

Le disempowerment...

42- 18/01/2022 ... ou comment prendre une part active à l'empowerment des autres ?

Parler d'empowerment et de disempowerment pourrait sembler abstrait et pourtant, le sujet revêt une actualité cruciale en ces temps de COVID. Les confinements successifs ont bouleversé le fonctionnement traditionnel des entreprises, les amenant à gérer leurs personnels à distance. Avec le télétravail et la flexibilité des horaires, les employeurs vivent une véritable révolution organisationnelle, n'ayant d'autre choix que de faire confiance à leurs salariés car les contrôler davantage s'avèrerait beaucoup trop difficile, compte tenu de leur éloignement. C'est dans ces conditions que le disempowerment s'est invité à la table des managers apportant des transformations notables comme la décentralisation des décisions, la connaissance par le personnel de la structure salariale, le choix des horaires et du lieu de travail...

Pour comprendre ce phénomène selfpower-community a rencontré en distanciel un spécialiste de la question : **Samuel Dupuis**, titulaire d'un master de philosophie et d'éthique appliquée à l'université de Sherbrook (Canada), il est l'auteur d'une recherche-action sur le disempowerment en entreprise.

Du militantisme au disempowerment en entreprise

Citoyen engagé et militant des causes étudiantes et des luttes contre les inégalités sociales, Samuel Dupuis s'est toujours demandé comment il pouvait accompagner efficacement les mouvements sociaux ? « *Par exemple, je voulais participer à ma manière à l'avancée sociétale que représente le féminisme et*

comprendre comment, en tant qu'homme blanc, ne pas être un obstacle à l'émancipation des femmes ? C'est une question d'ouverture et d'équilibre relationnel. Et j'ai trouvé des réponses dans la théorie du disempowerment et plus précisément dans la définition qu'en donne Francis Dupuis-Déri, (2018) » explique Samuel Dupuis.

*« Le **disempowerment** consiste en un agissement volontaire, une réflexion personnelle profonde sur nos privilèges et notre agir général, dans le but de se positionner de manière à être un.e aidant.e pour que les autres membres de notre collectivité puissent eux et elles-mêmes développer leur empowerment »* Francis Dupuis-Déri, (2008, p.154-156).

Le disempowerment ne se définit donc pas comme le contraire de l'empowerment mais comme son pendant, côté « dominants ». L'empowerment et le disempowerment fonctionnent comme deux dynamiques au service d'une même cause, l'auto-détermination des individus les plus vulnérables. L'empowerment qui désigne le processus d'émancipation de populations dépendantes à travers le développement de stratégies d'auto-détermination individuelles et collectives (Fayn et als, 2019, Lavanco et al, 2002), inspire en parallèle, à ceux qui détiennent le pouvoir, des pratiques réflexives et agissantes qui les amènent à abandonner volontairement leurs prérogatives. Il est alors question de disempowerment.

Transposée dans le monde du travail, terrain de prédilection des jeux de pouvoir, cette réflexion a conduit Samuel Dupuis à se rapprocher des organisations alternatives (OTA). En effet en entreprise, on parle bien d'empowerment mais on laisse peu d'espace aux travailleurs pour organiser leur autonomisation. Les OTA ont pris le sujet à bras le corps. « *Mon approche philosophique positionne le disempowerment en tant que facteur*

favorisant l'empowerment en milieu de travail. Il complète les travaux menés sur le sujet par les sociologues ; c'est une grille de lecture très éclairante pour comprendre les dynamiques de pouvoirs au sein des OTA. Le disempowerment peut aussi être abordé comme un concept politique qui interroge les formes de mise en commun et de mutualisation du pouvoir » énonce Samuel Dupuis.

Le disempowerment, une pratique de management plébiscitée par les organisations de travail alternatives (OTA)

Les OTA actualisent les relations de pouvoir. La plupart d'entre elles ont renoncé à la culture de planification et du contrôle. Elles privilégient les relations horizontales et accordent plus d'autonomie à leurs employés. Ces entreprises cherchent à inclure les « subalternes » dans le partage du pouvoir et pour ce faire adoptent des pratiques de disempowerment. Leurs employés vivent à l'heure de la co-construction de nouveaux modèles organisationnels ; ils négocient de nouvelles formes de consultation, de rencontres, de co-prise de décision. Les salarié.es des OTA détiennent donc un plus grand pouvoir d'agir sur le milieu de travail, et ce, à tous les niveaux. Les discussions entourant le salaire peuvent se faire ouvertement, les horaires deviennent flexibles et adaptés aux besoins des salarié.es, etc...

Et ces mesures semblent profitables à plus d'un titre. En effet les OTA sont potentiellement plus efficaces que les entreprises au fonctionnement traditionnels. Plusieurs études et rapports démontrent que, lorsque les salariés sont consultés, les problèmes se règlent plus facilement, les informations remontent mieux, les projets se mettent plus vite en place. « *[lorsque] les personnes d'une organisation participent à la prise de décision, l'intelligence collective*

est augmentée. Plus les gens développent une facilité et une capacité de prendre des décisions et d'en assumer la responsabilité, plus une organisation est en mesure de gagner en agilité et en sagesse. [...] » (Slade, 2020, p.130-131)

Dans une organisation de travail traditionnelle, l'employeur devra nécessairement passer une énorme partie de son temps à faire du micro management, à gérer des situations ou des problèmes qui ne le concernent pas ou peu. En s'embarquant dans un processus de disempowerment, l'employeur se met maintenant dans une situation où il peut laisser les membres de l'organisation s'autogérer, autogérer leurs problèmes, leur milieu de vie. *« Dans l'entreprise que j'ai étudiée EW Studio de dessins techniques, nous avons remanié les processus de travail de tout un secteur de production pour que les salarié.es puissent être plus en contrôle de leur environnement de travail. L'immense charge qui pesait auparavant uniquement sur l'employeur a pu être distribuée sur l'ensemble des membres. et l'employeur a pu consacrer davantage de temps à développer un nouveau secteur de production pour l'organisation. Cette approche est aussi celle du bon sens. Aujourd'hui les situations sont si complexes, qu'une personne ne peut appréhender à elle seule les conséquences que soulèvent les évolutions techniques, économiques ou sociales. Les changements doivent être anticipés avec les salariés qui vivent l'organisation de l'intérieur, qui ont l'expérience du marché et des réseaux, des réactions des consommateurs... qui possèdent une compréhension fine de l'entreprise. »* argumente Samuel Dupuis. L'expertise expérientielle cumulée des personnels est indispensable quand on élabore une nouvelle stratégie. La prise en compte de ces savoirs apporte un avantage compétitif même dans un modèle capitaliste (Slade, 2020).

« Notre façon de penser l'entreprise et le management ne correspond plus à notre temps ni à nos attentes. De

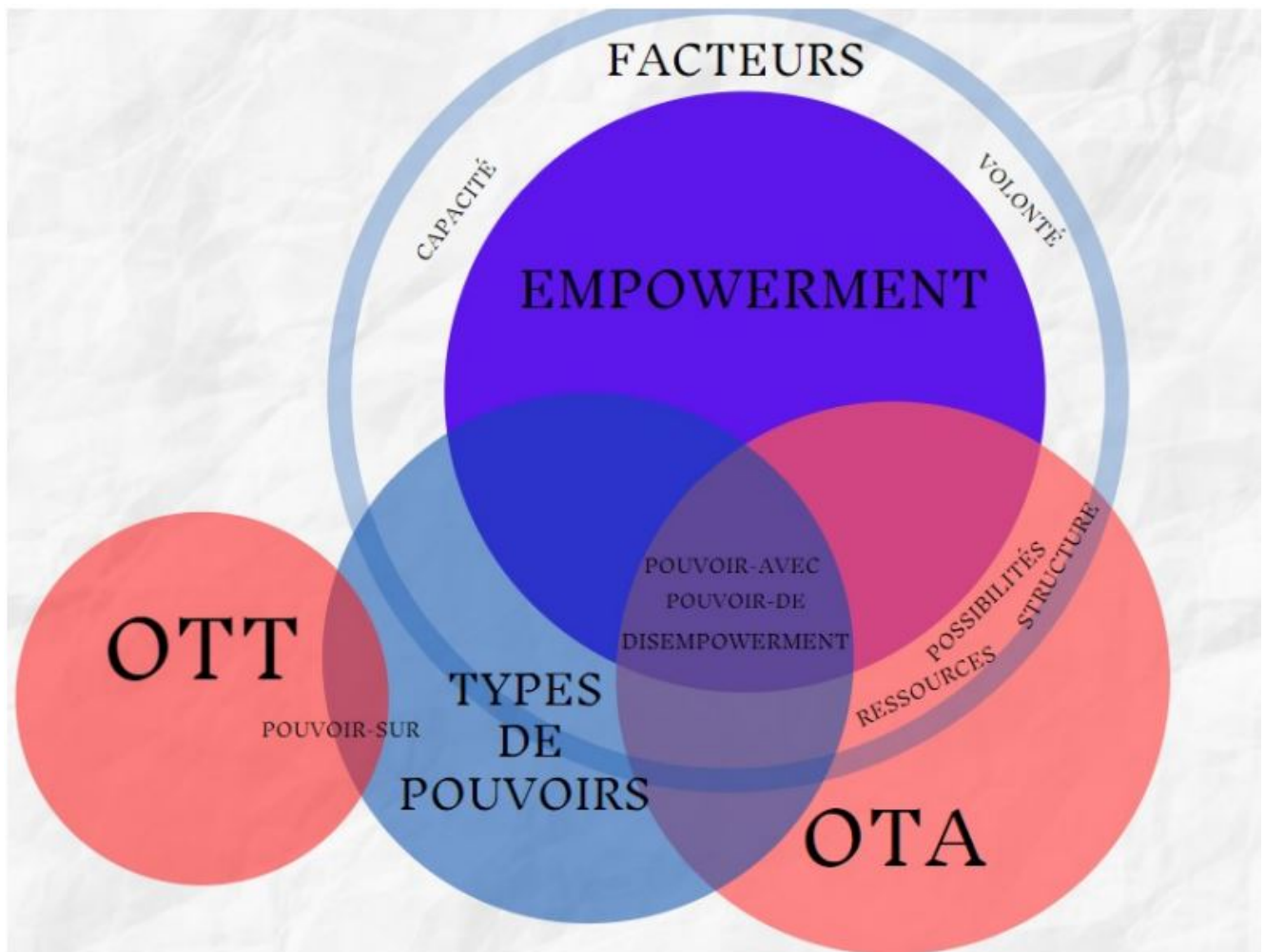
nombreuses études montrent que le travail est beaucoup plus souvent source de stress et de souffrance que de passion et de sens. Et cela ne se limite pas seulement à ceux qui triment au bas de la pyramide. » Laloux (2019, p.23-24)

Adopter des pratiques de disempowerment, c'est aussi s'intéresser réellement au bien-être des individus. Cela suppose de mettre en place une organisation qui favorise leur implication, leur accès aux ressources, leurs prises décisions sur les sujets qui les concernent...

Ce souci de l'autre, du subalterne fait des cadres et des gestionnaires de meilleures personnes et de l'entreprise un lieu où il est possible de s'épanouir humainement. « *D'où l'intérêt de s'interroger constamment sur les relations de pouvoir dans le monde du travail et sur les statuts dominant/dominé dans chaque contexte donné. Quelque que soit le niveau hiérarchique auquel on appartient, on est toujours le dominant et le dominé de quelqu'un.* » fait valoir Samuel Dupuis.

Le disempowerment ne s'impose pas

Remettre les salariés au centre du processus prend du temps. Au départ, la volonté de mettre en place une démarche de disempowerment émane de directions un peu avant-gardistes. Ensuite, les personnes concernées doivent se prononcer sur ce projet et participer à la définition du cadrage, des modalités et des étapes. L'accompagnement est indispensable car il faut soutenir cette révolution culturelle interne par un important travail de pédagogie et ne pas brusquer les personnels.



Les différents pouvoirs dans les organisations de travail : le pouvoir-sur un pouvoir sur quelqu'un. Le pouvoir-de désigne la capacité d'action et enfin le pouvoir-avec, au contraire du pouvoir-sur, n'agit pas sur une personne, mais bien AVEC une personne, ou un groupe de personnes ©Samuel Dupuis (2021)

Pour les « subalternes », accepter le disempowerment, c'est développer leur « pouvoir-de » par la prise de parole et par l'action. Pour eux, cette démarche est synonyme de prise de risque. Ils doivent s'extraire de leur routine, d'une certaine zone de confort et tout le monde n'est pas prêt à relever ce challenge. *« À certains moments durant la recherche effectuée chez EW, les membres m'ont fait part de certains inconforts car s'impliquer dans des processus qui demandent des réflexions et des changements aussi profonds sur sa manière de fonctionner et d'être au travail peut être très exigeant. Cette nouvelle autonomie, à la fois source de développement personnel et de prise de pouvoir sur son environnement, peut*

être étourdissante et même angoissante.» insiste Samuel Dupuis.

Comme l'expose Slade, une transition lente comme celle entreprise chez EW créé nécessairement une tension entre différentes mesures toujours traditionnelles, et les nouvelles expérimentations alternatives : *« [vous] vous trouverez sans doute dans des situations où, pendant un certain temps, vous chevaucherez en même temps des pratiques verticales et horizontales. Vos deux univers vont coexister. Prenez une grande respiration et acceptez-le. Un changement comme celui-là exige que vous ayez un pied dans chacun des deux univers.»* (Slade, 2020, p.42).

Les différentes étapes d'une démarche de disempowerment

Ces étapes varient en fonction du contexte, pour autant, il est recommandé de suivre le cheminement suivant

- **le diagnostic**

L'identification des personnes dominées en fonction de la latitude de chacun à prendre des décisions, à organiser son travail (le choix des horaires, des process, des techniques, des outils), à accéder aux informations...

- **la compréhension de la structure décisionnelle**, ceux qui participent à la décision et ceux qui en sont exclus
- **la conception de nouvelles organisations**
- **la planification des tâches,**
- **les expérimentations**
- **l'évaluation** pour savoir si les indicateurs ont été atteints,
- **le réaménagement**
- **la prise de décision collective** et ses dispositifs

Les indicateurs de disempowerment

- **les modalités de prise de décision de la structure salariale**, 100% par l'employeur, ou bien les standards sont ils définis en concertation avec les salariés ? (les études, les langues maîtrisées, l'ancienneté avec l'employeur...)
- **la décentralisation des décisions**
- **l'absence de paradoxes**, de contradictions organisationnelles, de règles conflictuelles,
- **l'absence d'abus de pouvoir**
- **le développement accru de la collaboration** entre les employés.es
- **le partage de l'information** allant jusqu'à la transmission de 100% de l'information à tous (informations sensibles comme données financières, salariales et critères d'évaluation de la performance)
- **l'étude concertée des circuits de diffusion de l'information**,
- **l'existence d'espaces de rencontres** par département, pour permettre à tous les salariés d'une même structure d'être au courant
- **l'existence d'une démarche d'autonomisation** basée sur le volontariat,
- **l'ampleur de l'autonomisation** (choix de l'organisation, des horaires, du lieu de travail...)
- **l'existence d'une formation préparant à l'autonomisation***
- **la participation à la co-construction du plan d'action**
- **le sentiment de capacité personnel et collectif**,
- **le sentiment de pouvoir influencer directement son environnement**

Disempowerment et syndicat

Contre-pouvoirs référents, les syndicats sont là pour dénoncer les comportements problématiques des dominants. Forces de changement, ils maîtrisent les pratiques de la négociation collective et leurs actions sont des moteurs d'empowerment pour les salariés. Mais il arrive aussi que, pris dans la tension dominant/dominé, ils privilégient le rapport de force à la co- construction. Notamment quand, dans certaines crises, les salariés deviennent les dominants. Ils doivent alors se poser la question de ce qu'ils veulent réellement – le but de leur lutte est-il de dominer ? de pousser jusqu'à ce que l'adversaire perde sa mise ou de trouver un équilibre pour être heureux ? Force est de constater que si les personnes engagées ne veulent pas co-construire ensemble, cela ne fonctionnera pas. « *Il n'est pas toujours possible d'arriver à créer quelque chose collectivement. Parfois il faut prendre le temps de la réflexion.* » reconnaît Samuel Dupuis

Décryptage

Plus que jamais, l'entreprise a besoin de l'engagement, des capacités d'initiative et de l'intelligence collective des salariés pour accroître sa compétitivité et son efficacité. Les pratiques de disempowerment qui favorisent l'implication des individus et des équipes préfigurent les nouvelles formes de gouvernance, plus démocratiques, plus équilibrées, plus participatives, plus décentralisées. Malgré leurs nombreux atouts, ces pratiques peinent à se généraliser parce qu'elles rencontrent plusieurs obstacles au premier rang desquels figure l'inertie de toute organisation. Comme on l'a vu plus haut, la remise en question des cadres relationnels suppose une volonté de la direction générale et une implication des salariés. Or il est probable que ceux-ci ont été échaudés par les précédentes tentatives d'ouverture où ils n'ont trouvé que

duplicité. Ainsi, sous le prétexte fallacieux voire cynique d'accorder plus de « pouvoir » aux salariés, les managers se sont souvent contentés de les persuader du bien-fondé des stratégies décidées en comité restreint et de leur transférer une partie des tâches imposant de surcroît de nouveaux process et de nouveaux contrôles. L'autonomie se mue en obéissance volontaire. Un tel décalage entre la discours et la réalité génère davantage de pression et de stress pour les salariés voire même une intensification de leur travail. Dans ce cas on ne parlera pas d'empowerment mais de manipulation ; les entreprises utilisent alors un double langage dans le but de séduire les employés et de les amener à souscrire à un cadre normatif hégémonique qui remodèle jusqu'à leur identité (Berti,et als., 2021 ; Willmott, 1993).

Pour sortir de ce piège par le haut et s'engager dans une démarche sincère, d'émancipation des personnels, le manager, les responsables et les employés doivent être conscients des ambiguïtés et limites des discours de cadrage. Ils doivent pouvoir discuter ensemble des vérités considérées comme acquises par l'organisation, déconstruire les mécanismes trop agressifs, reconnaître de nouveaux droits aux salariés. Le disempowerment introduit dans la gouvernance un changement de paradigme à portée philosophique. Il s'accompagne d'une réflexion en profondeur sur la finalité de l'entreprise et sur les réponses qu'elle apporte aux défis économiques et aux questions de société.

Marie-Georges Fayn

**« Il s'agit de se demander ce que la personne qui est en charge du micro-management (l'employeur, le gestionnaire, etc) apporte aux salarié.es, et de donner aux salariés les outils pour qu'ils puissent aller le chercher eux et elles-mêmes. Il ne faut surtout pas confondre le travail autonome avec le travail individuel. À mon sens, l'autonomisation dans le cadre*

de son travail passe par la collectivité. » estime Samuel Dupuis

Caractéristiques du pouvoir

Organisations de travail traditionnelles	Organisations de travail alternatives
<p>Taylorisme, bureaucratie, structure hiérarchique lourde</p> <p>Rapports de pouvoirs autoritaires Centralisation des décisions</p> <p>Règles universelles</p>	<p>Les règles de fonctionnement sont pas déterminées au départ, mais s'élaborent progressivement.</p> <p>L'autorité vient du collectif</p> <p>Décentralisation</p> <p>Règles définies au cas par cas</p>
<p>Perte de temps passé à régler des problèmes relevant du micro management et à gérer des situations ou des problèmes qui ne concernent pas ou peu le responsable</p>	<p>Auto-gestion des problèmes par les équipes en proximité</p>
<p>Difficultés de gérer et contrôler le personnel à distance</p>	<p>Capacité à faire confiance au personnel, à sa connaissance de l'entreprise et à sa capacité à résoudre les problèmes qu'il rencontre directement</p>
<p>Horaires définis par la direction</p>	<p>Horaires flexibles co-déterminés avec les salariés</p>
<p>Lieux de travail décidés par la direction</p>	<p>Choix du lieu de travail</p>

Gestion conventionnelle des ressources humaines	Co-construction de nouveaux modèles organisationnels, de nouvelles formes de consultation, de rencontres, de co-prises de décision
---	--

Manager

Organisations de travail traditionnelles	Organisations de travail alternatives
<p>Le leadership se résume à une autorité</p> <p>Culture de la planification et du contrôle Pas de remise en question sur les fondements de la hiérarchie,</p> <p>Pratique d'information unilatérale</p> <p>Se cantonne à une position de sachant, de référent</p>	<p>Le leadership est une dynamique interactive</p> <p>Réflexion personnelle profonde sur les privilèges et l'agir général,</p> <p>Avoir en tête le souci de l'autre, du subalterne ; une attention qui fait des gestionnaires de meilleures personnes Devenir aidant de l'empowerment des autres</p> <p>Pratiques d'information participatives (collectes de feedback, de réactions et de commentaires), débats ouverts</p>
<p>Travail avec un petit cercle de responsables chargés de mettre en œuvre les décisions prises par les experts</p>	<p>Miser sur l'intelligence collective et sur l'expertise expérimentielle des salariés</p> <p>Développer les capacités et aptitudes déjà présentes chez chacun.e</p> <p>S'intéresser réellement au point de vue des personnes, au bien-être des individus</p> <p>Planification plus inclusive</p>

Concentration du pouvoir entre un petit groupe d'initiés qui détient les informations essentielles	Mutualisation du pouvoir et partage des informations Consensus
--	---

Employés	
Organisations de travail traditionnelles	Organisations de travail alternatives
Peu d'autonomie	Passer de la dépendance à l'auto-détermination
<p>Frustration de dépendre d'une autorité supérieure mais aussi confort de la routine</p> <p>Détresse psychologique liée à une mauvaise relation avec son supérieur, manque de reconnaissance</p> <p>faible participation dans la prise de décision et la gouvernance.</p> <p>Relations froides et impersonnelles</p> <p>Logique d'échelons et d'avancement</p> <p>Le but lié à l'argent</p>	<p>Relations chaleureuses et affectives</p> <p>Equité dans les échanges,</p> <p>Suppression de la bureaucratie qui divise le travail intellectuel du travail manuel</p> <p>Rejet de l'avancement individuel</p> <p>L'incitation est le grand dessein de l'entreprise ainsi que le climat de travail</p> <p>Pour que la nouvelle autonomie soit effective, il est nécessaire de s'extraire d'une certaine zone de confort pour relever des challenges ; est à la fois source de développement personnel et de prise de pouvoir sur son environnement, mais elle peut être angoissante</p>

Les évolutions techniques, environnementales, sociales, les progrès capacitaires des salariés plaident en faveur de pratiques empowermentales. De plus, les situations sont devenues si complexes qu'il est impossible de se passer de l'intelligence collective de son personnel

Bibliographie

Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274.

Dupuis-Deri, Francis. (2018) La crise de la masculinité : autopsie d'un mythe tenace, coll. « Observatoire de l'antiféminisme », Remue-ménage.

Dupuis, S., Marchildon, A. (2021). Les dynamiques de pouvoirs dans les relations de travail: étude de cas d'une organisation de travail alternative. 2021.

Fayn, M. G., Des Garets, V., & Rivière, A. (2019). Mieux comprendre l'empowerment du consommateur-Clarification conceptuelle et enrichissement théorique. *Revue française de gestion*, 45(278), 121-145.

Lavanco, G., Novara, C. (a cura di) (2002). Elementi di psicologia di comunità. Milano: McGraw-Hill.

Laloux, Frédéric. (2019) Reinventing Organizations : Vers Des Communautés de Travail Inspirées

Slade, S. (2018). *Going horizontal: Creating a non-hierarchical organization, one practice at a time*. Berrett-Koehler Publishers.

Slade, S., *Le leadership horizontal : Instauration d'une organisation non hiérarchique, une pratique à la fois*, Les Éditions de l'Homme, 2020, 250 pages.

Willmott, H. 1993. Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, 30: 515-552.

