

L'explication d'un tel succès est simple: le management participatif vient combler en grande partie les besoins fondamentaux des employés. « Des études montrent qu'à partir du moment où un employé a du plaisir à travailler et a saisi le sens de son travail, il gagne en énergie, en concentration et en performance. Il ressent un véritable bien-être qui découle du fait qu'il est alors en mesure d'exprimer ses talents propres, d'être autonome dans son travail et de bénéficier de l'appui des autres (collègues, clients...) », explique Jacques Forest, professeur de psychologie organisationnelle à l'ESG-UQAM, en marge du Congrès international du management et des ressources humaines à Tahiti.

« Les anciennes façons de gérer, celles du 20<sup>e</sup> siècle, menaient au *corporate fragging*, c'est-à-dire au sabotage hiérarchique, à l'image de ces soldats américains qui, au Vietnam, en venaient à balancer une grenade sur les officiers autoritaires qu'ils ne supportaient plus. À présent, de nouvelles valeurs émergent, plus propices au bien-être des employés: la gentillesse, l'humour, et même la vulnérabilité. Des valeurs profondément humaines, qui permettent à chacun de ne plus se sentir au travail comme sur une île déserte », a ajouté, au cours de sa conférence au même congrès, Serge Panczuk, vice-président international des ressources humaines d'Edwards Lifesciences, une firme américaine spécialisée dans le matériel médical cardiovasculaire.

**Recourir à l'E.S.C.**

Lors du congrès, les participants tahitiens ont été amenés à plancher en tables rondes sur les bienfaits du management participatif, et surtout, sur les moyens à mettre en œuvre pour son implantation au sein d'une organisation existante. Il en est ressorti une formule simple, celle de l'E.S.C.:

- E pour estime de soi
- S pour simplicité
- C pour connexion

**Cinq principes fondamentaux du management participatif**

**Épanouissement.** Les conditions de travail doivent favoriser le développement personnel de chaque employé.

**Mobilisation.** Chaque employé est désormais engagé dans le processus de décision.

**Confiance.** Chaque employé doit assumer davantage de responsabilités que d'habitude, pourvu, bien entendu, que celles-ci soient dans ses cordes (au besoin, un programme de formation peut lui être proposé en ce sens).

**Autonomie.** La résolution des problèmes est confiée à l'équipe concernée au premier chef, et ce, sachant que chaque solution définie doit favoriser avant tout l'évolution de l'entreprise.

**Coordination.** Les dirigeants doivent se mettre au service des employés (et non l'inverse), leur rôle consistant à s'assurer que chaque employé dispose des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs tant individuels que collectifs.

Il appartient au leader d'insuffler l'estime de soi à ceux qui l'entourent. « En Polynésie française, celui qui dirige est perçu comme un *metua*, à savoir un père, un sage. Il doit non seulement guider le groupe, mais aussi encourager chacun à s'épanouir, et donc, cultiver l'estime de soi tout autour de lui », dit Olivier Touboul, directeur du Laboratoire de cosmétologie du Pacifique Sud, qui produit du monoï (une huile issue des fleurs de tiaré) notamment pour Christian Dior, The Body Shop et Yves Rocher.

Le dirigeant doit également toujours faire les choses simplement, par exemple en revenant aux sources. « Lorsqu'il y avait un conflit, nos ancêtres utilisaient le *parahi i raro*: les personnes impliquées devaient s'asseoir par terre en cercle et ne pouvaient se relever qu'une fois le différend réglé. Une astuce efficace qui revient au goût du jour ici », raconte Hinatea Colombani, directrice du Centre culturel et artistique 'Arioi de Papara.

Le leader doit enfin veiller à nourrir les connexions en vigueur au sein du groupe, et ce faisant, miser sur le partage, à l'image du *haere mai tama'a*, l'invitation traditionnelle à casser la croûte ensemble. « Demain, en raison de l'avènement des robots, seules deux compétences permettront aux êtres humains de briller au travail: la créativité et la capacité à travailler en équipe. Les deux reposent sur une même chose, la qualité des connexions établies avec autrui. D'où l'importance vitale pour nous d'apprendre à partager à large échelle, comme le font d'ailleurs les Tahitiens depuis la nuit des temps », dit Christian Vanizette, cofondateur de MakeSense, une communauté internationale visant à aider les entrepreneurs sociaux du monde entier à surmonter leurs défis.

S'il y a un endroit où l'E.S.C. s'exprime à merveille, c'est au Sofitel de Moorea, l'un des hôtels les plus luxueux de la Polynésie française, avec ses bungalows cinq étoiles à fleur de lagon. « Ça m'a pris des années, mais j'ai fini par découvrir la clé du succès. Il suffit de faire en sorte que chacun soit lui-même, que vous comme moi soyons en mesure d'exprimer ce que nous avons de plus beau en nous », confie son directeur général, Didier Lamoot.

À Tahiti, cela passe notamment par l'acceptation d'un trait de caractère qui peut paraître a priori dérangeant en affaires: la franchise. « Je me souviens d'une serveuse à qui un client avait demandé ce qu'elle pensait d'un plat. Elle lui avait répondu spontanément que le mets était "dégueulasse". Elle n'aimait pas ce plat-là et elle ne voyait pas pourquoi elle travestirait la réalité. Les Tahitiens sont comme ça. Rien ne sert de tenter de les changer, mieux vaut s'adapter à leurs valeurs et même essayer d'en faire une force inédite », dit-il.

Un exemple lumineux: auparavant, les dirigeants du Sofitel se réunissaient tous les matins pour planifier la journée; à présent, cette réunion est ouverte à tout employé qui souhaite y participer, « car chacun sait qu'il sera écouté avec la plus grande attention ». Autre exemple: les employés ont carte blanche pour interagir avec les clients. Aucune consigne ne leur est donnée à ce sujet, l'idée étant de faire confiance à la chaleur et à la spontanéité des Tahitiens. « Histoire d'inciter chacun à aller en ce sens, nous avons créé le concours du Best Spoken, qui récompense chaque mois l'employé dont les clients parlent le plus sur les médias sociaux », dit M. Lamoot.

Mine de rien, le management participatif a su se frayer un chemin dans une organisation aussi bien rodée que celle du Sofitel. C'est donc le signe qu'il peut s'immiscer partout. Oui, partout. Y compris - pourquoi pas? - au Québec.

*Ce reportage a été possible grâce à l'invitation du Congrès international du management et des ressources humaines à Tahiti.*



Christian Vanizette, cofondateur de MakeSense, considère que le partage est la clé du succès d'une équipe.

**8 novembre 2017** Assistez au *Gala de l'année!*  
Invitation aux femmes et aux hommes

**PRIX FEMMES D'AFFAIRES du Québec**

EN COLLABORATION AVEC: **les affaires**

**Présidente d'honneur** / **Prix Réalisations**



**Danièle Henkel**  
Présidente  
Les Entreprises  
Danièle Henkel



**Jocelyna Dubuc**  
PDG  
Spa Eastman

**Prix Impact féminin Grande Entreprise**

**www.prix.rfaq.com**

**Lieu:** Palais des congrès de Montréal  
1001, Place Jean-Paul-Riopelle  
Montréal QC H2Z 1H5 • Métro Place-d'Armes

**TENUE DE VILLE**

**Heure:** 17 h 30 - Cocktail  
18 h 30 - Dîner et remise des prix

**Réservation:**  
Tél.: 514 521-2441 ou 1 800 332-2683  
prix@rfaq.com

**30 finalistes** - Animatrice - Marie Grégoire - **30 finalistes**

**PARTENAIRES ARGENT**



BRUXELLES







**PARTENAIRES BRONZE**























Reseau des Femmes d'affaires du Québec, 476, rue Jean-Neveu, bureau 200, Longueuil (Québec) J4G 1N8