

Empowerment professionnel : pour des salariés épanouis dans leur entreprise

Trop peu impliquer ses salariés dans leur parcours professionnel expose les entreprises à un risque de désengagement massif et de fuite des talents.

Pour éviter ce phénomène, il convient d'offrir aux salariés un espace de développement personnel et professionnel au sein de l'entreprise, afin de les rendre acteurs de leur propre carrière.

Cela fait plusieurs années que l'on assiste à un changement du rapport au travail. Ce changement n'en est pourtant qu'à ses débuts. L'arrivée des Millenials sur le marché, l'insécurité générée par un fort taux de chômage (en France), la fin des carrières linéaires longues, l'exigence de flexibilité, un certain individualisme : tout contribue à un immense besoin de trouver du sens au travail. Un besoin qui n'est pas l'apanage des plus jeunes. Les entreprises qui ne parviennent pas à y répondre rapidement s'exposent à un désengagement dramatique et à une fuite des talents.

Désengagement des salariés et fuite des talents

Plus une entreprise est grande, plus elle a tendance à pratiquer une gestion des talents du haut vers le bas, qui peut entraîner une certaine passivité des salariés vis-à-vis de leur carrière. Ce phénomène est particulièrement développé dans les pays à forte culture hiérarchique, comme la France. Lorsque les salariés sont «administrés» sans pouvoir s'impliquer véritablement, ils se désengagent peu à peu de l'entreprise. Combien de dirigeants et de DRH s'étonnent de constater l'écart entre les efforts réels faits par leur entreprise (formations, qualité de vie au travail, mobilité) et le désengagement mesuré lors de sondages annuels. Les salariés désengagés sont, évidemment, moins impliqués et moins performants. Cela pose aussi un problème de rétention des talents : les salariés les plus dynamiques conçoivent leur projet professionnel hors de l'entreprise qui n'est pas capable de leur donner l'espace nécessaire à une réflexion authentique en lien avec leurs réelles aspirations professionnelles.

L'urgence de l'empowerment

Les entreprises qui ont pris conscience de ce risque ont adopté des stratégies d'empowerment des salariés. L'empowerment désigne une démarche de responsabilisation dans le but de donner aux gens les clefs pour agir par eux-mêmes. Pourquoi l'appliquer à la culture d'entreprise? Parce que l'empowerment a un effet direct sur l'engagement et la performance des salariés. En les rendant acteur - et même leader - de leur propre développement et de leur projet professionnel, il est évident que l'intérêt, la motivation et l'implication sont considérablement renforcés.

L'empowerment a également un double avantage. Chez les salariés les plus performants, à fort potentiel et mobiles, cela augmente leur perception d'avoir de vraies marges de manoeuvre et leur permet d'identifier des perspectives dans l'entreprise, les incitant donc à y rester. C'est alors un puissant mécanisme de rétention des talents. À l'inverse, pour les moins performants (ceux qui ne

sont pas à la meilleure place dans leur poste à un moment donné), cela leur donne l'envie et la force de se mettre en mouvement - au sein de l'entreprise, voire parfois à l'extérieur. On peut alors espérer interrompre la dégradation progressive de leur situation.

Comment faire ?

Alors, comment insuffle-t-on une mentalité d'empowerment à son entreprise? D'abord, en donnant aux collaborateurs un espace, un moment où ils sont incités à réfléchir à leurs aspirations professionnelles authentiques. Ensuite, en les accompagnant dans cette démarche, car il n'est pas évident pour tout le monde de prendre le temps et de réussir à se projeter. Il existe de nombreuses initiatives en ce sens : nouvelle génération d'outils de développement personnel, positionnement du manager en « coach de développement », programmes d'intrapreneuriat, peer-coaching, co-développement, ou encore nouvelles formes de coaching. Le recours à un coach extérieur à l'entreprise, quel que soit le format, comble le besoin de confidentialité tout en responsabilisant les salariés. Toutes ces initiatives, mises bout à bout et portées sincèrement par l'entreprise, vont faire de l'empowerment une culture et les niveaux d'engagement en seront transformés.

Dépasser la peur, si française, de l'échec

Mais il existe deux freins majeurs à cette mise en oeuvre qu'il convient de dépasser : les habitudes de l'organisation d'entreprise, mais aussi la peur de l'échec. Très ancrée dans la culture française, cette peur vient probablement d'une ancienne tradition de moquerie et de peur du ridicule. Longtemps une arme contre la tyrannie, cette tradition de la critique a pris une dimension systématique et représente un frein à l'ambition, car le fait d'exprimer ses désirs et de les entreprendre, est un risque vis-à-vis de soi-même et des autres.

Pour dépasser cette peur, une première étape passe par la confidentialité, en prenant du temps de réflexion pour soi ou en tenant un journal intime, qui permet de réduire la peur du jugement social. L'étape suivante consiste à en parler à une personne de confiance, un « soutien inconditionnel » qui encourage sans juger, ou même à un inconnu — tel qu'un coach ou parfois un bon mentor. Pour être ensuite capable d'en parler avec clarté à son entourage et son entreprise, et passer à l'action. Chaque étape franchie est un pas de plus vers la réalisation de cette ambition, salvatrice pour chaque individu, nécessaire pour l'entreprise.

Pour lutter contre le désengagement au travail, il faut que les salariés prennent le temps de formuler leurs aspirations et soient véritablement acteurs de leur projet professionnel. On assiste bien heureusement à des initiatives pour faire évoluer la culture d'entreprise vers une démarche d'empowerment capable de transformer en profondeur la performance des salariés.