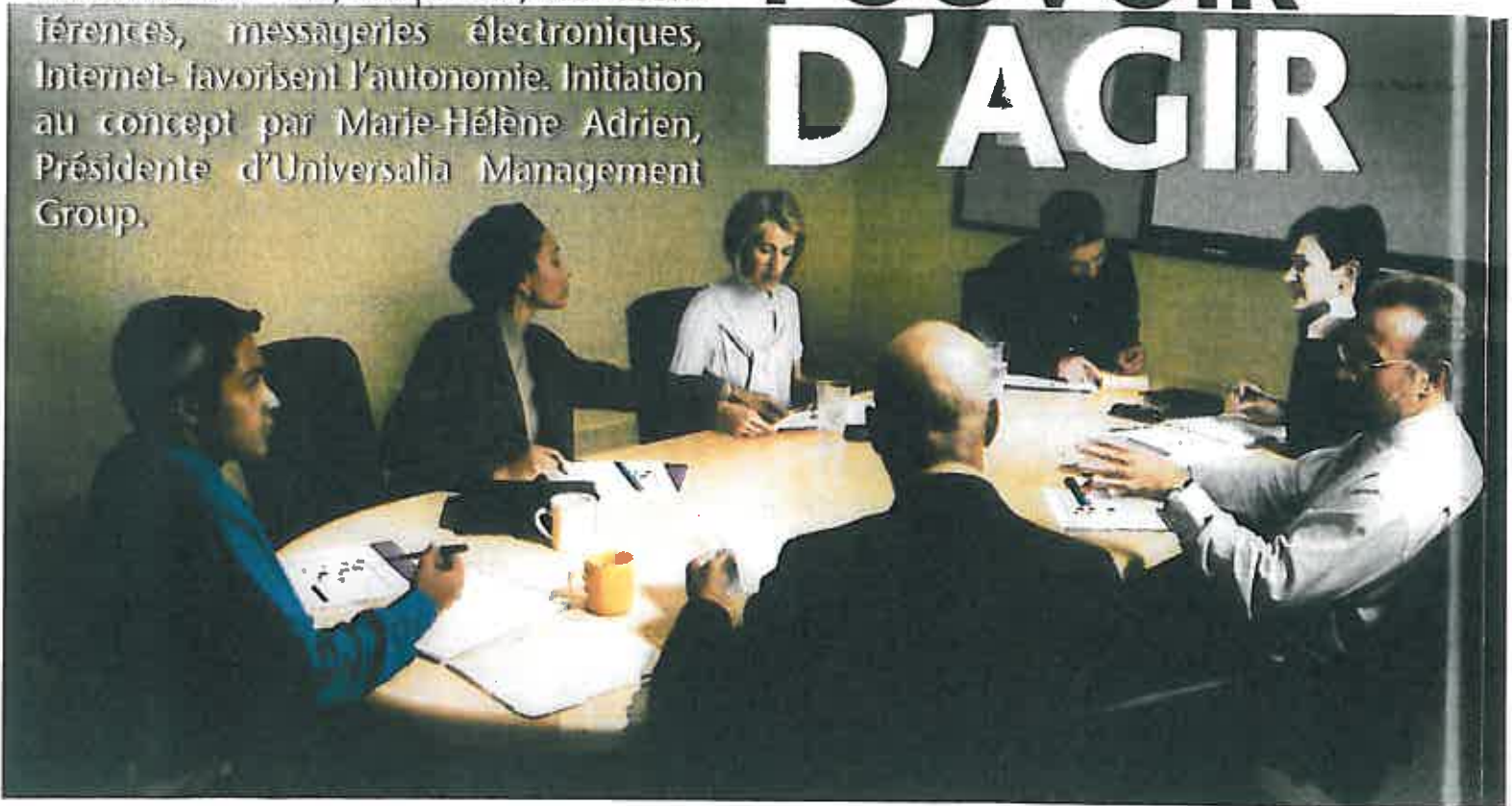


L'EMPOWERMENT :

Responsabilisation, délégation de pouvoir, enrichissement des tâches... théoriciens et praticiens ne s'entendent pas toujours pour définir l'empowerment. Ce mot devenu usuel traduit une réalité dans un monde où les technologies de l'information - fax, téléphone, vidéoconférences, messageries électroniques, Internet- favorisent l'autonomie. Initiation au concept par Marie-Hélène Adrien, Présidente d'Universal Management Group.

DONNER LE POUVOIR D'AGIR



Comment traduire et définir le concept d'empowerment?

Marie-Hélène Adrien, propose un compromis :

«Une traduction acceptable pourrait être la délégation des pleins pouvoirs, car le concept intègre les notions d'autonomie, d'autorité et de pouvoir. Contrairement au schéma classique de management où les tâches, le comportement requis pour la réalisation des tâches, les objectifs de performance et leur importance, sont définis par le manager, en situation d'empowerment ceux-ci sont établis à travers une col-

laboration entre la direction et les individus.»

Au sein de l'entreprise, cela se manifeste de différentes manières, explique Marie-Hélène Adrien: «Par exemple, le développement des compétences pour élargir le champ d'action d'un employé, la délégation aux employés d'une plus grande responsabilité et de plus d'autonomie dans leur travail quotidien pour leur permettre de répondre plus efficacement à la demande des clients (internes et externes), un plus grand accès des employés aux informations sur la situation actuelle de

l'organisation et sa stratégie future, une participation sincère dans la prise de décision ou dans la résolution de problèmes, ou encore une invitation à investir dans l'organisation par l'achat d'actions.»

Le contexte actuel du marché du travail encourage l'approche, fait remarquer Marie-Hélène : « De nos jours, les employés veulent plus qu'un emploi, tout particulièrement en Amérique du Nord mais, de plus en plus parmi nos jeunes diplômés d'Afrique. Il leur faut un travail gratifiant, un travail qui leur donne l'impression de contribuer vraiment à

l'évolution de l'entreprise ainsi qu'un environnement où ils sentent qu'on leur fait confiance et que l'on croit en eux. La nécessité de déléguer est devenue impérieuse pour affronter, voire anticiper une réalité de plus en plus concurrentielle et changeante.»

Un processus rigoureux

L'approche n'est pas cependant une panacée, prévient Marie-Hélène Adrien : « Elle ne doit pas nécessairement s'appliquer à tous, ni pour tout, ni à n'importe quel moment du cycle de vie d'une entreprise. Par ailleurs, il n'est pas facile de passer d'un mode de management très directif (taylorien) à l'autonomie et la responsabilisation prônée par l'empowerment. Nous avons remarqué dans les entreprises africaines que l'approche d'empowerment était plus facile à évoquer qu'à mettre en œuvre à cause du très grand respect de la hiérarchie et de l'hésitation de plusieurs membres du personnel à prendre des initiatives sans y être expressément invité. C'est un processus qui demande une bonne planification à chaque étape de son implantation, sinon le personnel hésitera à s'impliquer.»

La réussite de la transition d'un modèle de gestion de type hiérarchique vers un leadership plus indirect où le pouvoir de décision se retrouve réparti avec le personnel implique une certaine rigueur : « Il faut définir les règles, les obligations et les limites de l'autonomie ; évaluer les potentiels et les compétences des différents employés, les formations complémentaires nécessaires ; décrire les incidences sur la carrière, le revenu ... »

Le partage de l'information est l'un des pré-requis pour la réussite, soutient Marie-Hélène Adrien : « Les gestionnaires qui ne veulent pas partager l'information avec leurs employés n'en feront jamais des partenaires car un facteur important dans la délégation des pleins pouvoirs est de donner la parole aux employés sur le pourquoi et le comment de leur travail quotidien. En étant informé, le personnel a un portrait global de l'entreprise et comprend mieux la situation sur laquelle il doit travailler et ainsi agir de manière responsable. Cela incite les employés à agir comme s'ils étaient propriétaires de l'organisme.»

Il est également très important d'exprimer clairement l'idée qu'on se fait de l'avenir de l'organisation : « En tant que gestionnaire, il faut partager avec le personnel le but et les valeurs de l'organisation afin que chaque employé ait une image globale. Si les employés ne participent pas à la définition des objectifs et des rôles, il ne faut pas être surpris de voir des personnes utiliser leur temps dans des activités moins importantes tout en croyant faire ce qu'on attend d'elles. La vision se réalise quand chacun voit comment sa contribution peut faire une différence.»

Le droit à l'erreur figure cependant au premier rang des conditions de réussite : « La permission et même l'encouragement à prendre des risques, de faire des erreurs et de contester la façon dont les choses ont été faites dans le passé révèlent l'aptitude qu'ont les gens d'apprendre. Au lieu de blâmer en cas d'erreur, on essaie de tirer un enseignement. L'erreur est alors définie comme une occasion d'apprendre, de mettre en valeur les expériences professionnelles et les talents et non de critiquer ». Malheureusement, cette culture d'apprentissage n'est pas facile à instaurer.

Par ailleurs, il est aussi primordial que la direction s'engage à faire appliquer les suggestions : « La direction doit donner des garanties sérieuses que les idées générées par l'empowerment seront traduites par des actions et des décisions qui s'imposent afin de compter sur la participation active des employés. Sinon, tous les effets mobilisateurs seront vite rongés par le cynisme ».

Liberté, responsabilité, collégialité

La liberté d'agir - à l'intérieur de certaines limites - des employés vient avec plus de responsabilité mais aussi avec des obligations de résultats. Cela peut être un frein à son implantation : « Passé une certaine euphorie de la nouvelle liberté, les employés découvrent le poids des responsabilités et l'absence de liens automatiques entre responsabilités accrues, contrôle effectif de leur travail, développement des compétences et rémunération peuvent se rétracter et faire échouer le processus.»

Le pouvoir collégial prôné par l'empowerment ne peut donc s'implanter qu'en passant par plusieurs phases d'évolution à l'issue desquelles se crée un environnement où les employés sont motivés et prêts à prendre plus de responsabilités.

M'Pambia Musanga Didler

Votre organisation est-elle performante?

Nous pouvons faire la différence

Services de consultation:

- Développement organisationnel
- Gestion stratégique des ressources humaines
- Formation
- Gestion de projet et du changement
- Évaluation d'organisation
- Évaluation de projet

23 ans d'expérience dans plus de 90 pays



UNIVERSALIA

www.universalia.com

Head Office: 100 Main Street, Suite 200, New York, NY 10013, USA

Regional Offices: Lagos, Accra, Abidjan, Kinshasa

Representatives: Johannesburg, Harare, Lusaka

100 Main Street, Suite 200, New York, NY 10013, USA
Tel: +1 212 213 2100 • Fax: +1 212 213 2101

100 Main Street, Suite 200, New York, NY 10013, USA
Tel: +1 212 213 2100 • Fax: +1 212 213 2101