



LES NOUVELLES RÈGLES DU MANAGEMENT

Le nouvel Économiste | MARIE VARASSON

Problèmes économiques

> Le management doit désormais faire face à de nouveaux défis, comme les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), l'internationalisation croissante des activités, la crise économique et l'arrivée sur le marché du travail des Digital Natives – les jeunes nés après 1980 – qui ont modifié, au cours des dix dernières années, le rôle du manager. Autrefois axé sur la mise en œuvre d'une stratégie imposée aux salariés, le management est aujourd'hui davantage fondé sur la participation. Les modèles traditionnels tayloriste fordiste et toyotiste, de gestion des ressources humaines sont ainsi devenus désuets. Le manager doit en outre tenir compte du désir de bien-être des travailleurs.

Digitalisation de l'information, internationalisation, crise économique, arrivée des Digital Natives sur le marché du travail... Ces dix dernières années ont vu se succéder des bouleversements majeurs qui impactent plus que jamais l'organisation de l'entreprise, et en particulier les rapports entre managers, travail et salariés. Fini donc le management d'exécution, paix à l'âme du taylorisme. Bienvenue dans le monde de la participation et de la coopération. C'est désormais au *middle management* qu'il incombe de veiller à la bonne adéquation entre les attentes de l'entreprise et celles de salariés devenus plus exigeants envers l'organisation dans laquelle ils s'engagent. Des travailleurs plus volages aussi, pour qui la qualité du travail fourni et la richesse des échanges humains sont devenues des valeurs essentielles. Autant de nouveaux défis pour le manager multicasquettes du XXI^e siècle.

Depuis les années 2000, le rôle des managers a profondément évolué. Les crises économiques successives, la dématérialisation des moyens de communication et d'information, les attentes des plus jeunes travailleurs, l'internationalisation ou encore les objectifs des entreprises ont modifié la vie des managers et de leurs équipes. Ils font désormais face à des problématiques inédites. L'excellence, l'attachement à l'entreprise et la perspective de faire un long parcours serein au sein de la même société ne sont plus d'actualité.



L'éclairage de Problèmes économiques

Cette chronologie montre que l'histoire des méthodes de prise de décision est longue, riche et variée. Toutefois, celle-ci ne présente qu'un échantillon limité de personnes, d'événements, de recherches et de systèmes de pensées qui ont contribué à notre compréhension actuelle des principes du management.

<p>1900 Les travaux de Sigmund Freud sur l'inconscient suggèrent que les comportements humains et les décisions sont souvent conditionnés par des causes enfouies dans le subconscient.</p>	<p>1907 L'économiste Irving Fisher introduit la valeur actualisée nette comme critère de décision, et propose que le taux d'actualisation des bénéfices anticipés reflète le risque de l'investissement.</p>	<p>1921 Frank Knight fait la distinction entre le risque, pour lequel la probabilité d'un événement peut être connue (et contre lequel on peut s'assurer) et l'incertitude, dont la probabilité ne peut être connue.</p>
<p>1938 Chester Barnard fait la distinction entre la prise de décision personnelle et celle d'une organisation, pour expliquer pourquoi certains salariés agissent dans l'intérêt de l'entreprise plutôt que dans leur propre intérêt.</p>	<p>1944 Dans leur ouvrage sur la théorie des jeux, John von Neumann et Oskar Morgenstern présentent les bases mathématiques de la prise de décision économique. Comme la plupart de théoriciens qui les ont précédés, ils supposent que les décideurs sont rationnels et cohérents.</p>	<p>1946 L'Alabe Crafts Company de Cincinnati commercialise la boule magique 8 (Magic 8 Ball).</p>
<p>1947 En rejetant l'hypothèse classique selon laquelle les décideurs ont un comportement parfaitement rationnel, Herbert Simon défend l'idée que le coût élevé de l'information incite les chefs d'entreprise à prendre des décisions sur la base d'une « rationalité limitée » — et se contentent de décisions approximativement correctes.</p>	<p>1948 Le Projet RAND (acronyme anglais pour recherche et développement) se sépare de Douglas Aircraft et devient un groupe d'experts à but non lucratif. Les décideurs utilisent les analyses RAND pour élaborer les politiques d'éducation, de lutte contre la pauvreté, contre la criminalité, pour la protection de l'environnement et concernant la sécurité nationale.</p>	<h2>LA PRISE DE DÉCISION DEPUIS 1900</h2>
<p>Les années 1950 Des recherches menées au Carnegie Institute of Technology et au Massachusetts Institute of Technology (MIT) conduiront au développement des premières prises de décision à l'aide d'instruments faisant appel aux ordinateurs.</p>	<p>1951 Kenneth Arrow introduit ce qu'on appelle le théorème d'impossibilité, selon lequel il ne peut y avoir un ensemble de règles pour la prise de décisions sociales qui remplisse toutes les conditions requises par la société.</p>	
<p>Les années 1960 Edmund Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews, et d'autres ont développé le modèle d'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces – acronyme anglais), qui est utile à la prise de décisions, lorsque les délais sont courts et les circonstances complexes.</p>	<p>1961 Le titre du roman de Joseph Heller, <i>Catch 22</i>, devient une expression abrégée très utilisée pour désigner le manque de logique, de nature bureaucratique, qui empêche de prendre les bonnes décisions.</p>	
	<p>1965 Les grandes entreprises qui commencent à mettre en œuvre la gestion de l'information, utilisent le système IBM/360. Roger Wolcott Sperry entame la publication d'une recherche sur la spécialisation fonctionnelle des deux hémisphères du cerveau.</p>	



1966

L'expression « option nucléaire » est inventée par référence au développement des armes atomiques ; elle est finalement utilisée pour désigner une décision entraînant un changement radical.

1968

Howard Raiffa, dans son ouvrage *Decision Analysis*, présente de nombreuses techniques fondamentales, parmi lesquelles des arborescences de prise de décision, et la valeur de l'échantillon d'information, par opposition à l'information parfaite.

1970

John D.C. Little développe la théorie sous-jacente et promeut la capacité des systèmes de soutien à la décision.

1972

Irving Janis façonne le terme « groupthink » par lequel il désigne les prises de décision défectueuses qui font préférer le consensus au meilleur résultat. **Michael Cohen, James March, et Johan Olsen** publient *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, (le modèle de la poubelle), dans lequel il est conseillé aux organisations de rechercher la solution parmi celles précédemment écartées (mises à la poubelle) parce qu'alors le problème ne se posait pas.

1973

Fischer Black et **Myron Scholes** d'une part, et **Robert Merton** d'autre part, présentent des méthodes d'évaluation précises pour les stocks options qui ont révolutionné la gestion du risque. **Henri Mintzberg** réalise une typologie des décideurs et situe la prise de décision dans le contexte du travail de gestion.

Victor Vroom et **Philip Yetton** développent le modèle Vroom-Yetton, qui explique comment les différents types de leadership peuvent être utilisés pour résoudre différents problèmes.

1979

Amos Tversky et **Daniel Kahneman** publient leur ouvrage *Prospect Theory*, théorie selon laquelle un modèle économique rationnel ne peut pas décrire comment les gens prennent une décision face aux incertitudes de la vie réelle. **John Rockart** explore la nature des données spécifiques dont les dirigeants ont besoin pour développer des systèmes d'information.

Les années 1980

« Personne n'a jamais été licencié pour avoir acheté un produit IBM » est devenu le *leitmotiv* des décideurs dont le principal critère est la sécurité.

1984

W. Carl Kester améliore la compréhension des options réelles des entreprises, en suggérant que les gestionnaires pensent aux opportunités d'investissement comme à des options pour la croissance future de leur société. **Daniel Isenberg** explique que les directeurs, lorsqu'ils sont confrontés à un degré d'incertitude élevé, combinent souvent une planification rigoureuse avec l'intuition.

1989

Howard Dresner introduit le terme « business intelligence » (compréhension des affaires) pour décrire un ensemble de méthodes qui aident à la prise de décision analytique sophistiquée dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise.

1992

Max Bazerman et **Margaret Neale**, dans leur ouvrage *Negotiating Rationally*, combinent la recherche « behavioriste » de la décision avec le problème des négociations.

1995

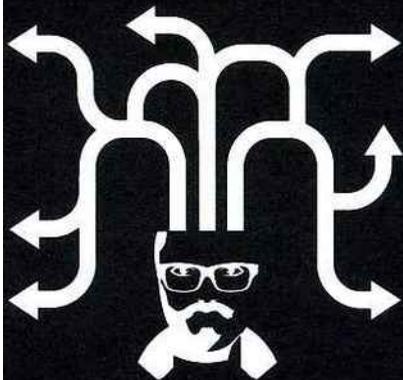
Anthony Greenwald développe le Test d'Associations Implicite, conçu pour révéler les attitudes inconscientes ou les croyances qui peuvent influencer les décideurs.

1996

Les utilisateurs du web commencent à prendre des décisions de consommation sur la base d'achats effectués par des personnes qui ont des caractéristiques communes avec eux.

2005

Dans *Blink*, **Malcolm Gladwell** a mis en avant l'idée selon laquelle nos décisions instantanées sont parfois meilleures que celles fondées sur un long processus rationnel.





L'éclairage de Problèmes économiques

LES PRÉCURSEURS DU MANAGEMENT

> HENRI FAYOL (1841–1925)



**Ingénieur
des mines**

Principal ouvrage :
*L'Administration industrielle
et générale* (1916)

Henri Fayol a été l'un
des tout premiers à formaliser
les principes de gestion
moderne. Selon lui,
l'entreprise regroupe six
activités principales. Parmi
elles, cinq sont verticales ou
spécifiques : l'activité
technique (produire,
transformer, fabriquer) ;
l'activité commerciale (achat,
vente, échange) ; l'activité
financière (recherche et
utilisation des capitaux) ;
l'activité sécuritaire (protection
des personnes et des biens) ;
ainsi que l'activité comptable
(paie et statistiques).

La sixième activité
(administrative : prévoir,
organiser, commander,
coordonner et contrôler
– POCOC) est horizontale
ou transversale.

> FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856–1915)



**Ingénieur
(il commença
comme ouvrier modeleur
dans une usine
de Philadelphie)**

Principal ouvrage :
*Principles of Scientific
Management* (1911)

Frederick Taylor a donné
son nom au « taylorisme »,
qui consiste à revoir les
principes d'organisation

du travail en atelier.
Selon Taylor, afin d'améliorer
la productivité du travail
des ouvriers, une organisation
scientifique du travail
(OST) s'impose.
Celle-ci se fait via :

- une division verticale
du travail, c'est-à-dire
une séparation entre la
conception des tâches
(par les ingénieurs) et
l'exécution (par les ouvriers) ;
- et une division horizontale,
autrement dit une répartition
optimale des postes de travail.

Les gains en matière
de productivité du travail
permettent ainsi d'augmenter
les salaires des ouvriers
qui profitent également
de la baisse des prix des
produits qu'ils fabriquent
en plus grand nombre.

> HENRY FORD (1863–1947)



**Ingénieur
(université
du Michigan)**

Principal ouvrage :
My Life and Work

Considérant qu'il ne pourra
écouler toute sa marchandise
que s'il offre à ses ouvriers des
salaires décents, Henry Ford
augmente la rémunération
de la main-d'œuvre des usines
Ford. Il organise également
ses chaînes de montage
en « ligne d'assemblage »
afin de gagner du temps
entre chaque tâche.

La combinaison de ces deux
stratégies donnera naissance
au « fordisme ».

> ALFRED P. SLOAN (1875–1966)



**Ingénieur
(Massachusetts
Institute of Technology –
MIT)**

Principal ouvrage :
My Years with General Motors

Alfred Sloan est considéré
comme le père du concept de
l'« obsolescence
programmée ». En effet, selon
lui, le producteur doit tenir
compte de l'hétérogénéité des
goûts et des budgets des
consommateurs et proposer
une gamme diversifiée des
modèles. Cette stratégie a
permis à General Motors de
proposer plusieurs niveaux de
prix en créant cinq marques
(Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile,
Buick et Cadillac) sans qu'elles
soient en concurrence les unes
avec les autres.

> CHARLES BEDAUX (1886–1944)



**Aucun diplôme
(se forme sur le tas
et fonde son entreprise
aux États-Unis)**

Principal ouvrage : *The Bedaux
Efficiency Course for Industrial
Application* (1917)

Inspiré à la fois par le
taylorisme et par le fordisme,
le « système Bedaux » a été
adopté dans de nombreuses
entreprises, des années 1920
aux années 1990. Il s'agit
notamment de mettre en place
des primes pour récompenser
les salariés et augmenter ainsi
leur pouvoir d'achat.



LES PRÉCURSEURS DU MANAGEMENT

**> PETER DRUCKER
(1909–2005)****Docteur
en droit
(université
de Francfort)**Principal ouvrage : *Concept of the Corporation* (1949)Peter Drucker est l'un des premiers à s'intéresser au *knowledge management* (la gestion par le savoir), c'est-à-dire l'ensemble des initiatives, des méthodes et de techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances au sein

d'une entreprise. Ce savoir peut avoir été créé par l'entreprise elle-même (marketing, recherche et développement par exemple) ou provenir de l'extérieur (intelligence économique).

**> HENRY MINTZBERG
(1939-)****Docteur
en gestion (MIT)**

Principaux ouvrages :

Grandeur et décadence de la planification stratégique (1994)
et *Managers Not MBAs* (2004)

Selon Henry Mintzberg, principal représentant de

l'école de la contingence, la structure d'une organisation comme l'entreprise est – contrairement à ce qu'avancent les partisans du taylorisme – autant déterminée par la nature de l'environnement que par la manière dont elle s'organise.

Intéressé par l'enseignement du management, il dénonce l'obsession des chiffres qu'ont les grandes écoles de gestion et leur volonté de faire du management une science exacte.

Les besoins et les attentes des salariés ont évolué au fil des transformations du marché du travail, engendrant de nouveaux défis auxquels doit désormais faire face le manager du *xxi^e* siècle.

Jusqu'alors sur des rails, les techniques de management ont dû être repensées à l'aune des bouleversements du marché du travail et de l'économie mondiale. Qu'impliquent ces mutations pour les managers français? Comment les accompagner et les aiguiller face à ces nouveaux enjeux? De nombreux cabinets et experts tentent de proposer chaque année de nouvelles méthodes et d'inventer la recette idéale pour rester dans le coup.

“Solliciter le salarié autrement, comprendre et répondre à ses attentes, savoir renouveler sa motivation ou encore faire évoluer ses compétences à la faveur de ses ambitions personnelles sont autant d'objectifs nouveaux”

Neurosciences, bienveillance, agilité, *slow management*, autant de nouvelles approches qui ont déjà le vent en poupe en 2014. Ces techniques variées démontrent l'étendue des attentes des organisations et de leurs managers, conscients qu'il faut plus que jamais accompagner

les changements qui s'opèrent tant au sein de l'entreprise que sur le marché du travail. « Nous observons depuis une dizaine d'années, voire quinze ans, une profonde évolution des modes de management. Auparavant, ceux-ci étaient fondés sur l'alignement et l'exécution. Il s'agissait alors d'avoir une vision, une stratégie et de la mettre en œuvre. Les collaborateurs étaient sous un mode d'exécution classique. Ensuite, le temps de la participation est venu », explique Olivier Fronty, directeur général d'OSE Consulting. Solliciter le salarié autrement, comprendre et répondre à ses attentes, savoir renouveler sa motivation ou encore faire évoluer ses compétences à la faveur de ses ambitions personnelles sont autant d'objectifs nouveaux.

Les lignes ont tellement bougé que de nombreux professionnels estiment assister à la fin d'une époque. « Tout ce qu'on peut lire sur le management part du principe que l'on a des conceptions managériales, alors même que nous sommes dans un monde où la règle du bon management, juste et à propos, est tout à fait caduque. Les frontières finies entre un monde et un autre se sont effacées, le travail n'est plus l'apanage de l'entreprise. Il s'exerce de plus en plus en dehors de ses murs – autoentreprise, free-lance, mission – et dans un autre état



d'esprit. De ce fait, la façon dont on construit et conçoit le travail a explosé. Cela s'est produit à peu près à la période où internet est entré dans nos vies, et où le rapport entre le global et le micro s'est altéré. Il n'y a donc plus de conception managériale proprement dite, mais bien une façon de réconcilier le travail, le salarié et le manager », estime Patrick Levy-Waitz, président du groupe **ITG** et de la Fondation ITG.

Obsolescence des modèles traditionnels

La digitalisation et la circulation de l'information et, avec elles, les nouvelles formes d'exercice d'une profession auraient donc fait voler en éclats les modèles tayloriste, fordiste et toyotiste, au point qu'ils sont considérés aujourd'hui comme définitivement obsolètes par les générations X, Y et Z. « Le temps où l'information, c'était le pouvoir, n'est plus. L'information est aujourd'hui totalement libre d'accès et, de ce fait, de nouvelles formes de coopération et de synergie doivent être trouvées pour vivre, s'adapter et survivre dans l'entreprise », estime Olivier Fronty. Les nouveaux modes d'information et de communication auraient ainsi profondément bouleversé le rapport au travail, à la hiérarchie et à l'entreprise. « L'intelligence relationnelle des gens est bien plus sollicitée. La question du pouvoir, de la relation à l'information et au management est devenue cruciale. Fondamentalement, le rapport au management dépend de la façon dont les personnes vivent et perçoivent les situations. Désormais, le management est à la base, et toutes les organisations sont remises en cause par leurs bases. La façon d'appréhender un management pertinent est de construire un management inversé », explique Patrick Levy-Waitz.

Les générations fraîchement arrivées sur le marché du travail ont vu leurs parents se démenner face aux récentes crises, pour des résultats parfois incertains. Ils abordent donc le monde du travail avec plus de distance, et des attentes bien différentes de leurs aînés. « Les plus jeunes font exploser les pratiques classiques du management. Leur relation au travail est consumériste, dans le sens où ils n'attendent rien de l'entreprise. L'entreprise a aussi un rapport consumériste avec eux, et ils ont conscience de pouvoir être une variable d'ajustement. Sachant cela, ils doivent s'investir différemment. Parfois décrits

comme appartenant à des générations mercenaires, ils ne le sont pas par revanche, mais bien parce qu'ils l'ont appris et intégré par nature », analyse Patrick Levy-Waitz.

Ces nouveaux travailleurs, plus que leurs aînés, font souffler un vent de nouveauté sur la pratique du management. À travers le monde et bien au-delà des particularismes culturels, les générations X, Y et Z changent le visage du salariat et de ce fait celui du management. Leur adaptabilité est nécessaire à leur survie. Ils ont accepté la dureté et les aléas du marché du travail, mais exigent aussi de l'entreprise qu'elle remplisse certains critères, sans quoi ils la quitteront.

Engagement réciproque et qualité du travail, les valeurs montantes

Ainsi, la qualité du travail retrouve une place primordiale. Les valeurs anciennes qui motivaient l'investissement des employés ne sont plus suffisantes pour fédérer les équipes. « La marque, le leader ou les valeurs de l'entreprise ne suffisent plus à donner du sens et à être facteur d'engagement. C'est désormais la cause pour laquelle œuvre l'entreprise qui motive l'investissement du collaborateur », explique Olivier Fronty, d'OSE Consulting.

Le salarié accepte les règles – adaptabilité, flexibilité, ouverture –, mais exige en retour que l'entreprise réponde aussi à ses attentes. « L'objectif est alors de faire comprendre et adhérer les gens à des modes de management plus en animation. Aujourd'hui, on s'aperçoit que les nouveaux managers souhaitent tout cela, mais aussi un nouvel engagement et surtout un engagement réciproque. L'internationalisation, la digitalisation, l'interculturel, et tout ce qui impacte les frontières de l'entreprise, nous amènent à penser in fine que ce qu'on regardait chez le manager auparavant – ses capacités comportementales à animer, gérer une relation, son positionnement, etc. – se déplace un peu et se construit sur d'autres ressorts. À la fois, le manager doit démontrer son engagement vis-à-vis de l'entreprise, mais aussi être le catalyseur des engagements que lui demandent ses collaborateurs et tout particulièrement les nouvelles générations qui arrivent sur le marché aujourd'hui. Cet exercice est extrêmement compliqué et nécessite d'intégrer de nouvelles choses », rappelle Olivier Fronty.



↓ Risques psychosociaux, un enjeu majeur, une prise de conscience récente

Les risques psychosociaux n'ont jamais été aussi présents au sein de l'entreprise. La possibilité de travailler plusieurs heures sans discontinuer, via notamment l'hyperconnexion et les nouvelles technologies, la pression exercée par la situation économique et les nouvelles formes d'addiction au travail, ont poussé les salariés dans leurs retranchements, jusqu'à l'épuisement dans certains cas. « Les risques psychosociaux ont fait changer les relations du manager avec ses collaborateurs », estime Olivier Fronty, directeur général d'OSE Consulting. Désormais, le maintien du bien-être des salariés est une mission capitale pour le manager, parfois démuné face aux nouvelles formes de souffrance.

En France, l'étude des risques psychosociaux au travail est récente. La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) a commandé une étude complète sur ce sujet pour 2015. L'INSEE pilote des travaux de recherche depuis 2008 et fournit pour l'instant des indicateurs provisoires. Six axes de travail ont été définis : exigences au travail, exigences émotionnelles, autonomie et marge de manœuvre, rapports sociaux, relations au travail, conflits de valeurs et insécurité

La qualité du travail et des échanges au sein de l'entreprise dans l'exercice de leur métier sont désormais sources d'une forte attractivité, notamment pour les jeunes salariés. Si l'entreprise ne s'adapte pas à eux, ils partiront. « Réintroduire une partie qualitative est une tendance nouvelle au sein des entreprises. Auparavant, le tout quantitatif prédominait et impliquait des primes uniquement au résultat. Les intentions n'étaient pas rémunérées, la performance était largement valorisée. Depuis quelques années, le qualitatif revient. Il représente entre 10 % à 30 % des systèmes d'évaluation des performances des salariés. Ce changement marque un changement d'état d'esprit des directions », note Fabien Lucron, directeur du développement chez Primeum. D'autant que plusieurs générations cohabitent au sein de l'entreprise. Chacun avec

d'emploi. En 2007, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a estimé le coût social du stress en France à 2 à 3 milliards d'euros. « La situation économique crée une sensibilité chez les salariés. Le discours est tellement anxiogène qu'ils sont stressés à un point inédit », constate Jean-Pierre Lacroix, directeur général de MCG Managers. En Europe et dans le monde, le stress lié au travail est le deuxième problème de santé le plus fréquemment cité, après les troubles musculo-squelettiques.

« La tendance lourde est au stress au sein des entreprises. Pour l'apaiser, rien ne sert d'élaborer de grands discours, il est bien question de revenir à des valeurs simples, que sont l'exemplarité et l'honnêteté », ajoute Jean-Pierre Lacroix. Très sollicités sur ces questions, les managers découvrent eux aussi ce phénomène. Il faut donc indiscutablement les former davantage et ce, dès l'école. « Chacun doit retrouver sa place au sein de l'entreprise, pour s'y épanouir et s'y exprimer en toute légitimité quand des ajustements doivent être trouvés. Sinon les salariés perdent trop de repères », estime Jean-Pierre Lacroix.

ses conceptions du travail, ses aspirations et ses attentes. Il revient donc au manager du XXI^e siècle de créer une cohésion entre des générations qui ne se comprennent pas facilement.

Le « middle management » très exposé

Depuis les dernières crises et avec l'émergence de nouvelles attentes managériales, le *middle management* semble pris en sandwich comme jamais auparavant. « Il n'a jamais été aussi important », estime Fabien Lucron. Placé entre la direction et les opérationnels, le *middle management* a vu les casquettes s'empiler sur sa tête. Avec l'apparition de la notion de risques psychosociaux, sa mission s'est élargie et sort du périmètre classique. Donneur d'ordres, transmetteur



d'informations, amortisseur des souhaits de ses collaborateurs et de sa hiérarchie, leader d'hommes et représentant de la direction, il est aussi devenu en partie un acteur du bien-être de ses collaborateurs. La casquette de vigie, parfois même d'infirmière, a été ainsi ajoutée sur sa tête. « Un manager n'est pas une courroie de transmission. C'est quelqu'un qui est en capacité d'absorber tout ce qui vient du haut, l'intégrer, le digérer pour le faire passer dans son organisation, et vice versa dans l'autre sens », note Jean-Pierre Lacroix, directeur général de MCG Managers.

L'importance grandissante de la notion de bien-être au travail modifie également fondamentalement les relations de pouvoir dans l'entreprise. « La question de la perception de ceux qui vivent le travail est primordiale. Cette perception est une donnée centrale dans la construction d'un discours et d'un management. La réalité que vivent les gens repose la question à l'entreprise de ce qu'elle apporte et fait vivre aux travailleurs. D'une certaine façon, le pouvoir n'appartient plus à l'entreprise », estime Patrick Levy-Waitz. Et dans ce nouveau schéma relationnel, le *middle manager* se retrouve au centre de l'organisation. Sa position est désormais primordiale et bien plus stratégique que par le passé. Jusqu'alors, davantage responsables des ressources humaines que meneurs d'hommes, les managers souhaitent désormais un engagement réciproque, de tous. Et pour cause : le salarié exprime lui aussi des exigences et des besoins nouveaux. En temps de crise, les attentes des uns et des autres se

sont modifiées. Sans compter que les risques psychosociaux font peser sur ses épaules une responsabilité sans précédent. Responsabilité qu'il gère chaque jour avec souplesse et dextérité, mais sans filet.

Attentes et exigences accrues de la part des salariés comme de l'entreprise sont en train de faire disparaître la relation d'exécution pure. Il faut désormais faire coïncider les ambitions de l'entreprise avec celles des travailleurs. Et c'est sur les épaules du manager que repose cette délicate équation. « Le monde bouge spectaculairement et les jeunes générations s'approprient les règles et changent le rapport au travail en profondeur », estime Patrick Levy-Waitz. De nouveaux défis et de nouvelles conceptions du travail en entreprise sont donc en train d'émerger et façonnent le manager du XXI^e.

Le nouvel Économiste

« POUVOIR POUR TOUS, LES NOUVELLES RÈGLES DU MANAGEMENT »

7 mai 2014

38 bis, rue du Fer à Moulin

75005 Paris

Tél. : + 33 (0)1 75 44 41 00

www.lenouveleconomiste.fr

Marie Varasson est journaliste au nouvel Économiste.