

L'appropriation¹ (empowerment)

Donner le pouvoir d'agir

Même si nous en parlons depuis plus d'une décennie, l'appropriation est loin d'être devenue une réalité dans nos entreprises. De toute évidence, nous éprouvons des difficultés à l'intégrer dans nos pratiques de gestion. Comment le faire?

Définissons d'abord l'appropriation. C'est un processus par lequel on amène un collaborateur à atteindre la maîtrise des affaires dont on veut qu'il soit responsable. Ce qui implique de lui faire découvrir et de l'aider à développer sa capacité d'être pleinement responsable de la contribution qu'il doit apporter dans la tâche, dans l'équipe, dans l'organisation, dans l'entreprise.

Pour cela, il doit avoir l'information pertinente concernant son environnement et acquérir suffisamment de connaissances et d'expérience pour prendre des décisions rationnelles. Il doit avoir suffisamment de volonté et de confiance en soi pour les mettre en œuvre et assez de jugement pour pouvoir en évaluer l'efficacité.

On ne peut pas forcer quelqu'un à être responsable. Dans l'état actuel des choses cependant, avoir des employés indifférents qui se contentent de donner une prestation de travail moyennant une rémunération et des bénéfices sociaux, peut porter à de graves conséquences non seulement pour l'équipe, mais également pour l'entreprise. Même les syndicats ont compris cela et c'est pourquoi ils soutiennent activement les processus de réorganisation du travail.

Il est évident, par ailleurs, que l'équipe dirigeante n'a d'autres choix que de partager le pouvoir en suscitant une participation active à la définition des objectifs, des méthodes de travail, des rôles, des problèmes et des solutions.

Comment faire pour passer à l'action concrètement dans l'intégration de l'appropriation au sein de son équipe, de son organisation, de son entreprise? Il semble bien que l'approche coaching demeure actuellement la piste la plus prometteuse à cet égard. Considérons la stratégie suivante :

Étape 1 : Développer d'abord, à tous les niveaux, l'aptitude à faire du coaching de gestion dans les entretiens avec nos collaborateurs afin d'accentuer l'autonomie et l'appropriation.

Étape 2 : Étendre ensuite cette compétence au coaching d'équipe dans le but d'accroître l'autonomie des équipes de travail et de renforcer l'efficacité du travail en équipe.

Étape 3 : Introduire finalement le coaching personnalisé en entreprise pour développer le potentiel de leadership parmi les gestionnaires les plus prometteurs pour la relève.

L'appropriation s'appuie sur l'idée qu'en multipliant les décideurs responsables au sein de l'entreprise, on mettra davantage l'accent sur la prévention des problèmes plutôt que sur la résolution de problèmes. C'est également une remarquable occasion de créer un environnement humain propice à l'épanouissement de chacun.

¹ En français, le mot « appropriation » semble mieux rendre l'idée véhiculée par « empowerment » que les mots « responsabilisation » ou « habilitation ».