FRÉDÉRIC REY-MILLET
ISABELLE REY-MILLET

MANAGEMENT GAME

Les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers

Préfaces
Arnaud de Saint-Simon
Directeur du groupe Psychologies
Bertrand Bailly
Président de Davidson consulting

ALISIO

La crise des subprimes a bouleversé le monde de l'entreprise : de nouveaux modèles d'organisations socialement responsables émergent, rendant de plus en plus obsolètes les modèles hiérarchiques oppressants et mettant en avant la responsabilisation des salariés. Le bien-être et l'autonomie des collaborateurs deviennent des éléments déterminants de la performance de l'entreprise.

Face à ces nouvelles règles du jeu, le manager doit se réinventer et relever des défis exigeants : assurer ses objectifs, oser, innover, se remettre en question… tout en rendant ses collaborateurs autonomes et épanouis dans leur travail.

Associant techniques et état d'esprit, ce guide pratique vous propose 8 principes qui vous aideront à devenir un manager 3.0 :

1. **Se préparer et préparer son entrée en jeu**
2. **Observer et apprendre de ses équipes**
3. **Combattre ses démons pour mieux changer sa façon de jouer**
4. **Mieux jouer en équipe**
5. **Réduire l'écart entre l'intention et l'action**
6. **Composer avec la contrainte des process**
7. **Donner la pêche à ses collaborateurs**
8. **S'approcher des bonnes décisions**

Tout au long de ce livre stimulant, Isabelle et Frédéric Rey-Millet vous font profiter de leur riche expérience de managers passionnés. Ils partagent de nombreux conseils et expériences à mettre en pratique, appuyés par des récits personnels et des analyses de cas concrets. Découvrez une nouvelle vision d'un management pragmatique, bienveillant et agile !

Serial entrepreneur, **Frédéric Rey-Millet** (INSEEC, ESSEC) est co-fondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil en innovation managériale, dont la mission est de redonner le sourire aux managers et de faciliter la transformation des organisations. Il anime le club APM Paris Invalides Management 3.0.

Adepte de la Fish! Philosophy, passionnée par les relations humaines, après plus de 20 ans dans des directions marketing et communication, **Isabelle Rey-Millet** (EDC, ESSEC), dirige le département Management d'EthiKonsulting.

Ils travaillent ensemble depuis 7 ans et ont trois enfants de 20, 16 et 14 ans.

ISBN 979-10-92928-04-4

9 791092 928044

24 euros
Prix TTC France

ALISIO

photographie : Karel Steiner
design : Bug Agency

RAYON LIBRAIRIE : MANAGEMENT

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Rendez-vous également sur le site des éditions Leduc.s. Vous pourrez lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur **www.editionsleduc.com**

Maquette : Sébastienne Ocampo
Illustrations : Étienne Appert

© 2015 Alisio,
une marque des éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 979-10-92928-04-4

FRÉDÉRIC REY-MILLET
ISABELLE REY-MILLET

MANAGEMENT GAME

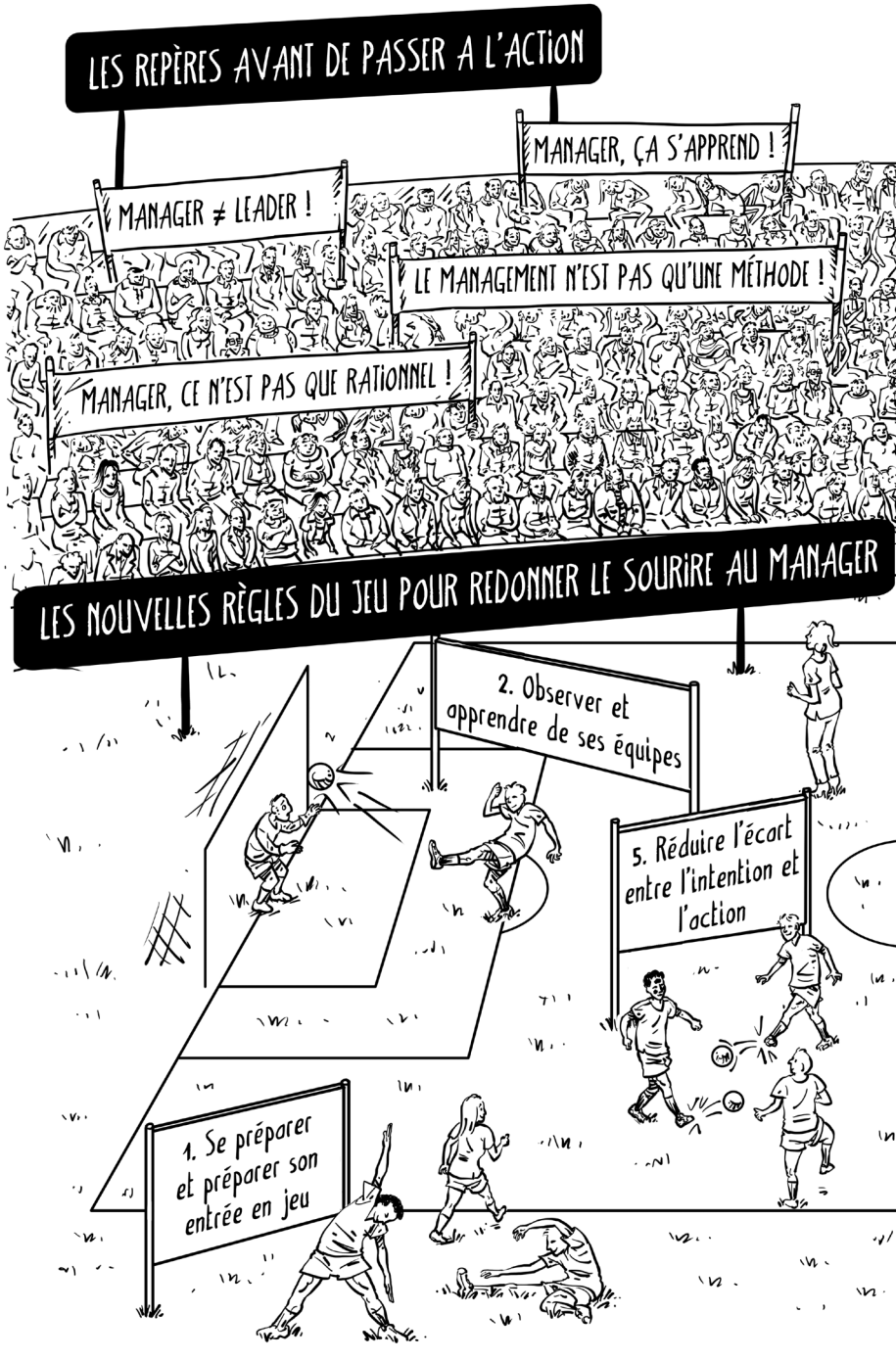
LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU POUR REDONNER LE SOURIRE AUX MANAGERS

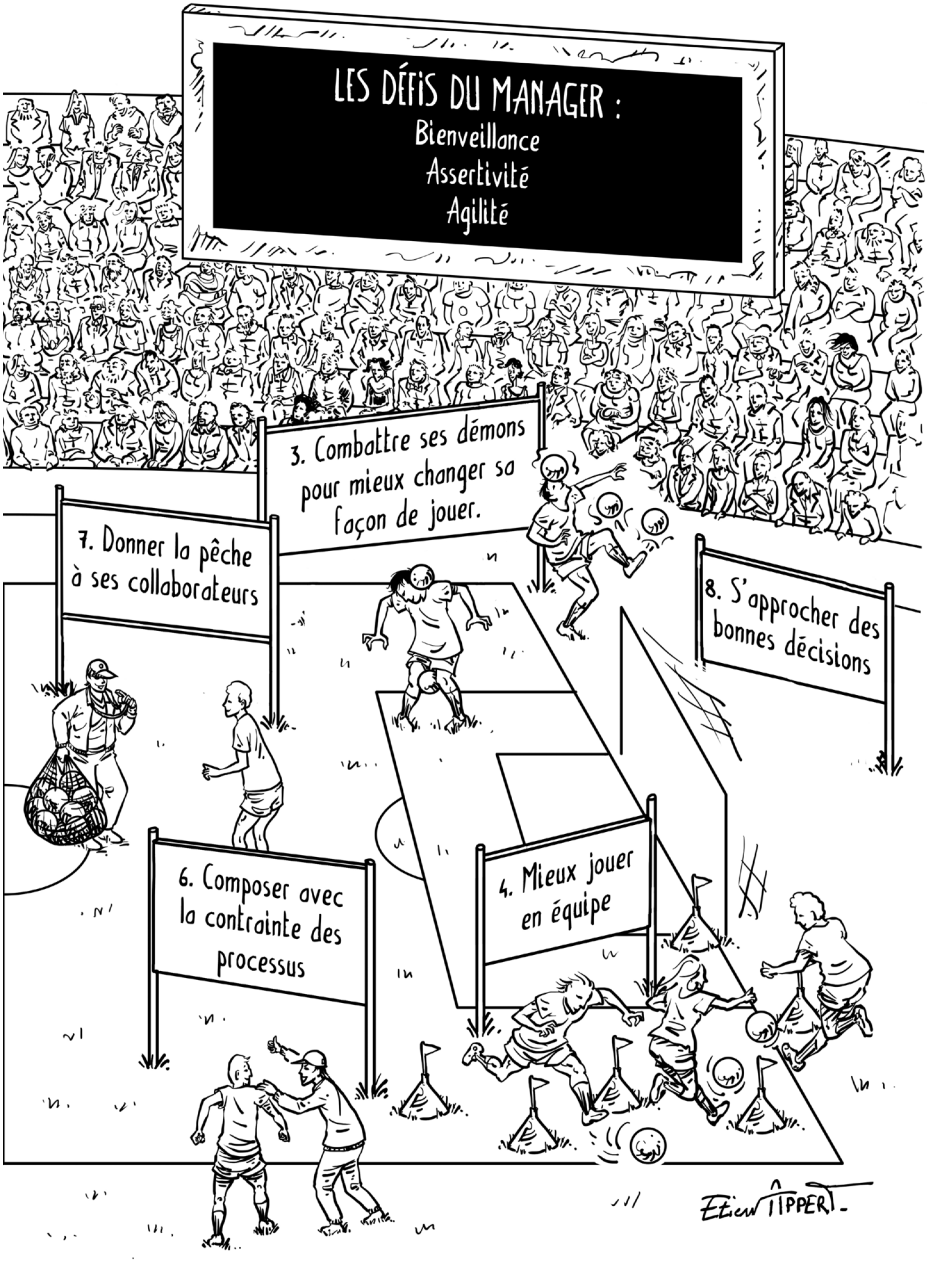
ALISIO

À Laurène, Maxence et Alexis, nos enfants,
qui nous managent autant qu'on les manage !

Merci à tous les excellents managers
qui nous ont aidés à rédiger ce livre.
Merci à tous les mauvais managers
qui nous ont donné envie de l'écrire.

« Le monde est un livre, et ceux qui voyagent
peu ne lisent qu'une seule page. »
Saint Augustin, IVe siècle après J.-C.


LES REPÈRES AVANT DE PASSER A L'ACTION
MANAGER ≠ LEADER !
MANAGER, ÇA S'APPREND !
LE MANAGEMENT N'EST PAS QU'UNE MÉTHODE !
MANAGER, CE N'EST PAS QUE RATIONNEL !
LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU POUR REDONNER LE SOURIRE AU MANAGER
2. Observer et apprendre de ses équipes
5. Réduire l'écart entre l'intention et l'action
1. Se préparer et préparer son entrée en jeu


LES DÉFIS DU MANAGER :
Bienveillance
Assertivité
Agilité
3. Combattre ses démons pour mieux changer sa façon de jouer.
7. Donner la pêche à ses collaborateurs
8. S'approcher des bonnes décisions
6. Composer avec la contrainte des processus
4. Mieux jouer en équipe
Etienne TIPPERI

SOMMAIRE

Préface de Arnaud de Saint-Simon 11
Préface de Bertrand Bailly 15
Avis aux lecteurs 17
Introduction 19

PARTIE 1. Les repères avant de passer à l'action 29

Les points de bascule du management 31
Quatre basiques du management à connaître avant de débuter la partie 45
Les défis du manager 59

PARTIE 2. Les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers 77

1. Se préparer et préparer son entrée en jeu 79
2. Observer et apprendre de ses équipes 91
3. Combattre ses démons pour mieux changer sa façon de jouer 101
4. Mieux jouer en équipe 127
5. Réduire l'écart entre l'intention et l'action 155
6. Composer avec la contrainte des process 175
7. Donner « la pêche » à ses collaborateurs 193
8. S'approcher des bonnes décisions 245

Conclusion 285
Pour aller plus loin 295
Remerciements 297
Bibliographie 301
Table des matières 305

PRÉFACE DE ARNAUD DE SAINT-SIMON

Cela me fait toujours plaisir de voir Isabelle et Frédéric. J'apprécie leur tempérament positif, leur constance dans leurs axes de travail, leur goût de l'innovation. La première fois que nous nous sommes rencontrés, ils m'avaient demandé d'animer une table ronde sur le bien-être au travail et les nouvelles gouvernances d'entreprise. On s'est tout de suite trouvés, et ensuite souvent croisés, sur ce même sujet : le bien-être au travail, ou comment l'innovation bénéficie aux salariés et contribue à la réussite économique. C'est peut-être cela qui nous rapproche aussi : un côté utopiste et doux dingue ; nous ne transigeons pas sur ce thème, à un moment où tout nous dit que les priorités sont ailleurs : la crise, les résultats à court terme, les restructurations, le manque de temps, la complexité de la réglementation sociale, etc.

Pourtant, les entreprises qui ont placé les salariés au centre de leurs préoccupations – plusieurs d'entre elles sont citées dans ce livre – sont parmi les plus performantes de la planète. Une entreprise où il fait bon vivre, ce sont des salariés motivés et créatifs, moins de stress (et d'absences), une qualité de service supérieure, une attractivité plus forte auprès des jeunes diplômés, des clients et même, parfois, un impact sur le cours de bourse !

Psychologies magazine s'est engagé activement sur ce thème depuis cinq ans, non seulement en publiant l'***Appel à plus de bienveillance au travail***, résumant les 20 points clés de l'entreprise bienveillante (http://journee-de-la -gentillesse.psychologies.com/La-bienveillance-au-travail), mais aussi en participant à des conférences, des colloques et en publiant de nombreux articles.

Mais, même si Isabelle et Frédéric ont délibérément choisi d'être du côté des solutions et de l'empowerment, en partageant leur vision d'une entreprise stimulante et agréable, la partie n'est pas facile. Les managers ont souvent le mauvais rôle. Ils se débattent en première ligne pour conduire le changement, coincés entre des directions technocratiques et directives – en décalage avec le monde participatif de l'ère digitale – et des collaborateurs inquiets sur leur avenir.

L'originalité du livre d'Isabelle et Frédéric est d'affirmer que le métier de manager peut se faire avec plaisir, qu'il s'apprend et qu'il faut être indulgent avec soi-même. Les nouvelles règles du jeu du management et les postures à adopter pour être un manager 3.0 qu'ils proposent à travers cet ouvrage, sont une mine d'or d'idées, de *best practices,* de réflexion et d'espoir pour les lecteurs de ce livre.

Je retiens, ici, leur définition du manager moderne, particulièrement perspicace :

- **Bienveillant,** dans un monde où la suspicion et le stress sont souvent la règle.
- **Assertif,** dans un univers où les divas autocratiques ont encore trop la parole.
- **Agile,** dans un monde qui bouge, mais qui garde des structures figées !

Manager, plus qu'une technique, est un savoir être. C'est prendre du temps pour expliquer, donner du sens, orienter ; donner de la liberté et de l'autonomie. Accueillir la différence comme une chance (les seniors, la mixité, les jeunes qui se reconnaissent si

peu dans l'entreprise !) ; être juste : exprimer sa reconnaissance quand le travail est bien fait, et savoir être ferme quand cela ne va pas.

Cela a tout d'une mission impossible. Sauf si nous prenons ce début de siècle chaotique, où plus rien n'est certain, comme une occasion d'oser (le *kairos* grec), de faire bouger les lignes, de tenter la disruption. C'est en tout cas le pari d'Isabelle et Frédéric. Ce livre nous invite à manager plus intelligemment, et à contaminer l'entreprise avec ses bonnes idées, et, pourquoi pas, à pratiquer « l'impertinence constructive » selon la formule de Agnès Muir Poulle.

Soyons, comme Mathieu Baudin*, Isabelle, Frédéric et les autres, des « conspirateurs positifs » de l'entreprise de demain !

Arnaud de Saint-Simon
Directeur du groupe PSYCHOLOGIES

* Voir « Les conspirateurs positifs » *dans Les voies de la résilience*, L'Harmattan, 2012.

PRÉFACE DE BERTRAND BAILLY

Les réunions les plus courtes sont les meilleures. Il en est de même pour les préfaces, surtout lorsqu'elles précédent un livre qu'il est urgent de parcourir. Puisque c'est bien de parcours dont il s'agit : celui du manager moderne qui se confond avec le parcours des auteurs. Car à la différence des digresseurs « holacratiques », libérateurs, agilistes ou tribaux du moment, Isabelle et Frédéric ne théorisent pas sur les histoires des autres, mais extraient, de celles de leurs multiples vies professionnelles (managers, coachs, consultants et dirigeants…) la substantifique moelle.

Ce n'est donc pas un livre écrit par un commentateur sportif que vous tenez entre vos mains, mais le récit d'entraîneurs-joueurs qui transpirent encore sur le terrain. Livre que je préface d'autant plus amicalement que leur constat rejoint celui des participants de l'aventure Davidson consulting : une inversion salvatrice s'est produit. Avant, on apprenait les techniques du manager, car le corpus de ces savoir-faire précédait (sous-tendait ?) l'accomplissement dans la fonction. Elles étaient nécessaires et souvent considérées comme suffisantes.

Aujourd'hui, la posture et le savoir-être priment et précèdent les techniques, trucs et bidules qui retrouvent enfin leur place : outils nécessaires mais insuffisants. Car lorsque la société (civile) est en

quête de sens, les sociétés (les entreprises) ne peuvent que suivre le même chemin. Au cœur de cette transformation, le manager doit faire bouger les lignes (ses lignes ?), dans une approche plus participative et moins égocentrée où l'écosystème remplace progressivement l'égosystème.

Ce n'est donc pas tant de compétences dont il est question, mais de prise de conscience. Sortez donc votre carnet de notes, ouvrez vos chakras et dévorez ce livre. Car les réflexions d'Isabelle et Frédéric Rey-Millet sont à ce point tournées vers l'avenir qu'elles pourraient bien faire de nous, lecteurs, des managers post-modernes.

Bertrand Bailly
Cofondateur et président de Davidson consulting
Lauréat des « Great Place to Work » 2014 et 2015

AVIS AUX LECTEURS

Ce livre était parti pour beaucoup parler de foot, parce qu'il est né d'une émotion liée au foot.
Mais que les non-footeux, les allergiques et, surtout, la gent féminine, se rassurent, ça n'est ni un livre que pour les fans de foot, ni même un livre que pour les garçons !

Les quelques anecdotes et métaphores intercalées vous permettront, non seulement de bien faire le parallèle avec certaines idées sur le management, mais, en plus, de prendre part aux conversations lors de la prochaine Coupe du monde !

Nous pensons que le management est une chose sérieuse, qu'il faut faire avec grand plaisir. Nous pensons que manager est une aventure qu'il faut vivre à fond, en conscience de ses responsabilités.

Manager est au minimum, un métier, un référentiel de compétences, mais c'est surtout une posture, une relation aux autres et au monde en général.

Nos vies professionnelles, à la fois dans des grands groupes et dans des petites structures, nous ont permis de développer une vision panoramique et variée du job : nous avons été à la fois dans le rôle du managé et dans celui du manager.

Les deux ont généré leurs frustrations !

Aider chacun à faire évoluer cette vision, faire disparaître les frustrations, faire de l'entreprise un lieu de vie agréable, où l'on crée, construit et où l'on s'épanouit, est aujourd'hui notre ambition.

Vous trouverez dans cet ouvrage des références à de nombreuses entreprises, petites ou grandes, connues ou non. Les bonnes pratiques sont partout : en France – où l'entreprise dans laquelle il est le plus agréable de travailler est une PME de 1 300 personnes –, mais aussi en Australie, ou à Seattle dans un marché aux poissons. Ne craignez pas le « Not Invented Here » : le terrain de jeux est devenu mondial. Refuser cette évidence, c'est refuser que le monde change et que nous devons nous adapter à la vitesse d'un clic de souris.

Enfin, vous pourriez penser que nous avons voulu décrire un monde idéal. Nous pensons que non. Nous espérons que ce livre vous donnera envie de tenter des expériences, d'essayer de nouvelles choses. Nous espérons qu'il vous fera voir votre métier comme nous voyons le nôtre : comme un plaisir, pour ce qu'il nous apporte et nous permet d'apporter aux autres.

Nous avons tenté de rassembler ici, sans exhaustivité, les bonnes pratiques qui vous permettront de devenir encore meilleur, de dissiper vos doutes, de renforcer votre posture de manager bienveillant, efficace et heureux !

Redonner le sourire aux managers, mais aussi à l'ensemble de l'entreprise, ne nous semble pas être une mission impossible. D'ailleurs, nous ne connaissons aucun Monsieur PHELPS !

ENJOY !

Isabelle et Frédéric Rey-Millet

INTRODUCTION

« Tout ce que je sais de plus sûr à propos de la moralité et des obligations des hommes, c'est au football que je le dois. »

Albert Camus

UN DIMANCHE DE JUIN 2010…

C'est toujours par une émotion que le cours des choses change.

Vous souvenez-vous de ce que vous faisiez le dimanche 20 juin 2010 en fin d'après-midi ? Pas évident ! Nous avons déjà du mal à nous souvenir de notre agenda du mois précédent, alors comment se souvenir de ce dimanche, quelques années en arrière ?

Quelques indices pour vous rafraîchir la mémoire. Du 11 juin au 11 juillet 2010, l'Afrique du Sud organise la Coupe du monde de football. Cet événement est le plus suivi et le plus regardé de la planète : quelque 3,2 milliards de téléspectateurs suivent cette Coupe du monde, soit près d'un habitant sur deux. C'est un phénomène de société qui dépasse largement le strict cadre sportif.

Le dimanche 20 juin 2010, pas de match pour l'équipe de France : cette dernière doit simplement démarrer un entraînement à

16 heures à Knysna, ville sud-africaine de 50 000 habitants. Et pourtant, cette date va rester un jour maudit pour l'ensemble des supporters de l'équipe de France de football.

Ce jour-là, en refusant de descendre de leur magnifique bus, les joueurs de l'équipe de France de football deviennent les footballeurs les plus célèbres (et détestés) de la planète ! Acteurs d'un mauvais vaudeville, ils refusent de s'entraîner par « solidarité » avec Nicolas Anelka, exclu après avoir proféré des insultes – et refusé de s'excuser – à l'encontre de l'entraîneur, Raymond Domenech.

L'élimination pathétique qui s'en suit n'est que la suite logique de cette tragi-comédie. Nous avons été des millions sous le choc de ce cauchemar, des millions à nous sentir honteux et en colère face au comportement pathétique de notre équipe nationale.

Celle qui nous avait galvanisés en 1998, mettant la France sous euphorie, nous plongeait en 2010 avec d'autres joueurs dans un abîme de frustration et de perplexité. Comment cette équipe avait-elle pu en arriver là ? Comment ces professionnels multimillionnaires, qui ont la chance d'avoir comme métier leur passion, avaient-ils pu refuser de s'entraîner ?

Peut-être avez-vous en tête la « sentence » de Zinedine Zidane ? « On retiendra, de cette première Coupe du monde organisée sur le continent africain, que l'Espagne a remporté la coupe et que l'équipe de France a refusé de s'entraîner. »

Pour des férus de mécanismes managériaux comme nous, un tel événement n'était pas anodin. Il signifiait que de nombreux facteurs déclencheurs étaient à l'origine de cet acte de rébellion. La punition d'Anelka n'avait servi que de catharsis.

Quelques jours après ce funeste 20 juin 2010, Frédéric ouvrait son ordinateur portable et se lançait dans l'écriture d'un post

sur le blog du ClubEthik*. Il s'intitulerait : « Les onze erreurs de management de l'équipe de France de football** ». Un amateur de foot, doublé d'un expert en management, ne pouvait manquer de décortiquer la situation sous l'angle managérial !

Nous n'avions jamais travaillé dans l'univers du football, ni avec la fédération – la FFF, ni avec des clubs professionnels. Notre légitimité dans le domaine était donc nulle. Mais notre analyse des situations était plutôt pertinente, et nous avons décidé d'adresser le lien vers le post au directeur général adjoint de la FFF, André Prévosto. Nous souhaitions ainsi avoir son avis d'expert sur la pertinence de nos propos, lui qui avait vécu la situation « de l'intérieur ».

Trois jours plus tard, le téléphone sonnait. André Prévosto souhaitait rencontrer Frédéric et échanger avec lui et Fernand Duchaussoy, président de la Ligue du Football Amateur, pressenti pour remplacer le président Escalettes, démissionnaire de la FFF. La rencontre eut lieu très tôt dans un café parisien. D'abord froid et méfiant, Fernand Duchaussoy proposa quelques jours plus tard à Frédéric de devenir son coach, tandis que l'équipe d'Ethi-Konsulting entamait une mission de conseil dans le cadre de la réforme de la gouvernance de la FFF. Cette mission incroyable, tant par sa proximité avec des symboles français que par l'originalité du secteur, concentra, en quelques mois, toute la difficulté et la complexité des fonctions de dirigeant et de manager.

C'est au cours de cette mission, où l'utile/la raison (l'exercice de notre métier…) se joignait à l'agréable/la passion dans un monde qui fascine, que naquit l'idée d'écrire.

Même si nous étions persuadés, depuis plus de quinze ans, que les modes de management devaient changer, l'expérience FFF servit de déclencheur. La fédération n'était qu'une des trop

* www.clubethik.com

** « Les onze erreurs de management de l'équipe de France » sur le blog ClubEthik, juillet 2010.

nombreuses entreprises dans lesquelles le management était juste un mal nécessaire, une des trop nombreuses organisations dans lesquelles le management est trop souvent une peine et pas assez souvent une joie.

Nous avions envie de partager notre vision du management, une vision sans peine, une vision plus souriante, plus optimiste, la vision d'une nouvelle posture essentielle dans l'entreprise. Nous devions essayer de convaincre qu'il était possible de redonner le sourire aux managers.

DEVRIONS-NOUS ÊTRE AUSSI PESSIMISTES ?

Le saviez-vous ? Les Français sont reconnus pour être les champions du monde du pessimisme (à défaut de l'être au football). En effet, depuis cinq ans, de nombreuses enquêtes d'opinion – qu'elles soient françaises (Ipsos) ou internationales – nous identifient comme un des peuples les plus pessimistes d'Europe. Et pourtant, la situation en France n'est pas si dramatique qu'il n'y paraît, d'autres chiffres l'attestent…

➔ Un bilan plutôt positif

En 2008, suite à la proposition du gouvernement français, est créée la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Présidée par le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, cette commission remet en cause le PIB comme seul indicateur de progrès d'un pays et propose de prendre en compte des indicateurs de bien-être comme les conditions de vie matérielle, la santé, l'éducation, les activités personnelles (dont le travail), la participation à la vie politique, les relations sociales, l'environnement et la sécurité.

Composée de plusieurs prix Nobel et universitaires internationaux, soutenue par l'OCDE, la « commission Stiglitz » remettra son rapport final un an plus tard. Il donnera naissance au *Better Life Index* de l'OCDE. Selon cet index, la France se classe aujourd'hui au dix-huitième rang mondial, mais atteint le top 3 pour certains critères. C'est notamment le cas de l'éducation : 64 % des gens dans la tranche d'âge 25-64 ans ont un diplôme d'études supérieures, et ce taux tend à augmenter.

La France se trouve dans le top 5 dans les secteurs de l'industrie high-tech, de la finance et de la défense. Avec sa sixième place mondiale pour l'émission de brevets technologiques, elle culmine ainsi dans des secteurs considérés comme moteurs d'une économie moderne et de savoir. L'innovation fait heureusement partie du patrimoine français. Plutôt des bonnes nouvelles tout ça !

Continuons de voir le verre à moitié plein : Jacques Attali, dans son ouvrage *Urgences Françaises**, identifie tous les points forts auxquels nous avons arrêté de prêter attention. Il énumère de nombreux exemples de l'amélioration de nos conditions de vie. Deux exemples parmi d'autres :

- **La sécurité s'améliore**. On relève deux fois moins d'homicides qu'il y a dix ans. Les atteintes aux biens ont diminué de 12 % de 2006 à 2013. En matière de sécurité routière, le nombre d'accidents de la route est passé de 191 000 à 56 800 entre 1985 et 2013.
- **Notre qualité de vie est exceptionnelle.** La culture et les loisirs se développent : un million de fauteuils de cinéma nous accueillent dans 5 500 salles. La France compte 7 000 musées.

Revenons au rapport de la commission Stiglitz : **79 % des personnes interrogées affirment avoir, en moyenne, plus d'expériences positives que négatives au cours d'une journée**. Le tableau n'est donc pas si noir ! La tendance est plutôt bonne. Peut-être nous, Français, devrions-nous revoir notre vision du monde pour mieux apprécier notre qualité de vie et tous ces éléments prometteurs !

* Publié chez Fayard en 2013.

➔ Qu'en est-il du monde de l'entreprise ?

Nos années passées dans le domaine du conseil en management nous permettent de constater le décalage frappant qui existe entre les intentions des individus et la réalité quotidienne des entreprises. C'est un fait, nous sommes un peuple de râleurs, cette caractéristique se retrouve d'ailleurs bien dans nos entreprises. Et pourtant, nous savons faire bouger les choses ! Mais il existe un fossé entre l'envie de bien faire, que l'on peut prêter à de nombreux managers, et l'incapacité de ces derniers à la transposer en une vraie qualité de vie au travail. Les causes sont nombreuses, la première provenant des managers eux-mêmes qui sous-estiment leur impact sur le bien-être de leurs collaborateurs. Certains Docteur Jekyll du week-end, sympathiques et ouverts avec leur entourage, se transforment en Mister Hyde, antipathiques, dès qu'ils retrouvent leur environnement professionnel. Bien entendu, la conjoncture ou la gouvernance des entreprises est bien pour quelque chose dans ces revirements d'humeur, mais **le manager, par le choix de son attitude, a lui-même un rôle déterminant dans l'organisation.**

Nous manquons de détermination pour créer un cadre de travail positif, stimulant et performant, parce que culturellement, nous sommes enclins à voir les choses sous un jour négatif.

Il ne s'agit ni d'un problème inné – les managers ne sont pas mauvais par nature –, ni d'un manque d'idées ou de moyens, car **les bonnes pratiques existent et peuvent être déployées.**

Une étude très documentée* publiée par Alex Edmans, PhD au MIT et professeur de finances à la London Business School, a analysé les performances des cent meilleures entreprises où il faisait bon travailler sur une période comprise entre 1984 et 2011.

* « The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility », Alex Edmans, London Business School, décembre 2012.

La croissance annuelle des actions de ces cent sociétés est supérieure de 2,3 à 3,8 % à celle de leurs concurrentes. Imaginez : si vous aviez investi dans un contrat d'assurance-vie géré par une entreprise où il fait bon travailler, la rentabilité de votre contrat aurait été entre 2,3 et 3,8 % supérieure à celle d'un contrat d'entreprise qui n'aurait pas pris en compte la dimension bien-être au travail.

De nombreuses autres études confirment cette tendance : les entreprises qui soutiennent des principes managériaux innovants, qui intègrent la dimension bien-être au travail de leurs collaborateurs, en responsabilisant leurs managers, améliorent leur performance.

De bons managers font des collaborateurs heureux, et des collaborateurs heureux contribuent à la performance de nos organisations.

Il faut donc en finir avec l'idée d'un management qualitatif inconciliable avec l'atteinte de résultats.

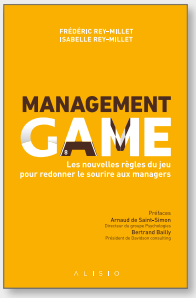
POURQUOI LE MANAGEMENT CHANGE-T-IL ?

C'est parce que la finalité de nos entreprises change que l'essence du management se transforme.

➔ Les *B Corps* : un nouveau modèle d'entreprise

Connaissez-vous Ben Cohen et Jerry Greenfield ? Il est probable que vous ayez déjà dégusté leurs produits : les glaces Ben and Jerry's. Cette entreprise, créée en 1978 dans l'état du Vermont, a toujours souhaité ne pas se limiter à vendre de simples crèmes glacées.

Nous espérons que cet extrait vous a plu !



Management Game

Frédéric et Isabelle Rey-Millet

J'achète ce livre

Merci de votre confiance, à bientôt !

ALISIO