

MANAGEMENT:

Forum Management Montreux 2017, réconcilier productivité et bien-être !

La société change. La vie dans une entreprise évolue et l'arrivée des nouvelles générations y contribue considérablement. Cela implique forcément des changements dans la façon de manager.

Souvent, le manager est quelqu'un que l'on choisit en fonction de ses compétences techniques, rarement pour ses compétences managériales! Pourtant, «*diriger une équipe, coacher, gérer les conflits et parfois aussi licencier, négocier avec la direction, nécessitent une formation adéquate*», selon Marcel Goldschmid, président du Forum Management Montreux, ancien professeur à l'EPFL en psychologie du management

Selon une étude menée par Gallup dans 140 pays et 2,5 millions de sujets, seuls 20% des managers seraient aptes à faire ce métier convenablement.

«*Globalement, le management a peu évolué*» reconnaît M. Goldschmid. Dans de trop nombreuses entreprises la fonction managériale se limite au «commander-contrôler» alors que les collaborateurs souhaiteraient disposer d'une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, selon une enquête de WCS 2015, la possibilité de mettre en pratique ses propres idées dans son travail n'est possible que pour un travailleur sur deux.

Mais il est réjouissant de constater qu'il y a des entreprises novatrices qui explorent et expérimentent de nouvelles formes de management. A titre d'exemple, prenons le cas des SIG. En effet, c'est au début des années 2000 que Christian Brunnier (CEO de SIG) a bouleversé les espaces de travail au sein de son entreprise. Ceux-ci ne sont plus dédiés aux personnes, mais aux fonctions: les espaces dédiés aux tâches qui demandent de la concentration ou de la confidentialité diffèrent de ceux favorables au travail collaboratif ou récréatif. Ces nouveaux aménagements, en plus de la satisfaction des collaborateurs en hausse, sont également favorables à l'efficacité. Par exemple, l'autonomie organisationnelle laissée aux géomètres permet une économie de plus de 7'000 km par an et par véhicule et une hausse de productivité de quelques 10%.

Autre exemple: Google laisse à ses collaborateurs 20% de leur temps de travail pour développer un sujet de leur choix. Et, contrairement à la croyance, l'employé mettra ce temps à son propre profit: c'est dans ces projets-là que Google fait les plus grandes avancées. En plus de l'autonomie et de la flexibilité, d'autres éléments viennent augmenter la satisfaction et le bien-être au travail. Les relations avec les collègues, la proximité avec son manager (qui est l'interprétation de la communica-

tion en entreprise selon Maxime Morand) et le sens donné au travail sont des éléments prioritaires dans les attentes des employés. Chez Nestlé on mise sur le coaching considéré comme un accélérateur de performance. Selon Séverine Jourdain, responsable du coaching: «*le meilleur moyen d'intégrer rapidement un employé et de le responsabiliser, c'est de donner du sens à son travail et de lui donner des pistes de réflexion. A lui de faire le chemin pour trouver une solution à un problème*».

Tout ça n'est pas inné... c'est un partenariat qui se construit. Les sociétés se libéralisent, l'employé s'investit et c'est du gagnant-gagnant. L'entreprise s'enrichit en innovation, développements et profits tandis que le personnel, tout en évoluant, s'assure de son intégration et de la pérennité de son organisation.

Chacun devrait se demander dans quel type d'entreprise il aspire à évoluer.



Michel Voisard

Membre du groupe de veille Arfor
et directeur de Prospectis
michel.voisard@arfor.ch