

# L'empowerment organisationnel : la dimension méconnue

70- 01/01/2024 Rarement évoqué, l'empowerment organisationnel ou structurel figure comme la plus haute strate de l'empowerment, au-dessus des niveaux individuels et collectifs. Or cette image pyramidale ne tient pas compte de la réalité des interactions entre un système et ses parties. A l'heure où l'efficacité au travail est associée à l'empowerment des employés, « *il est crucial de repenser ce concept en intégrant davantage les influences de l'organisation, sur le leadership et la motivation individuelle* ». Tel est le propos de la récente publication sur la dimension "oubliée" de l'empowerment[1] signée par Tobias Dennerlein et Bradley L. Kirkman.

## Un enjeu d'amélioration des organisations

La plupart des études se sont concentrées sur les aspects psychologiques et collectifs de l'empowerment et très peu ont abordé l'interdépendances et les synergies qui existent au sein de toute organisation. « *La possibilité que ces facteurs interagissent a échappé à l'attention des chercheurs* » estiment les auteurs.

Selon leur étude, l'empowerment des employés et de leurs équipes n'atteindra son plein potentiel que si et seulement si, **il existe une forte corrélation entre l'évolution des organisations, les pratiques managériales et les attentes des personnels**, à savoir :

- l'accès aux informations et aux ressources,
- la connaissance des performances stratégiques,
- la participation aux prises de décision
- le soutien socio-politique que Kanter (1983) définit comme l'approbation ou la légitimité accordée par le responsable,

les pairs, les subordonnés, et les membres de l'équipe. Il se traduit par une confiance mutuelle et par la constitution d'un réseau d'aide.

**Cependant il existe un hiatus entre l'injonction de l'empowerment et sa réalité au sein de l'organisation.** Pour l'évaluer, il est utile d'analyser en amont le ressenti des employés quant à l'authenticité de la culture organisationnelle participative :

- considèrent-ils être bien formés, de disposer des soutiens humains et logistiques nécessaires à l'accomplissement de leur travail ?
- ont-ils le sentiment d'avoir les compétences et les connaissances pour remplir leur fonction ?
- estiment-ils avoir la latitude nécessaire pour planifier et accomplir leurs missions ?
- pensent-ils être réellement associés à la définition des processus ? à la résolution des problèmes ? à la qualité des résultats ?
- trouvent-ils que leurs voix compte au sein des organes décisionnels ? que leurs initiatives sont retenues ?

Les facteurs sociaux structurels de l'empowerment doivent être alignés sur les pratiques managériales. En effet, le leadership, seul, ne peut suffire à garantir l'état motivationnel propre à l'empowerment individuel. Sans résonance avec l'organisation, les efforts des responsables pour favoriser l'empowerment pourraient se révéler inefficaces et leurs résolutions être étouffées (Spreitzer, 1995).

### **Une démarche complète et authentique**

Il s'avère donc essentiel d'interroger la congruence entre le modèle organisationnel et les objectifs stratégiques attendus. Les dirigeants ne peuvent se contenter d'appels incantatoires à davantage d'empowerment, ils doivent "mettre en pratique"

ses principes :

- définir et partager des objectifs clairs,
- adopter un cadre démocratique,
- rendre effectif le contrôle des décisions par les employés sur tous les aspects de la vie de leur équipe et de leur carrière,
- leur reconnaître une capacité décisionnelle, une autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail,
- veiller à la disponibilité des ressources, à la fluidité dans le partage d'informations,
- promouvoir un leadership authentique et les attitudes positives et prosociales des responsables.

Il est également opportun d'apprécier l'adéquation entre les valeurs affichées et le comportement des top managers, composantes essentielles de l'environnement informel. Toute distorsion entre les discours et le comportement des décideurs sera vécue comme une forme de trahison et suscitera rejet et démotivation.

## **En conclusion**

*« Notre conseil, aussi simple qu'il puisse paraître, est très important si l'on considère nos résultats, il est primordial que les organisations adoptent une approche "globale" de l'empowerment. »* Tobias Dennerlein et Bradley L. Kirkman.

*Marie-Georges Fayn*

[\[1\]](#) Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2023). The forgotten side of empowering others: How lower social structural empowerment attenuates the effects of empowering leadership on employee psychological empowerment and performance. *Journal of Applied Psychology*.

---

Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York, NY: Simon

&  
Schuster

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.