

IMPLICATION DANS L'ENTREPRISE ET DIMENSION RELATIONNELLE DU TRAVAIL : DES ENSEIGNEMENTS POUR LE MANAGEMENT A DISTANCE

Maurice THEVENET
Professeur
CNAM et ESSEC
mthevene@club-internet.fr

Besoin d'implication des salariés pour les entreprises et développement du management à distance sont-ils compatibles ? Cette communication présente les résultats d'une recherche effectuée auprès d'une population de 187 cadres d'une entreprise industrielle internationale, de même niveau et tranche d'âge, et portant sur différents aspects de leur implication dans la vie au travail et hors-travail. L'étude ne porte pas directement sur le management à distance qui s'est développé dans cette entreprise opérant sur plusieurs continents, du fait de l'essor des technologies de la communication, des évolutions des systèmes d'information et des organisations. Elle apporte plutôt des réponses à la question posée de l'importance des relations personnelles dans l'implication dans l'entreprise puisque celles-ci sont profondément modifiées dans le cadre du management à distance.

La question est pertinente puisque les ouvrages actuels sur le management à distance tout comme les praticiens reconnaissent paradoxalement l'importance des relations personnelles de face à face dans le travail. Ils insistent tous sur le fait que le management à distance doit s'accompagner d'un effort soutenu pour créer des liens sous d'autres formes : en fait, plus on fait de management à distance, plus on a besoin de management de proximité... (Fisher et Fisher, 2001⁷⁸). Dans cet ouvrage on suggère aux responsables de prendre l'initiative de relations personnelles avec régularité, persévérance et compétence même si celles-ci ne sont pas indispensables techniquement.

Les théories sur l'implication rendent également la question pertinente. Si l'on reprend les dimensions traditionnelles du concept dans la littérature (Allen et Meyer, 1990, Morrow, 1983, ⁷⁹), on reconnaît une forte dimension affective dans la relation à l'organisation intitulée « implication ». Or c'est bien d'affectif dont on parle dans la relation interpersonnelle de face à face. Les relations sont un vecteur d'attachement, d'adhésion, de développement des liens et engagements réciproques comme le montre très bien les théories de l'échange (Homans, 1960⁸⁰).

Curieusement, les travaux réalisés sur l'implication dans l'organisation sont assez discrets sur cette part importante de l'expérience de travail que constituent les relations avec d'autres personnes dans le travail, qui peuvent se trouver appauvries ou réduites dans un mode de

⁷⁸ Fischer, K, Fisher, MD. The distance manager. New-York : McGraw-Hill, 2001.

⁷⁹ Allen, NJ, Meyer, JP. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, n°63, 1990.

Morrow, PC. Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. Academy of Management Review, n°8, 1983.

⁸⁰ HOMANS, G. The human Group. 1960

management à distance. Elles donnent plutôt de l'importance aux caractéristiques personnelles, voire les modes d'organisation ou les conditions de travail (Porter, Mowday et Steers, 1982, ⁸¹).

Ainsi se pose la question théorique d'une meilleure compréhension de la dimension relationnelle de l'implication : les résultats de la recherche permettront de donner des pistes de réponse. Se pose ensuite la question pratique du paradoxe apparent entre deux préoccupations de beaucoup d'organisations aujourd'hui, le développement du management à distance d'une part et le besoin d'implication d'autre part.

Partant du constat de la discussion des termes de ce paradoxe, nous regarderons en quoi l'implication dans l'organisation est liée aux relations interpersonnelles avant de discuter l'importance de ces résultats pour le développement du management à distance.

1- MANAGEMENT A DISTANCE ET BESOIN D'IMPLICATION.

Nous parlons ici de distance géographique. Mais le concept reste difficile à définir tant il recouvre des situations différentes dans le monde du travail d'aujourd'hui. Comme c'est souvent le cas, il est plus facile de le définir par son contraire.

Nos conceptions du management se réfèrent implicitement à une situation d'unité de lieu dans laquelle le travailleur est géographiquement proche de la personne qui le dirige dans une relation hiérarchique simple de chef à subordonné. Il y a management à distance quand la personne est éloignée, pour toutes sortes de raisons, de celui ou celle qui intervient sur le contenu et l'organisation de son travail, ses conditions contractuelles ou son évolution personnelle et professionnelle.

On retrouve donc là des opérateurs qui travaillent loin de l'entreprise, chez eux ou chez des clients ; il apparaît aussi dans des organisations très plates où les « chefs » sont loin dans un siège social. C'est bien entendu le cas dans des entreprises internationales ou des entreprises dont l'activité est très dispersée comme dans certaines branches du secteur du service par exemple.

Cette distance a été renforcée par l'éclatement du principe d'unicité de la direction, dans des structures matricielles par exemple. Les différents responsables (on ne peut plus vraiment les appeler chef dans ces situations) ont toutes chances de se trouver dans des endroits différents et éloignés de l'opérateur. Ainsi, dans une entreprise internationale pas très grande, une seule décision de formation et développement d'une personne concernait la personne à former, son supérieur hiérarchique local, le responsable RH local, le patron de sa ligne de produit au siège européen, le spécialiste formation du siège européen, soit quatre personnes dans deux ou trois lieux différents...

Pourquoi le management à distance se développe-t-il ?

La première raison qui vienne à l'esprit est évidemment la généralisation d'outils de communication qui le rendent possible et apparemment facile. Téléphones et ordinateurs portables permettent de travailler partout, tout en restant en contact avec les autres ou avec une base, un système d'information, un réseau, une communauté de travail. Le

⁸¹ voir infra

développement de ces outils s'accompagne d'un double message éventuellement paradoxal : d'une part on peut être en prise permanente sur son activité et en contact ininterrompu avec ses collègues, collaborateurs ou supérieurs. D'autre part, on associe aux outils l'image de la liberté de pouvoir se connecter, travailler, faire les choses quand on le veut, développant ainsi l'image d'une autonomie dans laquelle la personne fait ses arbitrages et décide ses propres modes de travail : l'examen attentif des heures d'envoi des messages électroniques qui vous arrivent est à cet égard édifiante.

La deuxième raison tient à l'évolution des modes de gestion du temps dans les organisations. C'est d'une part le besoin de flexibilité qui conduit à adapter les temps d'opérations aux exigences du marché, aux contraintes des 35 heures, à celles des outils de production, ou des besoins d'efficience : le temps de travail est éclaté et l'on ne peut travailler toujours tous au même moment. Il est donc nécessaire de travailler en décalage et de disposer des outils permettant de le faire : la révision en profondeur des systèmes intégrés de gestion satisfait à cette exigence en automatisant ce qui a besoin de simultanéité et en mettant à disposition les informations et données aux personnes qui en ont besoin.

La troisième raison tient à l'essence même du management. Dans des organisations de travail dispersées géographiquement, dans des structures « maigres », on ne peut plus compter sur les règles, procédures et structures pour réguler une activité. Le management prend toute son importance et il doit se faire à distance compte tenu des modes d'exercice de l'activité. Les seuls discours de l'autonomie et de la responsabilisation ne suffisent pas à faire fonctionner les opérateurs correctement, encore faut-il que le mode de management participe à cette mission de régulation. La notion même de valeur⁽⁸²⁾ ne correspond pas dans la réalité à de vagues références désincarnées qui s'imposeraient d'elles-mêmes. Elles sont développées par des personnes, dans la réalité de leurs relations et collaborations, elles évoluent, changent ou s'approfondissent selon le même processus relationnel. Quand les règles ne peuvent donc pas tout réguler, la relation interpersonnelle prend alors encore plus d'importance, pour la réalisation même de la performance.

Le besoin d'implication

Il est un autre besoin des organisations dont on peut se demander si le management à distance l'aide ou non à être satisfait, c'est l'implication dans l'organisation. Sans entrer dans les différentes dimensions d'une notion qui n'a pas encore atteint sa définition définitive dans la littérature, on entend par là un engagement de la personne dans l'entreprise pour laquelle elle travaille. Les auteurs ont repéré et discuté plusieurs dimensions de cet attachement en distinguant, entre autres :

- l'adhésion à des buts et des valeurs de l'entreprise, la volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs, le désir de rester dans l'entreprise (Porter, Mowday, Steers, 1982,⁸³)
- la dimension morale ou affective de l'attachement, sa dimension calculée, utilitaire (Allen et Meyer, 1990).
- sa dimension identificatoire : la personne qui s'implique se retrouve s'auto-définit par son appartenance au contexte dans lequel elle s'implique.

⁸² Nous faisons ici référence aux travaux de Ouchi, par exemple, dans lesquels on distinguait plusieurs modes de régulation ou de contrôle : le marché avec le prix, la bureaucratie avec les règles, le clan avec les valeurs.

⁸³ Mowday, RT, Porter, RM, Steers, LW. Employee commitment, turnover and absenteeism, New-York Academic, 1982.

Si l'implication concerne autant les politiques de ressources humaines au point d'en faire une de leurs grandes finalités (Pfeffer, 1999, ⁸⁴), c'est parce que les organisations peuvent en avoir besoin. L'implication n'est pas toujours et partout nécessaire à la performance mais il est des situations où c'est le cas. On peut en donner quatre exemples :

- les activités de service et d'*expérience* (Pine, Gilmore, 1999, ⁸⁵) dans lesquelles la perception de la performance par le client dépend partiellement de la qualité de la relation avec le personnel en contact. Cette relation découle de l'investissement personnel de l'agent, les systèmes, structures et procédures ne pouvant jamais totalement déterminer le déroulement et l'efficacité de cette relation.
- Certaines formes organisationnelles dépendent aussi totalement de l'engagement des personnes, du fait qu'elles prennent sur elles pour que l'organisation fonctionne. C'est le cas des organisations par équipes qui dépendent de la qualité des relations tissées entre les membres, des structures matricielles où seul l'engagement des personnes permet de dépasser les conflits présents par construction à l'intersection des lignes organisationnelles, des organisations plates dans lesquelles on a éliminé des niveaux de structure trop coûteux mais simultanément les « cartilages » organisationnels qui facilitaient les opérations quotidiennes : là encore, seuls l'engagement et la prise de responsabilité personnels peuvent pallier l'absence de structures. Plus largement, toutes les organisations qui imposent des obligations de résultat mais peu de dispositifs opératoires comptent en fait sur le mode d'exercice par la personne de son autonomie et de son engagement pour pouvoir fonctionner efficacement.
- Le dépassement des situations de crise exige des personnes qu'elles prennent sur elles pour remettre en cause leurs modes de fonctionnement traditionnels. Là encore et quelle que soit la qualité des solutions envisagées, c'est toujours de l'investissement des personnes que dépend la sortie de crise.
- La question de la fidélisation et de la loyauté qui agite aujourd'hui un monde du travail qui se retrouve brutalement dans une situation de pénurie prévisible, renvoie aussi à l'implication. Il est clair qu'il faut distinguer dans l'approche de ce problème l'attraction des personnes et leur fidélisation : sur ce deuxième aspect, il est certain que la qualité de la relation entre la personne et son entreprise, ou son expérience de travail, influera sur sa perception des opportunités qui s'offrent à lui.

Ainsi définis les besoins d'implication pour l'entreprise, on peut se demander si le management ne va pas rendre encore plus difficile le processus d'implication dans l'entreprise, pourtant si nécessaire dans de nombreuses situations.

2- IMPLICATION DANS L'ENTREPRISE ET RELATIONS

Pour comprendre si le besoin d'implication dans l'entreprise pourra s'accommoder du développement du management à distance, il est donc nécessaire de mieux cerner l'importance des relations personnelles dans le processus d'implication puisque celles-ci sont progressivement et profondément modifiées.

⁸⁴ Voir les travaux de J. Pfeffer sur l'avantage compétitif des ressources humaines et « The Human Equation » - Harvard Business School Press, 1999.

⁸⁵ Pine, BJ, Gilmore, JH : The experience economy, Harvard Business School Press, 1999.

Pour ce faire, nous essaierons de répondre à trois questions :

- 1) y a-t-il un lien entre implication dans l'organisation et dimension relationnelle du travail.
L'expérience de travail comporte de multiples facettes qui tiennent au contenu des tâches, à la rétribution, au contexte de travail, etc. Le travail en organisation se pratique comme une activité sociale. On peut donc légitimement se demander si l'attitude par rapport à cette dimension relationnelle est pertinente pour comprendre l'implication dans l'organisation.
Notre première hypothèse, reprenant en cela la dimension affective de l'implication relevée par de nombreux auteurs, est que l'importance et la satisfaction associées à la dimension relationnelle sont corrélées à l'implication dans l'entreprise
- 2) que signifie au juste cette dimension relationnelle ? Est-ce une satisfaction personnelle dans la relation, une approche du travail, une orientation personnelle vers la dimension relationnelle de l'expérience vécue dans le travail.
Notre seconde hypothèse est que les personnes impliquées valorisent les relations avec les autres et ont une orientation, une prédisposition pour les relations dans le travail. Poursuivant la même logique que pour l'hypothèse précédente, la dimension affective de l'implication, si souvent repérée dans la littérature, permet de penser que cette dimension affective du lien avec l'entreprise s'incarne dans des relations personnelles.
- 3) si l'on considère que l'implication dans le travail est liée à une histoire personnelle (Thevenet, 2000, ⁸⁶), cette implication relève-t-elle d'une attitude, hors du travail qui est orientée aussi vers les relations ?
Notre hypothèse sur ce point est que cette orientation personnelle vers les relations n'est pas limitée au contexte de travail mais qu'elle révèle aussi une valorisation des relations en général.

Les caractéristiques de la recherche

La recherche a été effectuée sur un échantillon de 187 cadres d'une entreprise industrielle internationale. Ces cadres ont entre 35 et 45 ans et constituent un vivier dans lequel seront choisis les futurs responsables de l'entreprise dans les différentes fonctions et divisions. Etant donné les politiques de gestion des ressources humaines de cette entreprise, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est d'une douzaine d'années. Il y a 16% de femmes et 90% des répondants sont mariés ou vivent maritalement.

Ces personnes ont répondu à un questionnaire portant sur différents aspects tenant à leur expérience dans le travail et hors-travail.

L'implication dans l'entreprise a été mesurée en utilisant l'*Organizational Commitment Questionnaire* de Porter, Mowday et Steers (1982, ⁸⁷).

⁸⁶ THEVENET, M. Le plaisir de travailler. Paris : Les Editions d'Organisation, 2000.

⁸⁷ Op.cit.

RESULTATS

a- Implication et relations dans l'expérience de travail

La dimension relationnelle est une des facettes de l'expérience vécue dans le travail. Elle se caractérise par les relations avec les collègues de travail et le(s) supérieur(s). Trois items ont été testés parmi 19 recouvrant des aspects allant de la rémunération au soutien apporté par la famille en passant par les possibilités de carrière et les résultats de l'entreprise:

- les relations avec les collègues
- la possibilité de développer des relations amicales dans mon travail
- la façon dont mon supérieur me dirige
- l'aide et les conseils que m'apporte mon supérieur

L'appréciation des caractéristiques du travail est souvent faite en termes de satisfaction. Mais celle-ci n'épuise pas les attitudes possibles vis-à-vis des facettes du travail. Il est également intéressant de se demander dans quelle mesure la personne accorde de l'importance à tel ou tel aspect de l'expérience, qui peut traduire éventuellement un système de valeurs ou des attentes.

a-1- Implication et satisfaction

Tableau 1

Implication dans l'organisation et satisfaction de différents aspects de l'expérience de travail

Aspects de l'expérience de travail	corrélation	proba
les relations avec mes collègues	.152	.019
la façon dont mon supérieur me dirige	.317	.000
l'aide et les conseils que m'apporte mon supérieur	.274	.000

Ces résultats montrent les liens forts entre les aspects relationnels de l'expérience de travail de ces cadres et leur implication organisationnelle. Il n'y a que la satisfaction avec l'item "possibilité de développer des relations amicales dans le travail" qui ne soit pas corrélée avec l'implication organisationnelle.

Toutefois, il faut souligner que sur les 19 facettes de l'expérience de travail, 15 se trouvent corrélées à l'implication organisationnelle avec une probabilité inférieure ou égale à 0.019. Les quatre dimensions non corrélées avec l'implication étant:

- la sécurité de l'emploi
- la possibilité de développer des relations amicales dans mon travail
- l'équilibre entre la vie de travail et la vie hors-travail
- le soutien de ma famille et de mon entourage.

Il paraît donc surtout légitime de conclure que l'implication dans l'entreprise est liée, pour cette population, à une satisfaction générale vis-à-vis au travail puisque les dimensions corrélées concernent aussi bien les caractéristiques générales de l'entreprise (ses résultats, son image), que le travail lui-même (variété des tâches, caractère stimulant du travail, autonomie), ou les éléments du contrat avec l'entreprise (la rémunération, les perspectives de carrière, les avantages procurés par l'entreprise) et bien entendu les relations.

La non-corrélation avec la "possibilité de développer des relations amicales dans le travail", mentionnée plus haut, s'expliquerait, d'après des études complémentaires non présentées dans ce papier, par le fait que cet item ne recouvre pas la dimension d'extraversion et d'orientation vers les autres qui semble liée à l'implication de ces cadres.

a-2- Implication et importance accordée à différents aspects du travail.

Avec la question de l'importance associée à différents aspects de l'expérience de travail, on touche de plus près le système de valeurs lié au travail quand les personnes sont impliquées dans l'organisation. Les corrélations avec le degré d'importance accordée aux différents aspects du travail sont les suivantes:

Tableau 2

Implication dans l'organisation et importance accordée à différents aspects de la situation de travail

	Corrélation	Probabilité
les relations avec mes collègues	.231	.001

Seules l'importance accordée aux relations avec les collègues, parmi les items relationnels indiqués plus haut, est corrélée à l'implication dans l'entreprise. Par contre d'autres aspects de l'expérience de travail sont aussi corrélés à l'implication qui concernent d'autres facettes de l'expérience:

- le développement personnel et l'épanouissement dans le travail
- des caractéristiques générales de l'entreprise (résultats économiques, caractère international, image)
- les perspectives de carrière.

Ces résultats confortent les thèses développées par Allen et Meyer mais aussi beaucoup de chercheurs français (Neveu, Charles-Pauwers, Peyrat) selon lesquelles les dimensions affectives et personnelles (le développement personnel en l'occurrence), mais aussi les aspects d'opportunités (les perspectives de carrière) composent largement la notion d'implication. Ils montrent aussi que l'implication va avec une forte importance accordée à l'entreprise et à ses caractéristiques d'image et de performance: cela permet de rendre plus concrètes des définitions de l'implication en termes d'« adhésion à des buts et valeurs » qui restent un peu vagues, abscons, voire incantatoires dans leur utilisation courante.

On peut également noter qu'il n'y a pas de corrélation avec l'importance accordée au mode de management, à la relation avec le supérieur.

Ainsi, pour reprendre la première hypothèse, l'implication est fortement liée à l'importance accordée dans le travail aux relations avec les collègues, sachant que l'implication est aussi liée à l'importance attachée au développement et à l'épanouissement personnels dans le travail.

b- Implication et attitudes par rapport aux relations

La dimension relationnelle du travail est importante pour l'implication dans l'entreprise et cela peut se comprendre puisque la littérature a reconnu la part affective de cette attitude. Toutefois, il serait utile de clarifier le sens de cette dimension relationnelle. En effet, les psychologues ont défini des facteurs de personnalité qui tentent de la définir (sociabilité, aptitude aux contacts, inclusion, intelligence sociale, etc.) ; les « interactionnistes » comme Goffman dans certains travaux ont décrit scrupuleusement ce qui se déroulait dans des interactions, les psychologues humanistes ont catégorisé les jeux relationnels dans des approches comme l'analyse transactionnelle. C'est dire si la dimension relationnelle peut être abordée de différentes manières.

Nous retiendrons plusieurs aspects de cette attitude relationnelle qui nous paraissent riches d'enseignements potentiels:

- la compétence relationnelle perçue: la personne considère-t-elle avoir de la facilité à développer des relations avec les autres
- l'importance accordée aux relations dans la performance du travail: la personne considère-t-elle que les relations sont importantes dans le travail:
- les moyens nécessaires à de bonnes relations: l'opinion de la personne sur les aides et moyens disponibles pour de bonnes relations.

Tableau 3

Implication dans l'organisation et attitudes par rapport aux relations

	Corrélation	Probabilité
J'arrive assez facilement à avoir de bons rapports avec mon patron	.236	.001
Je peux me "défoncer" pour un patron que j'apprécie vraiment	.205	.002
Il me paraît capital d'avoir de bonnes relations avec les autres dans le travail	.193	.004
<i>Nous ne disposons pas des procédures et systèmes qui nous permettraient d'améliorer sensiblement les relations humaines dans l'entreprise (*)</i>	-.146	.023

* Corrélation négative

Plusieurs aspects méritent d'être discutés:

- la reconnaissance de l'importance des bonnes relations dans le travail. En cela nous trouvons une autre confirmation de la première hypothèse, à savoir la reconnaissance de l'importance de la dimension relationnelle du travail, liée à une implication, un attachement à une organisation qui est un milieu social;
- la qualité des relations avec le patron: on peut facilement avoir de bonnes relations avec lui et je serais capable de me « défoncer » pour lui si je l'apprécie

la troisième dimension est plus complexe: elle constate que l'on manque de systèmes pour améliorer les relations humaines dans l'entreprise mais reconnaît par là que ces relations humaines sont une affaire de systèmes et de procédures, alors que les dimensions précédentes, liées à l'implication, insistent sur la compétence de la personne et sa bonne qualité de relation avec les autres.

Nous développerons les deux derniers points qui permettent de clarifier la dimension relationnelle.

b-1- Implication et relation à son patron

Deux items tenant à la relation à son "patron" sont fortement et positivement corrélés à l'implication dans l'entreprise. Nous avons déjà repéré en regardant parmi les 19 dimensions de l'expérience de travail que la satisfaction pour la manière dont le patron dirigeait et pour l'aide et les conseils reçus du supérieur étaient corrélés à l'implication.

Plus encore, l'implication est liée à sa propre capacité de développer de bonnes relations avec lui, voire de se « défoncer » dans la mesure où on l'apprécie vraiment. L'implication dans l'entreprise, pour ces cadres à potentiel, va donc avec une vision positive des relations « managériales » avec le supérieur: ils pensent gérer convenablement cette relation et parvenir à une bonne relation avec eux; de la même manière, ils sont capables de s'engager, de faire beaucoup s'ils apprécient la personne. Souvenons-nous que dans la définition même de l'implication telle qu'elle est mesurée dans l'OCQ, on comprend la volonté d'agir dans le sens des buts et des valeurs de l'entreprise. Ces items traduisent donc une volonté d'engagement et la reconnaissance de ses propres compétences relationnelles.

b-2- Implication et procédures pour améliorer les relations humaines

Cette question est importante parce que les entreprises ne cessent de chercher à améliorer, à l'aide de procédures, processus ou techniques, la qualité des relations humaines. Les personnes impliquées ont tendance à être en désaccord avec l'item "nous ne disposons pas des procédures et systèmes qui nous permettraient d'améliorer sensiblement les relations humaines dans l'entreprise".

Même si ces items formulés de manière négative posent toujours des problèmes d'interprétation, on peut remarquer que plus les personnes constatent ce manque de procédures et de systèmes plus elles ont tendance à être investies dans leur vie personnelle à l'extérieur plutôt que dans leur travail. Nous ne connaissons pas les raisons de ce choix mais pouvons comprendre qu'investis à l'extérieur du travail, donnant en priorité de l'importance à cette vie personnelle, elles attendent des procédures et des systèmes qu'ils les libèrent de cet engagement personnel dans les relations. En effet les relations sont exigeantes et la personne peut ne pas vouloir céder à ces exigences si son investissement principal est ailleurs : j'attends

alors du système de travail qu'il règle ces questions relationnelles. N'oublions pas que les cadres de l'échantillon sont tous à des positions de responsabilités où, même s'ils n'encadrent pas tous des effectifs importants, ils sont engagés dans des activités avec des relations nombreuses et fréquentes.

Une seconde interprétation est possible, en termes d'orientation « relationnelle ». En effet, de nombreuses théories de management popularisées dans les travaux déjà anciens de Blake et Mouton, Hersey et Blanchard, Mc Gregor et plus récemment de Lipman-Blumen et Leavitt (1999, ⁸⁸) mettent en évidence deux aspects de l'activité de management: les systèmes, les procédures, les tâches, la production d'un côté, les relations de l'autre. Les personnes impliquées ne croiraient pas aux procédures en matière relationnelle mais plutôt à l'authenticité et l'investissement personnel dans les relations, d'autant plus qu'elles considèrent avoir une certaine compétence à développer de bonnes relations. Ils tendent donc à considérer que l'amélioration des relations humaines est une affaire de personnes plutôt que de procédures.

b-3- Extension de la réflexion sur l'implication et les relations

Pour clarifier ce dernier point nous avons mené une analyse factorielle sur différents items liés à la dimension relationnelle du travail comme par exemple:

je cherche à éviter les conflits entre les personnes

j'ai de la difficulté ou de la facilité à développer des relations avec les autres dans le travail
les relations humaines sont importantes

Les deux premiers facteurs qui apparaissent dans cette analyse sont :

un axe de la passion, de la facilité des relations, d'une orientation personnelle vers les relations, d'une ouverture. On y retrouve les items qui traduisent la facilité de la personne à développer de bonnes relations tant avec ses collègues qu'avec son patron, mais aussi un désaccord avec tous les items témoignant d'une difficulté à mener de bonnes relations ;

un axe de la raison qui se caractérise à la fois par la reconnaissance de l'importance des relations pour le succès des équipes, par l'expression des difficultés courantes dans le développement de bonnes relations et par le sentiment de responsabilité personnelle dans l'initiative pour améliorer les relations.

L'implication se trouve du côté de la passion mais peu du côté de la raison. Elle est liée à une orientation vers les relations, à de la facilité à développer des relations. La question qui se pose alors c'est de savoir si l'implication va avec une prédisposition ou orientation personnelle vers les relations, y compris à l'extérieur du travail, personnelle à mener de bonnes relations.

c- Implication et relations en dehors du travail

L'examen de la dimension relationnelle du travail ne peut s'aborder seulement en prenant en considération ce qui se passe dans l'entreprise. Il est clair aujourd'hui que attitudes au travail

⁸⁸ Lipman-Blumen, Leavitt, H. The hot groups. Oxford University Press, 1999.

et hors travail s'influencent mutuellement. Dans le questionnaire, une part importante a été ainsi donnée à la vie hors du travail. Le tableau suivant indique les corrélations entre l'implication organisationnelle et deux items caractéristiques de modes de relations à l'extérieur du travail mais liés au travail :

Tableau 4

Implication dans l'organisation et relations en dehors du travail

	Corrélation	probabilité
J'ai l'impression que mes amis et ma famille à l'extérieur sont souvent intéressés par mon entreprise	.337	.000
Le fait de travailler dans cette entreprise m'a souvent permis de rendre service à des amis ou à de la famille à l'extérieur	.153	.018

Le premier item indique que plus la personne est impliquée plus elle tend à considérer que ses partenaires à l'extérieur du travail sont intéressés par l'entreprise. L'entreprise est alors perçue comme un sujet –un moyen- d'améliorer ses relations à l'extérieur du travail puisqu'on perçoit les autres comme intéressés.

Le second item va dans le même sens: plus la personne est impliquée plus elle tend à considérer que sa position dans l'entreprise lui a permis de rendre des services aux amis et à la famille à l'extérieur (des personnes forcément importantes dans son univers personnel) et améliorer ainsi les rapports que la personne impliquée a avec elles.

Ainsi l'implication dans l'entreprise va avec le sentiment que sa propre participation à l'entreprise dans laquelle on travaille facilite les relations à l'extérieur du travail.

3- DISCUSSION

Cette recherche a l'intérêt et les limites de ne concerner qu'un échantillon de cadres supérieurs d'une seule entreprise. La limite est évidente parce que la généralisation sur l'implication dans l'entreprise de ces personnes n'est pas possible. Mais dans la mesure où cette implication relève d'une démarche si personnelle, on peut se demander si c'est vraiment une limite...

L'intérêt est plutôt d'avoir un échantillon homogène dans une même entreprise, soumis aux mêmes politiques de gestion du personnel, avec des perspectives de carrière comparables. Ces personnes se trouvent au même stade de leur vie, avec la même pression des engagements professionnels et personnels qui détermine grandement la représentation du travail.

Les cadres qui ont répondu en 1999 et 2000 utilisent les nouvelles techniques de communication ; la plupart d'entre eux, dans cette entreprise industrielle ont encore principalement un management de proximité : ils ne travaillent pas à domicile, ne sont pas

itinérants ou ne sont pas dans des activités « éclatées » comme dans le secteur de service de proximité par exemple. L'étude de leurs réponses nous donnent des indications sur les liens entre l'implication et la dimension relationnelle du travail et nous invite à discuter des enjeux du développement progressif du management à distance. Celui-ci est souvent présenté comme une évidence ou une nécessité induite par le développement des technologies ; il est donc permis de se poser quelques questions sur des opportunités ou menaces possibles pour la dimension relationnelle du travail quand les relations médiatisées prennent de l'importance par rapport au face à face.

Trois niveaux de discussion sont alors possibles.

Premièrement, la diminution des relations de face à face constitue-t-elle un risque pour l'implication dans l'entreprise ? Si les personnes accordent de l'importance aux relations dans le travail, si elles ont une orientation personnelle vers les relations humaines, y a-t-il un danger à ce qu'elles satisfassent ce besoin ailleurs que dans le travail quand le management à distance réduit leurs possibilités de relations dans le travail ?

D'autres résultats de la même enquête montrent que plus les personnes sont impliquées dans leur entreprise, moins elles accordent de priorité aux activités de leur vie personnelle (non familiale) en dehors du travail. On peut se demander si le renforcement des relations à l'extérieur de l'entreprise, pour des personnes qui attachent de l'importance à cet aspect de l'existence, ne se fera pas au détriment d'un investissement dans l'entreprise.

D'un autre côté, une des conditions de succès du management à distance souvent affirmée (Fisher et Fisher, 2001), est de définir des procédures strictes, fines, claires et précises pour organiser les relations à distance –et médiatisées– entre les personnes. Ces règles concernent par exemple la forme des e-mails, leur nécessité de ne pas présenter de contenu émotionnel ou affectif (comme si c'était possible) ; elles touchent à la forme des relations, la fréquence, l'utilisation des outils et techniques de communication, etc. L'efficacité de normes et procédures en la matière est forcément limitée et l'on peut rapprocher ce conseil des résultats de l'enquête : le besoin de procédures pour améliorer les relations humaines est dans notre échantillon corrélé à un investissement en dehors de l'entreprise, dans des activités extra-professionnelles non familiales. Sans pouvoir établir de relation causale entre ces éléments, on peut se demander si le besoin de procédures, ne s'accompagne pas d'un plus grand détachement vis-à-vis de l'entreprise, s'il ne traduit pas l'espoir de ne pas être affectivement lié au travail, ce qui va plutôt à l'encontre de l'implication.

La deuxième piste de discussion concerne les moyens de pallier d'éventuels effets pervers du management à distance. Les chantres du management à distance ont évidemment repéré le besoin de compenser l'éloignement et le manque de contacts physiques par des activités relationnelles organisées. On propose l'organisation de réunions, séminaires, rencontres régulières, voire d'activités « festives » permettant de contrebalancer le manque de relations "opérationnelles" qui se mènent maintenant à distance. Le problème est bien posé : puisque le management à distance élimine de la relation et puisqu'elle est nécessaire, il faut en recréer. Mais cela pose deux problèmes dont il faut avoir conscience.

Premièrement, il n'existe pas de vertu magique de la relation. Il ne suffit pas de mettre des gens ensemble pour que surgissent les vertus attendues de la rencontre. Il y a un intérêt au travail en commun et aux relations de travail si leur cause (au sens juridique du terme) est très concrète, professionnelle, utilitaire. Si cette dimension opérationnelle est absente, ou si elle n'est pas suffisamment apparente, trop vague, artificielle ou idées trop déconnectée du concret, il faut craindre que ces relations organisées ne remplissent pas leur fonction.

Deuxièmement, il faut s'interroger sur les compétences nécessaires à l'organisation de ces relations dans un contexte de management à distance. La relation physique est complexe mais

riche, elle comporte de multiples facettes parce qu'avec un peu d'attention, on peut repérer les aspects plus émotionnels et affectifs qui se cachent derrière des rapports apparemment techniques: l'autre est le meilleur interprète du processus social qui se déroule simultanément au processus technique dans une situation de travail. La relation à distance rend le repérage, la compréhension, la "gestion" de ce processus social encore plus complexe. En effet, il est parfois difficile de repérer dans un message électronique la portée affective d'une question ; la non-simultanéité des échanges, la trop grande réactivité des réponses à un e-mail, voire l'insuffisante maîtrise des règles de copie sur la messagerie électronique semblent rendre encore plus difficiles les relations. Il faut aussi se rappeler que les relations dans le travail n'ont pas qu'une fonction opérationnelle: elles servent également à se situer, se projeter en termes de carrière, etc. Il y a donc une attente de relations, pas forcément exprimée, dont la non-satisfaction peut devenir problématique.

La troisième piste de discussion est plus fondamentale. Elle ne concerne pas la pratique du management à distance mais plutôt les systèmes de représentations qui peuvent accompagner sa mise en œuvre.

Premièrement, quel intérêt peut-on trouver au management à distance ? Certes, nous disposons des outils, la forme des organisations le rend nécessaire, la gestion des temps l'impose. Mais pourquoi envoyer un message électronique à son voisin de bureau? Souvent les personnes parlent de la difficulté des relations dans le travail. Même dans le travail, ces relations restent humaines: les autres vous imposent leurs problèmes, ils exigent de vous, ils utilisent leur compétence relationnelle à satisfaire grâce à vous leurs propres objectifs, atteindre leurs propres stratégies. L'autre veut parfois se faire porter, il s'impose, il vous envahit. C'est le constat de beaucoup de cadres qui quittent une activité très opérationnelle pour devenir consultants par exemple: leur soulagement est de ne plus avoir à porter les problèmes que leur renvoient les autres dans des relations exigeant attention, affectivité, patience, stress. Il est donc évident que le management à distance peut donner l'illusion de pouvoir s'exonérer de cette partie difficile du travail.

C'est bien entendu une illusion. D'une part parce que la relation est nécessaire et indispensable au fonctionnement de tout groupe: la performance dépend du processus social. D'autre part, les relations ne constituent pas ce gâteau entamé quand on en a confié une part à la technique. L'intensité, la difficulté, la charge émotionnelle liées aux relations ne sont pas proportionnelles aux occasions de rencontres. Comme le montre Leavitt et Blumen-Lipman (1999), même les groupes de personnes totalement concentrées sur leurs tâches ont besoin que quelqu'un gère le processus social de leur travail en commun.

D'autre part, le besoin de relations ne correspond pas qu'à un besoin d'accomplissement de la tâche. Chacun a besoin de se repérer dans sa situation, d'obtenir des « feed-backs », et plus concrètement de sentir sa position dans l'organisation et ses possibilités de carrière. S'exonérer des relations est alors impossible quand on est en responsabilité parce que les autres vous les imposent.

Deuxièmement, on peut se demander si le développement à distance, au-delà de ses justifications opérationnelles, ne ressortit pas à cette approche mécaniste du fonctionnement des organisations selon laquelle l'organisation pourrait être entièrement automatisée et "procédurisée". Le taylorisme et la bureaucratie exprimaient déjà de ce rêve. Le management à distance en donne une image plus moderne: celle d'une organisation où les personnes se connectent quand et où elles le veulent, interrogent et alimentent des bases de données, passent leur temps de travail dans le face à face propre avec un écran, optimisent leur temps de présence au bureau avec une gestion optimisée et en temps réel des emplois du temps qui suppriment tout imprévu et toute marge de sécurité... Le rêve est compréhensible, les

problèmes commencent quand on ne sait plus les ajuster à la réalité, celle de l'action collective que représente encore le management, même dans une société moderne.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN NJ, MEYER JP « The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of Occupational Psychology*, n°63, 1990.
- FISCHER K., FISCHER MD. *The distance manager*. New-York : McGraw-Hill, 2001.
- HOMANS G. *The human Group*. 1960.
- LIPMAN-BLUMEN, LEAVITT H. *The hot groups*. Oxford University Press, 1999.
- MORROW PC. « Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. » *Academy of Management Review*, n°8, 1983.
- MOWDAY RT., PORTER RM., STEERS LW. *Employee commitment, turnover and absenteeism*, New-York Academic, 1982.
- PFEFFER J. *The Human Equation*, Harvard Business School Press, 1999.
- PINE BJ., GILMORE JH, *The experience economy*, Harvard Business School Press, 1999.
- THEVENET M. *Le plaisir de travailler*. Paris : Les Editions d'Organisation, 2000.