

## Introduction

Lorsqu'on parle compétence métier, il s'agit d'abord de savoir-faire. C'est d'autant plus vrai dans nos métiers d'installateurs électriciens, où la complexité des installations ne cesse de croître. Pour autant, le métier d'installateurs est un métier de service avant d'être un métier de processus industriels. C'est dire que la valeur du savoir être est essentielle à la mise en oeuvre du savoir-faire. Mon propos est d'échanger avec vous sur la prise en compte du savoir être pour faciliter le transfert des compétences métier entre les sachant et les jeunes qui rejoignent vos entreprises.

## L'opposition des valeurs

Je propose de regarder ensemble quelques mots-clés de la représentation du travail pour les jeunes :

- Argent et autonomie
- pouvoir vs image
- justice vs frustration,
- Liberté et vs contrainte.
- Facilité vs effort.

Il y a une très grande diversité des motivations entre le travail et la vie personnelle, entre les aspirations des uns ou des autres. Le problème est aujourd'hui bien connu dans le marketing de la consommation. De là réside la difficulté pour l'entreprise à toute action collective. Chaque action vis-à-vis des jeunes à intégrer, nécessite à son arrivée dans l'entreprise, d'être ciblée individuellement sur lui. Les actions groupées marchent assez peu au départ. Une action en groupe ne pourra intervenir que lorsque le jeune saura s'identifier au groupe, c'est-à-dire à l'entreprise.

Il est intéressant également de comparer les valeurs auxquelles les jeunes se réfèrent et de les comparer aux valeurs les plus fréquentes des chefs d'entreprise :

- Le jeune est centré sur lui alors que le chef d'entreprise attend un engagement authentique pour l'entreprise.
- La jeune recherche une relation affective alors que le manager à une communication rationnelle et fonctionnelle.
- Face à la résistance ou l'adversité, le jeune a plutôt tendance à adopter une attitude de fuite devant les contraintes. Le chef d'entreprise, lui, s'adapte au monde tel qu'il est.
- La recherche du plaisir immédiat s'oppose à la recherche d'efficacité
- le besoin de reconnaissance est pré- existant chez le jeune, alors que chez le chef d'entreprise, il est la récompense de l'engagement et de l'investissement professionnel à terme

Il y a donc une réelle disparité des valeurs d'une génération à l'autre, d'un apprenant à un sachant.

En termes pratiques, pour réussir l'intégration, je propose d'agir à la fois au niveau du recrutement puis au niveau de l'intégration elle-même :

## Recrutement

Dans l'acte de recrutement, il faut être capable de :

- Détecter la motivation profonde de chaque candidat ; c'est-à-dire identifier les mécanismes de défense que chaque individu a développés et qui lui ont permis d'être ce qu'il est aujourd'hui. Cette motivation profonde est à la base de notre « savoir être" Ce savoir être est ensuite modifié par l'éducation, le milieu familial et social, la formation et les premières expériences professionnelles.

- Identifier et un corpus de valeurs de référence : sport, activités dans le monde associatif, les hobbies, qui seront autant de passerelles pour faciliter la communication inters générationnelle.
- Enfin, et je mets ce point en dernier car il n'est jamais oublié par les entreprises, c'est évaluer l'aptitude du jeune au « savoir-faire » qui lui sera demandé.

## Intégration

Lorsqu'un jeune arrive dans une entreprise, il est important de lui réserver un accueil spécifique. Le livret d'accueil est une excellente chose dans son principe, rappelons-nous, les jeunes ne lisent pas. Il faut donc se situer à un autre niveau.

- Pour renforcer le lien affectif, la mise en place d'un parrainage identifié est très bénéfique. Il crée du lien avec l'entreprise, et donne aux jeunes un vrai sentiment d'entraide possible. Cela pose le problème du choix du parrain, j'y reviendrai plus loin.
- Le parcours d'intégration est aussi utile. Il peut durer une journée à plusieurs mois selon la taille de l'entreprise. Il permet de faire vivre aux jeunes la réalité de la culture d'entreprise. Cela suppose qu'il y en ait une, cela suppose également que cette culture donne du sens à l'action de chacun dans l'entreprise. Ce parcours permet aux jeunes de connaître les différentes fonctions assurées par chacun. Dans nos métiers d'électricien, on sait bien que le personnel de chantier est rarement à l'entreprise, ne s'est pas vraiment ce qui se fait dans les bureaux, et il ne vit pas toujours très bien les requêtes des uns ou des autres.
- Une formation spécifique au poste de travail au cours des six premiers mois va créer vulgaire au sein de l'entreprise et provoquer de la reconnaissance chez le jeune.
- Enfin et surtout, il reste indispensable de former les parrains ou les tuteurs, les managers pour qu'ils puissent faire passer non seulement le savoir-faire mais aussi le savoir être nécessaire au fonctionnement collectif de l'entreprise.

## Conclusion

En conclusion, je propose cinq points de vigilance :

- Les compétences techniques et les gestes élémentaires se transfèrent facilement. Le dirigeant doit porter son attention sur les tâches combinant savoir-faire et savoir être : autorité, comportement. Le savoir-être est au cœur des transferts réussis
- Le jeune attend d'abord de l'affectif sur la base d'un transfert de compétences réussies par un senior.
- L'affectif ne porte pas sur la capacité du senior à pratiquer le code en vigueur chez les jeunes (langage, vêtement, ...) Mais sur une relation de valorisation : « Tu vaux quelque chose, je vais t'aider à en tirer parti » en donnant du sens à ce que le jeune doit faire. C'est finalement assez simple et accessible.
- L'organisation du transfert doit reposer sur l'organisation d'un lien individuel entre expérimenté et jeune. On évitera le plus possible des réponses collectives à l'arrivée du jeune.
- Tous les seniors ne sont pas capables de transférer des compétences à des jeunes, il faut des seniors parfaitement à l'aise dans leur « savoir être », capable d'écoute, apte à positiver leurs discours face aux jeunes, suscitant la capacité à inspirer le jeune, à le stimuler, l'encourager à la prise d'initiative, ayant une claire définition des attentes comme des récompenses.

Nos jeunes sont formidables, c'est à nous, managers, de les aider à révéler leurs talents, à découvrir en eux le savoir être qui révélera leur savoir faire.