturbé, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs. Il s'agit d'anticiper, repérer les mutations, s'y adapter, et ainsi réagir parfois en dehors des habitudes et des pratiques courantes. Avec du jeune personnel issu de la génération Y, c'est un peu plus facile car ils ont ces caractéristiques. Les Y ont naturellement ces dispositions. Ils recherchent flexibilité et réactivité. C'est une chance inouïe. Parfois déroutants dans leurs modes de fonctionnement, les Y ne sont pourtant pas une génération perdue pour le travail. Ils ont les mêmes mécanismes d'engagement que leurs aînés, leur cerveau fonctionne de la même manière, mais leurs repères et leurs motivations sont différents. Notre environnement nécessite de se remettre en question et de s'améliorer en permanence. Cela suppose la mobilisation et la motivation de tous : **des Y comme des autres générations**. L'enjeu pour relever ce défi est le développement des compétences managériales des responsables en charge de l'encadrement (donner des règles du jeu, des repères et des signes de reconnaissance) et de l'animation (donner de l'âme, du cœur, de l'énergie et du recadrage pédagogique)... Dans les PME, le contact en face à face reste possible, c'est un atout et pour encadrer comme animer, c'est mieux. Face à cette ambition, et face à la complexité du monde, la seule réponse est l'humanité et ce qui la caractérise : l'intelligence!

L'opportunité des générations Y

Si de nombreuses pratiques managériales étaient acceptables pour les générations des baby-boomers et des X (leurs enfants), elles sont à bannir avec les Y (les enfants des X). En revanche, l'inverse est faux : ce qui est bon pour les Y l'est aussi pour leurs aînés. Certains modes de management qui étaient facultatifs avec les générations précédentes, deviennent obligatoires avec la génération Y. Mieux gérer les Y revient en fait à se poser des questions de fond sur les organisations

et le management, pour mieux manager (encadrer, animer, accompagner) tout le capital humain de l'entreprise. La génération Y est le fruit de l'évolution de notre société. **Investir la question des Y, c'est se préparer au sein des entreprises à la mutation des attitudes et des comportements de l'ensemble des acteurs de la société pour l'avenir.** Le défi du management des Y nous renvoie à quelque chose de fondamental qui n'a pas changé et qui réunit : **le cerveau et son trésor, l'intelligence.** Nous devons nous adapter. Cette évolution du management est salubre pour tous. Comprendre les Y, c'est **inventer l'entreprise de demain avec une organisation au service du management.** Un management qui recherche l'efficacité, la fluidité, la simplicité... et tient compte de l'émotion ! De manière paradoxale, les Y sont en déficit émotionnel. Jusqu'à présent l'émotion avait mauvaise presse dans les organisations. L'apport des sciences confirme aujourd'hui qu'elle devient une dimension fondamentale à intégrer pour répondre à ce déficit, mais surtout pour nourrir l'intelligence et la créativité. Cela passe par une meilleure qualité relationnelle.

Saisir les fondamentaux pour relever les défis économiques et humains

Face à la complexité, il est essentiel de revenir aux fondamentaux : de l'entreprise, du travail et des métiers bien sûr, mais aussi aux fondamentaux du fonctionnement de l'Homme. Le cœur donne de l'énergie au cerveau qui lui-même commande le corps et produit ainsi des attitudes et comportements réfléchis. Si le management est en attente d'attitudes et de comportements des Y comme des autres générations, apprenons alors comment se génèrent les attitudes et les comportements. Il devient impératif de l'enseigner aux dirigeants et aux managers.

De notre point de vue, les entreprises du bâtiment ont 3 défis majeurs à relever, liés à la pratique managériale :

1) Redorer leur image

Elles ont la réputation de pratiquer un management « brutal ». Pratiquer de la direction peut-être, mais certainement pas de management, ce qui est différent. Elles fonctionnent dans l'urgence, dans l'action, avec des réactions souvent directes et pulsionnelles de l'encadrement de proximité face aux jeunes en apprentissage.

2) Fidéliser leur personnel

Elles donnent l'impression d'être débordées par la gestion au quotidien, et n'ont donc pas ou peu investi la question du management, c'est-à-dire des attitudes et comportements au travail... par manque de temps. Cela passe notamment par l'entretien et le développement des compétences, la qualité relationnelle, mais encore par l'investissement des questions de mobilisation, d'adhésion, de cohésion et de motivation des équipes au travail. Autant de sujets peu présents dans la culture de direction des PME du BTP. Les PME se sont trop désintéressées du management.

3) Réussir le transfert des savoirs et connaissances, et des pratiques et expériences.

Malgré cette problématique récurrente dans de nombreuses entreprises confrontées aux départs en retraite et à la nécessaire formation de la relève, les entreprises du bâtiment n'ont pas investi les questions de la pédagogie au travail. Ce transfert pose lui-même 3 autres questions :

- a. La volonté des seniors, des experts ou des dirigeants à accepter de « se déposséder » ;
- b. La compréhension du mode de fonctionnement et d'apprentissage de l'être humain pour organiser le transfert ;
- c. La mise en œuvre de processus de transfert vers les plus jeunes.

Dès lors, pour relever ces défis, les entreprises du bâtiment doivent réussir à dégager le temps nécessaire à la mise en œuvre du management. Cela est possible si elles reviennent aux fondamentaux de l'économie d'entreprise et donc de la gestion pour optimiser leur quotidien. Cela passe par:

- La mise en place d'une organisation qui réunit et non qui divise le travail ; une organisation basée sur la délégation et le développement des compétences, où chacun a une vision de l'ensemble et est associé à l'objectif.
- L'application des impératifs de gestion au travers de méthodologies et de processus rigoureux pour piloter l'entreprise à travers le suivi des 6 indicateurs de base de la gestion : l'activité, la rentabilité, la productivité, la qualité, la liquidité, la solvabilité.

Alors seulement elles auront la possibilité d'utiliser leurs atouts à leur avantage, par le développement de la qualité de leur pratique managériale, pour relever les défis de l'environnement, et durer.

Quand l'environnement est difficile, il faut faire corps avec lui et le dépasser. C'est l'intelligence, la relation humaine, la qualité pédagogique qui permettra aux PME de devenir les entreprises de demain, les entreprises du XXIème siècle qui redonneront du sens au travail et de la croissance au pays.

Pierre Drelon
AVANCE

AVANCE,

intervient dans le développement des compétences pédagogiques de l'entreprise ou des organisations pour développer la capacité à apprendre et donc la flexibilité et la réactivité.

L'accompagnement concerne la réalisation des projets et objectifs économiques et humains, pour aller vers le succès, en développant l'intelligence au travail dans les processus et le respect des personnes dans les relations.