

L'EMPOWERMENT

Donner aux salariés
le pouvoir d'initiative

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Philippe
LIGER

Gaëlle
ROHOU

L'EMPOWERMENT

Donner aux salariés
le pouvoir d'initiative

DUNOD

Déjà paru chez Dunod
Philippe Liger, *Marketing RH*, 3^e éd., 2013.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074168-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« La limite idéale vers laquelle tend la nouvelle organisation du travail est celle où le travail se bornerait à cette seule forme de l'action : l'initiative. »

Jean FOURASTIÉ (1907-1990)

Sommaire



Introduction : qu'est-ce que l'empowerment ?	1
Partie 1	
Les enjeux de l'empowerment dans les entreprises	21
Chapitre 1 ■ Un enjeu de qualité de service	23
Chapitre 2 ■ Un enjeu d'attractivité et de fidélisation	39
Chapitre 3 ■ Un enjeu de motivation, d'engagement et de sens au travail	45
Chapitre 4 ■ Un enjeu de qualité de vie au travail et d'épanouissement professionnel	65
Chapitre 5 ■ Un enjeu de performance globale de l'organisation	79

Partie 2

Les conditions de mise en œuvre de l'empowerment dans les entreprises 97

Chapitre 6 ■ Développer l'empowerment de chacun 99

Chapitre 7 ■ Développer l'agilité managériale, le manager coach 115

Chapitre 8 ■ Développer l'empowerment au niveau de l'organisation 135

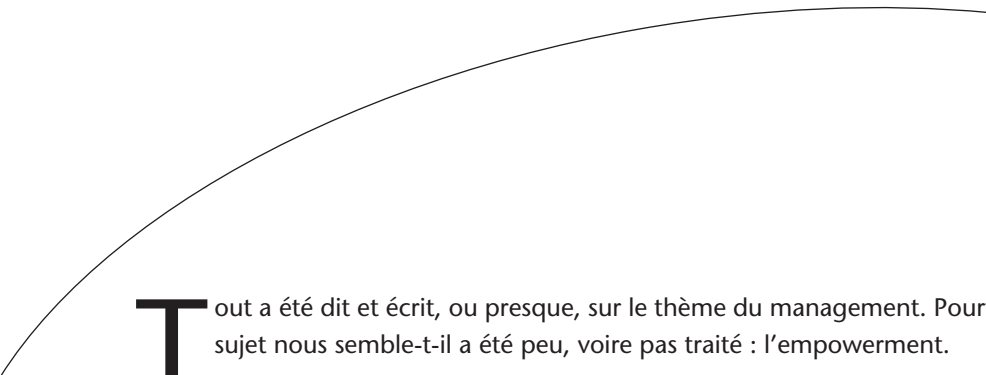
Conclusion 171

Remerciements 173

Bibliographie 175

Index 177

Introduction : qu'est-ce que l'empowerment ?



Tout a été dit et écrit, ou presque, sur le thème du management. Pourtant, un sujet nous semble-t-il a été peu, voire pas traité : l'empowerment.

C'est pour cette raison que nous avons décidé d'écrire ce livre, qui va présenter le thème en essayant de démontrer que l'empowerment est un sujet passionnant, simple à comprendre, pas trop compliqué à mettre en place et qui peut, surtout, rapporter beaucoup aux entreprises mais également aux clients et aux employés. Pour ce faire, nous serons concrets, illustratifs et le plus concis possible.

Trop souvent dans les entreprises, une déferlante de mots anglais permet à des cadres soi-disant modernes de surfer sur l'écume du management : des mots-valises ou conceptuels leur permettent de briller dans une réunion ou lors d'une discussion.

Toutefois, même si nous sommes persuadés que l'on ne pratique pas le management grâce à des mots anglais, nous sommes obligés de reconnaître que le terme empowerment est difficile à traduire, voire intraduisible.

Sans traduction satisfaisante, certes, mais néanmoins d'un impact considérable, il se « traduira » bel et bien et positivement dans le résultat de l'entreprise.

Nous ne philosopherons pas sur le management et sur le pouvoir, tout simplement parce que d'autres l'ont fait beaucoup mieux que nous ne pourrions le faire. Nous souhaitons juste décrire l'empowerment et les conditions de sa réussite

dans le champ de l'entreprise. Ainsi, développé au sein d'une PME ou d'un grand groupe, il permettra à des individus, des équipes de trouver des sources d'initiative insoupçonnées au service de la performance de l'entité, quelle qu'elle soit. L'empowerment sera également le catalyseur d'un épanouissement professionnel et d'un mouvement entrepreneurial ou « intraprenarial », c'est-à-dire entrepreneur à l'intérieur de l'entreprise.

Nous allons proposer une définition de l'empowerment dans le cadre de l'entreprise, car ce terme nous semble d'une part peu défini, et d'autre part encore insuffisamment connu des managers. Puis nous expliquerons les enjeux qu'il représente pour terminer sur les conditions de sa mise en œuvre. Notre livre a donc pour objectif de donner aux parties prenantes de toute entreprise des outils et une démarche de déploiement de l'empowerment.

Une définition parmi d'autres

Certains s'y sont essayés avec le mot responsabilisation, voire un néologisme plus audacieux : « capacitation ». Au Canada, on parle tout simplement de pouvoir d'agir.

Pour notre part, nous utiliserons des périphrases pour essayer de définir le terme empowerment, ou *employee empowerment*.

Il est certain que ce n'est pas véritablement de la délégation ni de l'autonomisation, et encore moins de l'autogestion, même si *power* signifie en anglais pouvoir.

L'empowerment, c'est un peu plus que le management participatif et un peu moins qu'une autonomie complète des collaborateurs.

Nous dirons plutôt qu'il s'agit d'une habilitation, quelquefois prédéfinie ou délimitée, permettant à un collaborateur ou à une équipe auxquels on en donne les moyens de prendre des initiatives et des décisions dans leur périmètre d'actions et possiblement en dehors de leurs descriptions de postes. Et ce, d'autant plus que l'action et la décision permettront une meilleure prestation au client ou une meilleure performance pour l'entreprise, à condition bien sûr que cette initiative respecte les règles, le droit et l'éthique de la profession. Enfin, cette capacité d'agir permettra également au salarié de se sentir plus épanoui dans son travail et de bénéficier d'une forme de reconnaissance qui pourra avoir plusieurs aspects.

Pour bien cerner le concept, il faut immédiatement ajouter un terme – « encore » anglais – en face d'empowerment. C'est le mot *accountability*, c'est-à-dire responsabilité. En effet, on ne peut pas mettre en œuvre cette nouvelle forme de pouvoir donnée aux salariés sans que ces derniers se sentent responsables, engagés

et partants. Nous pourrions résumer cela en deux phrases qui correspondent aux deux faces d'une même médaille :

- Le manager disant : « Je donne du pouvoir. »
- Le managé répondant : « Je suis responsable et j'accepte explicitement ou implicitement ce pouvoir. »

Exemple

Pour expliquer concrètement la forme que peut prendre l'empowerment, prenons l'exemple d'un parc de loisirs. Dans ce genre de lieu, les managers ont demandé à des responsables d'équipe qui travaillent sur le site d'être vigilants et de réagir systématiquement en prenant une initiative quand ils voient un enfant pleurer. Imaginons un enfant en larmes parce que son ballon représentant un personnage du parc s'est envolé. Le collaborateur peut décider seul et immédiatement d'offrir un nouveau ballon à l'enfant.

Derrière cet acte simple se trouvent beaucoup d'avantages : des parents satisfaits et un enfant heureux qui en parleront et un collaborateur qui se sentira valorisé et reconnu dans sa fonction et donc plus responsable.

- Coût économique de l'opération : quasiment nul.
- Conséquences marketing, commerciales ET managériales : considérables.

Dans les entreprises de services, cette part de pouvoir donnée à des collaborateurs responsables va constituer un avantage différenciant dans le face-à-face entre le client et le dernier représentant de l'entreprise, à l'instant où il va délivrer le service ou le produit.

Notre thèse consiste à dire que, dans la relation client-vendeur, l'empowerment confère au vendeur une opportunité sans égale d'améliorer considérablement la relation et donc de créer de la fidélisation.

Bien sûr, nos propos s'entendent en dehors de toute négociation virtuelle sur Internet, pour laquelle les touches du clavier ne peuvent prétendre remplacer la « touche » humaine. Mais, devant cette avancée impressionnante du commerce en ligne, il deviendra d'autant plus important de soigner la relation réelle qui, bien que plus rare, n'en sera que plus souhaitée sans aucun doute par les clients.

Comme l'a dit un poète, on ne trouvera jamais la trace d'une larme sur une lettre d'amour électronique.

Un concept appréhendé différemment selon l'environnement de l'entreprise

Beaucoup d'entreprises sont encore loin de cette façon de voir les choses, y compris dans des métiers où sa mise en place serait assez simple.

Exemple

Prenons l'exemple des lignes de caisse dans les hypermarchés. Alors que la plupart des clients ont des caddies bien remplis et que l'attente est souvent assez longue, nous n'avons jamais vu une caissière, par exemple, offrir une friandise ou un cadeau à un petit enfant qui braille dans une file d'attente sous tension. Bien sûr, cette hôtesse de caisse charrie des tonnes de produits chaque jour et elle est sans doute fatiguée par des clients pas toujours très aimables. Nous sommes pourtant persuadés que la réflexion n'a pas été menée complètement sur le sujet par les dirigeants de ces grandes chaînes de distribution et qu'il y a, à la caisse, un « carrefour » essentiel pour une grande surface et un potentiel d'amélioration de la relation clients.

Évidemment, dans certains secteurs d'activité, comme par exemple le secteur hospitalier, ce pouvoir d'initiative devra être très cadré, voire bloqué, quand les conséquences relèveraient de la bonne intégrité physique ou mentale des personnes soignées.

Dans ce cas, il s'agira de délégations ponctuelles et d'une prescription précise, limitée dans le temps et faisant l'objet d'un contrôle.

■ La centralisation dans les entreprises n'est pas morte

Nous connaissons tous, dans nombre d'entreprises, la puissance, le pouvoir d'un « petit chef » qui ne supporte pas qu'une décision soit prise sans son autorisation. Quel que soit le niveau d'importance de ce qu'un employé peut faire, celui-ci doit en référer à sa hiérarchie. Et comme très souvent la réponse tarde – c'est l'insigne privilège des chefs de pouvoir faire attendre – le problème à l'origine facile à résoudre devient plus compliqué à régler. Cette attitude de contrôle *a priori* retarde l'ensemble de la chaîne de production d'un bien ou d'un service, et *a fortiori* décourage l'initiative et crée de la démotivation.

Sans parler d'empowerment, la délégation dans ces hiérarchies rigides est elle-même impossible. Le chef doit justifier son rang, son rôle, son statut et exclure la moindre once de confiance envers ses collaborateurs qui, pourtant proches du problème, ont souvent les solutions aux difficultés rencontrées.

Perte de temps, perte d'argent, perte de qualité de service... la liste est longue des conséquences d'autoritarisme des « chefaillons », qui devraient appartenir à d'autres temps.

Bien sûr, des systèmes fondés sur la centralisation et le respect absolu de l'organisation existent et sont assez souvent performants. Dans ces entreprises où les directives viennent du siège, où la hiérarchie a toujours raison, comme en Corée du Sud par exemple, ces méthodes sont opérantes tant que le business est favorable.

Éric Surdej, ex-PDG de LG France, auteur du livre *Ils sont fous ces Coréens*¹, déclare au magazine *Management* d'avril 2015 :

« Les réunions ne durent jamais plus d'une heure et pas question d'y arriver sans préparation. On examine uniquement les faits, on identifie un problème, son responsable, on prend telle décision et c'est terminé. »

Dans ces structures d'inspiration militaire, on n'imagine pas proposer une initiative, de peur de la sanction. Dans le même article, Éric Surdej poursuit :

« J'avais la prétention d'y introduire la valorisation de l'individu. Mais chez eux, le chef a toujours raison, quitte à donner des directives absurdes, uniquement pour tester votre capacité d'obéissance. On m'a forcé à prendre des décisions stratégiques que je jugeais inadéquates. J'ai entraîné quelques semaines, mais le rouleau compresseur vous oblige très vite à appliquer les consignes d'en haut. »

Ce qui frappe dans ces propos, c'est l'absence totale de liberté d'adaptation d'un responsable de pays, par exemple, aux particularités et aux besoins d'un marché national.

Ce principe de base du « Je ne veux voir qu'une tête » peut donner évidemment l'impression d'une force collective inébranlable. Pourtant, Éric Surdej montre bien la limite de cette approche :

« Le revers de la méthode coréenne, si efficace quand le marché est porteur, c'est qu'on est incapables de changer de cap quand les difficultés surviennent. »

Ce sont toutes les questions de l'agilité et de l'adaptation d'une entreprise qui sont soulignées dans ces propos.

Il est clair que la puissance des conglomérats de ce pays illustre leur capacité indubitable de performance. Il n'en reste pas moins que l'on peut se poser légitimement la question de ce que pourrait apporter, en plus, un management moins centralisé, où les initiatives par exemple locales pourraient avoir cours.

1 ÉRIC SURDEJ, *Ils sont fous ces Coréens !*, Calmann-Lévy, 2015.

Dans le cas décrit, des raisons culturelles sont sans doute la première limite à l'évolution.

Toutefois, les temps vont peut-être changer également en Corée du Sud. On apprend sous la plume de la journaliste Elsa Bembaron, dans un article du *Figaro Économie* du 18 mai 2015, consacré à ce même livre que :

« Même si les cadres déjà en place sont outrés de voir leurs méthodes critiquées, les jeunes sont ravis de voir les méthodes de leurs aînés remises en cause et le font savoir sur les réseaux sociaux. »

Nous pensons que ces réactions ne sont pas anecdotiques mais qu'elles révèlent une tendance des générations Y et Z qui portent dans l'entreprise de nouvelles valeurs, comme par exemple une participation souhaitée plus importante dans un management moins autoritaire.

■ Les générations Y et Z : des acteurs du changement

Ce sont vraisemblablement ces générations Y et Z qui feront évoluer les systèmes de management traditionnels dont il devient assez clair aujourd'hui qu'ils donnent trop de pouvoir aux dirigeants et qu'ils ne mobilisent pas l'ensemble des forces vives des entreprises.

Même si ce système risque de se réformer lentement par lui-même, il est évident qu'à l'instant où ces nouvelles générations prendront la place des dirigeants d'aujourd'hui, elles incarneront et mettront en œuvre le changement vers un pouvoir plus partagé.

Nous sommes donc dans une phase transitoire où l'empowerment va trouver sa place petit à petit, malgré un handicap initial dû à la faible notoriété qu'a cette valeur en France, parce que son existence date seulement de quelques années et ne s'est développée que dans quelques entreprises sur le territoire national.

La question n'est donc pas de savoir s'il faut changer mais quand et comment cela sera possible.

Soyons concrets : où tirer le fil du changement dans ce grand écheveau ?

Afin de nous aider à mieux illustrer et comprendre ce système de management qu'est l'empowerment, nous avons recueilli des témoignages qui montreront les différentes façons de le concevoir et de l'appréhender. Pour ne pas rester trop hexagonaux, nous rapporterons des témoignages de responsables d'entreprises françaises mais aussi, largement, de sociétés exerçant leurs activités dans plusieurs régions du monde.

Nous présenterons notamment trois témoignages du Brésil, car ce « pays continent » est très dynamique en matière de relations humaines et nous pensons que ses courants de pensée sont peu ou pas assez connus en Europe.

Bien sûr, nous évoquerons également l'Asie et ses pays dont nous sommes persuadés qu'ils sont plus émergés qu'émergents, comme on nous le répète. Nous reprendrons aussi des exemples de la région Pacifique et nous noterons à travers ces illustrations que, quelquefois, la culture nationale oblige à positionner l'empowerment à un certain niveau d'encadrement.

Enfin, nous proposerons des témoignages de chefs d'entreprises européennes, petites et grandes, ainsi que des paroles de directeurs des ressources humaines, acteurs essentiels dans la mise en place de l'empowerment.

Vous observerez que, bien que privilégiant le secteur des services, certains de nos témoins donnent à l'empowerment une dimension véritablement élevée en termes de valeur, permettant ainsi de semer une graine d'entrepreneuriat dans toutes les entreprises. Ces témoignages plaident pour ce type de mise en œuvre, quels que soient le secteur d'activité et la taille des entités. Les chefs d'entreprises interrogés considèrent en effet que les salariés doivent au même titre que d'autres être des parties prenantes de l'entreprise.

Mais, avant cela, revenons à l'histoire de ce grand mouvement dans le temps.

Un peu d'histoire

Comprendre ce qu'est l'empowerment aujourd'hui, c'est savoir quelles sont ses origines. Il est fréquent d'entendre qu'un peuple qui ne connaît pas son passé, ses origines et sa culture ressemble à un arbre sans racines. À l'échelle qui nous concerne, plus modeste, connaître l'histoire de l'empowerment à l'étranger comme en France, c'est disposer des repères structurants quant à la signification et l'usage possible de ce concept aujourd'hui dans les entreprises.

L'empowerment, dans les organisations et les pratiques managériales, n'est pas né spontanément. Il est le fruit d'une évolution progressive. Ses racines sont la fois citoyennes, politiques, sociales et éducatives. Ce sont au fil du temps des hommes et des femmes qui, par leur réflexion, leur expérience, leurs pratiques professionnelles et leur engagement, ont observé, constaté, décrit et enrichi cette notion d'empowerment, pour en faire un levier de transformation et de changement. Dans les lignes qui suivent, nous vous invitons à cheminer au travers d'éléments d'histoire retraçant la chronologie simple de la notion d'empowerment.