L'empowerment ou le défi de la responsabilisation

Autor(en): **Weissbrodt, Michel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **56 (1998)**

Heft 4: **Forum Ressource Humaines "l'individu et le travail : le divorce?" : actes du colloque du 8 octobre 1998**

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140744

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'EMPOWERMENT OU LE DÉFI DE LA RESPONSABILISATION

Michel WEISSBRODT
Chef du Département ressources humaines et administration
CIMO SA
Monthey

Aujourd'hui, dans notre monde en bouleversement et en l'absence de grands projets de société mobilisateurs et unificateurs, une institution peut s'affirmer comme porteuse de sens et d'identité : c'est *l'entreprise*. Mais, celle-ci est plongée dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et difficile. Pour maîtriser les nouveaux paramètres de flexibilité, rapidité, «just in time», proximité du client, maîtrise féroce des coûts, etc. auxquels elle est confrontée, elle doit développer de nouvelles stratégies de compétitivité.

L'entreprise a besoin qu'on s'investisse et qu'on croie en elle. Une large mobilisation des potentiels, ainsi qu'un leadership puissant et efficace contribuent à son succès. Tous les acteurs liés à ses activités - en premier lieu les collaborateurs et collaboratrices - ont intérêt à la voir prospérer. Devenir de véritables entrepreneurs («intrapreneurs») est donc une aptitude essentielle à développer, au travers de l'approche de la responsabilisation individuelle. L'objectif est d'inciter le personnel à s'engager davantage dans et pour l'entreprise, et partant pour lui-même! Les collaborateurs et collaboratrices deviennent partenaires de son avenir, en quelque sorte ses associés.

J'appelle ainsi «Empowerment» ce processus de responsabilisation interne du personnel, en vue d'améliorer les résultats de l'entreprise par une meilleure mise en valeur et utilisation des potentiels individuels. Considérer les gens comme des associés signifie alors leur donner du pouvoir. L'empowerment passe par un élargissement de l'autonomie accordée. Avec un niveau élevé dans les attentes! Mais, de manière canalisée, sans paternalisme, ni laxisme. D'où la notion d'autonomie dirigée.

Ce processus de responsabilisation est applicable à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'accompagne de mesures d'organisation, de pratiques nouvelles, ainsi

que «d'outils» adaptés de gestion et de conduite du personnel, tels que : aplanissement des hiérarchies, suppression des titres juridiques, extension du droit de signature, octroi de compétences financières, suppression des barrières réglementaires et bureaucratiques, reconnaissance et récompense des performances, participation aux résultats, atténuation des catégories professionnelles, etc. Dans ce contexte, un moyen d'intéresser, respectivement de faire participer, concrètement et activement chaque membre du personnel consiste à conclure avec lui un «contrat de prestation et de développement», accord mutuel sur les missions et objectifs à remplir. La responsabilisation individuelle est à considérer comme l'une des valeurs essentielles que la direction de l'entreprise doit vouloir promouvoir chez son personnel. Mais, décréter l'empowerment ne suffit pas, sans initier simultanément une transformation profonde des mentalités et des comportements, ainsi qu'une remise en question des rôles.

Bien que l'empowerment apporte des avantages et de nouveaux atouts aux personnes, ce qui est particulièrement favorable aujourd'hui - un travail plus intéressant, des opportunités d'évolution professionnelle, la possibilité de se réorienter en cas de besoin, une mobilité interne plus grande, une «valeur» accrue sur le marché de l'emploi (interne et externe) par une polyvalence étendue, ... - ces transformations ne vont pas, on s'en doute, sans engendrer des tensions et des inquiétudes.

Sachons donc exiger beaucoup de chacun, mais sachons aussi adapter les exigences aux dispositions et possibilités de chacun (lois de la pression d'enjeu et de la spirale de motivation).

Depuis 40'000 ans au moins, les êtres humains ont utilisé principalement deux stratégies pour faire face au monde. Celle de la carpe, peureuse, cherchant son salut dans la fuite et celle du requin qui mord tout ce qui passe! Or, les carpes se font boulotter et les requins chasser comme grands prédateurs. Adoptons alors la stratégie du dauphin, qui dispose d'une aptitude naturelle à penser de façon constructive et créative. Au-delà de la métaphore, donnons-nous le pouvoir de penser avec endurance, de rêver avec intelligence, de voir loin et d'agir avec souplesse.

Ces idées et stratégies sont des options durables à long terme. A court terme, des événements imprévus peuvent en mettre l'application en question ponctuellement et momentanément. Nous n'avons pas toutes les cartes en mains. Le principe et la volonté demeurent, même si la réalité paraît contraire. Tout n'est donc pas lisse, ni facile.