

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 290

Séance 13 février 2001, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 29

Thème : DYNAMISER VOS ÉQUIPES PAR LE TRAVAIL EN « TEAM » OU PAR L' »EMPOWERMENT »

C'est le tour à notre ami et membre du comité, M. Yves Bovay, qu'échet l'honneur d'ouvrir la séance et de présenter l'orateur de la soirée M. Martin Zwicky, Directeur d'ALC (Académie de Langues et de Communication) et d'IFFO (Institut pour la Formation de Formateurs Occasionnels, à Fribourg).

Punch et énergie

C'est ce que l'orateur se propose de mettre dans la soirée. Mais voilà, le problème, c'est que, dans un groupe, il y en a un qui en a et qui aimerait que les autres en aient. C'est la problématique de l'empowerment : réussir à créer un dynamisme, une envie de se développer. Le rêve quoi! Est-ce que l'on peut toujours réussir ce que l'on a toujours recherché, c'est-à-dire d'avoir des collaborateurs totalement impliqués, totalement responsables, totalement dynamisés, énergisés, mais attention pas dopés! C'est avoué l'orateur un cheminement extrêmement enrichissant et important qu'il a vécu ces dernières années et qui est en train d'opérer une véritable synthèse, symbiose, dans les entreprises.

La symbolique

Cela dit, le conférencier présente l'évolution de la formation à travers l'ère industrielle. Pour ce faire dans sa démonstration il va passer de la pomme de terre aux briques. Ne cherchez pas à comprendre, vous allez comprendre.

L'orateur présente donc à l'auditoire :

1. *Une pomme de terre* : C'est la formation *nourriture de base*, essentiel pour devenir employable, pour renforcer les compétences de base au niveau élémentaire.
2. *Un remède* : C'est la formation *remède* justement pour remédier à des déficiences. Le formateur se prend un peu pour un docteur, pour un infirmier. M. Zwicky cite pour confirmer ce point l'éloquent téléphone qu'il a reçu ce jour même: « Je suis inscrit à un cours où je dois absolument apprendre l'allemand parce que notre entreprise a changé, mais j'ai vraiment besoin d'une infirmière. » Il avait donc vraiment besoin de quelqu'un qui lui administre la potion magique.
3. *Une matriochka* : C'est la formation *gadget* ou, autrement dit, le marché de la formation. A secouer l'objet, voilà les matriochka qui, toutes contentes d'être libérées, se sauvent sur le sol. Tout le marché de la formation gadget à terre!
4. *Une brique* : C'est la formation *solide*, la formation béton, la formation d'investissements avec laquelle se construit la vie professionnelle. Le vrai défi, c'est de réussir à construire

vraiment parce que les coups d'éclats, les départs en fanfare par rapport à telle et telle mode... Certes, la mode fait partie de la vie, mais il y a toujours une certaine insatisfaction à ne pas arriver à créer finalement quelque chose de solide. Construire ensemble derrière ce mot à la mode américaine *empowerment*, il y a justement cette volonté de créer quelque chose de systématique.

L'empowerment

C'est, tout en ayant présent à l'esprit l'enjeu économique de l'entreprise, renforcer, transférer, développer tant les compétences professionnelles, stratégiques que les compétences relationnelles des équipes, des collaborateurs au niveau du savoir, mais aussi et surtout au niveau du pouvoir, c'est-à-dire : avoir le droit de faire. Et ceci toujours de manière tout à fait systématique. Hors la systématique pas de salut.

Dans l'empowerment intervient la notion de travail en équipe. C'est-à-dire que par les temps qui courent les individus dans les entreprises ayant souvent l'impression qu'on presse le citron, mais sachant aussi que la majorité des collaborateurs fournissent le maximum, l'idée est venue qu'il est impossible de serrer encore plus et que l'empowerment est le moyen important qui devait l'emporter pour essayer de faire mieux. Et ajoutant le geste à la parole, le conférencier se gratte l'hélix supérieur de l'oreille gauche en passant le bras droit au-dessus du crâne, ce qui est pour le moins original et qui illustre bien l'inconfort de certains fonctionnements du monde du travail, sorte de machinerie à la Tinguely.

Tout ça pour en arriver à la conclusion que par l'empowerment les valeurs que l'entreprise peuvent être fondamentalement renforcées, développées, transférées, ainsi que les compétences individuelles tant dans le domaine professionnel que relationnel ou stratégique auquel se surajoute l'interaction, c'est-à-dire les relations entre tous les collaborateurs.

Un autre aspect important de l'empowerment, c'est qu'il concerne tout le monde. Il n'y a pas une formation de cadres, d'un côté, et une formation des collaborateurs, de l'autre, mais tout se fait d'une manière aussi simultanée que possible, c'est la globalisation de la formation au sein de l'entreprise.

Le déclencheur

Il provient de la nécessité, soit de clarifier, soit de renforcer, soit de développer certaines valeurs mal *valorisées* : l'orientation clients, la flexibilité, ou la rapidité. Et l'orateur de citer un exemple typique parmi d'autres où ALC/IFFO a commencé un travail d'empowerment de ce genre : l'entreprise Siemens. Il y a des ingénieurs qui font des tests finals avant que les automates aillent sur le marché. Ces ingénieurs ont une haute idée de la qualité. Or les vendeurs de DiAx, Orange, pressés qu'ils sont, veulent, à tout prix et pas à n'importe quel prix, ces appareils tout de suite pour avoir des clients. Il y a là un conflit de valeur et dans ce cas l'entreprise doit tout faire pour ajuster ces valeurs, les modifier, sans totalitarisme, mais avec l'implication de tous.

Diagnostic des compétences actuels et futurs

Ce qui là aussi est nouveau, c'est que ce qui a toujours été souhaité, devient une norme. Il y a par exemple plus de quinze ans que l'on parlait d'hygiène dans les entreprises de la distribution alimentaire. L'hygiène était nécessaire. Si l'on compare aujourd'hui ce que représente l'hygiène dans certaines entreprises, il faut travailler à 8 degrés, ce sont des exigences folles. Est-ce là la raison pour laquelle les vaches le sont devenues? Alors si les nouvelles compétences relationnelles ont toujours été souhaitables, elles deviennent elles

aussi une norme. L'entreprise et le noyau dur des collaborateurs posent comme exigence de fonctionner selon certains critères relationnels. Et à un moment donné cela peut devenir un critère d'engagement, voire de rupture par rapport à ces valeurs d'ordre plutôt comportemental. L'établissement des valeurs qui doivent se modifier et l'établissement des compétences à développer est évidemment une deuxième piste à suivre.

Les modèles de commandement

Le troisième élément concernant la création des relations, c'est d'arriver aussi au type d'organisation des équipes. L'ALC/IFFO, selon la branche, selon le niveau de démarrage dans l'entreprise, évolue en collaboration avec l'entreprise en partant du modèle hiérarchique pour passer successivement au modèle centralisé avec un responsable central, puis au team avec leader qui donne des impulsions, puis au fonctionnement du team avec coach pour enfin atterrir au team auto-géré. Le développement de ces relations nécessitent évidemment un accompagnement, un soutien, et requiert aussi une distribution de compétences et surtout une volonté d'afficher la finalité : aller jusqu'au bout. Si il était question, comme il y a vingt ans, d'auto-détermination, surgiraient tout de suite des réflexes soixante-huitards, or ici il n'est question que de teams auto-gérés dans l'optique de compétences clairement établies. C'est par rapport à ce schéma-là que le team peut vraiment évoluer. A titre d'exemple, l'orateur relate une pratique d'Alu Suisse. A l'époque, jadis, le chef d'équipe s'appelait *Lieutenant* juste pour situer l'esprit de fonctionnement d'alors. Or l'idée c'est que si l'entreprise veut survivre, et au départ, c'était ça le déclencheur; elle devait apporter d'autres plus-values que les seuls produits et disposer de collaborateurs qui ne sont pas que des béni-oui-oui. Et l'idée de survie d'Alu Suisse, en Valais, a été d'acquérir une force intérieure qui rendrait le site non destructible, c'était l'ambition, dans la mesure où il disposerait de gens qui ont une telle responsabilisation que la pérennité de l'entreprise s'en trouverait garantie.

Pour réaliser cet objectif, rien de spectaculaire. Ce qui est fondamental dans l'empowerment, c'est le fait d'être systématique. Tout le monde est impliqué, concerné, il n'y a pas possibilité de ne pas au moins se situer par rapport à la démarche de l'empowerment.

C'est dans la volonté de fonctionner en team, aussi bien au niveau professionnel, relationnel que stratégique, que réside la dynamique qui permet à l'entreprise de rester forte et en Suisse la finalité dernière, c'est toujours celle de justifier les salaires élevés. C'est pratiquement le cas dans toutes les entreprises aujourd'hui en Suisse (notamment chez les CFF). C'est en effet un des moyens de dire. « Nous pouvons garder notre niveau de salaires malgré les coûts élevés parce qu'en contre-partie il y a le rendement de la responsabilisation totale. » Et, si l'on y regarde de plus près, le développement de l'empowerment est inévitable pour toutes les entreprises. La seule question qui reste ouverte, c'est à quelle vitesse on arrive à le créer, à développer ces éléments-là, et comment intégrer des personnes qui ne peuvent pas ou ne veulent pas, qui n'ont pas la possibilité intellectuelle, physique, morale, pour comprendre la nécessité de s'impliquer dans le travail en team et dans le développement des compétences professionnelles et stratégiques.

La systématique démontrée

La systématique telle que ALC/IFFO l'a mise en place dans plusieurs entreprises, déclare l'orateur, part de choses évidentes (à ce moment de son exposée, le conférencier sort, comme le magicien d'un chapeau un lapin, d'un sac une belle brique).

Première brique : *Qualité de la communication* : créer des conditions pour que la notion de la qualité de la communication soit au moins perçue, ce qui implique le « oser dire » et le « oser entendre ».

Deuxième brique : *Principes du travail en team*. Il s'agit dans cette seconde phase de mettre en évidence les critères qui font qu'un team fonctionne et ce sur trois plans: Valeurs/objectifs, rôles, interactions. L'objectif: sensibiliser non pas uniquement les chefs, mais tous les collaborateurs, à leur coresponsabilité pour renforcer le travail en équipe.

Troisième brique : *Développement des teams réels*. Les briques que manipule le conférencier commencent à faire apparaître des manifestations de premiers déséquilibres. Cela dépend de l'endroit où il imbrique la troisième brique. S'il la pose au niveau d'un fonctionnement purement formaliste, ça tient assez bien, mais veut-il développer le véritable travail en team, les spectateurs se rendent compte qu'il y a péril en la demeure. C'est-à-dire que pour construire, il manque un élément essentiel qu'il faudrait au plus tard à ce moment-là de l'évolution des travaux rajouter. Et cet élément-là, c'est la...

Quatrième brique : *Valeurs partagés par le plus grand nombre* (la fameuse masse critique dans l'entreprise). Idéalement, ce serait bien de construire là-dessus. Mais c'est à ce moment-là qu'entrent en scènes les premiers efforts de clarification de valeurs. Reprise des données qui ont été établies dans les chartes et mises en pratique.

Cinquième brique: *Gestion des conflits*. Cette phase est délicate et nécessite beaucoup de doigté. Soit il y a lieu de faire un peu marche arrière, soit d'avancer plus lentement. Les moyens de chiffrer leur progression sont donnés aux participants. C'est à eux qu'il appartient de définir les indicateurs qui leur permettent de progresser.

Lorsqu'après avoir réalisé les trois étapes que sont: le travail sur la communication, en team, sur les teams réels réunis, en leur donnant les moyens de gérer les conflits le mieux possible, ce palier est atteint sans trop d'encombre, l'observateur arrive à la constatation que si les team commencent à fonctionner très bien, il faut poser la...

Sixième brique : *Le travail interteam*. Cette opération ne consiste évidemment pas à casser les teams, mais à créer un esprit de travail ensemble sur l'ensemble de l'entreprise. Il y a donc toujours un développement horizontal et vertical imbriqué (c'est le cas de le dire) pour fonctionner ensemble jusqu'à ce que l'entreprise ne fasse plus qu'un seul et même corps.

Septième brique: *Le coaching*. Toutes ces étapes sont difficiles à réaliser sans l'aide de coachs externes, mais par la suite et, c'est une autre notion importante de l'empowerment, de coachs internes.

Pour ALC/IFFO l'objectif en tant qu'externe, c'est de pouvoir se retirer après 4 ans. L'auditoire l'aura compris si on parle de systématique, il faut aussi parler de systémique i.e. l'ensemble de toutes les démarches qui conditionnent l'empowerment et qui sont nécessaires pour que celui-ci soit cohérent. Gageons que l'auditoire l'aura compris.

Un crépitement d'applaudissements vint remercier M. Zwicky de sa prestation imagée et mis fin à la séance.

Le procès-verbaliste :

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, le 23 février 2001