

Le management participatif : pour un nouveau pacte managérial

L'entreprise doit se transformer pour survivre, c'est un poncif que de le dire. Toutefois, la rapidité des changements auxquels l'ère de la digitalisation soumet les entreprises font du management participatif une condition sine qua non de la réussite de cette transformation. A cela s'ajoute la quête de sens et une capacité accrue à remettre en cause l'ordre établi que portent de nouvelles générations, bénéficiant d'un accès illimité à l'information. L'entreprise de demain sera donc participative ou ne sera pas.

Un pacte de confiance

Il s'agit avant tout d'entrer dans un pacte de confiance et de responsabilité avec les salariés, dans un cadre stratégique défini, au coeur duquel se trouve une vision partagée pour l'entreprise, source d'inspiration pour tous. Ce pacte de confiance engage et oblige ses souscripteurs. Il se fonde sur le postulat que la grande majorité des salariés s'accomplissent dans leur contribution individuelle au projet de l'entreprise. Ceci va de pair avec un niveau d'autonomie appréciable, la prise d'initiatives et, en contrepartie, la nécessité pour chacun d'assumer pleinement ses responsabilités vis à vis de ses décisions.

Cette confiance doit dans tous les cas s'accompagner du droit à l'erreur et du cercle vertueux qui en découle : apprendre de ses contre-performances pour être plus performant demain, en considérant que l'autonomie donnée à tout professionnel est davantage créatrice que destructrice de valeur. Dans le monde industriel, sur fond d'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, elle mise sur l'intelligence des salariés à tous les niveaux. Dans les usines, loin d'accomplir des tâches répétitives sans intérêt, les opérateurs sont désormais responsables de la qualité du produit fini. Ils sont sollicités au quotidien pour prendre au fil de l'eau des décisions et faire autant appel à leur habileté manuelle qu'à leurs facultés intellectuelles.

La prise de décision au plus près du terrain

C'est cette autonomie qui permet également d'induire l'agilité nécessaire pour tirer au mieux profit de toutes les opportunités de la digitalisation. En effet, celles-ci sont si nombreuses qu'elles ne peuvent être saisies dans un fonctionnement pyramidal classique, qui impose l'assentiment de la direction avant toute transformation. En quelque sorte, l'ère digitale sublime la philosophie du « lean » initiée par Toyota et son corollaire managérial : la prise de décision au plus près du terrain.

Rien de bien nouveau finalement mais ce qui n'était qu'une option devient aujourd'hui un prérequis incontournable dans le succès des entreprises : un nouveau pacte salarié-employeur, fondé sur un projet d'entreprise clair, un cadre stratégique identifié, une autonomie accrue et un abandon des schémas classiques de contrôle. Le management participatif s'accompagne d'une culture active du feedback fondée sur les faits, qui se nourrit de la confrontation des idées. Il sonne le glas des petits chefs et confère un nouveau rôle au manager : celui d'un leader ouvert au dialogue, d'un coach capable de s'entourer des meilleurs, libérer l'initiative et créer les conditions de leur épanouissement dans l'intérêt de l'entreprise.