



Reproduction et Diffusion soumises à autorisation

2018.04.09

DOSSIER SPÉCIAL

Nouvelles générations, nouvelles méthodes

ORGANISATION Collaboratif, horizontal ou encore bienveillant : de nouveaux adjectifs s'invitent dans le vocabulaire du management, signe que tout n'est plus tout à fait comme avant...

PAR CÉLINE CHAUDEAU

Les temps ont changé. « Autrefois, un salarié témoignait volontiers de sa loyauté envers son employeur et gardait souvent un job à vie. Mais, aujourd'hui, les changements économiques ont cassé tout cela et dessiné de nouvelles responsabilités. » On doit ce constat à Frank Rouault, gérant de la société de conseil Practical Learning France. Passionné par ces questions, il est l'auteur du guide « Vers un management optimal : concilier performance et bien-être au travail » (éd. Afnor). Après enquête, il conclut que le management contemporain doit obéir à ce que les Anglo-Saxons appellent la règle des trois P : le profit, les personnes et la planète. « Ces trois principes vont ensemble car le but premier d'une entreprise est de générer de la valeur. Cependant, pour y arriver au mieux, elle doit concilier ses besoins avec ceux des salariés. Enfin, elle ne doit pas oublier qu'elle évolue, aussi, dans un plus vaste écosystème... »

Alors que l'ère industrielle a inventé le taylorisme le

XXI^e siècle a vu fleurir de nouveaux modèles de management plus horizontaux. « L'idée générale désormais est que d'anciennes pratiques, comme le contrôle excessif ou l'autoritarisme, nuisent à la productivité des salariés, observe David Mahé, administrateur

chez Consult'in France. Alors que d'autres, au contraire, qui participent à leur épanouissement, la favorisent. » Dirigeant d'un cabinet de conseil en management spécialisé sur le sujet du bien-être au travail, il accompagne justement ses clients vers de nouveaux modèles. Parmi les bonnes pratiques, il recommande ainsi de

donner davantage des responsabilités aux salariés, de les soutenir dans leurs capacités, mais aussi de reconnaître leur investissement.

UN AUTRE REGARD

Que les employeurs se rassurent : ces évolutions ne nécessitent pas forcément un investissement financier important. « C'est davantage un changement de point de vue, explique Isabelle Rey-

Millet, consultante en management chez Ethikonsulting.

Aujourd'hui, l'engagement des salariés tient pour beaucoup à l'autonomie qu'on leur laisse. » Cette experte plaide pour un management délégitif et bienveillant. « Concrètement, le manager fixe le cap mais il donne à ses collaborateurs les moyens d'atteindre leurs objectifs. » Et si le cadre de travail est agréable, c'est encore mieux. « La qualité de vie au travail ne se mesure pas seulement à du confort matériel. Apprendre à féliciter et à dire merci y contribue aussi très largement... »

Si le changement culturel est difficile pour certains, il n'en demeure pas moins inévitable, car il est largement soutenu par les plus jeunes générations, les fameux « millennials » nés entre 1980 et 2000. « Les plus jeunes, réputés plus agiles, sont davantage dans des logiques d'expérience que de carrière, ajoute Julien Pouget, spécialiste du management intergénérationnel au cabinet Yuman. Ils recherchent avant tout des expériences qui ont du sens. Cela ne signifie pas qu'ils seront moins impliqués dans leur mission. A condition de savoir leur parler... »



Reproduction et Diffusion soumises à autorisation

2018.04.09



SHUTTERSTOCK/PRESSMASTER.

Donner davantage
de responsabilités
aux salariés,
les soutenir,
reconnaitre leur
investissement...