

L'empowerment : vers une performance maximale chez Alusuisse SA

Autor(en): **Deslarzes, Jean-Christophe**

Objektyp: **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: **01.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140742>

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.

L'EMPOWERMENT : VERS UNE PERFORMANCE MAXIMALE CHEZ ALUSUISSE SA

Jean-Christophe DESLARZES
Responsable Ressources Humaines et Administration
Alusuisse Aluminium Suisse SA
Chippis

L'Empowerment chez Alusuisse Aluminium Suisse SA

Pour rendre notre organisation plus flexible et plus proche du marché, algroup (Alusuisse Lonza Group) a introduit un programme nommé Empowerment afin d'encourager et motiver davantage ses collaborateurs. L'objectif est de donner le pouvoir décisionnel et les responsabilités à ceux qui peuvent créer la plus grande valeur ajoutée, à savoir *les collaborateurs de front*.

Un «Groupe d'Experts Empowerment (GEE)», composé d'environ 15 cadres de diverses entreprises d'algroup (y compris Alusuisse Sierre), a reçu la mission d'implanter l'empowerment dans les entreprises représentées au sein du GEE, de partager des expériences (à l'intérieur et à l'extérieur d'algroup), de guider le progrès, de rassembler des informations concernant les meilleurs exemples en la matière et d'agir en tant que promoteurs de l'empowerment au sein d'algroup.

Définition de l'empowerment

En 1995, dans le cadre du programme Empowerment d'algroup, Alusuisse Sierre a commencé à implanter des teams auto-dirigés (TAD). Ceux-ci sont des groupes de collaborateurs avec la responsabilité quotidienne de s'auto-diriger dans leur travail, avec un minimum de supervision directe. Créer des TAD, où cela semble judicieux, présente pour nous le meilleur moyen de transférer davantage d'autorité, ressources, informations, responsabilités et compétences à nos collaborateurs et ainsi leur transmettre plus de pouvoir.

Les membres de TAD sont responsables de leurs travaux, gèrent leurs plans et horaires de travail, prennent des décisions en rapport avec la production et/ou

les services et interviennent pour résoudre leurs problèmes. Si des groupes de travail traditionnels sont organisés en fonctions spécialisées, fragmentées en plus petites responsabilités, ces teams - quant à eux - sont constitués de membres qui sont conjointement responsables pour tout le processus, chaque individu exécutant plusieurs tâches.

Déroulement du projet

Les cinq étapes-phases de notre programme empowerment sont les suivantes :

I. Définition du projet

Le but de cette étape est de définir précisément les gains de performance visés. C'est une phase cruciale et sensible, puisque l'on doit avoir une compréhension claire de l'empowerment et de ce que ce processus engendrera.

Nous sommes arrivés à la conclusion que grâce à l'empowerment nous serons capables d'être plus innovatifs, de réduire nos coûts (particulièrement nos coûts de maintenance) et de servir plus rapidement nos clients en leur fournissant en permanence des produits de haute qualité. L'engagement de nos collaborateurs, du temps, des ressources financières et la cohérence de la démarche sont indispensables pour atteindre ces objectifs.

Afin de s'entourer d'un team de projet efficace, le chef de projet a créé six comités de pilotage décentralisés, soit un comité de pilotage par division ou site.

II. Mobiliser les animateurs de teams

Conscients que les cadres constitueraient la principale résistance au changement, il était dès lors essentiel de les mobiliser rapidement. Nous avons effectué cela en deux temps. Tout d'abord, les cadres (supérieurs jusqu'aux chefs de ligne) ont été informés, dans chacune des divisions, du projet et des résultats escomptés. Ces séances d'information, menées par le chef de projet et la direction de la division respective, ont, dans un deuxième temps, été suivies par une formation au management participatif avec l'assistance de consultants spécialisés dans les techniques de motivation.

Le but de cette étape était de mobiliser la masse critique, les cadres, en faveur du changement.

III. Mobiliser l'ensemble des collaborateurs, expérimenter la nouvelle façon de travailler

Une information solide doit être dispensée à tout le personnel dans cette phase. De plus, après avoir constitué les premiers TAD, nous avons organisé une formation spécifique au travail en team suivie d'un «coaching» régulier pour les teams et animateurs de ceux-ci. Beaucoup d'énergie doit être déployée dans le développement de ces teams puisque leur succès, en tant que teams pilotes, est primordial.

Cette phase vise à briser les barrières et à introduire une nouvelle philosophie de travail.

IV. Revoir la structure et le processus

Dans cette phase, les processus et l'organisation sont analysés et, si nécessaire, redéfinis. Il s'agit de l'étape de transition réelle, le nombre de TAD croissant rapidement.

V. Amélioration permanente vers des hautes performances

Après avoir été constitués puis formés, les teams continuent à être coachés. A ce stade (ou préalablement si cela constitue une barrière à l'avancement du projet), la stratégie des ressources humaines doit être reconsidérée.

La politique de rémunération doit notamment être en adéquation avec la philosophie empowerment. Un système de primes de teams remplace, dès 1997, le concept traditionnel de primes individuelles.

Facteurs essentiels de succès

Mettons en évidence nos trois activités fondamentales pour le succès du programme :

1. Comme expliqué ci-dessus, *six comités de pilotage décentralisés* (teams de projet) ont été constitués au début du processus. Nous voulions tenir compte des conditions particulières de chaque site (technique, langue, culture) et impliquer le plus rapidement possible un grand nombre «d'agents de changement» (environ soixante).

Au début, nous avons veillé à ce que les cadres fassent partie de ces comités de pilotage. Cela est raisonnable, puisqu'ils doivent acquérir une compréhension claire quant aux défis des performances visées et relative à la manière de relever ceux-ci par la conduite du projet. Cependant, nous avons rapidement intégré des collaborateurs de front au sein des comités de pilotage afin de former des teams multi-fonctionnels et multi-hiérarchiques.

Nous considérons la création de ces comités de pilotage comme une étape cruciale. Un groupe plus centralisé n'aurait pas été conforme à la philosophie du travail en TAD et n'aurait pas fourni les résultats rapides dont ces comités peuvent se prévaloir.

2. Après avoir créé des TAD, nous les avons *formés et coachés*.

La formation fournit à nos animateurs de teams les outils nécessaires pour leur faciliter la transition d'un style directif à un style de conduite qui donne plus de pouvoir aux collaborateurs. Chaque animateur doit apprendre à devenir un coach, un «briseur de barrières», un facilitateur, un avocat des clients, un analyste, un exemple vivant de la pratique empowerment. Il quitte ces séminaires avec des objectifs personnels précis et un plan d'actions pour atteindre les résultats escomptés.

Quant aux outils offerts aux membres des teams, ils leur permettent de comprendre leur nouveau rôle au sein d'un team. Ils sont ainsi à même de créer une charte de team, conduire des réunions de team efficaces, donner et recevoir un feedback, résoudre des problèmes en team, prendre des décisions de team, définir des buts et mesurer les résultats, planifier des actions, gérer les conflits de team, etc. Des activités extra-muros avec des simulations de situations de team sont organisées, afin que les collaborateurs perçoivent immédiatement les avantages d'utiliser les outils qu'ils ont reçus. De plus, afin d'accroître l'esprit de team, les collaborateurs vivent, dorment ensemble dans un chalet pendant les deux jours de formation. Ici encore, les participants, c'est-à-dire les teams, quittent le séminaire avec des objectifs et un plan d'action pour leur team.

Tous les deux à six mois, les teams sont coachés par le formateur avec lequel ils ont suivi l'instruction théorique et pratique. En outre, un coach permanent, membre du Comité de pilotage du site respectif, est affecté à chaque TAD.

3. Nous pensons que l'empowerment peut atteindre ses objectifs seulement si les processus sont analysés et, le cas échéant, améliorés. Ainsi, nous modi-

fions notre structure plutôt fonctionnelle (département de marketing, production, maintenance, etc.) en une philosophie orientée marchés et processus. Nos divisions de laminage et de filage à la presse ont été organisées, d'une part, en segments par marchés avec des TAD et des business teams et, d'autre part, des teams de support fonctionnels. Cela résulte en une matrice organisationnelle représentant une structure hiérarchique réduite. Nous devons cependant encore consentir à beaucoup d'efforts jusqu'à ce que la nouvelle organisation devienne une réalité quotidienne pour chaque employé.

Résultats

Nous pouvons d'ores et déjà afficher les résultats suivants :

- Plus de 70 TAD créés.
- Plus de 750 collaborateurs formés au travail en team.
- Augmentation de l'esprit d'appartenance à l'entreprise.
- Diminution du nombre d'accidents professionnels.

Même s'il est difficile d'affirmer que certains résultats d'entreprise sont une conséquence directe de notre programme empowerment, nous constatons que la productivité a augmenté dans certains teams et que divers records ont même été atteints.