

Programmes pédagogiques axés sur l’empowerment : Entre modélisation du comportement humain et aliénation au système

Educational programs focused on empowerment: between modeling human behavior and alienation from the system

Youssef EL YAACOUBI

Professeur de l’enseignement supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Maroc

Laboratoire de recherche et d’études en management, entrepreneuriat et finance (LARMEF)

elyaacoubiy@gmail.com

Imane CHAHDI

Professeur assistant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Maroc

Laboratoire de recherche et d’études en management, entrepreneuriat et finance (LARMEF)

Imane.chahdi@usmba.ac.ma

Date de soumission : 10/07/2020

Date d’acceptation : 15/08/2020

Pour citer cet article :

EL YAACOUBI Y. & CHAHDI I. (2020) «Programmes pédagogiques axés sur l’empowerment : Entre modélisation du comportement humain et aliénation au système», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 21 - 46

Résumé :

Aujourd'hui, nous avons la chance de vivre une vraie transformation en passant d'une aire plutôt industrielle, de contrôle, d'anticipation, de coordination, à un monde beaucoup plus ouvert, de service et d'initiative. C'est pour cette raison qu'on a souhaité se consacrer au thème de l'empowerment qui est vraiment un processus d'initiative des salariés.

Ainsi, par le choix d'un panel de managers marocains, nous entendons clarifier les tenants et les aboutissants du concept de l'empowerment dans le monde professionnel. Notre objet n'est pas de stigmatiser des théories qui possèdent par ailleurs leur utilité dans le champ thérapeutique mais de montrer de quelle manière la pensée managériale s'appuie sur ces outils de modélisation du comportement.

Mots clés :

« Programmes pédagogiques ; empowerment ; enseignement ; formation ; l'humain ».

Abstract :

Today, we have the chance to experience a real transformation, moving from a more industrial area, of control, anticipation, coordination, to a much more open world of service and initiative. It is for this reason that we wanted to devote ourselves to them of empowerment, which is really a process of employee initiative.

By choosing a representative panel who have followed similar trainings, we tend to contribute to clarifying the holdings and outcomes of the concept of empowerment in two theoretical perspectives: the developmental perspective and the professionalizing perspective.

Keywords:

« Educational programs; empowerment; teaching; training; human ».

Introduction

Avec l'avènement du XXI^e siècle, l'on a assisté à une prolifération des cursus de formation tant sur le plan pédagogique que sur le plan du développement de la personnalité. En fait, les prémisses se ressentaient d'ores et déjà à la dernière décennie du siècle précédent. En effet, le bouleversement qu'a connu le monde est dû essentiellement à la prolifération et la montée en puissance du domaine des sciences de l'information et des nouvelles technologies

L'acquisition d'un nouveau savoir et de nouvelles compétences sont, de toute évidence, une nécessité pour pouvoir s'adapter à son environnement. Cependant, il constitue aujourd'hui un mode de survie. Déjà, l'inadéquation entre ce qui est dispensé comme savoir dans les institutions, telles que l'école, l'entreprise ou alors l'université, et ce que l'entreprise exige comme compétences, constitue un point d'achoppement pour les apprenants (élèves, étudiants, salariés, cadres, etc.). C'est alors que les établissements de formation ou même les espaces institués de formation et d'apprentissage ont cherché à combler ce hiatus. Leur devise est que ce que nous apprenons de véritablement important n'a souvent rien à voir avec les programmes officiels.

Nous nous penchons dans cet article sur la nouvelle signification de l'apprentissage aussi bien pour les individus que pour les institutions éducatives, qui se base sur différentes théories ou méthodes qui ont déjà prouvé leur pertinence et leur efficacité dans plusieurs champs interdisciplinaires des sciences de l'éducation. Ainsi, notre objectif est de montrer comment ces théories, dont la dynamique synchronique cherche à donner à tout un chacun les outils d'action pour peaufiner sa personnalité, se mesurent quantitativement et qualitativement en fonction des objectifs poursuivis. Il en découle ainsi plusieurs questions : quelle est la place de l'empowerment dans les cursus de la formation académique ? Outre mesure, quelles sont les limites de l'Empowerment dans le processus de l'individuation de l'être humain ? Ne serait-il pas judicieux de placer ce dernier dans une approche systémique afin de comprendre les sources de son inhibition plutôt que de l'instrumentaliser professionnellement ? En d'autres termes, l'empowerment serait-il un outil d'émancipation de l'individu ou au contraire une instrumentalisation qui chercherait à aliéner l'individu au tout puissant économique ?

Notre réflexion procède d'abord à une élucidation du concept de l'empowerment. Nous passerons ensuite à parler de la fonctionnalité du développement personnel et psychologisation de la société, et à la fin nous attarderons sur l'empowerment comme processus de transformation et d'aliénation, et enfin la mise en pratique de l'investigation auprès des managers..

1. Le concept de l'empowerment comme nouvel ordre éducatif : état des lieux

L'empowerment est un concept qui s'est développé dans le monde anglo-saxon et plus particulièrement aux Etats-Unis. Ce terme est polysémique « *recouvre des dimensions parfois antagoniste ou dialectique notamment la dimension socio-psychologique entre l'empowerment individuel centré sur le développement de la personne ou de l'individu et/ou la dimension collective, politique dans une perspective de libération, d'émancipation de réalisation socio-historique y compris d'un point de vue économique* » (Van Cuyck, 2015). L'empowerment est donc l'une des formes de la réalisation de soi. Cette forme « s'inscrit à l'intérieur de la sphère de l'égo. Elle vise à renforcer la position du moi, en augmentant ses pouvoirs, en développant ses aptitudes et ses compétences que ce soit au niveau de la gestion des émotions, des capacités intellectuelles, de la gestion de projets ou au niveau de l'amélioration de la communication interpersonnelle.

Selon Marie Hélène Bacqué et Carole Biewener (Bacqué, 2013), il existe trois modèles de l'empowerment :

- Le modèle radical : développé durant les années 60 et 70, est centré sur les luttes et transformations sociales en termes de lutte contre la stigmatisation, l'autodétermination et la répartition équitables des ressources économiques.
- Le modèle libéral : est une forme de libéralisme social où les institutions sociales jouent pleinement leur rôle de régulation.
- Le modèle néo-libéral : met le marché et l'esprit entrepreneurial au premier plan. Il puise ses fondements dans le modèle fordien par l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés, qui à leur tour, ces derniers deviennent des consommateurs efficaces et participent ainsi au développement des marchés et de l'activité économique.

De notre côté, nous retenons de la notion de l'empowerment la réalisation de soi. En cela, le mouvement néo-libéral semble être le plus proche de la perspective dans laquelle nous

envisageons l'usage de ce terme. En effet, l'empowerment est pris dans un sens où l'ancrage est basé sur la démarche participative, sur la transparence des échanges informationnels ainsi que la promesse de la récupération du potentiel humain en lui afférant tous les moyens de l'innovation, de la connaissance, de l'échange et la particip-action.

1.1. Méthodes pédagogiques liées au développement personnel/professionnel :

Le principe du développement personnel et professionnel est généralement entouré d'un flou et prend divers sens suivant les théories en présence. S'il existe des structures professionnelles qui optent pour ce type de formation, comment manœuvrent-elles pour l'instituer ? Est-ce de manière sélective (selon les besoins de performance des salariés) ou alors de façon périodique ? S'agit-il d'une dynamique qui se réalise dans un contexte bien particulier, en fonction des défis auxquels l'entreprise, et corollairement les cadres et les salariés doivent faire face durant toute leur carrière ? Comment faire converger les besoins de formation personnels et professionnels ? De même, il se pose avec acuité le problème de la méthode à adopter par le formateur afin de répondre à ces besoins.

En fait, une large panoplie de méthodes pédagogiques est prévue afin de répondre aux besoins spécifiques en termes de besoins, exprimés ou non par les différentes cibles. Aussi tenons-nous à signaler qu'il n'existe pas une seule et exclusive méthode pédagogique, mais elles sont plurielles et se complètent en ce sens qu'elles servent à promouvoir les finalités éducatives en permettant aux apprenants de développer certaines capacités au cours de l'apprentissage suivant des objectifs précis. Enfin, s'inscrivant dans une démarche temporelle et progressive, nous soutenons qu'une méthode pédagogique n'est pas bonne ou mauvaise en soi, mais elle doit être évolutive et adaptée aux apprenants pour faciliter l'apprentissage.

En effet, en matière de littérature pédagogique, les pédagogues s'accordent sur cinq méthodes : expositive (magistrale) ; démonstrative ; interrogative (maïeutique) ; active et enfin la méthode expérientielle. En ce qui concerne le développement personnel, les deux dernières méthodes (active et expérientielle) sont les plus prisées. En effet, ces deux méthodes sont la vertu de placer l'apprenant dans une dynamique active de participation en considérant que les connaissances se construisent par l'action et ne s'apprennent pas. C'est effectivement cette démarche qui favorise la motivation et engage l'apprenant, par l'usage des moyens

comme les études de cas, les simulations, les jeux de rôles ou encore des projets de groupe, dans un processus collaboratif et coopératif.

1.2. Programmes proposés en matière de développement personnel/professionnel :

Nous commençons par l'affirmation que ces programmes de formation créent une sorte de connivence avec le public ciblé parce que, dans leur perspective idéologique, ils sont orientés de manière à jouer sur l'affect des personnes. En d'autres termes, le « menu » qu'on leur présente est l'un des plus copieux. Les magazines et les sites Internet proposent un nombre impressionnant de stages de formation ayant des intitulés rebutants : somatanalyse, conscience énergétique des chakras, sophrologie etc.

Dans une minutieuse analyse, Nicolas Marquis explique comment les concepteurs de ces programmes procèdent en pointant du doigt le caractère fallacieux du discours qu'ils proposent. En fait, ils s'adressent au lecteur ou au surfer de façon à créer un pacte avec lui en lui parlant d'une réalité à laquelle il peut s'identifier et en lui fournissant des tests psychologiques pour faire « une enquête sur soi-même ». En outre, il décrit comment le lecteur s'approprie le contenu, développe son « *illusio* » (Bourdieu, 1979) et ainsi accepte d'adhérer à cette sphère de tentation crédible, basée sur le bon sens et étayée par des preuves expérimentales et scientifiques (Donald W. Winnicott).

Par ailleurs, les programmes pédagogiques orientés vers la formation donnent à ces personnes assoiffées de changement les moyens pour découvrir leur propre potentiel personnel et professionnel. C'est ainsi que le mythe d'être « vrai » et « authentique », nécessaire au développement de ce potentiel interne, est mobilisé par les concepteurs des outils du développement personnel. Ce dernier, comme le montre Nicolas Marquis, dispose d'un soubassement idéologique. Une sorte d'« *anthropologie à visée pratique* » (Marquis, 2014) qui procède selon une intériorité ou une prospection au cours de laquelle différentes grilles psychologiques sont proposées pour créer chez les individus ce besoin de s'affirmer, de développer leur sens du relationnel aux autres et de promouvoir une image positive et authentique dans une société disqualifiante (l'idéologie néo-libérale méritocratique). Dans ce sens, le relationnel est occulté. C'est ainsi que des psycho-sociologues ont étudié ces processus relationnels ainsi que les modèles de construction des opinions et des conceptions de la vie et du monde. Leurs recherches montrent que les jugements appartiennent moins à l'individu qu'aux relations dans lesquelles ils sont impliqués (Ferrand, 2011) : « Ces

processus relationnels sont tellement puissants que les opinions d'un même individu varient avec les micro-réseaux de relations dans lesquels il est engagé, ce qu'Alexis Ferrand (Ferrand, 2015) nomme les « signatures relationnelles des opinions ».

2. Fonctionnalité du développement personnel et psychologisation de la société :

Le développement personnel vise comme objectif la libération du potentiel de l'individu afin d'en faire un facteur de performance et de réussite. S'il connaît actuellement un succès fulgurant, ceci est dû essentiellement aux mutations que connaît le monde contemporain : le changement est permanent et, par la force des choses, l'individu est appelé à s'y adapter si bien que cette adaptation lui coûte très cher : il doit impérativement apprendre à être responsable, ajuster en permanence ses objectifs personnels et professionnels (à court, moyen et long termes) et revenir à un référentiel lourd en matière de valeurs pour préserver sa cohérence vis-à-vis de lui-même, de sa famille, de l'organisation et de la société.

2.1. Individualité et performance :

Aujourd'hui, un grand nombre de professionnels se trouvent dans une situation où ils doivent répondre à un ensemble d'exigences managériales telles que la résolution de problèmes, la prise de décisions, la conduite du changement, etc. Soumis à la pression socio-économique et la standardisation des modalités d'accompagnement, les professionnels ont le sentiment d'être à la fois désavoués et démunis.

Le taylorisme a établi une organisation scientifique du travail. Cette doctrine qui a régné dans le monde industriel entre 1900 et 1970, a fait du travailleur un automate déshumanisé à qui on ne demande pas de penser, mais de répéter machinalement le même geste tout le temps. Cette organisation attribue une nouvelle forme d'asservissement en séparant ceux qui pensent et ceux qui exécutent les tâches. Le management moderne, dans sa forme participative, réhabilite l'individu en lui accordant la possibilité/capacité de prendre des décisions. C'est ainsi qu'il peut jouer sur une marge de manœuvre dont il dispose dans son travail pour affiner ses compétences et jouir d'une volonté de pouvoir dans son travail. Autrement dit, une sorte de latitude décisionnelle qui est liée au sentiment de pouvoir décider par lui-même, de disposer d'un contrôle sur sa propre activité, d'agir et de pouvoir prendre des décisions.

Le management moderne a montré qu'il y a un lien étroit entre le sentiment de contrôle au travail et l'implication. Ainsi, le manque de la latitude décisionnelle entraîne le stress, le manque de confiance en soi, la frustration, la résignation, le désengagement et la non-reconnaissance. Donc, lorsque l'individu a le sentiment de ne pas avoir de l'influence sur la situation ou le résultat, sa motivation s'en voit déclinée. C'est dire que le sentiment de contrôle confirme le sentiment de l'efficacité personnelle et de la performance. Dans ce sens, l'empowerment donne du pouvoir à l'individu pour le rendre responsable et impliqué.

2.2. Réhabilitation de l'individu dans une société psychologisante :

Les chercheurs en psychologie positive, qui est une branche de la psychologie, ont mené des travaux scientifiques sur les déterminants du bien-être. En cela, ils se sont intéressés aux liens entre la motivation et le bien-être. C'est ainsi que pour (Deci& Ryan, 2008), dans leur théorie de l'autodétermination (TAD) le bien-être résulte de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, dont l'autonomie, la compétence (ou le sentiment de maîtrise) et le besoin relationnel. Ils postulent que seulement quand ces besoins sont satisfaits, l'individu se sent alors épanoui et jouit d'une grande intégration psychologique dans les différents aspects de sa vie aussi bien personnelle que professionnelle : *« Ces trois besoins ne couvrent pas et n'épuisent évidemment pas toutes les sources de motivation de l'humain. Ils sont toutefois, par définition, considérés comme des nutriments dont la satisfaction est essentielle à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain. On postule qu'ils sont présents chez tous et qu'ils exercent leur action quels que soient les domaines de l'activité humaine »*.

Ainsi, l'individu ne peut être réhabilité dans la société que lorsqu'il fait preuve de compétence c'est-à-dire la capacité à contribuer à la transformation des objectifs abstraits en réalité concrète, contribuant ainsi à assurer l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise ou alors améliorer simplement sa productivité. Cette condition, imposée de force ou induite par le règlement, pousse ainsi les individus à être de plus en plus performants.

Cette nouvelle forme de pouvoir amène les individus à renforcer leurs capacités personnelles et collectives par la mise en commun de leurs expériences. Pourtant, les critères du succès de cette initiative ont entraîné une large modification des conditions de vie et d'épanouissement. En effet, les théories du développement personnel ont complètement déplacé le problème du rapport de l'individu à la société. Cette dernière était considérée comme enceinte limitante de

la créativité de l'homme ; elle est actuellement le lieu de toutes les réalisations. Ce qu'il faudra changer désormais, ce sont les croyances qui doivent évoluer. Pour gérer son potentiel, il faut maîtriser les outils qui permettent la mobilisation des ressources internes propres à chacun. C'est ce que Jean Léon Beauvois appelle la notion d'« *internalité* » (Beauvois, 1994) qui détermine le résultat de nos actes que ce soit un échec ou une réussite en fonction de notre personnalité ou de notre comportement. Ainsi donc, les techniques de l'empowerment s'instituent comme un mode d'emploi de notre psyché, comme une feuille de route psychologique vers la réussite

3. L'empowerment comme processus de transformation et d'aliénation :

3.1. Le processus de transformation :

Après le succès fulgurant qu'a rencontré le développement personnel à travers le travail de la performance au niveau des soft skills, l'heure est à l'élaboration d'un bilan d'évaluation tant soit peu exhaustif. En effet, beaucoup d'auteurs de sciences humaines ont étudié de manière critique le phénomène du bestseller des ouvrages du développement personnel en analysant les contenus. Nous faisons référence ici à Nicolas Marquis qui distingue deux courants de pensée :

- Le premier, appelé « *modèle du déclin* » (Marquis, 2014), voit dans le développement personnel une sorte de psychologisation de l'existence, un résultat et un ressort d'une perte des repères, d'une « *désinstitutionnalisation* » (Gauchet, 2004), voire d'un état d'anomie de la société. Nombre important d'auteurs a étudié le phénomène du développement personnel et ils ont acquis la conviction selon laquelle l'individu recourt à ces ouvrages ou alors à ces formations afin de répondre à un besoin profond et intrinsèque à la psychologie interne : en cas de manque de confiance en soi, l'individu est angoissé par le regard de l'autre. Il devient narcissique, fortement individualiste et refusant toute limite.

- Le second est le « *modèle du pouvoir* ». Il considère le succès du développement personnel comme étant un ensemble de « *techniques* » par lequel un pouvoir est exercé sur les individus avec leur propre participation active, par eux-mêmes sur eux-mêmes. Le mérite de ce modèle est que dans ce processus du développement personnel, l'individu est partie prenante de la

formation. Il est responsabilisé en ce sens que son de venir ne dépend que de lui-même tandis que la société n'a pas sa place dans ce processus.

La corrélation entre ces deux modèles et leurs effets respectifs a été mise en évidence par des recherches expérimentales et d'études sur le terrain dans des domaines variés. Les résultats ont été satisfaisants. Après avoir suivi une formation en DP, les individus ont manifesté leur adhésion positive à ces techniques ou méthodes : résistance au stress, sentiments plus positifs, performance accrue, une meilleure santé morale et physique, créativité et productivité accrues, réduction de l'épuisement professionnel, etc.

Pourtant, une démarche critique voit en ces techniques un revers de la société moderne qui est devenue psychologisante. En effet, si les individus se félicitent d'être valorisés, s'ils s'estiment être maîtres de leur avenir personnel et professionnel ; ils ont, par contre, développé l'illusion d'être libre, leur égo frôle parfois la mégalomanie et tout cela est tramé de façon à mieux les aliéner et les soumettre au système sociétal car la société moderne, à l'image du monde de l'entreprise, a dû revoir sa façon de voir les notions de l'autorité, du pouvoir et de la hiérarchie. Elle a développé ainsi la notion de la « *servitude volontaire* », comme dirait J-L Beauvois, de manière à ce que l'individu intègre ces directives qui lui sont imposées pacifiquement, et par conséquent il se soumet volontairement au système.

3.2. Les limites du développement personnel :

Tirant la conclusion de ce qui a été avancé, il est légitime de poser la question suivante : quelles sont les limites du développement personnel ? la question est ardue et les avis sont très divergents et opposés. Donc il est très difficile d'évaluer cette pratique multiforme. D'abord, il y en a ceux qui pensent que les différentes pratiques du développement personnel ne sont qu'un subterfuge utilisé, à bon escient et légitimement, dans une visée purement lucrative. En fait, cette obsession du développement personnel, assez symptomatique de notre époque, pousse les individus à se comparer aux autres. Leur logique est qu'il faudra se développer de manière inconditionnelle pour se tailler une présence dans une société qui dénie l'individu en tant que tel. D'après le questionnaire que nous avons élaboré, nous retenons les conclusions suivantes :

- **Un égo trop développé** : avoir de l'assurance, pouvoir être assertif et s'affirmer en société, etc. Ce à quoi prétend le développement personnel. Toutefois, cela doit être fait en équilibre avec un but altruiste, ou au minimum dans le respect des autres.

- **Le refus de la critique et de la remise en question de soi** : c'est à cause de ces égos surdimensionnés que l'on se croit suffisant à soi-même et infaillible. Le refus de la critique pousse ainsi l'individu à se convaincre de sa propre illusion.

- **La « libération » de certains instincts et tendances refoulées et dangereuses** : le développement personnel aide la personne à se détacher de la lourdeur psychologique. En effet, la technique de « libération » crée une tension libératrice (la timidité comme exemple). Or il se trouve que si cette technique n'est pas bien comprise ou cernée, la personne risque de devenir violente, voire abjecte.

- **Un durcissement sclérosé de la personne** : des techniques d'« affirmation de soi », « esprit d'équipe », « méthodes de persuasion », etc., sont des méthodes psychologiques qui affecteront la vie personnelle et notamment la famille en dehors du cadre professionnel. Quand on est trop « sûr de soi » ou « persuasif » ou quand on n'arrive pas à se détacher de soi et de se montrer plus flexible, cela affecterait négativement le comportement et les répercussions sont néfastes sur la vie familiale et intime.

- **Une « servitude libérale »** : association lexicale antithétique très révélatrice, le développement personnel est pris dans le sens d'une servitude qui libère. Paradoxalement, l'homme moderne conçoit son asservissement comme étant une source de sa liberté. En cela, les techniques proposées et/ou imposées notamment par le coaching renforcent cette idée.

- **La recherche d'un bonheur virtuel** : c'est l'exercice auquel se livrent beaucoup de gens. C'est un bonheur qui n'existe que dans les manuels du développement personnel. Ces livres vendent les chimères, la réalité est ailleurs, le plus souvent décevante.

- **Responsabilité et culpabilité** : trop de zèle constitue un danger. En effet, le chemin de la quête de la performance et de l'excellence n'est pas sans embûches. Nous avons évoqué plus haut que le système social n'est pas pris en considération dans le processus de la formation. Ce qui compte c'est l'individu qui est responsable de ses actes et de ses comportements. C'est ainsi qu'il devient l'unique moteur de sa propre réussite et néanmoins de ses échecs. Au cas où ses missions sont vouées à l'échec, c'est sur lui que retombe les blâmes. Autrement dit, le problème ne réside pas dans la méthode, mais de l'usage qui en est fait. Ainsi, cette

psychologisation le ramène à établir une sorte de rupture avec la société et un désinvestissement en se culpabilisant (l'amotivation).

- **Immersion dans l'urgence** : à force de vouloir répondre à cette auto-insatisfaction permanente, l'individu est appelé à s'inscrire dans l'urgence. Le changement inscrit dans le moment présent et dans l'urgence « ICI et MAINTENANT » que prône les théories le pousse à se suradapter.

Il est clair par ailleurs que l'empowerment, chez l'employé, se manifeste par une orientation plus active dans le cadre d'un rôle de travail, un désir et un sentiment d'être plus fort, et d'être capable de façonner son rôle et son contexte de travail. Donc, cette caractéristique mènera à l'efficacité organisationnelle et à l'innovation. Ainsi, notre étude est de montrer, selon le style de management adopté, comment ce dernier se manifeste chez les employés et au niveau des dirigeants ? C'est pour cette raison que l'échantillon de notre étude est un groupe de managers d'entreprises marocaines (au nombre de 30), parce que c'est le manager qui peut jouer sur l'empowerment de ses collaborateurs par des pratiques d'habilitation en leur accordant plus de liberté d'action.

Notre population mère est constituée des managers des entreprises industrielles qui emploient plus de 100 employés.

On a adopté la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple pour constituer notre échantillon puisque chaque entreprise appartenant à la population mère a une chance égale d'être incluse à l'intérieur de l'échantillon.

Nous commencerons par la mise en pratique de l'investigation auprès des managers, ensuite nous ferons une analyse critique des conditions fonctionnelles du savoir à l'ère des nouvelles technologies d'information et de communication en tant que processus de transformation et d'aliénation dans un monde fortement globalisé. Dans notre réflexion, nous avons sciemment adopté un questionnaire proposé aux managers afin de pouvoir étayer notre argumentation. Notre questionnaire a pour but de montrer selon le style de management adopté comment ce dernier se manifeste chez les employés et au niveau des dirigeants ?

4. La mise en pratique de l'investigation au près des managers

L'empowerment est un concept qui s'est développé aux Etats-Unis. Ce terme polysémique « *recouvre des dimensions parfois antagoniste ou dialectique notamment la dimension socio-psychologique entre l'empowerment individuel centré sur le développement de la personne ou de l'individu et/ou la dimension collective, politique dans une perspective de libération, d'émancipation, de réalisation socio-historique y compris d'un point de vue économique* » (Van Cuyck, 2015). Ainsi, l'empowerment est l'octroi de davantage de pouvoirs aux collaborateurs pour mieux les impliquer dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Donc, c'est donner le pouvoir à des salariés pour qu'ils prennent des décisions, des initiatives. Pour ce faire, les dirigeants doivent être capables d'influencer leurs collaborateurs afin de les amener à devenir dévoués pour l'entreprise. De même, qui dit collaborateurs, dit nécessairement des relations humaines. Et le grand secret des relations humaines est d'amener une personne à accomplir une certaine tâche ou action. Le seul moyen qui existe est de susciter en elle le désir d'accomplir cette action (Camege, 2008). En effet, les collaborateurs sont des clients qu'il faut fidéliser, dont il faut prendre soin, en les motivant et les encourageant pour qu'ils donnent plus d'eux même, parce qu'ils sont considérés comme étant la première ressource de l'entreprise.

Il est clair par ailleurs que l'empowerment, chez l'employé, se manifeste par une orientation plus active dans le cadre d'un rôle de travail, un désir et un sentiment d'être plus fort, et d'être capable de façonner son rôle et son contexte de travail. Donc, cette caractéristique mènera à l'efficacité organisationnelle et à l'innovation. Ainsi, notre étude est de montrer, selon le style de management adopté, comment ce dernier se manifeste chez les employés et au niveau des dirigeants ? C'est pour cette raison que l'échantillon de notre étude est un groupe de chefs d'entreprise marocains et de managers (au nombre de 30), parce que c'est le chef d'entreprise qui peut jouer sur l'empowerment de ses collaborateurs par des pratiques d'habilitation en leur accordant plus de liberté d'action.

Notre population mère est constituée des managers des entreprises industrielles qui emploient plus de 100 employés.

On a adopté la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple pour constituer notre échantillon puisque chaque entreprise appartenant à la population mère a une chance égale d'être incluse à l'intérieur de l'échantillon.

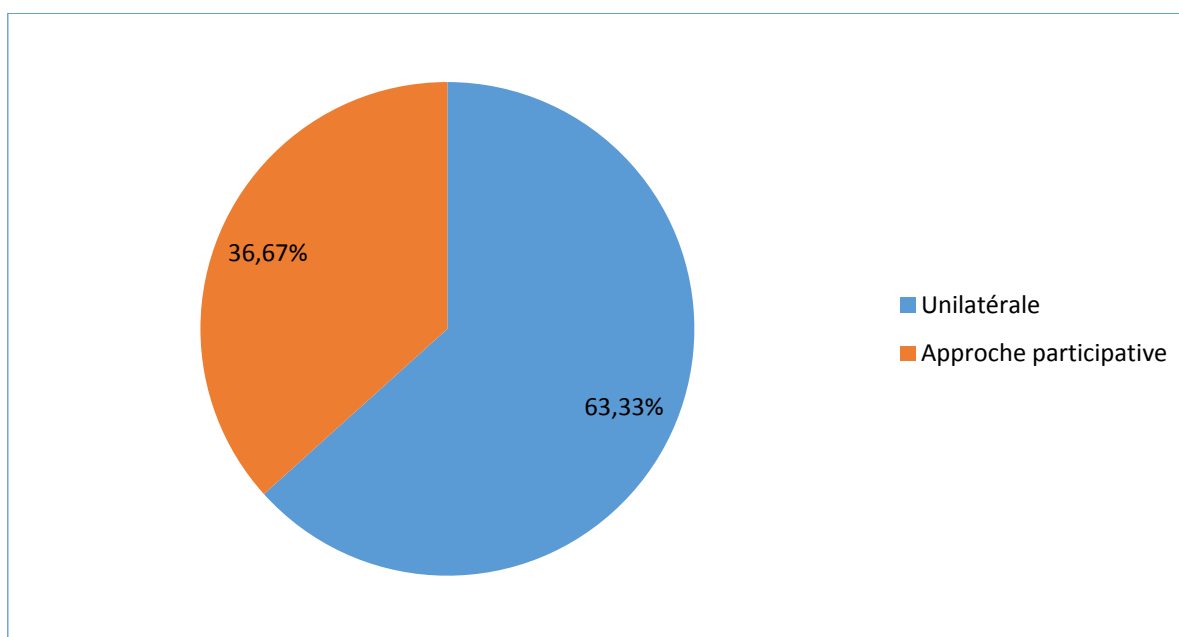
4.1. Le questionnaire :

Les questions sont réparties en quatre volets : le premier s'intéresse à la fonction de la communication interne dans le management des hommes au travail. Le second concerne l'impact de cette communication sur le renforcement de l'esprit d'équipe et d'adhésion. Nous avons consacré une autre catégorie de questions à l'importance des formations pour les collaborateurs afin d'acquérir un nouveau savoir et des nouvelles compétences pour pouvoir s'adapter à son environnement. Enfin, le dernier volet est relatif au principe de la motivation.

4.2. Lecture des données :

Pour la question « **Comment se fait la prise de décision au sein de votre entreprise ?** », nous l'avons posée au début pour connaître l'approche adoptée par les chefs d'entreprise. D'après les réponses collectées, 36,67% ont affirmé adopter une approche participative, et 63,33% déclarent que la prise de décision chez eux passe de façon unilatérale.

- **Comment se fait la prise de décision au sein de votre entreprise?**

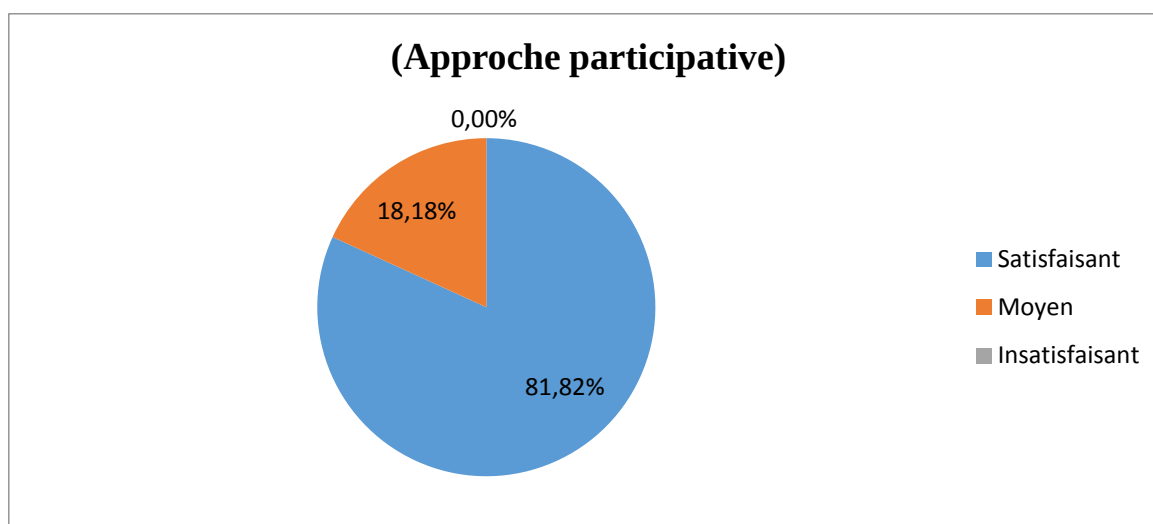
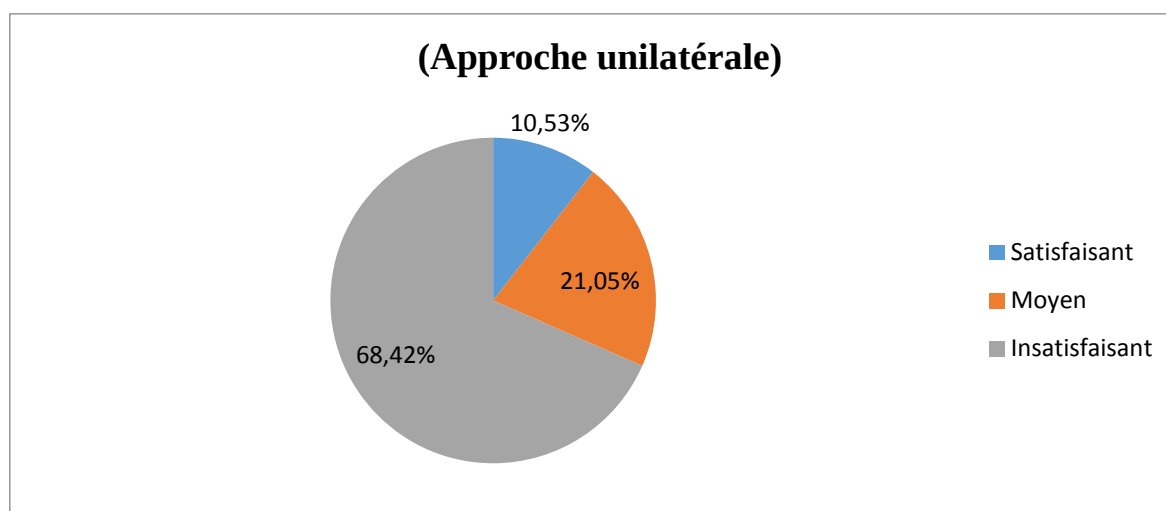


Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Donc, selon les réponses des chefs d'entreprise, plus de la moitié des dirigeants prennent des décisions directes sans impliquer leurs employés dans la prise de cette décision. En effet, le dirigeant peut jouer sur l'empowerment de ses employés par des pratiques d'habilitation, en leur accordant plus de liberté d'action. Pour qu'il y ait efficacité organisationnelle, les

individus et les équipes de travail doivent être engagés dans le succès de l'entreprise. Pour qu'ils soient engagés on doit les impliquer dans la prise de décisions pour qu'ils se sentent propriétaire de leur entreprise, leur permettre d'exister en leur donnant l'occasion de prendre des décisions alors qu'ils n'y étaient pas habitués. C'est aussi une forme d'engagement qui va avoir un résultat formidable sur la performance de l'entreprise.

- **Niveau d'implication du personnel**



Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

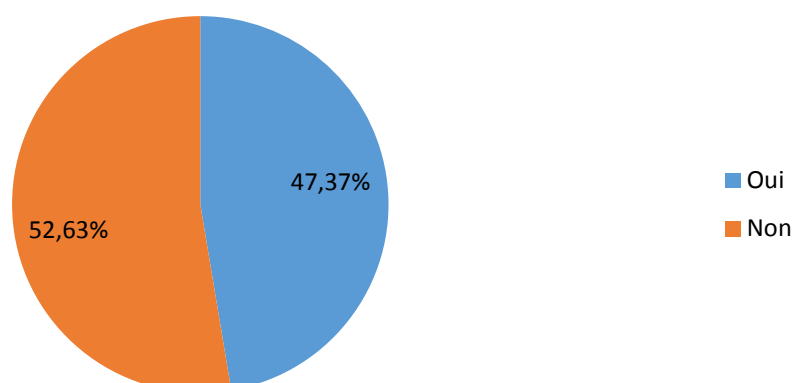
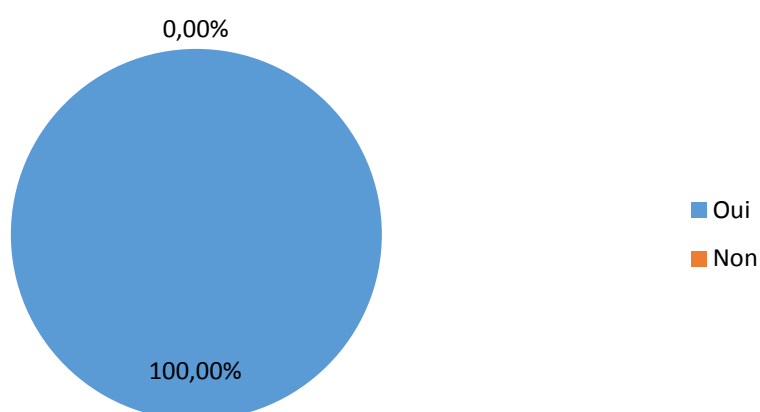
Pour la question : « **quel est le niveau d'implication de votre personnel ?** », nous avons eu deux réponses différentes selon les démarches adoptées par les deux types de chefs d'entreprise interrogés. Sur un total de 30 personnes, 11 seulement déclarent opter pour une approche participative, dont 9 sont satisfaits, 2 moyennement satisfaits, et aucun d'eux n'est insatisfait.

Quant aux chefs d'entreprise qui prennent la décision d'une manière unilatérale, nous avons reçu 19 réponses, dont 13 sont insatisfaits, 4 moyennement satisfaits, et 2 seulement sont satisfaits. Nous pouvons déduire d'après ces réponses que les collaborateurs sont au cœur de l'organisation. Il est donc nécessaire pour une entreprise que son personnel ait conscience de son importance dans la mise en place du Système de Management de la Qualité : c'est ce que l'on appelle l'implication du personnel.

Pour gérer une entreprise de façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs. De surcroît, l'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. Les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines et de la psychologie sociale ont forgé d'utiles concepts pour rendre compte du comportement de l'homme au travail, de la satisfaction, la motivation, l'implication, l'engagement, la mobilisation, etc.

Il s'agit souvent de décrire des attitudes ou des comportements désirés, d'en comprendre les ressorts et les antécédents pour favoriser leur apparition et si possible leur pérennité. C'est en ceci que la communication interne apporte sa contribution car chacun de ces états recherchés pour le salarié (satisfaction, motivation, implication, etc.) suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il puisse réagir et qu'il sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il exerce une influence soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissance (parfois le premier signe de reconnaissance est seulement une réponse). (Almeida & Libaert, 2007) Le simple énoncé de cette nécessité suffit à prouver que la communication interne en tant qu'activité est l'affaire de tous.

- **Laissez-vous à vos collaborateurs de la place à la prise d'initiative?**

(Approche unilatérale)**(Approche participative)**

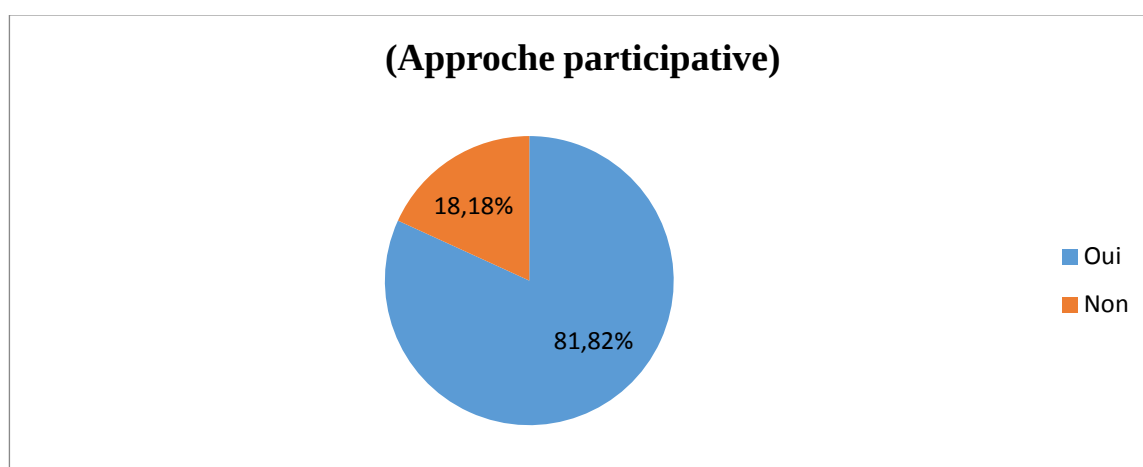
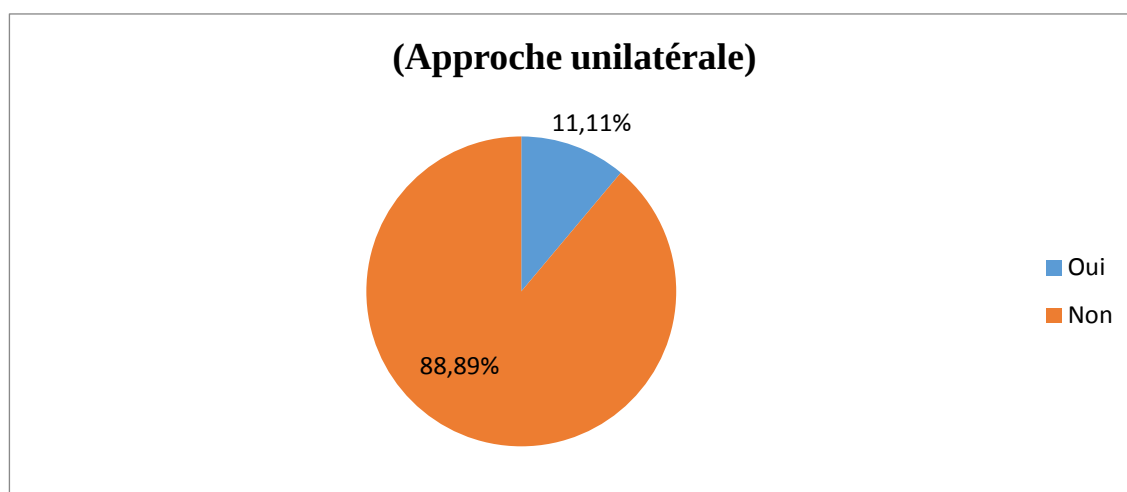
Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

La prise d'initiative est synonyme de créativité, de recherche de nouvelles solutions. La susciter sera un gage d'amélioration pour l'entreprise. Ce processus se réalise en instaurant un climat de confiance, et en accueillant avec bienveillance les suggestions des salariés. La prise d'initiative rend les cadres plus épanouis et est directement liée à la performance de leur entreprise. Toutefois, une majorité de collaborateurs fait encore face à certains freins, comme le manque de flexibilité et la faiblesse du management. Donc, plus les collaborateurs ont la possibilité de prendre l'initiative, plus ils sont épanouis. En effet, pour la question : « **laissez-vous à vos collaborateurs de la place à la prise d'initiative ?** », 47.37% des chefs d'entreprise optant pour une approche unilatérale encouragent leurs collaborateurs à prendre

l'initiative contre 52.63% affirmant ne pas vouloir ouvrir ce champ d'initiative à leurs collaborateurs. Quant à ceux optant pour une approche participative, la totalité des chefs d'entreprise interrogés permettent à leurs collaborateurs de prendre l'initiative.

Nous pouvons conclure de ce qui précède, que les employés qui prennent l'initiative sont ceux que l'on implique, ce qui leur permet de se développer et d'utiliser leurs connaissances au profit de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

- **Si oui, prennent-ils l'initiative?**



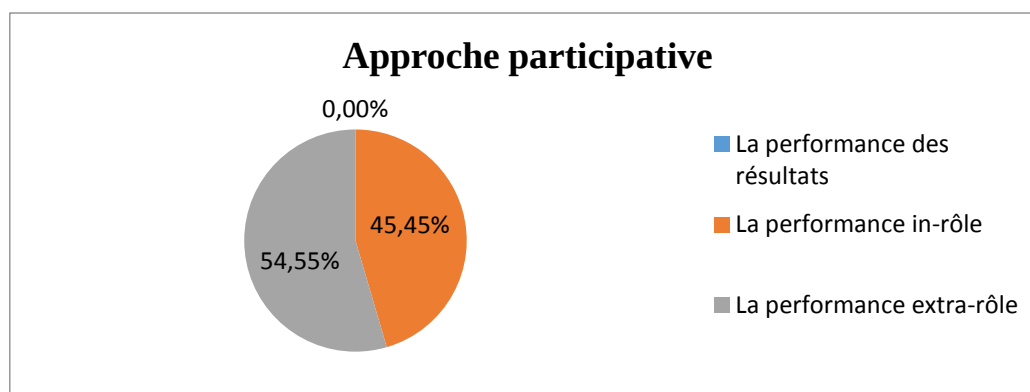
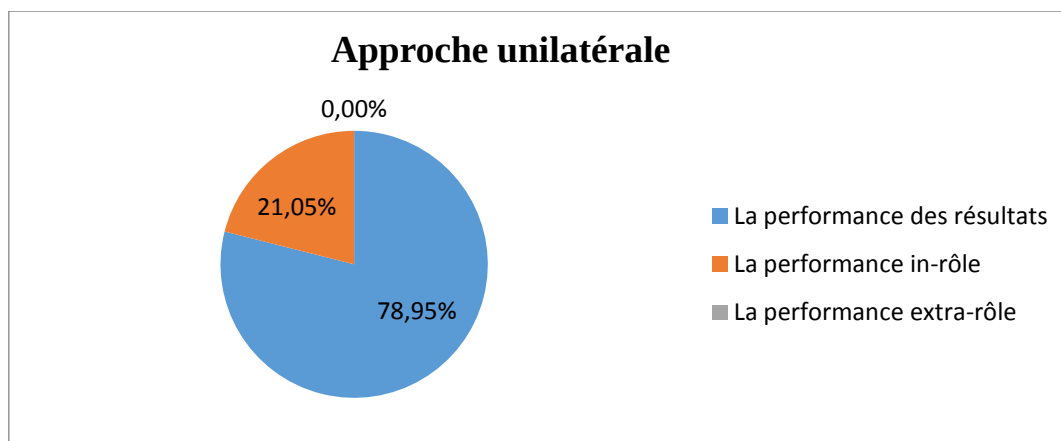
Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Pour la question : « **si oui, prennent-ils l'initiative ?** » 88.89% des chefs d'entreprise optant pour une approche unilatérale et offrant à leurs collaborateurs la possibilité de prendre l'initiative affirment que ces derniers ne la prennent pas. A l'inverse 11.11% déclarent que leurs collaborateurs prennent l'initiative.

Quant aux chefs d'entreprise optant pour une approche participative, 81.82% ont répondu par oui concernant les collaborateurs qui prennent l'initiative et 18.18% ont répondu par non.

Ceci prouve, que les collaborateurs travaillant avec des chefs d'entreprise optant pour une approche unilatérale, ne prennent pas d'initiative, alors que ceux travaillant avec des chefs d'entreprise adoptant une approche participative, la majorité prennent l'initiative. Donc, les chefs d'entreprise sont capables de mettre le personnel dans une spirale de motivation ou de démotivation, en les incitant à prendre des initiatives où en les poussant au cloisonnement.

- **Lorsque vous cherchez à évaluer un collaborateur, vous vous basez sur:**



Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Pour la question : « **lorsque vous cherchez à évaluer un collaborateur, vous vous basez sur :**

- 1. La performance des résultats ?**
- 2. La performance in-rôle ?**
- 3. Ou la performance extra-rôle ?**

Les réponses varient selon le type de management. Pour ceux adoptant un style de management participatif, 54.55% s'intéressent à la performance extra-rôle. Il s'agit d'une performance qui est bien au-delà du strict devoir au sein de l'organisation et qui contribue à l'efficacité de l'organisation. Par essence, ce sont des comportements discrétionnaires d'ordre qualitatif. Ces comportements discrétionnaires exigent un effort volontaire de la part du collaborateur. Cet effort est profitable à l'entreprise pour trois raisons essentielles : l'amélioration de la productivité ; la libération de ressources pour des buts plus productifs ; l'accroissement de la capacité de l'organisation à attirer et à retenir les meilleurs éléments. On parle de "comportements de citoyenneté organisationnelle".

Quant à ceux déclarant se baser sur la performance in-rôle, sont au nombre de 45.45%. La performance in-rôle s'intéresse aux comportements requis et attendus. C'est une évaluation de l'efficacité au travail. Elle est subjective, car elle varie d'une industrie à l'autre et d'une firme à l'autre, puisqu'elle dépend des tâches spécifiques qui doivent être accomplies ; les objectifs rattachés à ce type de performance sont aussi bien d'ordre quantitatif que qualitatif.

Quant aux chefs d'entreprise adoptant une approche unilatérale, 78.95% s'intéressent à la performance des résultats, c'est-à-dire les résultats atteints par le collaborateur et qui sont la plupart du temps d'ordre quantitatif (volume réalisé, nombre de dossiers clients traités, niveau de profitabilité atteint...). Ces résultats ont pour caractéristique de n'être attribuables qu'au collaborateur lui-même. Nous pouvons conclure d'après ces réponses que les objectifs d'évaluation fixés diffèrent d'un chef d'entreprise à un autre. Selon s'il adopte une approche participative ou unilatérale.

- Lorsque vous déléguez une tâche, pensez-vous aux résultats ou aux moyens de les réaliser:**

Approche unilatérale



Approche unilatérale



Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Pour la question : « **lorsque vous déléguez une tâche, pensez-vous uniquement aux résultats ou aux moyens de les réaliser ?** », 78.95% des chefs d'entreprise adoptant une approche participative s'intéressent uniquement aux résultats, contre 21.05% s'intéressent aux moyens de les réaliser. Quant à ceux adoptant une approche unilatérale, les 100% affirment s'intéresser seulement aux moyens de les réaliser. En effet, les directeurs et managers ont souvent tendance à exécuter tout seuls toutes les tâches liées au fonctionnement de leur structure. Pour parler d'un fonctionnement optimal en tout temps, les dirigeants optent très souvent pour une délégation des tâches. Déléguer les tâches permet à l'entreprise d'évoluer et de prospérer. Et ceci ne peut avoir que des effets bénéfiques sur l'entreprise et le collaborateur. Ce dernier, peut gagner en autonomie, faire valoir ses compétences, ses responsabilités et se montrer digne de la confiance de son dirigeant ou manager. De plus, sa motivation sera boostée pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. D'ailleurs, le dirigeant qui délègue ses tâches pourra mieux gérer son temps et se consacrer à d'autres priorités.

- **Élaborez-vous un plan de formation annuel au profit de vos collaborateurs ?**

Approche unilatérale :



Approche participative



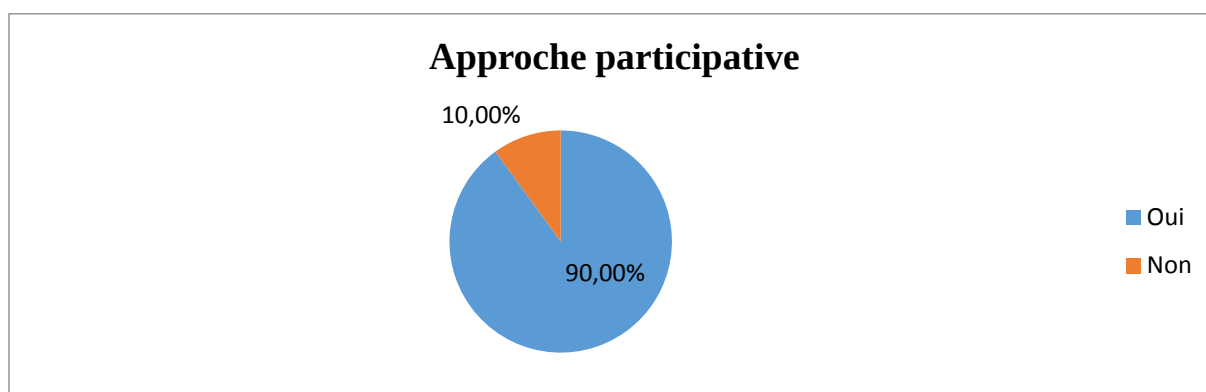
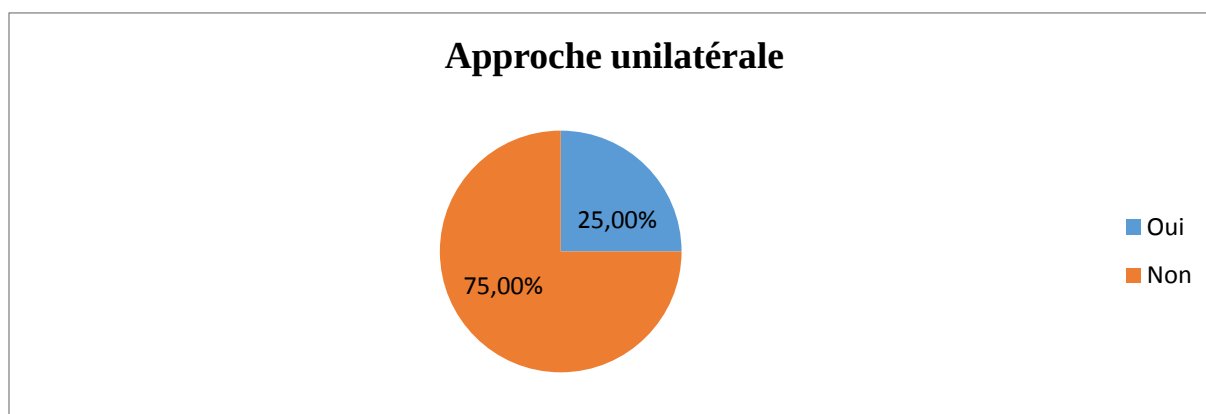
Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Pour la question : « **élaborez-vous un plan de formation annuel au profit de vos collaborateurs ?** », les réponses par oui ont été majoritaires que ce soit pour les dirigeants qui adoptent une approche unilatérale 84.21%, ou ceux qui adoptent une approche participative 90.91%.

Nous pouvons conclure de ces réponses que la majorité des dirigeants élaborent un plan de formation annuel au profit des collaborateurs, mais arrivent-ils à le concrétiser ? Ces formations les aident-ils à s'épanouir et à développer leurs compétences ?

Il est clair que le monde professionnel est en constante évolution, c'est pour cette raison qu'il est nécessaire de s'adapter en permettant aux salariés de valoriser leurs acquis et d'augmenter leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. La formation professionnelle est en outre un levier de motivation non négligeable. Les salariés bénéficiaires se sentiront plus soutenus et considérés dans le cadre de leur travail, ce qui va les encourager à s'investir davantage dans leurs missions.

- **Est-ce que ces formations ont un impact positif sur leur productivité ?**



Auteurs : EL YAACOUBI, Y & CHAHDI, I.

Pour la question : « **est-ce que ces formations ont un impact positif sur leur productivité ?** », 70% des dirigeants adoptant une approche unilatérale ont nié l'importance des formations sur la productivité des salariés, contre 25% qui en sont conscients de leur importance. Néanmoins, 90% des dirigeants optant pour une approche participative sont

conscients de l'impact positif des formations sur la productivité des salariés, et 10% seulement ont répondu par non. Certes, la mise en place de formation continue permet de donner une image positive de l'entreprise, mais elle permet également aux collaborateurs d'améliorer leurs compétences, de suivre l'évolution du marché, de se sentir utile et d'évoluer au sein de l'entreprise.

Conclusion :

L'empowerment donne le pouvoir à tout un chacun de changer à travers le travail sur soi, les stages, les techniques du coaching et celles du développement personnel. Ainsi, on a inscrit l'individu dans l'injonction de changer et de muter afin de retrouver l'épanouissement personnel, le bonheur. Cette revendication de l'excellence n'a rien d'absurde ni d'utopique, si l'on considère la mouvance des sociétés modernes où les exigences sont devenues trop pressantes. En fait, les facteurs économiques, sociaux et culturels ont leur part dans ce changement mais ne sont pas exclusifs. Les modèles de la conduite individuelle se sont également développés répondant à une inflation de l'offre informative et consumériste. Laquelle offre a spectaculairement accru les possibilités de choix de formations promettant l'épanouissement, le développement des compétences et la promotion sociale.

Pourtant, les limites du développement personnel tiennent à la manière dont il appréhende l'individu, c'est-à-dire de manière profondément individualiste. En effet, les théories et outils de développement personnel mettent l'accent sur une psychologie égocentrique qui place l'individu au-dessus de tout en privilégiant la recherche du bien-être et du bonheur fugace. Force manipulatrice, le développement personnel pointe, sous un habillage humaniste, les causes individuelles des difficultés rencontrées par les personnes, mais cache les causes réelles du mal-être (les contraintes de la société, les rapports hiérarchiques, etc.).

En somme, le développement personnel promet monts et merveilles en s'inscrivant dans la sphère de l'égo, en cherchant à renforcer la position du moi dans un environnement professionnel contraignant et en développant ses capacités intellectuelles et ses compétences.

Or, le problème est vu par les critiques sous un autre angle, celui de la manipulation et de l'aliénation de l'être humain au système qui ne cesse de l'exploiter.

Nous pouvons déduire de tout ce qui précède que pour que les collaborateurs soient plus efficaces, positifs envers le changement, novateurs et fassent preuve d'audace, les managers doivent d'abord définir les responsabilités de tout un chacun avec rigueur, pour ne pas perdre le contrôle et entrer en conflits avec leurs collaborateurs.

De surcroît, l'empowerment est difficile de mettre en place, vu qu'il n'est pas facile de l'appliquer à tous les salariés, et les managers le trouvent risqué, notamment lorsque l'entreprise doit atteindre des résultats. Donc, sa mise en place représente un défi majeur pour les entreprises qui cherchent à soigner leur image de marque.

Bibliographie :

- Bacqué, M-H, Biewener, C. (2013). L'empowerment, une pratique émancipatrice ? Paris, Ed. La Découverte, coll. Poche.
- Beauvois, J-L. (1994). Traité de la servitude libérale. Paris, Dunod.
- Bourdieu, P. (1979). La Distinction. Critique sociale du jugement. Paris, Minuit, « Le Sens Commun ».
- Commission of the European Communities, 2000.
- FERRAND, Alexis (2011). Appartenances multiples. Opinion plurielle, Lille, Presses universitaires du Septentrion.
- Field, J. (2000). Lifelong Learning and the New Educational Order. Stoke on Trent, UK.
- Gauchet, M. (2004). Un monde désenchanté ? Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.
- Lacroix, M. (2004). Le développement personnel, du potentiel humain à la pensée positive, Paris, Flammarion.
- Marquis, N. (2014). Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel, Paris, PUF.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie: les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive*. Bruxelles: De Boeck, 273-312.
- Almeida & Libaert (2007). La communication interne de l'entreprise, 27.

Carnege, D. (2008). *Comment se faire des amis*. Paris. Le livre de poche, 250.

Références électroniques :

- Ferrand Alexis, *L'opinion plurielle : une explication relationnelle*, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01966602/document>. [Consulté le 20 septembre 2019].
- Luc Van Campenhoudt, « Comment la lecture d'ouvrages de développement personnel devient action sur soi-même », *Sociologies* [En ligne], Grands résumés, Du Bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel, mis en ligne le 02 novembre 2015. [Consulté le 20 septembre 2019]. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/4990>.
- Alain van Cuyck. L'empowerment, entre effet de mode et réalité : retour sur un phénomène à la lumière du concept de pouvoir social et citoyen et des technologies de l'information et de la communication. Conférence internationale : Médias et espace public - Nouveaux enjeux de l'ère numérique/Media and the Public Sphere-New Challenges in the Digital Era, ICOM/Centre Max Weber/Education Cultures Politiques/Cox international center/Center for research in communication, Jun 2015, Lyon, France. [ffhal-01311908](https://hal-01311908). [Consulté le 15 septembre 2019].