

Note de Synthèse suite à l'Intervention de Pierre DRELON

6 septembre 2012 - Paris

Institut de Formation des Industries de Santé

Les jeunes sont notre avenir, et notre présent est la qualité du management des jeunes

INFORMER, FORMER, TRANSFORMER DE MANIERE INTELLIGENTE...

L'évolution de notre environnement impacte les générations. Avec les caractéristiques évoquées lors de notre intervention du 6 septembre 2012, 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, méfiant et prudent, rapide, vif et flexible, ayant intégré la précarité et le changement... Pour réussir à travailler efficacement avec eux, les Y 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. Face à cette ambition, la seule réponse est l'humanité !

Par nature profonde, les Y sont incapables d'adhérer au modèle resté trop taylorien c'est-à-dire mécaniste 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 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. 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. Cela passe par une meilleure qualité relationnelle. Dans un monde devenu complexe, il ne faut pas répondre par de la complexité. 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. 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. Ce sont des programmes de formation que nous réalisons désormais fréquemment en entreprises.

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, 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.

« 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. 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 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, 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 et de savoirs. Les organisations mécanistes font l'inverse (Savoirs > Savoirs Faire > Savoir Etre). L'évolution de notre environnement nous oblige à faire grandir nos entreprises vers ces organisations apprenantes ou intelligentes dites du 3^{ème} Type. Ce sont ces organisations d'avenir que recherche inconsciemment cette génération Y. Nous avons mis au monde cette génération, dans notre monde. Ils sont en recherche d'amour (émotion, qualité relationnelle, signes de reconnaissance,...) et ont besoin de cohérence dans un monde qui va dans tous les sens. Ils recherchent un travail qui va 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 !

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, 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. Ils ont un immense besoin, de cadres, d'autorité, de sens et de directions donnés à leur propre niveau.

Le manager de proximité 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 & sdesmarchelier@avance-online.com