

Intervention de Pierre DRELON © AVANCE

30 mai 2012 - Lyon

EMLYON Business School – Executive MBA

Condamnés à développer l'intelligence au travail

INFORMER, FORMER, TRANSFORMER DE MANIERE INTELLIGENTE...

Besoin de souder les équipes

La problématique du management s'est définie dès la fin des 30 glorieuses où il a été clair que ce n'était plus avec de l'organisation et de la gestion qu'il devenait possible de produire des résultats et d'assurer la croissance. Plus de 40 ans après, c'est toujours avec de grandes difficultés que le management (encadrer, animer, accompagner) prend sa place. Pire, de nouvelles pratiques de néo-taylorisme voient le jour. L'organisation a tellement divisé le travail qu'elle en a fait perdre la vision globale et parfois même le sens. Si les ordres perçus n'ont plus de sens pour ceux qui ont à les mettre en œuvre, ils produisent en résultante des dysfonctionnements et des erreurs. Les métiers sont devenus des emplois, jusqu'à devenir parfois juste des suites de tâches. Le travail est émietté. Son image se dégrade en termes de qualité et donne la perception de ne plus être respecté. Les personnes qui prennent encore des initiatives ou qui veulent développer du professionnalisme ont parfois des difficultés à le faire tant le poids du système est lourd. Sans encouragement, ni reconnaissance, elles vont rapidement s'épuiser et juste s'exécuter et arrêter de s'investir dans leur de leur travail. Dans cette évolution, les définitions de fonctions comme les descriptions de postes et pire les procédures ont parfois peu de place et ne signifient plus grand chose. Les objectifs de l'entreprise ne sont plus partagés et réappropriés par les salariés. Ils n'y trouvent plus d'intérêt. La démobilisation est en marche.

Besoin de décroisonner l'organisation

Puisque l'environnement s'est accéléré et déstructuré depuis les années 1970, dans un souci probablement de recherche de maîtrise, la rationalisation s'est très largement développée au travers des procédures, des habilitations, homologations, certifications et autorisations de tous ordres. Les exigences du travail qui nécessitent dans le contexte : créativité et imagination, sont étouffées par des démarches de division du travail, d'administration et de contrôle grandissantes qui désresponsabilisent et désengagent. Bien sûr, il est nécessaire de structurer et de rationaliser plus que jamais, **mais pas dans une approche individualiste** où chacun ne voit que son périmètre personnel d'action. Il s'agit de réfléchir à des organisations adaptatives dans une approche globale où les systèmes mis en place ici et là ne se font pas au détriment des autres services ou départements de la structure. Il faut faire sauter les silos, et plus que jamais travailler ensemble dans la créativité, le dynamisme et l'énergie¹. Comment rationaliser le travail en gagnant en simplicité, en fluidifiant les circuits d'informations...

¹ Pierre Drelon anime un séminaire à l'ExecutiveEMLYon sur « La Créativité dans le Management d'Equipes »

Besoin de plus d'humain

Aussi, après la différenciation par les produits, puis la qualité des produits comme celle des services, aujourd'hui il devient nécessaire d'investir sur l'adéquation des attitudes et des comportements aux défis posés par notre environnement. Plus que jamais, pour la sauvegarde et le développement des entreprises, des équipes, du personnel et de la contribution à la cité, il va falloir :

- développer les compétences,
- simplifier les organisations.

Le constat aujourd'hui des organisations est effrayant : elles sont trop sophistiquées. Pour réussir à simplifier et améliorer la réactivité et la flexibilité, le partage des connaissances et des savoirs devient une compétence distinctive majeure, un avantage concurrentiel sans équivalent. Il s'agit donc de développer la capacité à apprendre plus et plus vite que les concurrents. Cela nécessite de respecter et d'encourager le fonctionnement de l'intelligence. Or une organisation n'apprend pas, mais ce sont les personnes qui la composent, ses ressources humaines, qui seules le peuvent. Aussi faut-il développer les compétences pédagogiques. Celles des managers bien sûr, mais encore celles de toutes personnes repérées par l'entreprise comme disposant d'une expertise reconnue. Il est essentiel que les connaissances soient partagées afin qu'elles deviennent collectives et pratiquées. Dans ce sens, il est aussi important de mettre en liens les connaissances des seniors avec celles des juniors. Redonner la place de conseils et d'audit aux experts, et confier le management à ceux qui en ont le talent et l'envie.

Développer la capacité à apprendre, c'est redonner place à l'Homme dans sa spécificité unique par rapport aux autres ressources (non humaines) de l'entreprise : son intelligence. Une formation à la pédagogie, c'est une formation à l'intelligence, au fonctionnement du cerveau et donc à la manière dont l'être humain apprend, dont il peut se réapproprier les savoirs et les connaissances. Avec le cœur et le cerveau, il devient possible d'agir sur le corps, soit sur une remise en question des attitudes et des comportements. Développer le professionnalisme sur le terrain passe nécessairement par une action pédagogique du management. Il est le relais de la stratégie sur le plan opérationnel. Par un management efficace, il s'agit de développer l'intelligence au travail pour réduire le nombre d'erreurs, les risques physiques, psychologiques, sociologiques, matériels,... mais encore les méfiances, les défiances, les résistances et en fin de compte, permettre d'améliorer le résultat... et accessoirement aussi le résultat économique.

Le résultat reste une résultante

On obtient ce que l'on mérite, pour peu que l'on réfléchisse à ce que l'on fait et à la manière de le faire. Et n'oublions pas qu'en matière de sciences humaines, la forme porte le fond ! La méthode de travail et la manière d'aborder les objectifs sont capitales pour le succès. Le résultat devient le produit de la convergence entre la prise en compte de la manière dont fonctionne l'être humain, la réponse aux aspirations humaines et sociales des individus, et la réponse aux contraintes techniques, scientifiques, industrielles, économiques et financières de l'entreprise. Dans un monde de plus en plus difficile, il faut réduire le nombre d'obstacles, de difficultés, de problèmes en augmentant le nombre de solutions. La collecte et le traitement des informations, la réflexion, la production de solutions mises en œuvre sont fondamentalement des activités humaines. Le système d'information

doit être lui aussi pédagogique. Le management est un pari sur la capacité à travailler avec le respect de la manière dont le cerveau est conçu pour produire le meilleur de l'Homme : des idées, des solutions pour toujours améliorer la vie de l'Homme et ses entreprises. L'entreprise n'a pas changé de vocation : transformer les rêves des Hommes en réalités, pour vivre mieux en collectivité. Aussi est-il nécessaire d'entreprendre, de faire, de réaliser chacun à son niveau. La première action à entreprendre pour chacun d'entre nous est le développement des compétences relationnelles pour produire du lien (intelligence²). Dans un monde qui favorise la distance, la vitesse, le virtuel, les technologies, il redevient indispensable de renouer des contacts, puis d'assurer dans ses promesses pour lever les résistances au changement. Il faut nous même se méfier de la rapidité qui développe de « la pensée courte ». Il faut réhabiliter la réflexion, la valeur travail comme source de richesse des Hommes et retrouver la capacité à s'amuser au travail afin d'éviter que l'Homme ne s'use par manque d'énergie, de rêves, de projets, de belles histoires... Nos entreprises sont « des usines à gaz ». Elles doivent redevenir de Belles Histoires !

Le défi des entreprises

Dans un monde du travail de plus en plus exigeant, l'entreprise a besoin de mobiliser de plus en plus l'intelligence de ses collaborateurs. Dans un monde qui va dans tous les sens, avec des médias qui expriment tout et son contraire et de manière superficielle comme éphémère, le travail, les stratégies ne veulent plus rien dire pour l'ensemble des salariés. Ils sont devenus méfiants, voire défiants. Le système d'information doit être utilisé au mieux de ce qu'il peut donner avec mesure, conscience et réflexion. D'une manière générale, il est nécessaire de remettre du cadre, du sens, de l'autorité, de la direction et de la confiance et cela au niveau le plus proche du terrain. En donnant des repères, des objectifs compris et réappropriés, et les moyens de les atteindre, avec de la qualité relationnelle et de l'exigence, la mobilisation et la motivation des équipes au travail redonnera de la valeur ajoutée à nos entreprises et donc à ses résultats qualitatifs et quantitatifs. Les deux sont en effet étroitement imbriqués.

L'échec n'est pas envisageable

Dans un environnement difficile et sachant que l'on ne peut pas refaire le monde, on peut le « parfaire » par une qualité de l'organisation mise en vie par une qualité du management. Le manager doit devenir un donneur de sens, doit oser la confiance pour une entreprise du 21^{ème} siècle qui devra devenir visionnaire, émotionnelle, éducative.

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.

240, Avenue de la République – 59 110 La Madeleine – 03 20 14 17 87 – pdrelon@avance-online.com

² Racine étymologique : *inter-legere*, soit la capacité à établir des liens