

Note de Synthèse suite à l'Intervention de Pierre DRELON

24 mai 2013 - Amiens

4^{ème} Assises de la Métallerie

FFB Métallerie

Les jeunes générations nous interpellent !!!

INFORMER, FORMER, TRANSFORMER DE MANIERE INTELLIGENTE...

L'évolution de notre environnement impacte les générations. Avec les caractéristiques évoquées lors de notre intervention du 24 mai, j'ai expliqué en quoi les générations dites Y auront du mal à s'adapter à nos organisations actuelles du travail. En même temps, manager les Y ne revient pas à satisfaire leurs moindres désirs et volontés. Toutefois, il faut partir de leurs caractéristiques : haute estime de soi fragile, « hystérisation » du moi, pensée courte, besoin de preuves, manque de confiance en soi, méfiant et prudent vis-à-vis de l'environnement, en recherche de repères, de sens, d'autorité et en même temps : rapide, vif et flexible, ayant intégré la précarité et le changement... Pour réussir à travailler efficacement avec eux, les Y (nés entre 1980 et 2000) nous poussent à réinventer l'entreprise, rien que cela ! Cette adaptation de nos organisations, même si elle est difficile à accepter, est néanmoins nécessaire. Car 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, de repérer les mutations, de s'y adapter, et ainsi de réagir parfois différemment des habitudes et des pratiques. Les Y ont ces dispositions et la génération Y a ce profil. C'est une chance inouïe. Les entreprises ont besoin de flexibilité, de réactivité. C'est ce que recherchent les Y. Cette génération représentera selon l'INSEE 40 % de la population active à l'horizon 2015. Elle n'est pas une génération perdue pour le travail. Les mécanismes de leur engagement sont identiques à leurs aînés. Leur cerveau fonctionne de la même manière, mais leurs repères et leurs mobiles sont différents. Face à notre environnement, il est devenu nécessaire pour les organisations 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)... en contact direct c'est-à-dire en face à face. Face à cette ambition, la seule réponse est l'humanité ! En « matière humaine », il n'y a pas de fécondité sans contact.

Par nature profonde, les Y sont incapables d'adhérer au modèle resté trop taylorien c'est-à-dire mécaniste et procédurier de nos organisations. Elles sont faites de silos et non de réseaux. Les directives « viennent d'en haut » et laissent quoi qu'on en dise, peu de places aux propositions, aux initiatives, à la créativité et à l'imagination. Le salarié a donc assez peu de liberté et d'autonomie. Ses propres initiatives ont du mal à atteindre les niveaux hiérarchiques où les décisions se prennent. Les Y ne rentrent pas dans le cadre des structures figées et des procédures. C'est tellement éloigné de leur organisation cérébrale !

Ils peuvent dans ce type d'organisation se sentir condamnés à l'exécution, la reproduction de tâches répétitives, et à terme rapidement ennuyeuses. La conséquence est simple : au mieux ils partiront de l'entreprise, au pire ils n'y mettront pas leur tête « et leur vie sera ailleurs ». Ils ne s'investiront pas dans le travail. Ils réagiront de manière pulsionnelle. Si les « anciens se sont conformés », les Y rejeteront ou résisteront. Ils sont capables d'imaginer une vie sans travail. Si de nombreuses pratiques managériales étaient acceptables pour les générations des baby-boomers et des X, elles sont à bannir avec les Y. 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. 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.

Cette évolution du management (encadrer, animer, accompagner) est salutaire 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 l'émotion ! De manière paradoxale, les Y sont en déficit émotionnel. Aussi sont-ils de manière inconsciente en recherche de contacts humains (authentiques et sans écran). Jusqu'à présent l'émotion avait mauvaise presse dans les organisations. Pas d'émotions et de sentiments dans le travail ! Autant demander à l'être humain de ne pas respirer, c'est absurde. L'apport des neurosciences confirme aujourd'hui que l'émotion devient une dimension fondamentale à intégrer pour répondre à ce déficit. Cela passe par une meilleure qualité relationnelle. Dans un monde devenu complexe, il ne faut pas répondre par de la complexité. C'est ce que l'on fait depuis 50 ans et à l'épreuve des faits, cela ne marche pas. Il est essentiel de revenir aux fondamentaux de l'entreprise, du travail et des métiers avec un retour aux fondamentaux du fonctionnement de l'Homme : un cœur qui donne de l'énergie au cerveau qui lui-même commande le corps et produit ainsi des attitudes et comportements réfléchis. Redonner aux tâches, aux emplois, aux fonctions une vraie valeur de métier. Oui le métier est un art, et l'emploi lui n'en n'est pas. Alors on a des problèmes d'emploi ! 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. 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 :

- Valoriser et revaloriser les métiers,
- développer les compétences,
- simplifier les organisations.

Le constat aujourd'hui des organisations est effrayant : elles sont trop sophistiquées, trop lourdes et perdent donc en flexibilité et réactivité. Peut-être aussi parce que trop soumises aux contraintes et obligations de l'administration, de la réglementation, des trop

nombreuses normalisations et habilitations de tous ordres. L'enjeu stratégique pour le pays tout entier est de simplifier et de fluidifier. A ne rien faire, les entreprises vont juste mourir, et les emplois continuer à disparaître. Et pourtant il y a du travail. Là est d'ailleurs l'avantage concurrentiel des PME et TPE, par rapport aux gros groupes qui ont parfois perdu toute forme d'humanité et de simplicité. Pour réussir à simplifier et améliorer la réactivité, 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 les personnes dont les jeunes au travail, soit respecter 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. **Favoriser le tutorat, les échanges et transferts de compétences avec les séniors et les experts. Travailler en mode projet plutôt qu'en mode hiérarchique. Donner une vision globale plutôt que de fonctionnaliser ou fonctionnariser.** Il est essentiel que les connaissances soient partagées afin qu'elles deviennent collectives et pratiquées.

« Si seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

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. Les responsables d'entreprises, comme les managers et les tuteurs ou les maîtres d'apprentissage doivent se former au fonctionnement de l'humain, son intelligence, la manière de la faire rayonner, la pédagogie. Cette volonté doit être inscrite dans la stratégie de l'entreprise et en même temps être incarnée dans le management opérationnel au quotidien. 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. Une stratégie non partagée au niveau le plus proche du terrain est une stratégie inutile, une illusion, un mensonge.

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. L'un et l'autre sont liés.

Le résultat reste en toute époque 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 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 (intelligence / *inter-legere*). Dans un monde qui favorise la distance, la vitesse, le virtuel, les technologies, les procédures et les démarches analytiques : il redevient indispensable de renouer des contacts, puis d'assurer dans ses promesses pour lever les résistances au changement. **Il faut réhabiliter 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 sont trop sophistiquées, trop lourdes à manœuvrer, trop complexes et pas assez amusantes. D'une manière générale elles n'intéressent plus, et encore moins les jeunes générations. Oui ! L'entreprise est une Belle Histoire, et c'est ainsi que les objectifs doivent devenir autre chose que des chiffres, mais des challenges, des enjeux, des défis. Le chiffre suivra ! Le manager est porteur de cette belle histoire. L'Homme est resté un grand enfant, il a besoin de vivre ces histoires. La génération Y est en déficit d'histoires, de lectures et d'écritures. Et en même temps, elle a besoin d'être rassurée pour donner le meilleur d'elle-même. L'entreprise pourra capitaliser sur les performances individuelles pour être performante elle-même. L'une ne peut se faire sans les autres. Les générations Y vont nous inviter à organiser le management dans une progression du savoir être (la qualité relationnelle), et du savoir faire (l'autonomie et l'engagement) pour accéder à des entreprises plus fortes en termes de connaissances, de savoirs et d'expertises. Les organisations mécanistes font l'inverse (Savoirs > Savoirs Faire > Savoir Etre). Elles ne le savent peut-être pas encore mais cela peut conduire à leur perte, si elles ne s'adaptent pas. L'évolution de notre environnement nous oblige à faire grandir nos entreprises vers ces organisations apprenantes ou intelligentes dites du 3^{ème} Type. Et cela est une bonne nouvelle. Ce sont ces organisations d'avenir que recherche inconsciemment cette génération Y. Nous avons mis au monde cette génération, dans notre monde. Elle est en recherche d'amour (émotion, qualité relationnelle, signes de reconnaissance,...) et a besoin de cohérence dans un monde qui va dans tous les sens. Ils recherchent un travail et une autorité crédible et légitime au travers de managers tuteurs et pédagogues qui vont pouvoir relier leurs projets personnels et professionnels. Leurs exigences peuvent rencontrer les exigences des entreprises. Ils recherchent de l'autorité, du sens, du résultat, des aventures et de Belles Histoires. Ils ne recherchent pas le pouvoir, les carrières, les protections. Ils cherchent à transformer leurs rêves en réalités... tout comme les entreprises ! Ils veulent gagner de l'argent aussi, tout comme les entreprises.

Pour les Y (seulement ?) le contact important est le manager direct : le manager de proximité. Ils ne croient plus aux messages de la direction des entreprises, des stratégies, comme des discours politiques. Ils ne croient plus non plus à l'efficacité des différentes strates hiérarchiques, ils veulent des preuves de leur responsable direct pour commencer à

accepter de tendre l'oreille et de porter attention. Ils ont un immense besoin, de cadres, d'autorité, de sens et de directions donnés à leur propre niveau. Ils ont besoin de repères.

L'apprentissage, les allers-retours fréquents entre l'entreprise et son terrain concret d'activités et la prise de recul et de réflexion dans les écoles, les universités et les CFA... réunissent les conditions rêvées du développement de l'excellence. Les entreprises comme des jeunes en formation ont à y trouver avantages et opportunités. L'alternance et l'apprentissage représentent une réponse efficace et pertinente aux besoins de la croissance du pays impossible sans le développement des entreprises, le développement des compétences en son sein et de l'intelligence au travail.

Tout cela ne pourra se faire sans le manager de proximité qui doit devenir un donneur de sens, doit oser la confiance pour une entreprise du 21ème siècle qui devra devenir visionnaire, émotionnelle, éducative. Les jeunes sont notre Avenir, et notre présent est la qualité du management des jeunes.

Conclusion

Après avoir identifié comme leviers stratégiques de développement de l'entreprise : les produits, les services et l'organisation... nous en sommes aujourd'hui à comprendre que l'intelligence fait aussi la différence qui fait la différence.

L'intelligence c'est pour une entreprise sa capacité à apprendre plus et plus vite que ses concurrents.

L'apprentissage devient la compétence distinctive, l'avantage concurrentiel de l'entreprise du XXIème siècle. 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 entreprises de tirer leur épingle du jeu. Les PME ont un immense avantage pour ce faire car elles ont gardé une certaine forme d'humanité. Aussi les PME sont les entreprises de demain, les entreprises du XXIème siècle qui redonneront du sens au travail et de la croissance au pays... à condition qu'elles s'intéressent à cette problématique du management. Les entreprises les plus grosses devront intégrer dans leur stratégie l'axe de l'humanité que la finance et les procédures leur ont fait perdre. A vouloir être efficace, les entreprises perdent leurs performances. Les dinosaures ont disparu de la planète par une incapacité à s'adapter des changements climatiques, les hommes sont toujours là. Vive les entreprises, vive les PME, vive les grosses entreprises qui veulent investir la qualité relationnelle, l'intelligence émotionnelle, les organisations apprenantes. S'il faut améliorer la croissance du pays, ce sera avec des entreprises gagnantes qui auront su renouer avec le plaisir au travail et l'émotion au cœur des relations. Aussi vive l'homme heureux au travail, vive l'entreprise intelligente... Oui à un développement économique durable grâce à un management qui utilise la meilleure énergie renouvelable, celle de notre cerveau.

