



LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 12, 15 juin 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'EMPOWERMENT

L'empowerment est plus qu'une simple évocation, qui prescrit la délégation du pouvoir de décisions dans l'organisation. C'est un principe de gestion de la tâche, qui institue, par la responsabilisation des actes, à tous les niveaux d'emploi, la créativité dans l'espace de travail. Pour que l'empowerment se vive pleinement dans l'organisation, il faut que le personnel sente qu'il a le pouvoir non seulement de décider de ses temps et de ses modes d'exécution du travail, mais qu'il a le droit à l'erreur et qu'il a le droit de se reprendre seul¹.

Or, il arrive que les dirigeants se prononcent pour la décentralisation du pouvoir de décisions dans l'ensemble de l'organisation, mais omettent eux-mêmes de pratiquer ce qu'ils prêchent. Avec la délégation du pouvoir de décisions, sans laquelle il n'est pas d'empowerment réel dans l'organisation, l'information doit suivre. En somme, la transparence de gestion doit exister, pour que l'information requise transite dans tout le corps d'emploi, qu'on dit en possession du pouvoir d'agir que suppose l'empowerment réel au travail.

L'empowerment institue, par la force des choses, de la confiance dans le milieu de travail, parce que le personne est investie du pouvoir d'accomplir sa tâche comme elle l'entend. Et la plus habile à exécuter une tâche, à quelque niveau d'emploi qu'on se situe, c'est encore la personne à qui est dévolu le mandat de travail que cela implique. La gestion en mode command-and-control est très exactement à l'opposé de l'empowerment, parce qu'elle est porteuse de non confiance dans le rapport d'emploi entre supérieur et subordonné.

L'empowerment est un signe évident de confiance de la part du management, et le personnel qui en bénéficie sait qu'il ne peut trahir cette marque d'intelligence dans le rapport de travail qu'au risque de ne plus être traité comme personne responsable par la suite. Cela, tous le savent, sauf peut-être quelques marginaux, qui, de toute manière, n'auraient jamais dus faire partie d'aucune équipe de travail dans l'organisation. Si l'organisation était parfaitement alignée, non seulement ses modes, méthodes et pratiques de tâche seraient-iss conséquents, mais son système d'embauche serait aussi conséquent. L'idée d'un resserrement des volontés, autour d'une démarche de travail axée sur le rendement global amélioré, donne la mesure de l'alignement de l'organisation.

Étrangement, nombre de dirigeants ne souscrivent pas au principe de l'empowerment, parce qu'ils sont convaincus que des personnes dans leur organisation vont tenter de déjouer le système à leur avantage. Or, s'il existe un pourcent de gens qui cherchent à décevoir, 99 pourcents d'autres veulent satisfaire l'employeur. Freiner 99 personnes, dans leur capacité d'innover dans et pour le compte de l'organisation, pour parer aux méfaits d'une seule personne, serait-ce là, pour la direction, faire preuve d'une gestion... responsable ?

¹ Handy, C., (1995), 'Trust and the virtual organization', Harvard Business Review, mai-juin.
<http://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization/ib>