

L' « empowerment » des collaborateurs (PME septembre 99)

Au cours des années récentes, de nombreuses entreprises ont constaté un fort désengagement et une perte d'identification de plus en plus grande des collaborateurs envers leur travail et leur employeur. Parmi les solutions proposées, l'« empowerment » a rencontré un certain succès. De quoi s'agit-il réellement ? En quoi consiste une telle démarche ? Que peut-elle apporter et comment s'y prendre pour réussir sa mise en œuvre ?

Le désengagement et la démotivation : des causes multiples

De nombreuses entreprises se plaignent du manque d'implication de leurs collaborateurs, et surtout d'une absence de loyauté de leur part. On en conclut souvent qu'il n'est plus possible de compter sur eux. Cependant, les causes principales du désengagement des collaborateurs sont nombreuses, et s'expliquent assez facilement :

- structures et processus bureaucratiques
- systèmes de décision centralisés et souvent très lourds
- difficile intégration des nouvelles technologies dans les processus de travail et les comportements
- conduite « top-down » de la plupart des changements structurels et réorganisations (p.ex. business process reengineering) dans les dernières années, avec un manque d'implication des collaborateurs et des cadres
- comportements inadaptés du management en matière de communication, de motivation des collaborateurs, de reconnaissance ou simplement pour montrer l'exemple.

A cela s'ajoute évidemment l'évolution actuelle de la société et l'émergence de valeurs nouvelles (loisirs, liberté, individualisme, ...), mais cette évolution n'est certainement pas la cause principale du désengagement.

Et des tentatives de solutions nombreuses

Face à cette situation, les cabinets de conseil et spécialistes ont développé toute une série d'approches destinées à trouver la solution : programmes de motivation ; gestion par objectifs (MbO) ; rémunération à la performance ; aménagement des conditions et des temps de travail ; mais aussi : TQM (Total Quality Management) ; programmes orientés sur les clients, management par la culture ; change management (cf. PME de juin 96 et mai, juin et juillet 99 notamment) ; et plus récemment « Empowerment ».

La plupart de ces méthodes n'ont pas obtenu les effets escomptés, notamment parce qu'elles n'ont pas toujours été accompagnées par les mesures nécessaires à leur succès. Elles ont notamment souvent négligé l'harmonisation entre les structures, les processus, les systèmes de gestion (y compris les systèmes de récompense – notamment la rémunération) et les comportements attendus du management.

En quoi consiste l' « empowerment »

L'« empowerment », qui ne signifie rien d'autre que *donner aux collaborateurs la responsabilité et les moyens de leur autonomie*, a pour ambition de pallier à ces lacunes. Il relève à première vue du « bon sens », mais s'appuie sur des postulats importants, relatifs à la capacité des individus et des équipes à :

- à assumer des responsabilités de manière autonome
- à réaliser des performances élevées sans pression particulière
- à optimiser les processus et à prendre des mesures correctives si nécessaire

- à mériter la confiance qu'on leur accorde.

L'introduction de l'« empowerment » modifie donc très profondément les structures, le fonctionnement et les comportements dans les entreprises.

Contrairement à la délégation, l'« empowerment » n'est pas une démarche individuelle. En effet, la responsabilité sur un processus, sur un projet ou sur une relation client ne peut être que le fait d'une **équipe**, qui assumera de manière totalement autonome la mission qui lui est confiée. On parle souvent à ce propos de teams auto-dirigés.

Les membres d'une équipe seront définis clairement, ainsi que la mission à remplir et la manière dont la performance de l'équipe sera mesurée, autant au niveau quantitatif (revenus, coûts, volumes, délais, productivité, ...) que qualitatif (satisfaction des fournisseurs et des clients – y compris le management). La dynamique de l'équipe, placée sous la responsabilité d'un Team leader, doit permettre d'assurer un haut niveau de performance.

Les conditions du succès

Réussir un « empowerment » implique un changement très profond dans l'ensemble des structures, systèmes de gestion et comportements habituels dans l'organisation. Notamment, l'« empowerment » implique l'abandon par les managers du contrôle direct sur les opérations et des interventions dans la gestion quotidienne. Les managers se transforment donc en une sorte de conseil d'administration, qui valide les orientations, les plans et prend connaissance à intervalle défini (mensuel, trimestriel, ...) des résultats concrets.

Réussir un « empowerment » constitue un réel défi. Dans ce but, il faut :

1. définir une vision claire de l'organisation et de son fonctionnement souhaité
2. constituer des équipes avec des missions très claires
3. nommer et former des team leaders, dont le rôle (*coordination, animation de processus et accompagnement des individus et des groupes pour la réalisation de leur mission et le développement permanent de leurs compétences*) sera très différent de celui d'un manager traditionnel (gérer les relations avec les autres fonctions et faire respecter la discipline)
4. définir clairement avec les équipes les mesures de performance, en leur donnant la responsabilité mais aussi les moyens de piloter leur activité
5. adapter les structures (en supprimant les niveaux hiérarchiques inutiles), les systèmes de gestion (management development, MbO, sélection, promotion, rémunération, ...) et les compétences par rapport à la vision définie
6. mettre sur pied les mesures de formation indispensables, y compris celles qui permettent de désapprendre des comportements anciens
7. planifier le changement sur environ 3 ans, durée normale pour un processus bien conduit
8. évaluer régulièrement et de manière objective les écarts par rapport aux plans d'action définis.

L'« empowerment » : un chemin indispensable ?

Compte tenu des enjeux actuels de notre société, nos organisations devront s'adapter à brève échéance. Elles ont la plupart fait l'expérience des limites des systèmes de gestion traditionnels, même si aujourd'hui la plupart tentent encore de trouver des solutions à l'intérieur de ces systèmes.

Une modification profonde est à notre porte. Elle passera par une plus grande autonomie et responsabilisation des individus et des équipes, donc par une forme d'« empowerment ». Les

entreprises qui seront prêtes à aller dans ce sens, en se donnant les moyens de leurs ambitions, auront à terme plus de chances de succès que les autres.

Combien d'équipes de direction auront-elles réellement le courage de procéder aux changements en profondeur nécessaires à leur mise en œuvre, et seront-elles prêtes à abandonner le contrôle par la hiérarchie pour le rôle qui leur incombe réellement : celui de guide et de pilote ?

A noter :

1. *L'empowerment constitue une approche que certaines entreprises ont entamé depuis quelques années pour renforcer l'implication des collaborateurs et rompre la spirale du désengagement*
2. *L'empowerment consiste dans la responsabilisation d'équipes par rapport à une mission bien définie pour des clients (externes ou internes) et avec des indicateurs de performance précis*
3. *L'empowerment est une démarche qui part de la base, s'appuie sur les compétences, la motivation intrinsèque et le sens des responsabilités de chacun, pour parvenir à une grande efficacité et à une implication durable des collaborateurs dans l'entreprise*
4. *L'empowerment présuppose des changements complets dans les structures, les processus, les systèmes de gestion et les comportements à adopter par le management, ce qui le rend difficile à mettre en œuvre*
5. *L'empowerment est une démarche qui présuppose une volonté forte et durable de la Direction, les changements ne produisant pleinement leur effet que dans la durée (environ 3 ans).*