

# LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EQUIPES A DISTANCE : QUEL ROLE DU MANAGEMENT ?

---

**Florence Bonnard  
Aleksandra Habrat  
Nicolas Jarry**

**Sous la direction de Serge Perrot**

# REMERCIEMENTS

« **À ce lien**

**À ce fil**

**Qui nous lie**

**Entre humains »**

*Très chaleureusement, nous tenons à remercier :*

*Tous les professeurs et intervenants du MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine et plus particulièrement Fabien Blanchot, Directeur du MBA MRH et Serge Perrot, notre directeur de mémoire :*

- ❖ *Pour l'intelligence de l'ordonnancement, un modèle de stratégie,*
- ❖ *Pour le foisonnement et la brillance des concepts, ancrés dans nos réalités,*
- ❖ *Pour le partage des idées, dans une belle humilité ouvrant un espace d'humanité,*
- ❖ *Pour le goût du savoir, transmis à jamais !*

*Nous adressons un remerciement tout particulier empli de notre sincère reconnaissance, à l'ensemble des professionnels qui, par leur témoignage, leur expertise, leur confiance et leur disponibilité, ont nourri notre réflexion. Pour respecter la confidentialité de leurs propos, nous avons fait le choix de garder l'anonymat.*

*Nos remerciements vont également à...*

*Nos entreprises, nos responsables et nos collègues, pour l'accompagnement et la considération, qu'ils nous ont apportés durant ce long parcours de formation.*

*Nos camarades de la promotion 11 dont la bonne humeur a largement contribué à faire de ces 20 mois une riche aventure humaine.*

*Mais aussi et enfin...*

*Nos pensées vont vers nos proches, conjoints, enfants, parents et amis qui ont su faire preuve de patience et de compréhension, et qui nous ont soutenus et encouragés, tout au long de ce « **voyage apprenant** ».*

*A toutes et tous... de par cette communauté bienveillante, apprenante, vous avez pleinement contribué à la naissance de notre **sentiment d'appartenance, d'une équipe... à distance.***

**Un grand Merci !**

# RESUME

Depuis une vingtaine d'années, le travail à distance - le fait pour des professionnels de travailler depuis un autre lieu que leur bureau, que ce soit depuis chez eux, depuis les bureaux d'un client ou tout simplement sur la route - s'impose comme une évolution profonde des modes d'organisation du travail dans les entreprises. Pour répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité imposés par l'accès à de nouveaux marchés, les entreprises s'organisent autour d'équipes à distance, qui posent néanmoins de nouveaux enjeux en termes de gestion des hommes. La communication et la coordination au sein de l'équipe étant rendues plus complexes par la dispersion des individus, ceux-ci expriment de nouveaux besoins, auxquels il n'est pas possible de répondre uniquement par la mise en place de nouveaux outils numériques. Dans ce contexte, le sentiment d'appartenance, mélange de sentiment d'utilité à un groupe et de solidarité à une équipe, apparaît comme un levier potentiellement puissant de mobilisation et de cohésion des équipes. Ce travail s'interroge dès lors sur comment créer et renforcer un sentiment d'appartenance dans des équipes dispersées. Les résultats de notre recherche nous amènent à conclure que le développement du travail à distance implique une transformation du rôle du manager, qui doit devenir animateur d'une communauté productive, au sein de laquelle la coopération est le mot d'ordre.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
RESUME .....	2
SOMMAIRE.....	3
INTRODUCTION.....	5
1 DYNAMIQUE DES EQUIPES DISPERSÉES.....	9
1.1 Dynamique des groupes restreints .....	9
1.1.1 Groupes primaires et secondaires .....	9
1.1.2 Influence du groupe sur l'individu.....	11
1.1.3 Relations interpersonnelles et performance du groupe.....	12
1.1.4 Stratégies individuelles .....	13
1.1.5 Identification et différenciation comme facteurs de cohésion du groupe.....	13
1.2 Faire équipe au travail.....	14
1.2.1 Définition.....	14
1.2.2 Bénéfices pour les organisations.....	15
1.2.3 Faire équipe.....	15
1.2.4 Facteurs de performance des équipes au travail .....	17
1.3 Spécificités des équipes dispersées.....	21
1.3.1 Fort développement des EAD depuis quelques années .....	21
1.3.2 Equipes dispersées.....	22
1.3.3 Complexité du travail des équipes dispersées.....	23
1.4 Conclusion .....	24
2 LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET SES DETERMINANTS.....	26
2.1 Le sentiment d'appartenance .....	26
2.1.1 Le besoin d'appartenance.....	26
2.1.2 L'engagement organisationnel .....	27
2.1.3 Le sentiment d'appartenance.....	30
2.1.4 Le concept d'identification sociale.....	33
2.1.5 Identification sociale et distance physique .....	35
2.2 Les déterminants du sentiment d'appartenance.....	36
2.2.1 Caractéristiques organisationnelles.....	36
2.2.2 Caractéristiques liées aux expériences de travail.....	38
2.2.3 Caractéristiques individuelles .....	41

2.2.4	Clarification .....	42
2.3	La mesure du sentiment d'appartenance .....	43
2.3.1	L'évaluation comportementale du sentiment d'appartenance .....	43
2.3.2	L'évaluation cognitive du sentiment d'appartenance .....	44
2.4	Conclusion .....	45
3	LE MANAGEMENT DES EAD .....	48
3.1	Qu'est-ce que le management ?.....	48
3.1.1	Des théories du management des hommes.....	48
3.2	Les spécificités du management à distance .....	54
3.2.1	Les éléments qui complexifient le management à distance .....	58
3.2.2	Les risques du management à distance .....	59
3.3	Le rôle du manager dans la gestion des équipes à distance.....	60
3.3.1	Emergence de nouveaux langages et management des équipes à distance .....	62
3.3.2	Enjeux et opportunités du management à distance .....	64
3.3.3	Besoins des collaborateurs à distance.....	66
3.3.4	Actions managériales qui répondent aux besoins des collaborateurs à distance... 67	
3.4	Conclusion .....	72
4	LE ROLE DU MANAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DU SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EAD.....	74
4.1	Enquêtes et méthodologie .....	74
4.1.1	Cadre méthodologique.....	74
4.1.2	Données recueillies .....	74
4.1.3	Guides d'entretien.....	76
4.1.4	Méthode d'analyse des résultats.....	77
4.2	Les actions managériales identifiées dans le développement du sentiment d'appartenance dans les EAD.....	78
4.2.1	Actions de communication, de soutien, considération, concernant le climat organisationnel et la perception de justice procédurale.....	79
4.2.2	Actions concernant la clarté des rôles, la fiabilité organisationnelle, la réalisation personnelle, la richesse de travail, les opportunités de travail, la participation aux processus de résultats, la décentralisation et le leadership participatif.....	88
4.3	Conclusion .....	92
	CONCLUSION .....	96
	BIBLIOGRAPHIE .....	98
	ANNEXES .....	108

# INTRODUCTION

Le monde du travail connaît actuellement une évolution majeure liée au besoin qu'ont les organisations, dans le cadre d'une économie de plus en plus tertiaisée, de répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité qu'imposent la nécessité d'accéder à de nouveaux marchés (stratégie d'internationalisation ou de développement régional) ou de coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement.

Depuis le début des années 1990, le travail à distance – le fait pour des professionnels de travailler depuis un autre lieu que leur bureau, que ce soit depuis chez eux, depuis les bureaux d'un client ou tout simplement sur la route – s'est ainsi multiplié. Ces nouveaux modes de travail sont rendus possibles d'une part par la facilitation des déplacements physiques mais surtout par les possibilités offertes par la révolution des technologies numériques et digitales. De nombreuses grandes entreprises internationales comme Procter&Gamble, IBM, Accenture ou AT&T ont partiellement ou complètement abandonné le concept de bureau traditionnel. Il est généralement admis qu'à peu près un quart de la population active mondiale, soit plus de 850 millions de travailleurs, travaille régulièrement à distance (Cisco, 2007). Ces évolutions résultent aussi des salariés eux-mêmes qui souhaitent bénéficier des possibilités offertes par le télétravail pour mieux équilibrer leurs vies professionnelle et personnelle.

Ces mutations représentent un enjeu majeur en termes de management des équipes et des hommes. Fondamentalement, l'objectif des managers demeure : « faire naître » et développer le meilleur des équipes dont ils ont la charge. Le rôle du manager à distance diffère néanmoins de celui d'un manager traditionnel, proche physiquement de ses équipes. La performance d'une organisation passe par le talent des personnes qui la compose mais avant tout par l'esprit d'équipe qui anime le collectif. L'autorité du manager à distance ne repose plus sur le contrôle hiérarchique ni sur la proximité, il doit convaincre, faire adhérer, donner du sens et créer de la cohésion. Il doit fonder son rôle sur des enjeux partagés. La coopération y est le mot d'ordre avec une communication ouverte et foisonnante. Ce modèle managérial s'appuie pleinement sur la cohésion de l'équipe et la relation. Le management à distance implique une réelle révolution managériale.

Pour développer un sentiment d'appartenance fort, un collaborateur doit pouvoir s'identifier à l'équipe, à l'entreprise, ou à la marque pour laquelle il travaille. Cette adhésion, mélange de sentiment d'utilité à un groupe et de solidarité à une équipe, est un indicateur puissant du sentiment d'appartenance. Ainsi le collaborateur aura plus facilement tendance à adopter les valeurs de l'entreprise, ses codes et son éthique. Le sentiment d'appartenance apparaît dès lors comme un levier potentiellement puissant de mobilisation, d'engagement, de cohésion et, au final, de performance pour les individus (M. Tremblay 2000 ; K. Duchesne 2005). Ainsi, développer un sentiment d'appartenance permet de renforcer la cohésion socio-organisationnelle et de lutter efficacement contre

l'absentéisme et le présentéisme. Or le développement de ce lien affectif à l'organisation est rendu plus complexe par la distance.

Comment en sommes-nous arrivés à nous intéresser à ce sujet ?

- D'une part, et avant tout, parce qu'il nous est proche, de par le fait que nous travaillons tous les trois dans des organisations qui fonctionnent en partie ou en totalité en équipes éclatées.
- Par ailleurs, les enquêtes exploratoires que nous avons menées pour connaître les principaux défis auxquels se trouvent confrontés les managers d'équipes à distance dans leur quotidien avaient fait ressortir la nécessité de créer un lien entre l'individu et le collectif.
- Enfin, la revue de littérature nous aura permis de noter que si l'importance du sentiment d'appartenance dans la cohésion des équipes à distance a bien été identifiée dans la littérature contemporaine (I. Parot 2006 ; M. Degruel et P. Perrier 2009 ; S. Chevrier 2012), elle n'est pas réellement détaillée. Nous y avons vu l'opportunité d'apporter une petite pierre à l'édifice de la compréhension du fonctionnement de ces équipes.

Dès lors, nous avons fait le choix de nous concentrer sur la notion de sentiment d'appartenance et de nous interroger sur comment créer et renforcer un sentiment d'appartenance dans des équipes éclatées. Nous avons en ce sens mobilisé un corpus théorique composé de travaux sociologiques et psycho-sociologiques pour aboutir à des préconisations managériales.

Les trois premières parties de ce travail posent le cadre théorique de notre recherche :

- Nous commençons par nous interroger sur la possibilité de faire équipe à distance. Nous introduisons la notion d'équipes dispersées, pour nous focaliser sur un type d'équipe particulier, et identifions les difficultés impliquées par la dispersion géographique des membres de ce type d'équipe.
- La deuxième partie précise la notion de sentiment d'appartenance, en identifiant ses déterminants. On définit le sentiment d'appartenance comme l'attachement, l'identification et la reconnaissance ressentis à l'égard d'un collectif.
- La troisième partie s'intéresse aux spécificités du management d'équipe à distance et précise le rôle du manager dans ce contexte, en listant une série de bonnes pratiques identifiées dans la littérature.

Dans un deuxième temps (4<sup>ème</sup> partie), nous avons confronté les résultats de notre étude théorique à la réalité en suivant une méthodologie rigoureuse. Nous avons recueilli au travers d'un questionnaire semi-directif les témoignages de plusieurs membres (managers et salariés) d'équipes dispersées, puis avons, par une analyse thématique, identifié les actions « levier » et actions « frein » mises en œuvre dans ces équipes. Nous

avons ensuite confronté les résultats de notre enquête avec les actions identifiées dans la littérature.

Au final, nous pensons que les entreprises déploieront de plus en plus d'organisations impliquant du management à distance, et notamment pour des métiers qui n'y sont pas habitués. Nous espérons que nos analyses, basées sur témoignages d'équipes traditionnellement dispersées, seront utiles aux managers et aux responsables RH chargés de ces transformations.



# Première Partie

## DYNAMIQUE DES EQUIPES DISPERSÉES

---

# 1 DYNAMIQUE DES EQUIPES DISPERSEES



L'intérêt pour les formes de travail collectif et les recherches sur les équipes de travail remontent aux études de C. Cooley et d'E. Mayo, dites de Hawthorne, dans les années 30. De nombreuses expériences ont ainsi été conduites pour essayer de mieux comprendre le fonctionnement des collectifs de travail. Ces travaux visent à identifier et analyser les dynamiques sociales en œuvre dans un groupe, c'est-à-dire à la fois l'influence du groupe sur ses membres et les relations entre les individus à l'intérieur du groupe.

Le travail en équipe à distance s'est rapidement développé au sein des organisations pour répondre à un environnement concurrentiel exigeant de plus en plus flexibilité, rapidité et innovation. Toutefois, d'une part, faire équipe n'est pas automatique. Dans les faits, bon nombre d'équipes peuvent avoir de la difficulté à devenir efficaces et à maintenir un niveau élevé d'efficacité. D'autre part, la distance complexifie encore le bon fonctionnement d'une équipe. Les équipes dispersées se trouvent ainsi confrontées à des contraintes importantes pour garantir leur cohésion.

## 1.1 Dynamique des groupes restreints

### 1.1.1 Groupes primaires et secondaires

Les travaux de **C. H. Cooley** (1909) distinguent deux types de groupes, les groupes primaires et secondaires. Il s'agit de travaux fondateurs pour l'analyse psychologique des groupes humains.

- ✓ Selon Cooley, le **groupe primaire** apporte à l'individu une expérience majeure sur le plan social et inscrite dans la durée. Les rencontres entre les membres d'un groupe primaire sont fréquentes et entraînent des relations interpersonnelles

intimes et chaleureuses entre les individus. Il existe une grande solidarité entre eux. Le groupe primaire est donc un système social qui se trouve dans une logique où domine l'affectivité, même si simultanément une logique de production commune peut exister.

- ✓ Le **groupe secondaire**, quant à lui, est dirigé avant tout vers un but à atteindre, un travail à réaliser. La durée de vie des groupes secondaires est variable, oscillant entre des groupes éphémères réunis pour une mission unique et des groupes plus stables. Les relations entre les membres sont rationnelles, contractuelles et formelles. Dans les groupes secondaires, l'appartenance à l'équipe est décidée par l'extérieur de l'équipe.

Cooley retient donc trois dimensions qui distinguent les groupes primaires des groupes secondaires : la durée du groupe, la fréquence des rencontres entre les membres et la nature des relations interpersonnelles entre les membres. Certaines caractéristiques sont typiques des groupes primaires et représentent des critères permettant de les définir :

- ✓ **Interactions** : chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, de façon directe, sans intermédiaire. Les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles «en soi» mais sont déterminées, au moins partiellement, par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe se trouve.
- ✓ **Emergence de normes** : des normes ou « règles de conduite » naissent à la longue dans un groupe primaire. C'est ce qui est considéré comme bien, le code des valeurs du groupe.
- ✓ **Existence de buts collectifs communs** : la communauté de buts est le ciment du groupe.
- ✓ **Existence d'émotions et de sentiments collectifs** : correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.
- ✓ **Emergence d'une structure informelle** : informelle parce que non officielle et souvent non-consciente, cette structure peut entrer en opposition avec une structure officielle imposée de l'extérieur.
- ✓ **Existence d'un inconscient collectif** : l'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions. Le groupe n'a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les

conduites de ses membres, et ceux-ci n'ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.

- ✓ **Etablissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement** : à travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d'équilibre : interne et externe. Quand l'équilibre est remis en question par des événements, si le groupe survit, il tend à reconstituer un nouvel équilibre.

### 1.1.2 Influence du groupe sur l'individu

**K. Lewin (1946)** approfondit les travaux de Cooley en montrant que le groupe est plus que la somme des parties. Le groupe est un champ de force qui détermine aussi les conduites individuelles. Ses travaux sur la dynamique des groupes ont mis en lumière les effets qui résultent de l'appartenance ou la référence à un groupe, notamment sur les attitudes, les croyances ou les opinions des membres. Cette influence du groupe peut devenir significative, influençant les représentations et actions individuelles.

Dans son expérience sur les ménagères, K. Lewin va chercher à répondre à la demande de l'armée américaine de modifier le comportement des ménagères américaines en termes de consommation de viande de boeuf. En effet, pour réserver les viandes de boeuf de première qualité aux soldats américains durant la Seconde Guerre Mondiale, les autorités cherchent à convaincre les ménagères américaines de faire consommer des abats de boeuf à leur famille. Toutes les campagnes échouent à faire changer le comportement des américaines qui préfèrent les morceaux de premier choix aux abats.

Six groupes de 13 à 17 femmes volontaires de la Croix Rouge sont réunis pendant 45 minutes chacun :

- 3 groupes écoutent un exposé sur la nécessité d'une meilleure alimentation des soldats et sur les modes de préparation des abats,
- 3 groupes écoutent un bref exposé sur les aspects diététiques et économiques de l'alimentation des soldats. Puis une discussion est ouverte durant laquelle les ménagères expriment leurs réticences à cuisiner des abats.

Au final, 3% des ménagères ayant eu l'exposé seul firent des abats dans la semaine suivante, quand 32% des ménagères ayant discuté faisaient la même chose.

L'expérience permet de montrer que l'implication par la discussion est supérieure à l'écoute d'un exposé. Elle permet la modification des habitudes et réduit la résistance au changement. Par ailleurs, la décision est un processus qui ne dépend pas directement de la motivation. Il y a d'autres facteurs comme le débat qui diminue une part des arguments

contraires et renforce les convictions. Enfin, le petit groupe atteint davantage l'individu qu'une communication de masse, publicitaire par exemple.

### **1.1.3 Relations interpersonnelles et performance du groupe**

**E. Mayo (1933)** met en évidence la relation étroite entre les relations interpersonnelles dans un groupe de travail et le rendement de ce groupe. L'effet Hawthorne ou expérience Hawthorne, décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. Cet effet tire son nom des études de sociologie du travail menées par E. Mayo dans l'usine Western Electric de Cicero, la Hawthorne Works, près de Chicago de 1924 à 1932.

E. Mayo, alors professeur à la Harvard Business School, mena une série d'études entre 1927 et 1932 sur la productivité au travail des employés de la Western Electric Company dans l'usine Hawthorne, occupant dans plusieurs ateliers une main d'œuvre ouvrière principalement féminine. Ces ouvrières assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio. Afin de déterminer les facteurs modulant la productivité, Mayo et son équipe de psychologues sélectionnèrent un groupe d'employées qu'ils firent travailler dans différentes conditions de travail, en jouant notamment sur l'intensité de la lumière de l'éclairage. Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail (l'éclairage, en particulier) faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières de l'atelier témoin avait tendance à s'accroître une fois remises dans leurs conditions habituelles de travail, sans qu'aucune amélioration des conditions ne puisse expliquer cette hausse de productivité.

La conclusion des études de Mayo est double :

- ✓ Sur le plan de la méthode expérimentale, le simple fait de participer à une expérience peut être un facteur qui a une conséquence importante en termes de motivation. Le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur et le fait d'avoir été choisi comme sujet de l'expérience peut contribuer à donner une meilleure estime de soi.
- ✓ Sur le plan de la psychologie du travail, le fait d'avoir été associés aux objectifs de l'expérience, d'avoir pu exercer un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe où règne l'émulation interne a eu un effet bénéfique sur la productivité des employés, bien supérieur aux seuls effets des conditions matérielles du travail.

#### 1.1.4 Stratégies individuelles

A partir des années 1970, **M. Crozier et E. Friedberg** proposent une approche originale de l'analyse du fonctionnement des groupes humains. Il s'agit de se concentrer sur les stratégies individuelles des acteurs du groupe. La sociologie des organisations propose une approche différente de la dynamique des groupes, en se focalisant sur l'identification des enjeux humains de l'action collective :

- ✓ **La hiérarchie et les relations de pouvoir** : les thèmes abordés sont l'autonomie des acteurs, les différents types d'organisation (matricielle, horizontale, pyramidale), la gestion du pouvoir, la répartition des ressources, la négociation, etc.
- ✓ **L'étude de la structure formelle et informelle** : nombre d'études ont cherché à clarifier les liens entre la structure formelle et les relations sociales informelles au sein des organisations.
- ✓ **La cohésion** : les études s'inscrivant dans cette thématique s'efforcent de comprendre comment les organisations parviennent à maintenir leur structure et leur identité, malgré les tensions internes et externes qu'elles subissent.
- ✓ **Le lien social et identitaire**, ainsi que les phénomènes culturels.

La théorie de l'acteur stratégique (1977) cherche en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires entre eux. Donc, au lieu de relier la structure d'organisation à un ensemble de facteurs externes, cette théorie l'appréhende comme un construit humain.

#### 1.1.5 Identification et différenciation comme facteurs de cohésion du groupe

Le travail en équipe ne va pas de soi. Il nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation. Elle repose sur des règles précises qui doivent conduire à impulser une dynamique au groupe.

Selon **R. Muchielli (2009)**, l'équipe forme une entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant d'en assurer le succès. Chaque membre de l'équipe s'identifie à son groupe car, dit-il, s'identifier au groupe, « *c'est sentir le considérer comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante.* » Ainsi, « *à l'intérieur d'un jeu d'équipe, chaque coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe* ».

**O. Devillard (2005)** remarque que la plupart de ces recherches ont comme point commun d'analyser l'impact du groupe sur les choix de l'individu. A l'opposé, dans une conception hyper-individualiste, l'individu n'aurait cure de ses équipiers, qui seraient présents uniquement pour le mettre en valeur. Or pour chaque membre de l'équipe, il existe un double système de satisfaction, individuel et collectif. L'équipe a une logique différente des logiques individuelles. Mais, avant d'unifier et de focaliser sur un objectif les individus, il est nécessaire de bien les différencier. Une équipe ne peut être performante que dans la mesure où d'une part chacun de ses membres est en pleine possession de ses moyens (physiques, techniques, tactiques et psychologiques) et pleinement reconnu comme acteur, et d'autre part qu'il puisse les exprimer. La différenciation permet d'aller vers la cohésion de l'équipe. Elle participe au fait que normalement l'individu se développe au sein d'une équipe plutôt qu'il ne s'éteint. Ainsi, « *l'équipe n'est pas une négation de l'individu mais constitue pour lui un espace de réalisation plus large* ».

## 1.2 Faire équipe au travail

### 1.2.1 Définition

Pour **P. Langevin et T. Picq (2001)**, trois critères définissent les groupes. Les groupes sont composés de plusieurs individus, en interaction, et interdépendants. La notion d'équipe intègre un critère supplémentaire : celui de tâche(s) à exécuter. Cette notion de tâche à exécuter constitue même la raison d'être de l'équipe : l'équipe est constituée avant tout pour mener à bien cette activité. Cette définition fait ressortir les caractéristiques essentielles que présentent les équipes de travail :

- Une cible commune : un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser,
- Une tâche à opérationnaliser : une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun, ainsi que sur des procédures spécifiques à suivre,
- Une combinaison de compétences, expériences et moyens matériels et immatériels diversifiés,
- Et enfin, la convergence des efforts de chacun des membres : une collaboration et une coordination, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain.

## 1.2.2 Bénéfices pour les organisations

**E. Sundstrom (1999)** montre que la mise en place d'équipes présente pour les organisations les bénéfices suivants :

- ✓ Elles réunissent et développent un niveau élevé de compétences leur permettant de réduire les taux d'erreur et de défaut de qualité,
- ✓ Elles sont également efficaces grâce à leur connaissance du terrain,
- ✓ Elles sont rapides dans la prise de décisions car elles évitent les allers-retours entre les niveaux hiérarchiques et/ou entre les fonctions,
- ✓ Elles sont également rapides dans l'action, du fait des processus simplifiés qu'elles mettent en oeuvre. Les temps de réponse, les temps de mise sur le marché dans le cas des équipes-projet, sont réduits,
- ✓ Elles sont flexibles car leurs circuits courts et simplifiés de décision leur permettent de s'adapter aux changements de l'environnement,
- ✓ Le travail de groupe qu'elles génèrent est source de créativité et d'innovation,
- ✓ Elles réduisent la ligne hiérarchique et, par conséquent, le coût du contrôle hiérarchique,
- ✓ Enfin, du fait de l'enrichissement du travail qu'elles procurent, elles accroissent la motivation et la satisfaction de leurs membres. Les salariés font preuve d'une plus grande loyauté, l'absentéisme et le turnover sont plus faibles et, par voie indirecte, leur productivité et la qualité de leur travail augmentent.

Ainsi, la littérature indique que l'organisation en équipe améliore la performance selon une double dimension, à la fois économique et comportementale ou sociale.

Cette forme d'organisation du travail a ainsi connu un large développement ces dernières années. En effet, le travail en équipe offre une réponse organisationnelle à un environnement de plus en plus concurrentiel exigeant flexibilité, rapidité et innovation.

## 1.2.3 Faire équipe

Pour **S. Chevrier (2012)**, faire équipe, c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicite dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles. Il s'agit donc de créer une dynamique de travail en commun. Une équipe est une force en mouvement, vivante et dynamique. Les membres



d'une équipe sont tous différents, et créent ensemble une nouvelle entité qui possède ses propres caractéristiques. C'est sur les forces et les capacités de cette entité que reposent les probabilités de réussite de leurs projets. En d'autres mots, la qualité d'un travail réalisé par une équipe dépend de la qualité du travail réalisé individuellement par chaque membre. La réussite du projet va dépendre de la capacité des membres de l'équipe à construire entre eux ces principes d'unité, de cohérence et de solidarité.

Pour **P. Duret (2011)**, il s'agit notamment de :

- ✓ **Mobiliser le groupe** : la durée d'engagement de l'équipe est par nature limitée. Il importe de faire en sorte que tous soient motivés pour l'intensité de l'engagement soit important,
- ✓ **Parvenir à un but commun explicite** : une équipe s'établit sur la base d'un projet commun supposant une résolution collective. L'efficacité de l'équipe dépend pour partie des routines de travail obtenues par la répétition des tâches,
- ✓ **Gérer l'interdépendance d'activités individuelles** : d'une part, chaque acteur est et doit être relativement autonome des autres pour être réellement efficace. Dans le même temps, l'interdépendance à la fois des actions, des comportements et des émotions (défaitisme, joie, etc...) doit être organisée. Par ailleurs, les acteurs peuvent choisir de ne pas coopérer. L'activité collective est en permanente tension entre coopération et concurrence,
- ✓ **Gérer l'ajustement des différentes actions** : on retrouve ici la notion de dynamique d'équipe. Les prises de décision, loin d'être imposées par le responsable, font souvent implicitement l'objet de négociations, d'évaluations mutuelles, d'ajustements et de régulations collectives en cours d'action.

### 1.2.4 Facteurs de performance des équipes au travail

**S. G. Cohen et D. E. Bailey (1997)** remarquent, dans l'article probablement le plus repris dans la littérature sur le sujet, que les typologies présentées dans la littérature antérieure partagent de nombreux points communs et convergent en fait vers 4 formes principales de travail en équipe :

	Equipe Projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail
Multifonctionnelle	X	X	X	
Equipe permanente			X	X
Membre à plein temps dans l'équipe				X
Expérience et compétences variées	X	X	X	
Un seul leader hiérarchique			X	X
Membres temporaires	X			

**P. Langevin (2004)** approfondit les travaux de Cohen et Bailey, en identifiant les principaux facteurs de performance associés à chaque type d'équipe.

	Equipe Projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail
Clarté des objectifs et de la mission			XX	
Relation / ambiance / Confiance	X			
Composition de l'équipe	XX		X	
Qualité et compétence du leader	X	X	XX	X
Feed-back et suivi réguliers				XX
Fonctionnement interne de l'équipe	X			XX
Ressources disponibles		X	X	X
Système d'évaluation rétribution		X		X

Les différents facteurs de performance identifiés par Langevin peuvent cependant être réduits à un certain nombre de méta-facteur. Pour **I. Parot (2006)**, trois apparaissent notamment comme particulièrement critiques pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe : communication, coordination et coopération. Nous pensons, à l'instar de **G.R Jones & J. M George (1998)**, que la confiance joue un rôle tout aussi important. Enfin, la structuration de l'équipe (**Devallard 2005**) apparaît être un enjeu majeur.

#### **1.2.4.1 Communication**

La communication sert à la fois à transmettre des informations, mais aussi à créer et à maintenir du lien entre les individus, donc de développer des relations humaines. Pour **R. Muchielli (2009)**, c'est avant tout au niveau des relations interpersonnelles que se joue la performance de l'équipe. Celle-ci sera performante, si les membres qui la compose :

- Communiquent facilement, sans discrimination et sans a priori,
- Respectent la parole et la libre expression des désaccords et des tensions,
- Ne remettent pas en question la dimension affective de la participation du groupe,
- S'entraident,
- Ont la volonté de suppléer un membre défaillant,
- Connaissent les aptitudes et les limites de chacun,
- Organisent la division du travail après avoir défini ensemble les objectifs communs et acceptent l'existence d'une structure si la tâche l'exige,
- Sont capables de mutualiser leurs forces.

#### **1.2.4.2 Coordination**

La coordination de l'équipe est généralement assurée par le responsable, soit une autorité supérieure, qui fixe les règles et les cadres temporels d'intervention de l'équipe. Mais, comme le note **J.-D. Reynaud (1997)**, l'être humain étant limité dans sa rationalité, la coordination par l'autorité ne permet jamais de couvrir tous les cas, si bien qu'une régulation autonome finit forcément par s'installer dans tous collectifs humains, et notamment les collectifs de travail. Le travail collectif est forcément le résultat d'une double source de régulation.

**H. Mintzberg (1979)** identifie ainsi plusieurs mécanismes de coordination dans les organisations :

- ✓ **L'ajustement mutuel** : la réalisation du travail par le biais d'une communication informelle (par exemple deux ouvriers qui communiquent à l'oral),
- ✓ **La supervision directe** : la coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne, qui donne les ordres et instructions à plusieurs autres personnes travaillant en relation,

- ✓ **La standardisation des procédés de travail** : elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail. Ces standards sont habituellement au niveau de la technostructure,
- ✓ **La standardisation des résultats** : elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont eux aussi établis par la technostructure,
- ✓ **La standardisation des qualifications et du savoir** : elle effectue la coordination des différents types de travail par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail,
- ✓ **La standardisation des normes** : une standardisation à travers laquelle les normes dictent le travail dans sa globalité.

#### 1.2.4.3 *Coopération*

Pour **S. Dameron (2000)**, la coopération est « *le fait pour une personne de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune dans un groupe donné* ». La collaboration implique une interdépendance et donc une certaine complémentarité entre des individus qui ne pourraient pas travailler les uns sans les autres. Dameron identifie ainsi une coopération dite communautaire qui *s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint dont les individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirent préserver et développer cette identité commune, notamment autour d'objectifs partagés*. Il s'organise ainsi un partage du travail en fonction des connaissances et des compétences.

#### 1.2.4.4 *Confiance*

La confiance est un facteur déterminant de la performance collective. Plus qu'une valeur, c'est la condition d'existence du groupe. La question de la confiance se pose dans le groupe quand il s'agit de définir les intérêts communs et de savoir ce que fera chaque membre quand les intérêts divergeront. Il s'agit cependant d'un concept complexe à maîtriser.

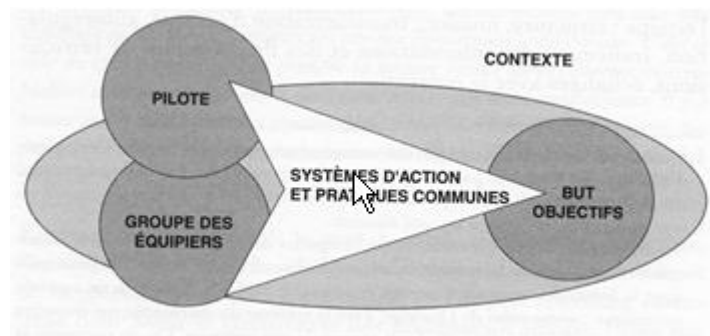
Le niveau de confiance entre les différents membres de l'équipe influe directement sur leur comportement (**Kanawattanachai & Yoo, 2002**). La confiance au sein d'une équipe se traduit ainsi par le sentiment ressenti par les membres, qu'ils peuvent se montrer vulnérables face aux autres. Elle permet par exemple à une personne de demander de l'aide pour une tâche qu'elle n'arrive pas à réaliser seule, tout en se sentant protégée et rassurée que les autres membres veulent son bien. Les membres d'une équipe qui se font confiance sont en mesure de demander de l'aide au besoin, de nommer leurs points à améliorer et les erreurs qu'ils ont commises.

Selon **G.R Jones & J. M George (1998)**, le système de valeurs que possède l'individu constitue une plate-forme favorable pour la constitution et le développement de la confiance. La création de la confiance basée sur un système de valeurs propre à l'équipe est plus importante que celle émergeant à la suite de situations ou relations spécifiques.

#### 1.2.4.5 *Système d'équipe*

Par ailleurs, très rapidement dès que le travail à réaliser devient complexe, se pose la question de la structuration de l'équipe pour optimiser son fonctionnement. **O. Devillard (2005)** parle ainsi de système d'équipe, pour indiquer qu'une équipe est forcément composée de quatre éléments de base :

- Un chef ou pilote,
- Un groupe d'équipiers,
- Un objectif, qui représente la cible à atteindre, la tâche, le projet,
- Et un système d'actions et de pratiques communes, regroupant les aspects spécifiques à la tâche, ainsi que les pratiques de l'équipe.



Une équipe performante s'inscrit ainsi forcément dans une relation hiérarchique. La fonction d'une équipe est de préparer, prendre et exécuter des décisions centrées sur l'atteinte du résultat fixé et d'en piloter l'exécution sous l'autorité de la hiérarchie qu'elle informe en temps réel. La hiérarchie est alors en mesure de valider implicitement ou explicitement les décisions de l'équipe. Pour cela il faut un système, clair, simple et efficace de circulation des informations et des décisions, particulièrement dans le sens ascendant. Il est dans l'intérêt du responsable que l'équipe ait le maximum d'autonomie pour faire ce que lui ne peut pas faire. La fonction du chef de l'équipe et de la hiérarchie de manière générale, est :

- D'aider l'équipe à se centrer sur le résultat attendu,
- De valider ou d'infirmer les décisions prises par l'équipe dans le sens de ce résultat,
- De s'assurer de la bonne information ascendante, descendante et transversale de la part de l'équipe avec le reste de l'organisation,
- Et d'aider l'équipe à se développer pour être plus performante dans sa fonction telle que définie ci-dessus, notamment en aidant les équipiers à développer leur

sens de l'initiative et de la responsabilité par rapport au fonctionnement de l'équipe et par rapport aux moyens qui leur sont alloués, en vue du résultat fixé.

### 1.3 Spécificités des équipes dispersées

#### 1.3.1 Fort développement des EAD depuis quelques années

L'émergence des Équipes À Distance (EAD) correspond au besoin qu'ont les organisations de répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité qu'imposent la nécessité d'accéder à de nouveaux marchés (stratégie d'internationalisation ou de développement régional) ou de coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement. L'apparition et le développement de nouvelles Technologies d'Information et de Communication permettent aux organisations d'être à proximité de leurs clients afin de pouvoir réagir rapidement à l'évolution de leurs attentes tout en conservant une cohérence globale dans la gestion de leurs activités.

Depuis le début des années 1990, le travail à distance – le fait pour des professionnels de travailler depuis un autre lieu que leur bureau, que ce soit depuis chez eux, depuis les bureaux d'un client ou tout simplement sur la route – s'est multiplié. De nombreuses grandes entreprises internationales comme Procter & Gamble, IBM, Accenture ou AT&T ont partiellement ou complètement abandonné le concept de bureau traditionnel. Il est généralement admis qu'à peu près un quart de la population active mondiale (soit plus de 850 millions de travailleurs) travaille régulièrement à distance (Cisco, 2007).

Les collaborateurs gérés à distance par leur manager sont de plus en plus nombreux, sans qu'il soit aisé de donner une définition unique de cette réalité protéiforme. En effet, l'expression « *équipe à distance* » peut décrire toutes sortes de situation, allant d'individus travaillant à domicile une partie de la semaine à un groupe de travailleurs répartis dans le monde entier et travaillant sur leurs projets via Internet.

**Y.- F. Livian et I. Parot (2008)** proposent ainsi de définir les équipes à distance comme « *des équipes constituées par des individus, séparés par une distance géographique plus ou moins importante (régionale, nationale ou internationale) qui utilisent principalement (voire exclusivement) des moyens de communication basés sur les Technologies d'Information et de Communication* », mettant ainsi l'accent sur « *la distance entre les membres de ces équipes qui peut s'entendre selon différentes dimensions : distance géographique, distance culturelle, distance temporelle...* ».

De la même manière, **Townsend et al. (1998)** définissent les *équipes virtuelles* comme des « *groupes de collaborateurs dispersés géographiquement et/ou organisationnellement*

*et qui s'assemblent grâce à une combinaison d'outils de communication et d'information pour réaliser une tâche organisationnelle<sup>1</sup> ».*

**E. Franck et P. Gilbert (2007)** identifient les principaux facteurs qui ont structuré le développement du travail à distance en France :

- ✓ Le progrès technique, bien sûr, qui rend possible la mobilité, avec le développement de l'ordinateur portable et la multiplication des outils de communication,
- ✓ La tertiarisation de l'économie : la notion de service étant au cœur de nos économies modernes, la proximité avec le consommateur ou l'utilisateur final devient fondamentale. Le travail à distance apparaît comme une organisation compétitive apportant des éléments de réponse à ces nouvelles contraintes d'efficacité. Par sa pratique, il permet à l'organisation d'accroître sa performance en jouant sur la proximité, la flexibilité et la réduction des délais de réponse,
- ✓ Et enfin, l'évolution de la conception même du travail. Les entreprises développent des formes nouvelles d'aménagement du temps de travail en réponse aux exigences d'efficacité productive (meilleure organisation du travail, chasse aux activités chronophages,...) et à la pression du législateur sur la réduction du temps de travail à 35 heures. Les changements dans l'organisation du travail sont aussi dans la tête des salariés, qui disposent ainsi d'une plus grande latitude dans la réalisation de leur travail et, pour certains, souhaitent trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ainsi, pour **Y.-F. Livian (2001)**, de nouvelles formes de travail collectif se développent sous l'influence d'une double tendance : d'une part, une exigence accrue de flexibilité de la part des entreprises et demande la participation de salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes, et d'autre part qui met en avant la nécessité et le souci de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés.

### **1.3.2 Equipes dispersées**

Nous l'avons vu avec **Cohen et Bailey (1997)**, il existe de nombreuses formes d'équipes, le fait de travailler à distance venant amener une dimension supplémentaire de complexité. Confrontés à un objet aussi protéiforme, nous avons souhaité, dans le cadre de ce travail, nous focaliser plus particulièrement sur **les équipes dispersées**.

---

<sup>1</sup> Virtual teams are "groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task".

Pour **P. Langevin (2001)**, « *l'équipe de travail est une équipe permanente dont la responsabilité est de produire et de délivrer des biens ou des services aux clients, tant internes qu'externes, de l'organisation. Les membres sont généralement stables, à temps complets, et clairement identifiés* ». Les équipes dispersées sont des équipes de travail, composées d'individus exerçant le même métier, mais travaillant sur des sites différents. L'exemple type de ce genre d'équipe, ce sont les équipes de commerciaux répartis sur différentes zones géographiques. La littérature adresse les recherches sur les équipes à distance suivant de nombreux angles, mais reste dans une conception idéal-typique de l'équipe, sans chercher à détailler les formes particulières prises par tel ou tel type d'équipe (**Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008**).

Nous inspirant de **M. Degruel et P. Perrier (2009)** nous identifions les équipes dispersées comme des équipes caractérisées par les traits suivants :

- Les membres sont rattachés au même manager et les objectifs du manager sont les objectifs de l'équipe,
- Les membres font le même métier, ils partagent une culture commune de métier avec leurs collègues,
- Les membres doivent utiliser les mêmes outils et les mêmes processus pour réaliser leur travail,
- Les membres sont dispersés sur des zones géographiques différentes,
- Les membres sont stables dans le temps et ont l'occasion de créer des liens entre eux.

Les équipes dispersées s'opposent ainsi à d'autres formes d'équipes, qui peuvent elles aussi se retrouver dans des configurations disantes, telles que les équipes projet, les équipes de réflexion ou les équipes de management (cf supra).

### **1.3.3 Complexité du travail des équipes dispersées**

Quand on parle d'équipe à distance, on introduit des notions de temps et d'espace dans la notion d'équipe, qui amènent de la complexité. Alors que dans les équipes « normales », les membres de l'équipe travaillent sur le même lieu géographique et communiquent en face-à-face, la distance transforme cette réalité (**Parot, 2006**):

- La dispersion géographique rend les rencontres en face à face moins fréquentes et rend la communication plus complexe,
- La dispersion temporelle, soit le fait que les différents membres de l'équipe travaillent à des moments différents de la journée, en fonction de leurs habitudes de travail et de leurs agendas complique la coordination des activités et la diffusion des messages,
- La dispersion culturelle engendre des difficultés à se comprendre parce que l'on n'a pas les mêmes références, la même culture (ex : des métiers différents).



Grâce aux nouveaux outils de communication, ces notions d'espace et de temps ont été basculées. Les membres de l'équipe ne sont plus nécessairement au même endroit et peuvent travailler et communiquer de manière complètement asynchrone. La communication, base du travail en commun, s'appauvrit. Il devient plus difficile pour le manager à la fois de coordonner le travail des membres de l'équipe et de repérer si le salarié est débordé, désorganisé ou stressé, ce que trahissent immédiatement en face à face ses expressions. La coopération se complexifie en fonction des habitudes de travail des uns et des autres et de la manière dont chacun aborde son rapport aux outils technologiques qui les relient aux autres<sup>2</sup>. Les tensions entre les membres peuvent se développer rapidement, pour peu que le projet commun apparaisse plus difficile qu'imaginé à l'origine, ou que les outils technologiques se révèlent difficiles à utiliser, dégradant rapidement et durablement un niveau de confiance long et complexe à construire.

## 1.4 Conclusion

Nous avons défini les équipes comme des collectifs de travail, composé d'individus clairement identifiés, réunis autour d'un objectif commun dont ils sont solidairement responsables, et liés par des relations interpersonnelles permettant la création de liens affectifs entre elles. La base de toute équipe de travail est la réalisation d'un objectif commun, qui est la raison d'être de l'équipe. La réalisation de l'objectif implique l'investissement individuel de chacun, en fonction de ses connaissances et de ses compétences. De par la dispersion, notamment géographique, de leurs membres, les équipes dispersées se retrouvent confrontées à des challenges en matière de communication, coordination, coopération et confiance dans leur fonctionnement quotidien, qui peuvent mettre leur cohésion en péril. Nous verrons dans la suite que le sentiment d'appartenance peut être un levier de mobilisation de ces équipes. Il nous faut d'abord analyser cette notion en profondeur, ce que nous ferons dans la deuxième partie.

---

<sup>2</sup> J.-M. Roland (2013) parle ainsi de 4 profils de rapport à la technologie : L'addicTIC, un vrai geek au fait des dernières innovations et qui veut le montrer ; le synchroTIC, adepte du temps réel et de l'oral, qui aime communiquer en direct, préférant le téléphone à la messagerie électronique ; l'asynchroTIC, qui favorise le temps décalé car il a besoin de mûrir sa réflexion ; l'affordanTIC, qui éprouve le besoin d'utiliser toutes les fonctions de l'outil, au point de devenir un expert capable de secourir les autres.

## Deuxième Partie

---

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET SES DETERMINANTS

---

## 2 LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET SES DETERMINANTS

Dans un premier temps nous définirons ce qu'est le sentiment d'appartenance, puis nous étudierons ce qui caractérise le sentiment d'appartenance : ses déterminants et enfin nous aborderons le thème de sa mesure.

### 2.1 Le sentiment d'appartenance

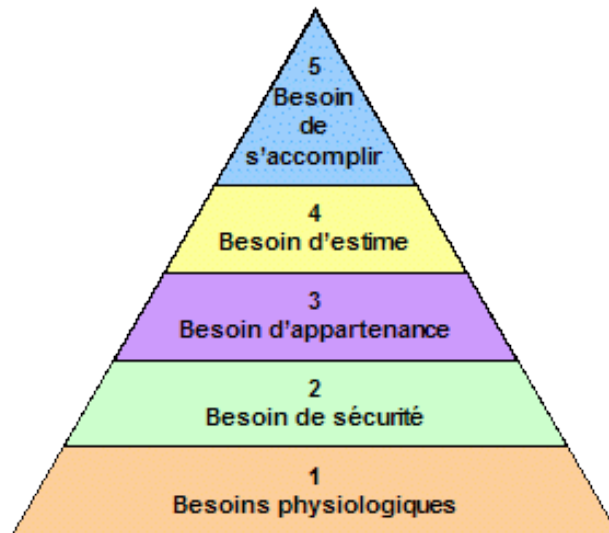


Plusieurs notions doivent être définies au préalable avant la notion même du sentiment d'appartenance, celle du besoin d'appartenance de A. Maslow et celle de l'engagement organisationnel (organizational commitment) de N.J Allen et J.P Meyer.

#### 2.1.1 Le besoin d'appartenance

La notion de besoin d'appartenance et la théorie de **A. Maslow (1943)**.

La pyramide des besoins est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue A. Maslow. Il met à jour cinq (groupes de) besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Lorsqu'un groupe de besoins est satisfait un autre va progressivement prendre la place selon l'ordre hiérarchique suivant : besoins physiologiques > besoins de sécurité > besoins d'appartenance et d'amour > besoins d'estime > besoin d'accomplissement de soi.



A. Maslow a mis en lumière l'importance de la satisfaction des besoins.

Le besoin est une nécessité ressentie, d'ordre physique, social ou mental. La satisfaction ou non-satisfaction (manque) s'exprime à travers des sensations : la faim exprime le besoin de manger, la satiété signale le besoin satisfait ; la peur exprime le besoin de sécurité, le calme signale le besoin satisfait...Le besoin est une nécessité en cela que, s'il n'est pas satisfait, il bloque le processus de vie (besoins vitaux) ou de développement de l'individu (besoins sociaux, besoins mentaux...).

Le besoin d'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant par rapport à ses relations, ce besoin appartient au pôle « relationnel » de l'axe ontologique (théorie de l'être). Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

Indépendamment de la hiérarchie des besoins selon A. Maslow, l'important est de relever qu'il a été identifié un besoin d'appartenance, un besoin de se sentir appartenir à un groupe.

### **2.1.2 L'engagement organisationnel**

L'engagement professionnel est un concept complexe qui recouvre deux dimensions souvent déconnectées :

- L'engagement « organisationnel » (Organizational Engagement), que nous allons définir ci-après,
- L'engagement du collaborateur dans son travail (Job Engagement), qui lui est lié au poste, à la carrière, la profession.

**L'engagement organisationnel** permet de décrire la qualité de la relation entre une personne et son organisation, à l'intérieur d'une orientation théorique proactive et positive.

Jusqu'à la fin des années 80, de par sa complexité, ce concept demeurait obscur et confus. Or, l'intérêt croissant de la recherche pour le concept de l'engagement organisationnel, a conduit à d'importants développements tant sur le plan théorique qu'empirique (**J.P Meyer, N.J Allen et A.S Smith, 1993**). Cet intérêt s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail.

Dès 1958, les auteurs J.G March et A.S Simon, en se fondant sur la théorie de l'échange, font la distinction entre la motivation des individus à participer à l'organisation (rejoindre l'organisation et y rester) et la motivation de produire qui concerne leur propension à être performants dans les tâches qu'ils accomplissent. Depuis cette première distinction, plusieurs auteurs ont tenté de définir l'engagement organisationnel (H.S Becker, 1960; M.E Brown, 1969; B. Buchanan, 1974; D. Grusky, 1966; D.T Hall, B. Schneider et H.T Nygren, 1970; L.G Hrebiniak et J.A Alutto, 1972; R.M Kanter, 1968; M. Sheldon, 1971). Depuis 1990, selon J. Perron et J.C Collier, nombre d'auteurs s'accordent pour considérer la définition de L.W Porter et al. (L.W Porter, R.M Steers, R.T Mowday et P.V Boulian, 1974; R.T Mowday, R.M Steers et L.W Porter, 1979) comme étant la plus exhaustive et la plus fréquemment utilisée dans les recherches contemporaines sur le sujet.

Pour ces auteurs, qui sont à l'origine de la clarification conceptuelle de l'engagement organisationnel, trois facteurs le caractérisent :

- Une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation,
- La volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation,
- Un fort désir d'en rester membre.

L'engagement organisationnel reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir pour les atteindre. Il apparaît comme une variable importante dans la compréhension du comportement organisationnel.

Actuellement, l'approche dominante de l'engagement organisationnel est celle développée par J.P Meyer et N.J Allen (1997). Le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé a donné lieu à de nombreuses validations (R.B Dunham, J.A Grube et M.B Castaneda, 1994; R.D Hackett, P. Bycio et P.A Hausdorf, 1994; D.J Stanley, J.P Meyer, L. Topolnysky et L. Herscovitch, 1999) et semble actuellement s'imposer comme la conceptualisation la plus complète.

J.P Meyer et N.J Allen définissent l'engagement comme « [...] *a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications*

*for the decision to continue or discontinue membership in the organization»* (J.P Meyer et N.J Allen, 1991, p. 67).

Pour ces auteurs, si l'engagement reste un état psychologique qui reflète la relation des salariés à leur organisation, le concept a désormais plusieurs dimensions. Leur approche fait de l'engagement un construit multidimensionnel à trois composantes : **Une composante « affective », une composante «de continuation» et une composante « normative »**. J.P Meyer et N.J Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes coexistent à des divers degrés chez chaque individu et que ces celles-ci sont observables et mesurables :

- ✓ **L'engagement affectif** désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. Ce type d'engagement s'intéresse à la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente l'organisation. L'individu engagé affectivement, s'identifie, s'implique et demeure heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille.
- ✓ **L'engagement de continuation** est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise, comme la perte d'acquis ou d'investissements tels que le salaire, la position hiérarchique ou les relations interpersonnelles. L'engagement est alors fondé sur une évaluation coûts/bénéfices. En d'autres mots, l'engagement de continuation mesure les conséquences pour l'individu d'un départ volontaire. L'individu engagé de façon continue demeure au sein de son organisation parce qu'il en a besoin.  
G.W McGee et R.C Ford (1987) ont suggéré à cette définition de J.P Meyer et N.J Allen, que l'engagement de continuité représenterait deux sous-dimensions distinctes :
  - L'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (« sacrifices perdus » - SAC).
  - L'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (« absence d'alternatives perçue » - ALT).
- ✓ **L'engagement normatif**. Cet engagement, représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, un individu engagé de façon normative demeure dans l'organisation parce qu'il le doit.

Les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.

Dans la notion d'engagement organisationnel, le sentiment d'appartenance se retrouve dans l'engagement affectif. **M. Tremblay, P. Guay et G. Simard (2000)** considèrent l'engagement affectif comme le principal déterminant de la mobilisation.

### 2.1.3 Le sentiment d'appartenance

**J.P Meyer et N.J Allen (cité ci-dessus), Porter et Dubois, mettent en exergue un degré d'attachement et d'identification à l'organisation.**

Selon L.W. Porter (1974), le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une organisation.

Selon P. Dubois (2005), le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie.

**O. Devillard fait le lien entre le désir d'appartenance et la notion d'identité.**

Selon O. Devillard (2000), il s'agit d'un désir d'appartenance. L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'humain.

Le désir est exprimé par le cerveau inconscient sous forme d'une émotion qui en signale la présence et la satisfaction ou la non satisfaction (manque). Le désir peut s'exprimer et se définir, c'est en ce sens qu'il est conscient, mais son origine est inconsciente, un peu plus élaborée que le besoin. Le désir serait une sorte de sublimation d'un besoin précisé, imagé, que l'on peut voir, imaginer, on en rêve, et c'est ce qui fait sa force. Par exemple, tout individu a besoin de survivre en cas d'attaque, par la contre-attaque ou la fuite (actions inconscientes ou instinctives). En revanche, vouloir posséder un bien matériel est un désir. C'est une vision comportementaliste du besoin et du désir.

L'appartenance sociale procure à l'homme un effet de **reconnaissance** et **constitue un élément de son identité**. L'appartenance signe le lien avec d'autres et une place par rapport à eux. L'intégration dans une équipe participe à ce désir. **Plus l'équipier se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité.**

***La notion d'identité :*** Le terme d'identité est « emprunté du latin *identitas*, « qualité de ce qui est le même », dérivé du latin classique *idem*, « le même » ». Elle se définit comme le "caractère de ce qui demeure identique ou égal à soi-même dans le temps". D'un point de vue anthropologique, "l'identité est un rapport et non pas une qualification individuelle comme l'entend le langage commun. Ainsi, la question de l'identité est non pas « qui suis-je? », mais « qui je suis par rapport aux autres, que sont les autres par rapport à moi? ». Le concept d'identité ne peut pas se séparer du concept d'altérité.

***L'identité individuelle :*** en psychologie sociale, sa formation s'inscrit dans un contexte d'interrelations, où l'image de soi se construit dans le regard d'autrui. Ainsi l'autre devient un miroir mais aussi un modèle, auquel l'individu tente de s'identifier. Selon **A. Mucchielli (1999)**, l'identification est un processus psychologique par lequel un individu assimile un

aspect, une propriété, un attribut de l'autre et se transforme, totalement ou partiellement sur le modèle de celui-ci. L'identité renvoie à des référents identitaires multiples faisant appel au vécu, aux représentations, et aux conduites. Ces référents peuvent être matériels et physiques (nom, apparences physiques, vêtements), historiques (filiation, éducation, coutumes), psychoculturels (codes, valeurs), psychosociaux (statut, âge, profession, compétences, qualité et défauts). Il précise que l'identité est définie par un sujet selon un ensemble de critères et un sentiment interne d'identité composé de différents sentiments : sentiment d'unité et de cohérence, d'appartenance, d'autonomie, de confiance, de différence, de continuité, de valeur et d'existence. Quant au sentiment d'appartenance, il résulte de l'assimilation des valeurs, normes et modèles sociaux du milieu dans lequel vit l'individu.

L'identité communautaire : elle est abordée par **E Durkheim**, en considérant que l'individu est constitué d'un être collectif et d'un être individuel. L'être collectif regroupe tout ce qui est partagé avec les autres membres du groupe, telles que les règles, les valeurs et les normes. L'être individuel est composé de tout ce qui en nous est d'ordre de l'univers privé, nos traits de caractère, notre hérédité, les souvenirs et expériences liés à notre histoire personnelle. Cette identité communautaire engendre le sentiment d'identité, notamment au travers des sentiments d'appartenance, de valeur et de confiance. Cette identité renvoie aux référents identitaires liés aux rites, aux codes, aux représentations, à ce que doivent être les choses et renvoie plus globalement à la question de sens. Ainsi, une personne qui se sent en sécurité dans un groupe a tendance à s'affirmer dans sa singularité. Inversement, en situation d'insécurité, elle accentue son besoin de ressembler aux autres, de se référer au groupe.

L'identité sociale : selon **A. Mucchielli**, elle permet de situer l'individu dans la société. Elle se réfère à un rôle social, à un statut (âge, sexe, profession, parents, frère...). Ses caractéristiques sont définies par la société. Ainsi, chaque individu, du fait qu'il possède plusieurs rôles sociaux, a plusieurs identités sociales.

L'identité au travail : **R. Sainsaulieu** (1975) distingue ainsi quatre types d'identité au travail, identités collectives : l'identité fusionnelle, l'identité de retrait, l'identité de négociation et l'identité affinitaire. Cette classification regroupant les différentes attitudes observées par ce sociologue (la solidarité de métier des experts, les salariés centrés sur le respect des règles, ceux qui sont mobiles et ceux qui sont en retrait et rejettent la sociabilité de travail) et les unes et les autres correspondant plus ou moins, selon lui, à telle ou telle type de statut social (ouvriers spécialisés ou non, plus ou moins jeunes, immigrés, techniciens, cadres, etc.). Il a privilégié trois dimensions dans ses études : la situation de travail, les relations de groupe et les rapports à la hiérarchie, la perception d'un avenir probable ; ceci en lien avec les catégorisations sociales.



**R. Mucchielli, D. Guertin, L. Boucher et L.P Morose précisent par l'adoption des valeurs, des normes, des habitudes du groupe, un sentiment de solidarité, de sympathie.**

Selon R. Mucchielli (1980), sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot « appartenance ». L'appartenance n'est pas le fait de se « trouver avec ou dans ce groupe » puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir; elle implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique. L'identification au groupe signifie un fondement de la cohésion des membres et de l'esprit d'équipe, l'identification au groupe est d'une part la caractérisation par chacun de son identité sociale par la référence au groupe (par son appartenance), et d'autre part la considération comme « sienne » des réalisations du groupe, comme « siens » ses succès et échecs ».

Selon D. Guertin (1987), le sentiment d'appartenance est un processus interactif par lequel les individus sont inter-reliés et se définissent en rapport les uns avec les autres en fonction de champs d'intérêts et d'affinités.

Selon L. Boucher et L.P Morose (1990), le sentiment d'appartenance, c'est ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution. Le fait de se sentir bien ou chez soi à l'école, le fait de se sentir utile au groupe et solidaire des autres constituent des indicateurs du sentiment d'appartenance d'une personne. Plus un individu a un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe.

**Sutter reprend l'ensemble de ces apports.**

Selon P. Sutter (2012), le sentiment d'appartenance se définit au sens large comme le fait pour un individu de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe ou d'un ensemble social. Le sentiment d'appartenance mesure ainsi l'attachement et la reconnaissance ressentis par un groupe d'individus à l'égard d'une communauté. Dans le monde des organisations, le sentiment d'appartenance vis-à-vis de tel employeur concerne l'adhésion partagée de ses salariés à ses objectifs, à ses méthodes, ses modes de fonctionnement organisationnel et à ses valeurs.

➔ Ainsi, l'appartenance sociale est un élément de l'identité de l'homme. Plus l'équipier se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité. D'où un intérêt de s'identifier à un groupe. L'appartenance implique un processus d'identification sociale. Nous pouvons définir le sentiment d'appartenance comme le fait qu'un individu se considère partie intégrante d'un collectif. Le sentiment d'appartenance mesure l'attachement, l'identification et la reconnaissance ressentis à l'égard de ce collectif.

## 2.1.4 Le concept d'identification sociale

### Comment un individu peut-il s'identifier à un groupe ?

Dans les définitions classiques du groupe en psychologie sociale, la proximité spatiale et la co-présence apparaissent comme des conditions nécessaires, avec la similarité et le sort commun, à la formation d'un groupe social (D.T Campbell, 1958). Un groupe ne pourrait pas exister en l'absence de proximité physique entre ses membres ; le fonctionnement des groupes ou des communautés passerait nécessairement par l'appropriation d'un lieu physique, d'un *territoire*. En effet, l'appropriation d'un territoire permettrait aux individus ou groupes d'individus d'assumer une certaine position sociale et de maintenir leur identité à travers un ensemble de marqueurs sociaux plus ou moins visibles (A. Baum et S. Valins, 1977 ; O. Newman, 1972). Ainsi, dans les lieux de travail, les bureaux personnalisés au moyen d'objets divers (affiches, photos, objets personnels) reflètent cette appropriation d'un territoire par les individus. De surcroît, la co-présence ou proximité physique apparaît dans un certain nombre de recherches comme une condition sine qua non du développement des normes sociales au sein des groupes, de la cohésion, de l'identification groupale (D. Forsyth, 1998 ; S. Kiesler et J.N Cummings, 2002 ; B. Latané, J.H Liu, A. Nowak, M. Bonevento et L. Zheng, 1995).

**H. Tajfel (1982) et J. Turner(1985)** ont remis en question ces conceptions classiques des groupes sociaux impliquant nécessairement la co-présence et la proximité spatiale entre les membres. Ils insistent sur la **réalité sociocognitive du groupe**. Le concept d'identification sociale de H. Tajfel et J. Turner est désormais traditionnellement mobilisé pour étudier comment un individu acquiert le sentiment d'appartenir à un groupe donné (une équipe, un groupe de personnes du même âge, etc.). A la question "qui êtes-vous ?" cet individu va répondre en faisant référence à ce groupe (**M.G. Pratt, 2003**).

L'identification d'un individu à un groupe social signifie **qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie sociale ou de ne faire qu'un avec elle (B.E Ashforth et F. Mael, 1989)**. La théorie de l'identité sociale (TIS) de H. Tajfel, et son prolongement, la théorie de la catégorisation sociale (TCS) de J. Turner, mettent en évidence ces processus et leurs enjeux.

La coprésence physique n'apparaît plus comme un critère essentiel de la formation des groupes sociaux. Par conséquent, la formation du groupe social n'est pas reliée à la proximité physique réelle entre les membres et aux liens interpersonnels, mais le groupe existe pour les individus comme une représentation cognitive.

La TIS étudie comment un individu perçoit son appartenance à un groupe social. L'équipe de H. Tajfel a en effet découvert au cours d'une recherche expérimentale que le simple fait d'affecter une personne à un groupe peut dans certaines circonstances créer ce sentiment, même en l'absence d'un leadership fort ou d'une interdépendance entre ses membres.

La TIC est la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'à cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance. La TCS a approfondi la notion de catégorisation, processus par lequel les individus se répertorient comme les membres d'un groupe social.

Trois principes généraux ont été établis :

- ✓ Les individus cherchent à accroître ou maintenir leur estime de soi. Ils aspirent donc **un concept de soi positif**,
- ✓ Les catégories sociales et le fait d'appartenir à ces catégories sont connotés positivement ou négativement. Ces évaluations sont partagées aussi bien par les membres d'un groupe que par les membres des différents groupes. La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne,
- ✓ L'évaluation d'un groupe se fait par comparaison avec certains autres groupes sur des dimensions importantes. S'il ressort de la comparaison un écart en faveur de l'endogroupe (groupe auquel le sujet appartient) cela lui confère un fort prestige, mais si la comparaison est négative pour l'endogroupe le prestige qui en est retiré est faible.

Trois principes théoriques dérivent de ces suppositions :

- ✓ Les individus tentent d'acquérir ou de maintenir une identité sociale positive,
- ✓ Une identité sociale positive résulte de comparaison favorable entre l'endogroupe et des exogroupes (groupes auxquels le sujet n'appartient pas) pertinents : l'endogroupe se distingue positivement des exogroupes pertinents,
- ✓ Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les personnes tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de rendre leur groupe actuel plus positivement différent.

➔ L'identification sociale est la connaissance de soi tirée de l'appartenance à un groupe. Or les groupes et l'appartenance à ces groupes ont une connotation positive ou négative. La valeur de notre identité dépend de cette évaluation. Nous voulons tous une identité sociale positive. Pour connaître la valeur de la nôtre nous nous comparons à d'autres groupes. Si la comparaison est favorable celui-ci est positivement distinct et l'identité sociale est positive. Si la comparaison est négative, nous cherchons à rejoindre un groupe ayant une meilleure évaluation ou à améliorer celle du groupe.

### 2.1.5 Identification sociale et distance physique

Quels sont les effets de la distance physique sur le processus d'identité sociale ?

La perspective sociocognitive des groupes sociaux a été reprise et étendue au domaine des communications médiatisées par ordinateur dans le cadre du modèle SIDE (*Social Identity Model of Deindividuation Effects* ; S. Reicher, R. Spears et T. Postmes, 1995 ; R. Spears et M. Lea, 1992, 1994). Selon ces auteurs, il est possible que les membres d'un groupe développent un sentiment d'appartenance et s'influencent mutuellement lorsqu'ils interagissent à distance. Cela dépend des éléments présents dans le contexte social qui vont rendre plus ou moins saillante l'identité sociale des internautes. Par exemple, si le contexte fournit des indices qui rendent saillante<sup>3</sup> une certaine appartenance catégorielle, par exemple le fait de savoir que d'autres groupes participent au projet, que des personnes d'un statut différent réalisent la tâche, peut suffire à induire un sentiment d'appartenance à son groupe et à se considérer comme membre d'un groupe particulier.

Selon ce modèle, en situation d'anonymat (centration sur une appartenance sociale à travers un nom de groupe, par exemple), les individus ne sont pas focalisés sur les différences individuelles ou sur les caractéristiques personnelles de chaque individu. Ils sont davantage centrés sur les relations de groupe et l'identité sociale d'appartenance. Dans la même lignée, les premiers travaux de T. Postmes *et al.* (2000) ont démontré qu'il était plus utile de rendre anonymes les membres des équipes et d'encourager les comparaisons intergroupes plutôt qu'interindividuelles pour augmenter l'identification groupale à distance. L'étude examinait les interactions entre deux groupes de trois personnes qui interagissent par l'intermédiaire du réseau. Soit les internautes sont identifiables à travers leur photo et leur nom (condition « Identification personnelle »), soit ils sont identifiés par le nom d'un groupe et leur numéro de code personnel (condition « Anonymat »). Lorsqu'on demande après coup aux participants d'identifier la source du message lors de la discussion (paradigme du « Qui dit quoi »), ils sont davantage capables dans les conditions d'identification personnelle : les photos aident à individualiser les personnes avec lesquelles on interagit. Toutefois, en dépit des erreurs faites par les participants de la condition « Anonymat », les résultats révèlent que les participants de cette condition s'identifient plus fortement au groupe que les participants de la condition d'identification personnelle.

Ces résultats démontrent qu'en situation d'anonymat (ou de dé-individuation) **l'attention pour les différences individuelles diminue**, alors que **l'attention pour les facteurs sociaux comme l'appartenance groupale augmente**. Les environnements informatiques qui délivrent des informations personnelles sur les participants

---

<sup>3</sup> Selon P.J Oakes, une appartenance groupale est 'saillante' lorsqu'elle exerce une fonction psychologique qui mène à augmenter l'influence de l'appartenance à ce groupe sur la perception et le comportement et/ou l'influence de l'identité groupale d'une autre personne sur les impressions et comportements à l'égard de cette personne (1987, p.118).

réduiraient donc l'identification au groupe et auraient un effet délétère sur les processus de collaboration à distance.

D'une manière générale, ces travaux dégagent, comme facteur essentiel de **l'identification groupale à distance, la comparaison intergroupe (induction d'une comparaison « Eux » / « Nous »), et la dépersonnalisation des espaces de travail partagés à travers l'introduction de noms de groupe et/ou de symboles collectifs** (E. Michinov *et al.*, 2004).

Ainsi :

- ✓ Il n'est pas toujours nécessaire d'individualiser les espaces de travail partagé (inclure les photos de chacun) ou de créer des espaces techniquement sophistiqués pour créer un sentiment d'appartenance dans les groupes virtuels,
- ✓ Et les frontières mêmes de l'équipe dans les équipes virtuelles n'étant pas nettes, chaque équipe étant enserrée dans un réseau complexe de relations, la distinction entre un endogroupe et un exogroupe qui favoriserait le sentiment d'identification est difficile à faire.

En réalité, la conception physique et linéaire de la notion de distance est passée à une conception sociocognitive. En effet, la distance géographique entre les membres d'une équipe de travail n'est pas la seule facette à prendre en considération dans la gestion des groupes dispersés, mais il convient également de prendre en compte d'autres formes de dispersion géographique à la fois spatiale, temporelle, structurelle et sociale. La combinaison de ces différents paramètres de dispersion fait que la distance physique perçue par les membres des équipes sera plus ou moins grande et facilitera ou non le processus d'identification sociale.

## **2.2 Les déterminants du sentiment d'appartenance**

Par définition de la norme de réciprocité, toutes les expériences perçues comme positives donneront envie à un travailleur de s'engager de manière affective envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009). Toutefois, ces expériences positives peuvent provenir de plusieurs sources : elles peuvent provenir des caractéristiques de l'organisation, des expériences vécues dans le travail ou encore de caractéristiques individuelles propres à chaque individu.

### **2.2.1 Caractéristiques organisationnelles**

Certaines caractéristiques liées à la structure organisationnelle peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel affectif. Selon C. Vandenberghe (2009), ce sont les facteurs issus de ce niveau qui ont le plus de poids sur l'engagement organisationnel. Il convient toutefois de relativiser ce propos car ces caractéristiques

organisationnelles ne peuvent à elles-seules déterminer l'engagement organisationnel. En effet, c'est une association de ces caractéristiques avec des caractéristiques liées à la fonction ainsi qu'à l'individu lui-même qui, ensemble, joueront de manière positive ou négative sur l'engagement d'un travailleur envers son organisation.

Selon J.P Meyer et N.S Allen (1991), les caractéristiques structurelles ne sont pas directes, mais proviennent indirectement des expériences de travail vécues par le travailleur, telles que les relations avec le superviseur, la clarté du rôle ou le sentiment d'importance personnelle, associées aux caractéristiques organisationnelles.

- ✓ **Décentralisation, dépendance fonctionnelle et formalisation** : plusieurs analyses illustrent que la décentralisation (l'autonomie, le travail élargi...) sous plusieurs formes, produit un effet déterminant sur l'engagement affectif en le faisant augmenter considérablement (T.A DeCotiis et T.P Summers, 1987; J.P Meyer et N.J Allen, 1997).

D'après une étude de J. Morris et R. Steers (1980), les individus (NB : étude sur des membres du personnel non académique d'une grande université américaine) qui expérimentent une plus grande décentralisation dans leur organisation, qui dépendent plus du travail de leurs collègues et qui se trouvent dans une organisation où les règles et procédures sont généralement formelles et écrites, se sentent plus engagés envers cette organisation que des employés qui n'expérimentent pas ces caractéristiques organisationnelles.

Le lien entre la dépendance fonctionnelle et l'engagement peut s'expliquer par le fait que les travailleurs inter-agiront davantage avec leurs collègues et auront une meilleure idée de leur contribution dans l'organisation et dans leur groupe de travail (J. Morris et R. Steers, 1980).

En ce qui concerne la décentralisation, une organisation où le pouvoir est décentralisé permet à un travailleur d'avoir un contact simplifié avec sa ligne hiérarchique, ce qui est source d'engagement.

Plus l'autonomie est élevée, plus il y a de défis et plus l'engagement affectif est fort.

- ✓ **Perception de justice** : la perception de justice organisationnelle, particulièrement de la justice procédurale, est fréquemment utilisée dans les analyses de l'engagement organisationnel parce que son influence est forte et consistante (J.P Meyer et N.J Allen, 1997). La perception d'être traité avec justice, la perception que l'organisation utilise des règles et des procédures permettant de gérer d'une manière impartiale et équitable influence fortement l'engagement affectif en le faisant augmenter.

La perception de justice procédurale est plus importante pour l'engagement organisationnel des travailleurs que le résultat final de la décision prise (K. Bentein et al., 2000). La justice distributive est toutefois aussi source d'engagement ; en

effet, les travailleurs qui percevront une certaine équité dans la manière dont les décisions sont prises seront plus positifs envers leur organisation car ils seront confortés dans leur choix, ce qui les poussera ensuite à s'engager davantage pour elle (K. Bentein et al., 2000). Cela s'explique notamment par la norme de réciprocité : une expérience positive offerte par l'organisation (ici, un traitement juste) entraînera le travailleur à opter pour un comportement positif envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009). Toutefois, les pratiques existantes qui permettent une certaine justice organisationnelle sont une condition nécessaire mais non suffisante au développement et à la consolidation de l'engagement.

- ✓ **Climat organisationnel** : le climat organisationnel reflète les perceptions des travailleurs par rapport aux politiques, pratiques et procédures formelles ou informelles. Ce climat de travail a une influence sur l'engagement des travailleurs, dans le sens où lorsque le climat est positif et respectueux, les travailleurs auront davantage envie de s'engager de manière affective pour leur organisation. Le soutien organisationnel peut être considéré comme un élément du climat organisationnel, et il a une influence positive sur l'engagement des travailleurs envers leur organisation (C. Vandenberghe, 2009 ; K. Bentein et al., 2000 ; A. Bakker et al. 2011).

## 2.2.2 Caractéristiques liées aux expériences de travail

Le second type d'antécédent que nous souhaitons analyser est celui des déterminants qui se situent au niveau de la fonction, ou des expériences vécues dans le travail. Dans cette partie, nous reprenons les facteurs qui proviennent des expériences de travail vécues, du rôle ou encore des relations que le travailleur entretient avec ses collègues et supérieur(s).

### 2.2.2.1 Expériences de travail :

- ✓ **Clarté du rôle** : Lorsque les tâches sont ambiguës, le travailleur est placé dans une situation de conflit et de stress où il ne situe plus vraiment où est son rôle et quelles sont ses tâches. Il est alors dans une situation source de stress, qui aura alors une influence négative sur l'engagement. Si l'on arrive à contrôler cette variable, cela peut permettre d'éviter cet effet négatif (C. Vandenberghe, 2009 ; J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et N.J Allen, 1997).
- ✓ **Fiabilité organisationnelle**: c'est la manière dont l'organisation prend en compte les intérêts des travailleurs et leurs attentes dans ses décisions. Cela est significativement corrélé aux comportements d'engagement organisationnel (R.T Mowday et al., 1982).
- ✓ **Opportunités de travail** : quand une fonction permet à une personne de se réaliser grâce aux opportunités qui lui sont présentées par l'organisation, elle aura

tendance à exprimer davantage de comportements positifs envers son organisation, par la norme de réciprocité.

Plusieurs études montrent que la possibilité de grandir dans l'organisation, de s'y développer, d'y faire carrière sont fortement aussi corrélés avec l'engagement organisationnel affectif (M. Igarria et S.R Siegel, 1992; K. McDermott, H.K.S Laschinger et J. Sharmian, 1996). Ainsi, la majorité des analyses consultées indiquent qu'un haut niveau de satisfaction de la carrière se traduit par un engagement affectif plus élevé (M. Igarria et S.R Siegel, 1992), par plus de mobilisation au travail.

La satisfaction à l'égard de la carrière peut être mesurée à partir de plusieurs indices validés qui, globalement, cernent l'adéquation entre les objectifs personnels et les possibilités organisationnelles de les atteindre. Dans ce sens, il est permis de penser que des situations de plafonnement de carrière pourraient influencer négativement l'engagement organisationnel affectif.

- ✓ **Richesse du travail** : une fonction riche qui offre des opportunités d'apprentissages et de challenge (par sa difficulté, la variété des tâches, ...) ainsi qu'un certain degré d'autonomie à son tenant permet de combler deux besoins fondamentaux : le besoin de compétence et le besoin d'autonomie. Ces ressources lui étant acquises, le travailleur sera alors plus enclin à s'engager envers son organisation en lui rendant la pareille.
- ✓ **Importance personnelle et sentiment de réalisation personnelle** : lorsque les travailleurs estiment qu'ils sont importants pour l'organisation ou qu'ils se sentent utiles ou nécessaires par rapport aux missions de celle-ci, alors l'engagement des travailleurs aura tendance à augmenter ou se consolider. Par ailleurs, les travailleurs s'engagent davantage de manière affective dans leur organisation dans la mesure où celle-ci satisfait leurs besoins, rencontre leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs (R. Mowday et al., 1982 ; C. Vanbenberghe, 2009 ; J.E Mathieu et D. Zajac, 1990).
- ✓ **Participation aux processus de décision** : la décentralisation permet parfois aux travailleurs de participer aux processus de décision, ce qui leur donne le sentiment d'être écoutés, valorisés et utiles pour leur organisation, ce qui aura alors un impact sur leur engagement organisationnel (R. Mowday et al., 1982).

### *2.2.2.2 Relations avec collègues/supérieur hiérarchique*

Les relations avec les collègues sont source d'engagement organisationnel, à partir du moment où celles-ci sont positives et respectueuses. **Lorsque les collègues ont une attitude positive, le travailleur aura aussi tendance à être positif** et dès lors à vouloir



s'engager pour son entreprise (J.E Mathieu et D. Zajac, 1990). Par ailleurs, lorsque les interactions sociales sont nombreuses dans une organisation (notamment par le biais de groupes de travail ou d'activités organisées pour le personnel), cela permet d'augmenter les liens entre l'organisation et le travailleur, ce qui peut amener à renforcer l'engagement du travailleur.

Les actions du supérieur hiérarchique affectent les attitudes des travailleurs envers l'organisation. En effet, le supérieur est souvent perçu comme agissant au nom de l'entreprise, il est un des garants de son bon fonctionnement (C. Vandenberghe, 2009). Etant donné qu'il est perçu comme représentant de l'entreprise, s'il a des bonnes relations avec ses subordonnés, ces derniers auront tendance à réciproquer ces expériences positives, notamment via des comportements d'engagement organisationnel.

**Pour que des relations positives existent, plusieurs caractéristiques doivent exister dans cette relation entre travailleur et supérieur hiérarchique:**

- ✓ **Communication** : la communication entre le supérieur et ses subordonnés doit être fréquente et transparente afin de favoriser les expériences positives.
- ✓ **Leadership participatif** : lorsque le supérieur suscite la participation des travailleurs dans les décisions ou dans les actions, le travailleur se sent impliqué et son sentiment d'utilité et de nécessité pour l'entreprise se voit augmenté. Il aura alors plus tendance à s'engager envers l'organisation.
- ✓ **Soutien/considération** : le manager doit soutenir le travailleur afin que celui-ci se sente considéré dans son travail. C'est un critère essentiel pour pouvoir espérer un retour positif au niveau de l'engagement du travailleur. C'est surtout lié à l'engagement affectif : le fait de se sentir soutenu par ses supérieurs et le fait que les travailleurs ressentent une considération dans leur travail permettent d'augmenter l'engagement affectif de ceux-ci envers leur organisation. Le soutien perçu ou les considérations peuvent provenir de plusieurs cibles, à savoir l'organisation, les supérieurs, le groupe de travail, les collègues.

Des études montrent de fortes corrélations entre la perception de soutien de la part de l'organisation et l'engagement affectif (R. Eisenberger, P. Fasolo et V. Davis-LaMastro, 1990; P. Lok et J. Crawford, 1999 et K. McDermott, H.K.S Laschinger et J. Shamian, 1996; J.P Meyer et al., 2002). Le soutien organisationnel réfère à la perception qu'entretient un individu quant à l'appui que lui attribue l'organisation qui l'emploie (J.P Meyer et N.J Allen, 1997). Plus précisément, le soutien organisationnel se traduit par la perception de l'employé quant à l'estime que l'organisation accorde à sa contribution et quant à l'attention que porte l'organisation à son bien-être (R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa, 1986). R. Eisenberger, J. Cummings, S. Armeli et P. Lynch (1997)

mentionnent que les actions entreprises par l'organisation favorisant le soutien, sont perçues par les employés comme un sentiment d'importance qui leur est accordé. En fait, l'employé détermine sa valeur aux yeux de l'organisation de par la perception du soutien organisationnel qu'il reçoit (R. Eisenberger et al., 1986).

L'effet de soutien se répercute concrètement par une plus grande initiative, une haute confiance en soi et une vision du travail comme étant un aspect central de la vie.

Vu sous un angle de reconnaissance, le soutien du superviseur est considéré comme un déterminant significatif de l'engagement affectif (B. Manheim et E. Papo, 2000 et C.J Mottaz, 1988). Selon J. Mathieu et D. Zajac(1990), le degré de considération du superviseur et du leader est une variable qui influence positivement l'engagement de type affectif. Les résultats des études de B.S Bilingsley et L.H Cross (1992), P. Lok et J. Crawford, 1999 et S.J Rosenholtz (1989) ont également obtenu des corrélations positives entre l'engagement affectif et le niveau de considération du leader.

Des contacts facilités avec le manager, notamment dû à cette décentralisation, sous-entendent généralement un certain soutien organisationnel perçu, qui est une des variables indirectes favorable à l'engagement organisationnel.

### 2.2.3 Caractéristiques individuelles

Les caractéristiques personnelles comprennent aussi plusieurs variables qui peuvent jouer sur l'engagement organisationnel. Plusieurs différences individuelles doivent donc être prises en compte dans l'analyse de l'engagement organisationnel. Toutefois, tous les auteurs ne sont pas d'accord sur ces variables, elles varient fortement selon les contextes des études faites.

- ✓ **Age** : le niveau d'engagement sera différent entre un individu âgé et un plus jeune. Mais il convient de remarquer que c'est une variable parmi d'autres, donc partiellement liée à l'engagement. Les employés plus âgés tendent à être plus engagés que les plus jeunes, étant donné qu'ils ont des positions/fonctions généralement plus hautes que les plus jeunes recrues (J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et al., 2002). Selon ces mêmes auteurs, il convient donc de prendre en considération la carrière plutôt que l'âge des travailleurs, pour étudier le lien avec l'engagement.
- ✓ **Genre** : des études rapportent un lien significatif entre l'engagement affectif et le sexe en discutant des différences entre les hommes et les femmes alors que d'autres travaux, réalisés pendant la même période auprès de populations comparables, ne trouvent pas de liens entre ces variables (J. Mathieu et D. Zajac,

1990). Selon certains auteurs, les différences entre les sexes s'expliqueraient plus par les expériences de travail différenciées des hommes et des femmes que par l'appartenance sexuelle en elle-même (J.P Meyer et N.J Allen, 1997).

- ✓ **Niveau d'éducation** : l'éducation est liée de manière négative à l'engagement. En effet, plus le niveau d'éducation est élevé, plus grandes seront les attentes des travailleurs, ce qui rendra la tâche plus difficile pour répondre à ces attentes élevées (J. Morris et R. Steers, 1980). Cependant, les personnes ayant un niveau d'éducation plus élevé seront plus engagées envers leur fonction, mais cela dès que l'entreprise aura répondu à leurs attentes (R.T Mowday et al., 1982).
- ✓ **Culture** : plusieurs études sur l'engagement organisationnel réalisées dans différents pays (cfr. J.P Meyer et al., 2002) montrent quelques différences en termes d'engagement. Toutefois, ces différences peuvent être dues à des problèmes de traduction plutôt qu'à des différences culturelles dans la manière de percevoir l'engagement.
- ✓ **Personnalité** : les traits de personnalité innés ou issus de l'éducation, tels que la motivation à réussir, percevoir l'organisation comme une source de satisfaction, avoir une grande éthique dans son travail, un sentiment d'auto-efficacité ou encore avoir une certaine estime de soi sont des sources de comportements d'engagement qu'un travailleur aura envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009 ; J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et N.J Allen, 1991).

Il convient toutefois de préciser que le poids de ces variables individuelles reste relativement faible par rapport aux expériences de travail ou caractéristiques organisationnelles (C. Vandenberghe, 2009).

#### 2.2.4 Clarification

Nous remarquerons que la description des variables et construits inclus sous chacune de ces trois caractéristiques n'aboutit pas toujours à des distinctions si claires. Par exemple, est-ce que la décentralisation, l'autonomie et l'existence de règles et procédures impartiales de gestion, des variables organisationnelles, sont totalement dissociées des expériences de participation aux décisions ou de consultation ? Certes, force est de reconnaître que ces grandes catégories classificatoires permettent de positionner les principales variables d'influence.

Toutefois, dans la suite de notre travail de recherches et notamment dans un souci de simplification et de clarification, nous nous proposons de regrouper les variables « similaires » des caractéristiques qui jouent sur le sentiment d'appartenance (d'organisation et d'expérience de travail) en deux grandes parties comme suit :

- Communication, sentiment de soutien, considération, climat organisationnel, perception de justice procédurale,
- Clarté des rôles, fiabilité organisationnelle, réalisation personnelle, richesse de travail, opportunités de travail, participation aux processus de résultats, décentralisation, leadership participatif.

## 2.3 La mesure du sentiment d'appartenance

Mais au-delà des principes, comment cerner ce sentiment d'appartenance ?

Selon **P. Sutter (2012)**, un « sentiment » étant un phénomène mental, il s'appréhende par l'observation de sa résultante, le comportement qui en découle. Toutefois, si le comportement n'est pas observable, car pas encore mis en œuvre, il convient d'analyser la « pensée » des individus à cet égard (l'acte en puissance) parce que la pensée précède (presque) toujours l'acte réfléchi (et non l'acte-reflexe) ; l'approche analysant ce phénomène mental doit donc être régie par les paradigmes de la psychologie. Du fait qu'au sein des organisations les salariés composent un corps social regroupant différents collectifs de travail, le phénomène est également social ; par conséquent, l'approche analysant ce phénomène social doit être également régie par les paradigmes de la sociologie. Enfin, ce phénomène se déroulant dans un contexte spécifique – le monde du travail au sein des organisations – il doit également être cadré par les paradigmes des sciences de gestion.

Cela signifie que pour évaluer le sentiment d'appartenance, il convient de s'attacher autant à **l'observation des comportements collectifs** qu'à **la pensée sociale des salariés** qui font sens de telle manière pour telle entreprise avec sa contingence spécifique : son activité, son histoire, sa culture, les rapports sociaux de ses salariés, etc.

Concrètement, le sentiment d'appartenance peut être évalué de deux manières : à partir de faits résultant des comportements des salariés (**évaluation comportementale**), à partir de la façon dont les salariés pensent leur sentiment d'appartenance (**évaluation cognitive**).

### 2.3.1 L'évaluation comportementale du sentiment d'appartenance

L'évaluation comportementale vise à cerner les comportements objectifs que les salariés mettent en œuvre comme « preuve » de leur sentiment d'appartenance par des actes conformes aux attentes voire aux exigences de leur entreprise. A l'inverse, s'ils ne les mettent pas en œuvre, c'est qu'ils n'adhèrent pas à ces objectifs, ce qui relativise leur sentiment d'appartenance (sans pour autant le remettre en cause définitivement). Bien évidemment, il est parfois délicat de faire la part des choses entre les comportements résultant de l'obligation relative au lien de subordination et ceux qui sont spontanés.

Il s'agit donc d'identifier des situations ou des actes qui ne dépendent pas directement de cette obligation mais plutôt qui dépendent plutôt de leur coopération spontanée. Le plus souvent, ce qui est évalué ici, c'est leur « résistance » à atteindre ce qui leur est demandé dans le cadre du lien de subordination et donc leur moindre volonté à s'aligner sur la demande de leur employeur.

Les salariés se mobilisent-ils spontanément pour les objectifs de l'entreprise ?

La mesure du sentiment d'appartenance s'évalue à ce niveau à l'aide d'indicateurs quantitatifs de performance économique constatant la réalisation de ces objectifs au travers, par exemple, du chiffre d'affaires. Il est possible d'observer des variations d'atteinte de ces objectifs (entre des entreprises du même secteur, entre deux services identiques d'une même entreprise, entre deux salariés d'un même service) toutes choses égales par ailleurs qui s'expliqueraient par le seul sentiment d'appartenance et non par les obligations relatives au lien de subordination.

Les salariés respectent-ils les méthodes et modes de fonctionnement organisationnels tels que préconisés par l'entreprise ? Cette approche permet de moduler l'approche par les indicateurs quantitatifs à l'aide d'indicateurs qualitatifs ; l'atteinte des objectifs de l'entreprise s'est elle effectuée dans le respect des procédures, des exigences de qualité de production/de service, etc. ? Il est primordial de relier atteinte des objectifs quantitatifs avec atteinte (ou non) des objectifs qualitatifs : un chiffre d'affaires élevé réalisé dans des conditions de service à la clientèle déplorable, par exemple, peut nuire durablement à l'image de l'entreprise ; la création de valeur matérielle doit être reliée à la création de valeur immatérielle.

### **2.3.2 L'évaluation cognitive du sentiment d'appartenance**

Cette approche cherche à faire s'exprimer les salariés sur leur sentiment d'appartenance et d'en dégager des tendances faisant sens collectivement. Elle concerne donc la pensée sociale des salariés. Les psychosociologues entendent par « pensée sociale » les différents niveaux de contenu cognitif qui constitue l'architecture de cette pensée ; ces différents niveaux de contenus sont présentés ci-après du niveau le plus labile au plus stable, du niveau du plus singulier au plus général :

- Opinions,
- Attitudes,
- Représentations sociales,
- Valeurs.

Pour évaluer cognitivement le sentiment d'appartenance, il convient de s'interroger sur le niveau de contenu cognitif le plus pertinent (les quatre niveaux de la pensée sociale tels que décrits ci-dessus). Peut-on se contenter des opinions des salariés (premier niveau de

la pensée sociale) ? Si ce n'est pas suffisant, peut-on remonter jusqu'aux valeurs (dernier niveau de la pensée sociale) qui conditionnent ces opinions, en quoi est-ce utile ?

Le sentiment d'appartenance repose sur une logique à long terme parce qu'elle conditionne la « durée de vie » professionnelle d'un salarié avec son employeur : nous ne pouvons donc nous contenter de l'opinion, voire de l'attitude des salariés à l'égard de leur entreprise car une opinion est par nature changeante et personnelle (on peut être insatisfait de son entreprise tel jour pour une raison anodine mais négative et satisfait le lendemain pour une raison tout autant anodine mais positive qui change radicalement l'opinion à l'égard de l'entreprise). Les attitudes sont plus stables que les opinions mais elles sont par nature peu structurantes dans l'action (on peut par exemple être favorable au droit de grève et cependant n'avoir jamais fait grève chez son employeur). En revanche, avec les niveaux de la représentation sociale et des valeurs (les deux derniers niveaux de la pensée sociale), la stabilité et l'universalité de la pensée relative au sentiment d'appartenance est beaucoup plus forte et structurant pour l'ensemble des individus du corps social : l'individu est en effet plus souvent prêt à renoncer à la réalité des faits qu'aux croyances de son groupe social d'appartenance.

Ainsi, pour évaluer le sentiment d'appartenance tel qu'il se constitue cognitivement, il convient de s'interroger sur la représentation sociale du travail des salariés pour révéler les valeurs qu'elle draine afin de mesurer leur congruence avec les valeurs déclarées de l'entreprise. Ces valeurs sont-elles congruentes ou entrent-elles en conflits ? Y a-t-il de sous-groupes de salariés qui sont en conflit avec celles-ci ? Les valeurs de l'entreprise entrent-elles en conflit avec les valeurs individuelles ou les valeurs de certains sous-groupes sociologiques ? Les salariés perçoivent-ils un écart entre les discours et les actes quant aux valeurs déclarées de l'entreprise ? Plus la congruence des valeurs de l'entreprise et de celles des salariés sera élevée, plus le sentiment d'appartenance sera fort, par conséquent moins le turn-over sera élevée et plus la fidélisation sera avérée, plus la performance sociale de l'entreprise sera forte.

## 2.4 Conclusion

Au cours de cette deuxième partie, nous avons défini la notion de sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance mesure l'attachement, l'identification et la reconnaissance ressentis à l'égard de ce collectif. De part le mécanisme d'identification sociale, l'individu s'identifie au groupe, ce dernier contribuant à sa propre identité. L'identification sociale est la connaissance de soi tirée de l'appartenance au groupe. Nous sommes tous à la recherche d'une identité sociale positive.

Le facteur essentiel de l'identification groupale à distance est la comparaison intergroupe (comparaison « Eux » / « Nous »), et la dépersonnalisation des espaces de travail partagés à travers l'introduction de noms de groupe et/ou de symboles collectifs.

L'attachement au groupe ou envers une organisation s'opère en fonction d'expériences vécues perçues comme positives par l'individu. Ce sont les caractéristiques organisationnelles et celles liées aux expériences de travail qui jouent le plus sur le développement du sentiment d'appartenance. Enfin, pour évaluer le sentiment d'appartenance, il convient de s'attacher autant à l'observation des comportements collectifs qu'à la pensée sociale des individus.

Afin de jouer sur les déterminants du sentiment d'appartenance et d'augmenter par voie de conséquence la mobilisation des équipes – le sentiment d'appartenance étant un outil de mobilisation (M. Tremblay, 2000) – quel sera le rôle du manager dans les équipes à distance ?

Pour répondre à cette question, nous poursuivrons notre étude par un développement sur le rôle du manager dans la gestion des équipes à distance avant d'aborder plus spécifiquement le rôle du manager dans le développement du sentiment d'appartenance dans les équipes à distance.



# Troisième Partie

---

## LE MANAGEMENT DES EQUIPES A DISTANCE

---



# 3 LE MANAGEMENT DES EAD

## 3.1 Qu'est-ce que le management ?

### 3.1.1 Des théories du management des hommes

De nombreux spécialistes en sciences humaines ont observé le fonctionnement des organisations sous l'angle du management des hommes. Ces observations et analyses les ont conduits à créer des théories du management dont certaines sont les références dans le domaine.

#### 3.1.1.1 Peter Drucker

**Peter Drucker**, grand théoricien du management des organisations, à qui son ouvrage fondamental publié en 1954, « The Practice of Management » lui vaut le surnom de « pape du management » affirme que « *les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail* ». P. Drucker est à l'origine de nombreux concepts et outils utilisés dans le monde de l'entreprise et la plupart d'entre elles appliquent encore le principe qui l'a rendu célèbre, le MBO (Management By Objectifs).

P. Drucker définit six objectifs du management, qu'il qualifie d'« *institution centrale de la société actuelle* » :

- Définir la mission de son entité,
- Fixer des objectifs clairs pour les équipes,
- Analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel,
- Informer et écouter ses employés,
- Evaluer les résultats au moyen de normes spécifiques,
- Former ses collaborateurs en permanence.

Selon P. Drucker des hypothèses qui mènent à penser qu'il n'existe ou devrait exister qu'une seule forme de management des ressources humaines et qui font base de toute autre hypothèse sur le rôle de l'homme dans l'organisation, sont fausses : par exemple, l'hypothèse que la personne qui travaille pour une organisation est *salarie* embauché à temps plein et dépendant de son organisation pour sa rémunération et sa carrière professionnelle ou celle qui considère que chaque personne travaillant pour une organisation est un *subordonné*.

Aujourd'hui, il est clair que même si la personne est employée à temps plein dans une organisation, de moins en moins elle est perçue comme *subordonnée* et sans égard au niveau de sa formation, de ses connaissances et du type de travail qu'elle réalise. Cette

personne devrait plutôt s'appeler **employé du savoir** (P. Drucker, 2007). Un *employé du savoir* n'est pas subordonné mais **collaborateur** car formé, il devient expert dans son domaine et l'est beaucoup plus que son chef. Si ce n'était pas le cas, il serait inutile pour l'organisation. Un *employé du savoir* doit savoir plus sur son travail que n'importe quelle autre personne. Bien évidemment même les *employés du savoir* sont subordonnés car leurs chefs décident de leur recrutement, licenciement, avancement ou évaluation périodique.

Dans les organisations de nos jours, il est de plus en plus important de percevoir des gens comme des **volontaristes** – peut importe s'ils sont employés ou pas à temps plein et ainsi rémunérés (P. Drucker, 2009). Les employés sont seuls propriétaires de leurs moyens de production qui est leur savoir-faire. Les gens ont besoin d'être challengés, d'avoir des enjeux. Ils ont besoin de connaître la mission de l'organisation et s'identifier avec elle. Ils attendent de leur chef des orientations et c'est lui qui va décider des actions à entreprendre. Le chef doit des informations à ses salariés, sur les standards, les normes, l'efficacité et les résultats attendus par l'organisation. Ils exigent d'être constamment formés et voir les résultats de leurs actions. Les observations de P. Drucker l'ont conduit au constat que différents groupes de salariés nécessitent différentes méthodes de management, et un même groupe de personne doit être géré différemment en fonctions des circonstances. De plus en plus souvent il faut traiter les salariés de **partenaires** et dans la définition de partenariat il y a une thèse qui dit que les partenaires ont les mêmes droits. Dans la même définition il y a une autre observation : on ne donne pas d'ordre aux partenaires, **il faut les convaincre**. Il est possible de constater que le management des personnes ressemble de plus en plus souvent au marketing. Dans le marketing, commencer le travail par poser la question : « de quoi j'ai besoin », est une erreur. La bonne question est « de quoi a besoin mon interlocuteur, quelles sont ses valeurs, quels sont ses objectifs, quelle est sa définition de résultat ? ». Ainsi, pour Drucker « *il ne s'agit pas de manager les gens mais d'être devant et leur montrer la direction. L'objectif est de bénéficier des connaissances et des forces de chaque salarié.* »

### 3.1.1.2 Douglas Mc Gregor

**D.Mc Gregor**, docteur en psychologie de l'Université de Harvard a influencé le raisonnement de P. Drucker. D.Mc Gregor (1971) remarque qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de direction, et que par conséquent "*nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représentent les ressources humaines recrutées pour l'industrie.*" Dans son ouvrage, il remarque que chaque acte de management repose sur "*des assumptions, généralisations, hypothèses, c'est-à-dire sur une théorie*" et que jusqu'à présent, la théorie implicite utilisée par la grande majorité des entreprises, a été bâtie sur des principes classiques de l'organisation du travail.

D.Mc Gregor a élaboré dans les années 60 une théorie de management basée sur deux conceptions de l'homme au travail : **la théorie X et la théorie Y**. Les deux théories qui

s'opposent entre elles, sont utilisées en ressources humaines et en comportement de l'organisation.

Dans le contexte lié à la théorie X, on donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation. Si les buts personnels de l'individu sont pris en considération, on suppose que la récompense les satisfasse, il est alors impensable que l'individu refuse l'offre qui lui est faite. A l'inverse, la théorie Y repose à la fois sur la **reconnaissance des besoins de l'organisation et des individus**. Elle suppose une prise en compte totale des besoins de ces derniers sans quoi l'organisation risque d'en pâtir.

La théorie X suppose que l'homme n'aime pas travailler, ainsi l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter. Aussi les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Et de conclure que l'individu moyen préférera être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail.

Selon la Théorie Y, l'homme est capable de **s'autodiriger** et de **s'autocontrôler**. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes. La théorie Y introduit ainsi un système vertueux avec un type de management participatif. L'organisation est construite autour de principes de **confiance**, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants. A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante, à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en terme de mode de management des hommes. Mc Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

**L'efficacité et le leadership** ne sont pas des données innées, elles sont fonction du climat des relations au sein de l'organisation et « *le leadership n'est pas une propriété de l'individu, mais une relation complexe entre...* » les variables suivantes :

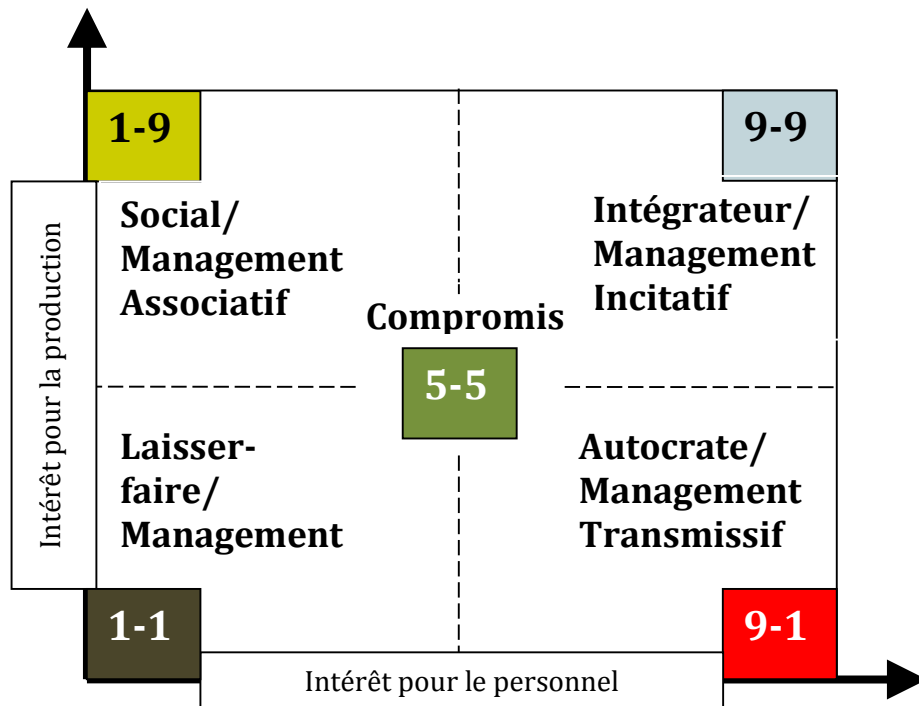
- Les caractéristiques propres au leader,
- Les attitudes, besoins et autres caractéristiques personnelles de ceux qui le suivent,

- Les caractéristiques de l'organisation dans lesquelles évoluent le leader et ses subordonnés,
- Le milieu social, économique et politique.

### *3.1.1.3 Blake et Mouton*

**R. R.Blake** (1918-2004) médecin et **J. S. Mouton** (1930-1987) psychologue, suite à leurs travaux de recherche portant sur la théorie du management des hommes, au milieu des années 70, ont identifié deux **facteurs fondamentaux** de comportement managérial et ont formalisé un modèle d'action managérial centré sur deux préférences : le souci de la **production** et de la **rentabilité** et le souci du **facteur humain**. Autrement dit, le modèle postule que le leadership d'un gestionnaire est conditionné par deux dimensions : l'attention accordée aux personnes et l'attention accordée à la tâche. Le modèle oppose systématiquement le style « centré sur les relations » et le style « centré sur la production ». Mais ces deux comportements ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre, ils se prêtent, au contraire, à différents « dosages ». Les deux chercheurs ont révélé « qu'il existe des circonstances où les objectifs des employés et des entreprises divergent au point qu'il n'est pas possible d'entretenir un souci élevé pour les gens et la préoccupation maximale pour le rendement ».

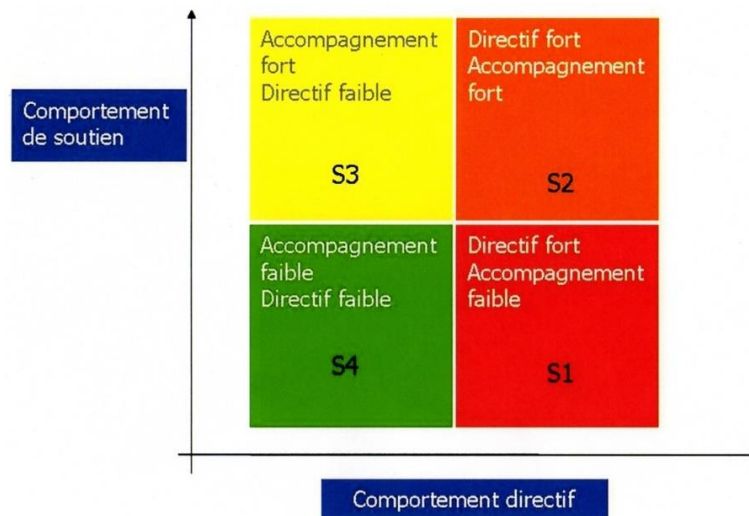
La grille de leadership de Blake et Mouton accorde de l'importance aux résultats et à la satisfaction des exécutants. Sur l'axe horizontal est représenté l'intérêt pour la production (souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés) et sur l'axe vertical, l'intérêt pour le personnel (souci porté aux besoins, attentes et personnalités des collaborateurs). Les fondements théoriques sur lesquels reposent les différents styles sont présentés à l'intérieur d'un cadre systématique qui permet d'en voir les similitudes et les différences, les forces et faiblesses respectives et de tirer des conclusions sur la façon de diriger. Cette analyse systématique aura des répercussions de longue durée, tant sur la productivité des individus que sur le développement de leurs carrières et de leur satisfaction.



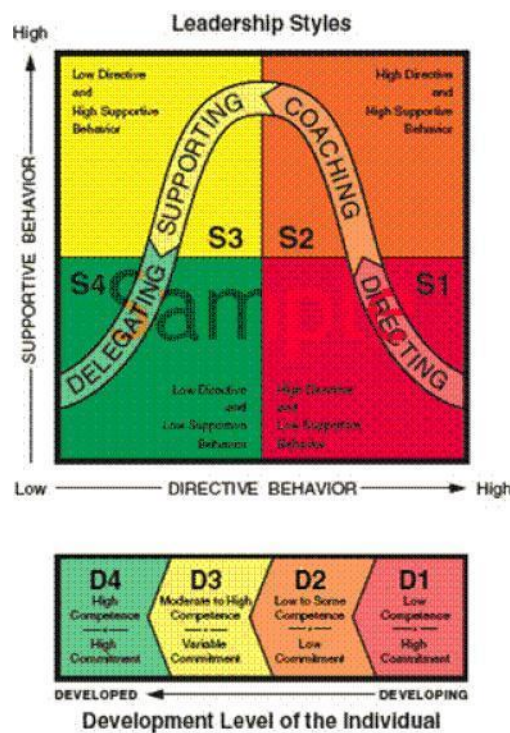
La grille de leadership (Blake et Mouton, 1972)

En réalité, le style pratiqué par les managers est en général un mélange de plusieurs styles types, mais l'un d'entre eux est dominant. Le **rôle du manager** est d'arriver à créer une culture qui favorise et maintienne des **performances qualitatives et quantitatives maximales**, stimule et utilise la **créativité**, provoque l'**enthousiasme pour l'effort**, l'**innovation**, le **changement**, utilise la **résolution des problèmes comme occasion pour apprendre**, recherche et trouve de nouveaux défis. Les tendances d'évolution à long terme favorisent le développement du style 9-9 (coopératif / participatif).

**K. Blanchard** (1939) auteur, expert en management et **P. Hersey** (1931-2012) scientifique behavioral et entrepreneur, sont les créateurs du **leadership situationnel** (ou management situationnel), basé sur le principe d'utiliser différents niveaux et styles d'exigence, d'accompagnement et de pilotage selon la situation et les besoins du collaborateur. Ils ont identifié quatre situations, comme présentées dans le graphique ci-dessous :



et quatre types de management : S1 - Diriger ; S2 - Entraîner ; S3 - Soutenir ; S4 – Déléguer.



Le **leadership situationnel** est une méthode qui permet à chaque manager de trouver la **bonne tonalité** selon le contexte et il lui restera à mettre en œuvre les techniques précises de **management individuel et collectif**. En choisissant, au bon moment, l'approche la mieux adaptée selon la situation et le niveau de développement de la personne, la relation s'installe, le travail se réalise et le collaborateur progresse.

La clé pour devenir un manager efficace est le leadership (P. Hersey, 2008). Il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit **adopter le style le plus adapté à la**

**situation.** Le leadership ne consiste pas seulement à se mettre en avant il faut des compétences nécessaires et concepts testés pour faire en sorte que les choses se fassent.

P. Hersey définit le **leadership** comme toute tentative pour **influencer** le comportement d'une personne ou d'un groupe. Dans son terme le plus simple, le leadership équivaut à influencer. Le leadership fait référence à toute situation où on travaille avec d'autres personnes. Comment arriver à faire réaliser des tâches et atteindre des objectifs à travers des efforts d'autres personnes ? Les leaders efficaces font que les choses se réalisent. Le management est de travailler avec et à travers des autres pour accomplir des objectifs organisationnels, cela s'applique non seulement à l'entreprise mais aussi dans la famille, les clubs, l'église. Le leadership est beaucoup plus large que le concept de management. Il s'agit d'influencer le comportement de l'autre à court et moyen terme pour atteindre un objectif. Pour la coopération durable l'élément indispensable est le **feedback**.

D'après **P. Bouvard** et **P. Storhaye** (2013), dans le monde du travail, le management efficace et inefficace se voit à travers les situations dans lesquelles le manager arrive à faire réaliser les tâches car il contrôle et il est présent en permanence et les situations où le travail est fait même si le manager ne fait pas ce contrôle permanent.

Pour être un leader efficace, pour arriver à avoir des résultats à court et moyen terme, pour arriver à avoir de la performance, il faut développer trois qualités :

- Comprendre le comportement du passé (reconnaitre pourquoi les gens ont fait ce qu'ils ont fait, ce qui les a motivés et qu'est-ce qui fait qu'ils accomplissent les tâches),
- Prédire le comportement futur (dans les mêmes conditions que dans le passé mais dans un environnement changeant),
- Diriger, changer et contrôler le comportement (accepter la responsabilité d'influencer le comportement des autres pour qu'ils accomplissent les tâches et atteignent les objectifs).

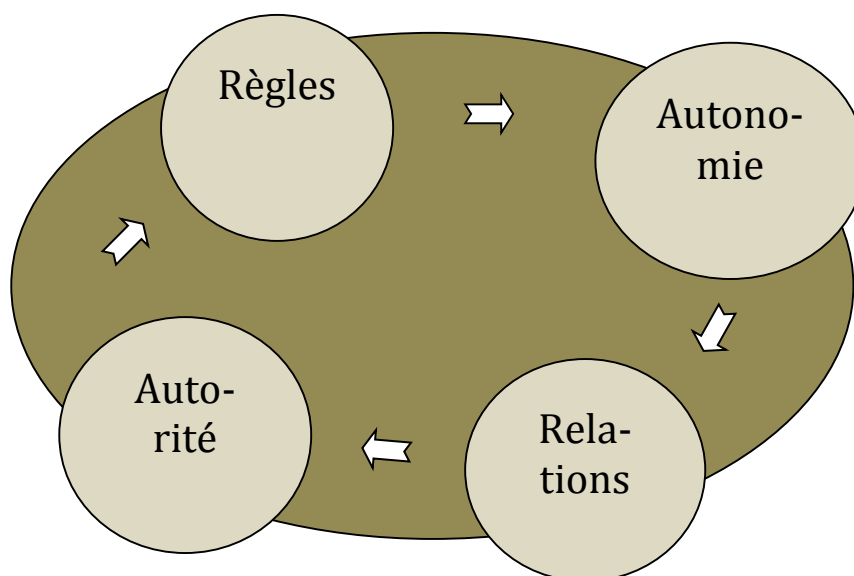
### 3.2 Les spécificités du management à distance

« Certaines entreprises obnubilées par le contrôle du travail à distance des collaborateurs ont oublié que ces collaborateurs ont avant tout besoin d'être managés, ce qui demande certaines compétences » (A.-S. Bellaïche, 2013). « Les directions ont pris conscience que le **management à distance n'est pas une compétence innée et qu'il faut comprendre sa spécificité** » dit M. Fedeli, directeur d'affaires du secteur public chez IBM France qui a longtemps dirigé des équipes à distance. Bien que la gestion d'une équipe à distance soit plus complexe et délicate à réaliser, **les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas** (H. Besser, 2013).

La distance fait relever seulement et rend plus aigu certains problèmes qui existent dans toutes les équipes, tels que l'absence de communication ou le manque de proximité. Le management à distance oblige le manager à être plus performant, à soigner sa **communication**, être plus rigoureux dans le suivi de ses **reporting**, les moments d'**échanges physiques** et de **présence sur le terrain** sont de meilleure qualité. Les conflits au sein d'équipe sont plus rares car le fait de moins se voir évite la promiscuité et les phénomènes d'agacement. La distance aide au manager à se professionnaliser et à l'équipe à devenir plus responsable et plus autonome.

**P. Bouvard** et **P. Storhaye** (2013) en parlant du travail à distance en tant qu'une réappropriation du management, rappellent 4 piliers du management :

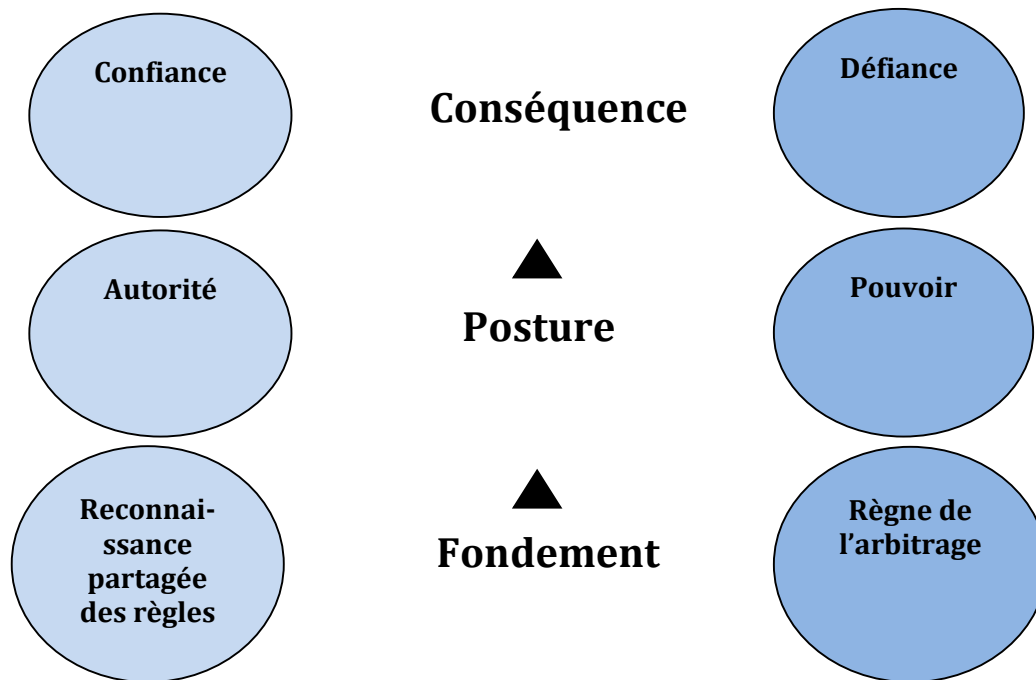
- ✓ **Règles** : le management est l'établissement des règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements des professionnels dans leurs activités respectives. Ces règles permettent à chacun d'apprécier sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et ses responsabilités,
- ✓ **Autonomie** : les règles ne doivent ni trop ni trop peu formaliser les rapports et les comportements des individus et des équipes, ce qui est un art fort délicat,
- ✓ **Relations** : se structurent plus positivement lorsqu'elles prennent assise sur quelques règles reconnues par tous,
- ✓ **Autorité** : la reconnaissance unanime des règles, comme celle qui permet à un professionnel d'en manager d'autres. S'il n'y a pas de règles, l'arbitraire reprend ses droits et le dirigeant n'exerce que son pouvoir.





P. Bouvard (2013), dans une interview, semble être surpris par la question « *Quel est l'accompagnement humain à mener pour que le travail à distance se mette en place de façon sereine* » et répond qu' « *il n'y a rien à inventer de plus que ce que n'aurait jamais du cesser d'être le management, c'est-à-dire l'établissement de règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Etablir ces règles de telles sorte qu'elles ne formalisent ni trop ni trop peu les rapports et les comportements des individus et des équipes relève d'un art, parfois fort délicat. On pourrait presque dire que la problématique du management peut se réduire au fait de savoir ce qu'il faut formaliser et ce qu'il ne faut pas formaliser. Cela s'applique à distance tout comme sur site ! En fait nous constatons que l'introduction du travail à distance dans les entreprises est un révélateur redoutable de carences managériales devenues coutumières...».*

A distance ou non, manager, c'est établir des **règles claires et communes**, définissant les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Seulement, à distance cette problématique est incontournable tandis que sur place on peut réussir à gérer par l'arbitraire les défaillances d'un management mal ficelé. A distance ou à proximité, le manager est censé établir une **structure stable**, capable de supporter les variations d'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires. Les règles mises en place doivent répondre à une formalisation explicite, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'**initiative** et les limites de ses **responsabilités**. Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité mais trop de formalisation conduit à du flottement, de la démotivation et de l'insatisfaction.



La reconnaissance de règles partagées comme fondement du management du travail à distance (P. Bouvard et P. Storhaye, 2013).

**Bien que les fondamentaux du management ne changent pas et restent les mêmes pour le management classique et le management à distance, il y a bien des éléments spécifiques qui rendent le management à distance assez particulier pour en créer un sujet d'observation et d'analyses. Différents auteurs ont cherché à identifier ces particularités.**

Le management à distance « *consiste à gérer des équipes qui sont éloignées physiquement (...) alors que le management classique se caractérise par la proximité et le contact direct avec les équipes, le manager à distance doit **mettre en place d'autres formes de contact et d'animation** au quotidien avec ses collaborateurs* » (H. Besser, 2013). Pour illustrer la différence, l'auteur met en avant la « distance » entre le manager et son équipe il s'agit donc plus d'une différence de forme et non pas du fond de management.

Pour **P. Bouvard** et **P. Storhaye** (2013) « *les différences qui existent aujourd'hui ne sont pas entre un management traditionnel et un télé-management, mais entre un management défaillant, pétrifié, cristallisé dans ses stéréotypes de contremaître productiviste et (...) un **management véritable**, retournant à ses sources humaines organisationnelles et relationnelles, fondé sur un projet d'entreprise et la culture efficiente qui l'accompagne*».

« *Il n'y a pas d'équipe télécommandée* » selon les auteurs des « *Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France* » (2001), « *le management à distance ne se réduit pas à l'énoncé d'objectifs de performance, au contrôle des résultats ni même à la mise en place de conditions d'émergence. Il comporte, comme tous les modes de management, sa part de **perception**, d'**intuitif**, de **vivant** (...). Dans une équipe repartie, cette part de vivant s'installe aussi à l'intérieur des échanges distants : conférences téléphoniques, e-mails, etc.* »

**J.-M. Rouger** et **J.-M. Breant** (2001) s'appuient sur l'histoire antique pour indiquer les règles nécessaires au bon fonctionnement du management à distance. Dès l'Antiquité, les situations de travail à distance étaient multiples. L'Empire romain puis l'Eglise catholique étaient déjà organisés pour contrôler à distance, en alliant une doctrine claire avec une certaine souplesse dans l'exécution des missions. Ainsi, un armateur confiant sa cargaison à un capitaine de navire le faisait travailler à distance, sans avoir de possibilité de communiquer facilement et régulièrement avec lui. Pour que le résultat corresponde bien à ses attentes, il lui fallait **définir clairement la mission** du capitaine, et lui **faire confiance**. De son côté, le capitaine doit remplir sa mission en faisant preuve à la fois d'**intégrité** et d'**autonomie**. Toute gestion à distance requiert un subtil **équilibre entre autonomie et contrôle**.

**E. Leon** (2006) interroge le concept de distance et note que la « *distance subjective présente davantage d'enjeux dans une relation hiérarchique que la distance objective* ». La question de l'influence de la distance objective sur le management a été traitée. Ainsi, **T. J. Allen** (1977) démontre « *que la fréquence des interactions entre deux individus diminue nettement lorsque ces derniers sont séparés de plus de trente mètres* ». Sans être au contact

de ses équipes, il devient difficile pour le manager de repérer si le salarié est débordé, désorganisé ou stressé. Au final, le style de management du responsable est plus important que la distance géographique. La distance demande plus de **disponibilité**. Les nombreux outils de communication à disposition des managers à distance peuvent être mal utilisés et faire croire qu'il est possible de gérer sans dimension humaine. Il est facile pour un manager à distance d'être à la fois absent et indisponible. **Le véritable enjeu réside dans la capacité de la personne à être à la fois absent et disponible.**

Le travail à distance laisse une grande autonomie et crée une difficulté de mobilisation et de contrôle des membres dispersés dans la mesure où ils ne sont pas à portée de regard du chef de projet. À distance, les **contacts** ne peuvent s'établir que s'ils sont simultanément **recherchés** et **organisés** de part et d'autre.

### 3.2.1 Les éléments qui complexifient le management à distance

Il existe des éléments factuels qui font que le management à distance est plus complexe à mettre en œuvre que le management classique :

- ✓ **La distance géographique** rend difficile les échanges et les possibilités de contact. La distance gomme les repères et les symboles matériels (Jardel & Loridon, 2000 cité par P. Bouvard et P. Storchaye, 2013) prégnants mais éloignés du travail professionnel lui-même, qui cristallisent une forme d'appartenance (café du matin, une réunion informelle dans le bureau d'untel, rites de salutations, pot d'anniversaires, etc.).
- ✓ **Les différences culturelles** et la diversité professionnelle entre les membres de l'équipe engendre beaucoup d'incompréhensions. Il ne faut pas d'aspect international pour pouvoir parler des équipes multiculturelles. La diversité est omniprésente et parfois il faut l'accompagner. La distance géographique peut augmenter la complexité des situations d'incompréhension des cultures, des métiers, des périmètres d'activité et des responsabilités des membres d'une équipe.
- ✓ **Les méthodes de travail** peuvent diverger également.
- ✓ **La dispersion et l'absence de contacts physiques** ne favorisent pas l'esprit d'équipe. Les salariés des équipes dispersées peuvent avoir le sentiment de voir rarement leur manager, d'être coupé des informations et de manquer de visibilité sur les objectifs communs.

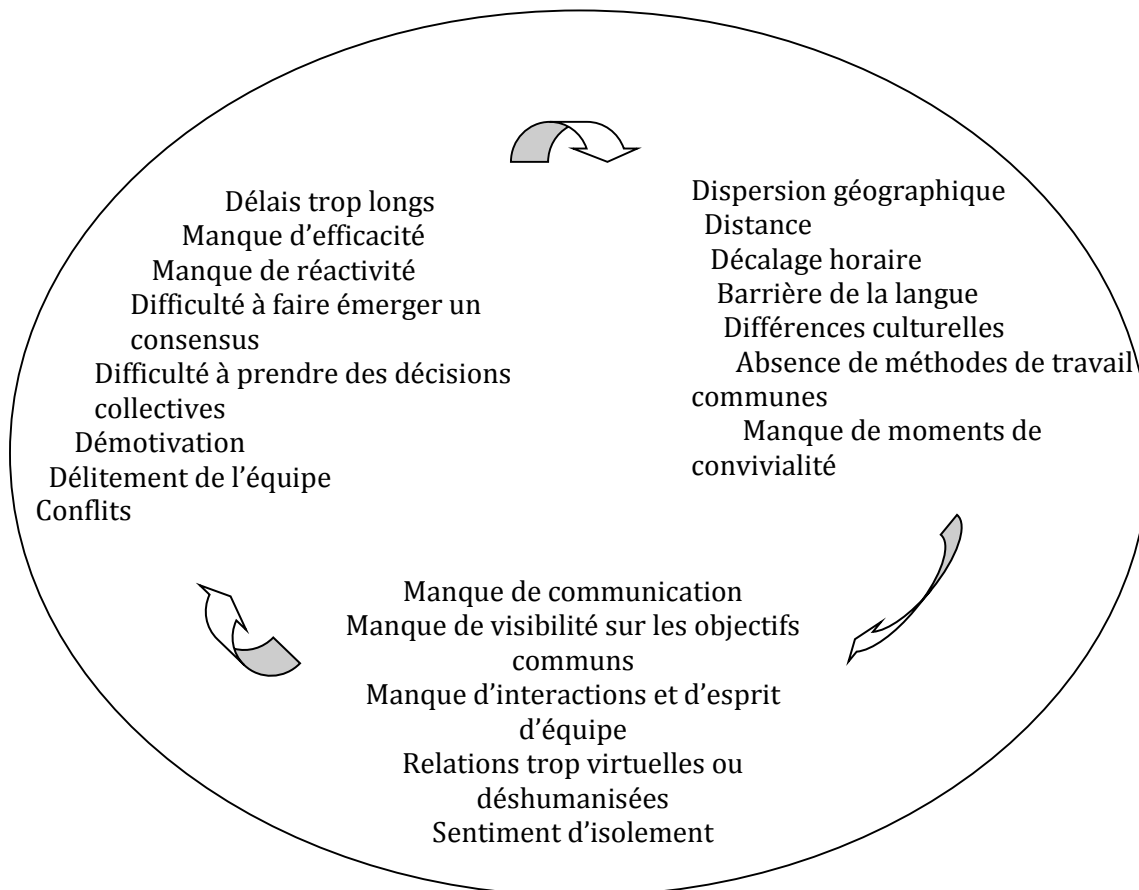
### 3.2.2 Les risques du management à distance

Le management à distance comporte des risques qui peuvent avoir impact sur l'activité. Il est important de bien les cerner afin de s'en prémunir.

Un des risques est le **manque d'esprit d'équipe et d'interactions collectives**. La référence pour les collaborateurs à distance est leur équipe locale et leur environnement de travail immédiat, l'environnement externe (l'entreprise, le groupe, les autres membres de l'équipe basés ailleurs) étant peu connu, la solidarité peut-être faible. Il arrive que les différentes **équipes n'arrivent pas à coopérer** car chacune sera focalisée sur ses propres enjeux, ou l'enjeu commun n'aura pas été compris ou connu, ou chacune sera sous pression managériale, les équipes jouent plus la compétition que la coopération. Il y a également des situations où les **leaders locaux prennent le pouvoir** et se désolidarisent de la stratégie d'entreprise. La **perte de sens**, le manque de compréhension des objectifs auxquels l'équipe participe conduisant au manque de motivation qui est un risque dont le manager peut ne pas se rendre compte suffisamment tôt.

Celui qui travaille à distance, donc dans une certaine forme de « **solitude** », peut se sentir **isolé** et peut se détacher car se trouve moins soumis, en positif comme en négatif, à certains éléments matériels (lieu commun de travail et de rencontre avec d'autres membres de l'équipe) et aux symboles (rites) de la vie sociale quotidienne.

Comme conséquence de ces situations, une perte d'efficacité collective, un manque de réactivité, difficulté à prendre des décisions et au final, délitement de l'équipe peuvent se produire (cf schéma page suivante). Ainsi, Hinds et Mortensen (2005) notent que la dynamique de groupe dans les équipes à distance peut s'avérer être très différente de celle existante dans les équipes co-localisées. Les équipes dispersées peuvent notamment souffrir de problèmes de coordination, de crises de confiance et/ou de dynamique de groupe négative. Le manager a un rôle clé à jouer pour garantir la cohésion de son équipe.



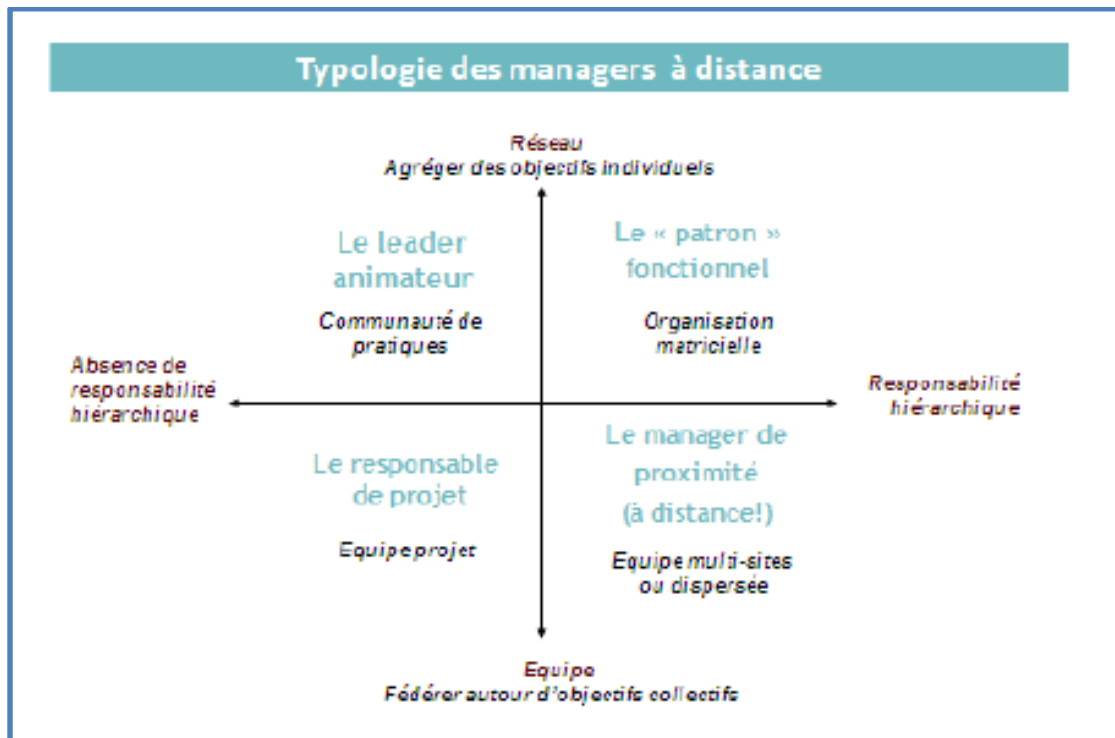
La spirale négative du management à distance (H. Besser, 2013).

### 3.3 Le rôle du manager dans la gestion des équipes à distance

**Les fondamentaux, les principes, les styles de management sont les mêmes pour les équipes à proximité et à distance. Ce sont les actions du manager et les techniques qu'il met en place pour adapter son style de management aux équipes à distance qui changent.**

Selon M. Fedeli, Directeur d'affaires du secteur public chez IBM France « *la souplesse accordée au salarié à distance requière, à l'inverse, une grande discipline de la part du manager* », il faut **cadrer l'activité en amont** et **gérer les plages de communication** avec rigueur. « *Qu'il s'agisse d'une réunion téléphonique avec plusieurs collaborateurs ou avec un seul, on ne peut pas se permettre d'avoir ne serait-ce que 5 ou 10 minutes de retard. Pourquoi ? Parce que de l'autre côté, les salariés développent leur propre organisation. Il faut non seulement **organiser son management**, mais encore bien **afficher les règles du jeu** à ses collaborateurs. C'est sécurisant pour tout le monde* » affirme A. Chazoule, Directrice des formations à Cegos.

**M. Dégruel** et **P. Perrier** (2009) proposent une typologie des équipes à distance et identifient les déterminants d'un bon management adapté à chaque situation :



Nous nous intéressons **au manager de proximité à distance – équipe dispersée** (cf. 1<sup>ère</sup> partie). C'est un manager opérationnel, généralement de premier ou de second niveau, et c'est cette fonction qui évolue le plus en raison de la distance. En effet, c'est sur elle que les changements organisationnels (complexité croissante, réduction des lignes hiérarchiques, mutualisation, place prise par les systèmes d'information etc.) créent le plus de pression, y compris quant à l'emploi généralisé des TIC.

Dans ce contexte, le manager de proximité (à distance) est confronté à un enjeu majeur : **maintenir la relation** avec les membres de son(ses) équipe(s)... et avec sa hiérarchie.

Dans la gestion des équipes à distance, le rôle du manager n'est pas le même que le rôle d'un manager proche physiquement de ses équipes. L'autorité managériale ne repose pas sur le contrôle hiérarchique et sur la proximité, mais plutôt sur un « **management d'influence** » qui consiste à **savoir convaincre et faire adhérer**. Le manager nomade doit être capable de **créer de la cohésion et de donner du sens** à des équipes dispersées géographiquement et n'ayant pas toujours les mêmes références culturelles. Il s'agit de réussir à mettre en place un **management par la confiance**, de responsabiliser les collaborateurs et de développer leur autonomie. Expérimenter la confiance, charge au manager de la rendre visible, d'être exemplaire sur le sujet, « marquer » par des messages ou autre, cette confiance. De ce fait tout acte délégué efficacement permet ensuite aux collaborateurs de se sentir plus responsables. La confiance est, en effet, un élément prépondérant pour ce type de relation. Vos collaborateurs doivent pouvoir compter sur vous, tout comme vous devez pouvoir compter sur eux (**L. Granger, 2011**).

**L'être humain est un « animal grégaire » qui a besoin de proximité pour développer des relations harmonieuses avec son environnement.** Le rôle du manager est d'aider l'équipe à **tisser des liens** et à **communiquer** de manière fluide malgré l'éloignement (H. Besser, 2013) et de permettre aux membres de l'équipe de garder le contact avec l'entreprise pour conserver à la fois le lien social (faire en sorte que le salarié ne se sente pas isolé) et le lien professionnel, dans son sens stratégique (faire en sorte qu'un salarié ne se désintéresse pas des évolutions de l'organisation et de son équipe et finisse par se centrer sur son contexte local).

### **3.3.1 Emergence de nouveaux langages et management des équipes à distance**

La distance physique générée au sein d'une équipe à distance est en partie compensée par le recours systématique aux **NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication)** qui offrent de multiples possibilités d'échange. Cependant ces outils ne constituent pas des substituts aux tâches d'encadrement étroitement liées à la vie des organisations. Le développement des NTIC dans le monde professionnel a été rapide et massif - près de deux tiers des actifs occupés et 100 % des entreprises de plus de 20 salariés les utilisent dans leurs activités professionnelles. L'informatique existe depuis une quarantaine d'années dans le monde du travail et la plupart des domaines d'activité ont adopté les NTIC. La proportion de salariés qui n'y ont pas accès se réduit régulièrement. Ces outils de communication se sont développés avec l'usage accru de l'internet, du courrier électronique, du web 2.0, des réseaux sociaux. La dernière décennie a été marquée par le fort développement de la mobilité des NTIC avec les ordinateurs portables, les téléphones mobiles et l'usage grandissant des smartphones et des tablettes depuis 2010. Le smartphone est vraiment l'outil emblématique récent qui synthétise ces changements (mails apparaissent n'importe où et n'importe quand). Alors que près de deux actifs sur trois utilisent régulièrement les NTIC dans leur vie professionnelle, l'impact de ces nouvelles technologies sur les conditions de travail reste mal connu.

**Les effets des NTIC** sont multiples, souvent **positifs**, mais peuvent aussi se révéler **défavorables**. Les bouleversements provoqués par ces nouveaux outils dans le monde professionnel se répercutent sur les conditions de travail par des effets nombreux, divers et d'intensité variable. Elles peuvent donc être aussi bien associées à des **améliorations des conditions de travail qu'à des dégradations** (T. Klein et D. Ratier, 2012).

Une étude réalisée à Cap Gemini démontre que **les avantages** liés à l'utilisation des NTIC sont les suivants :

- ✓ Ils favorisent l'émergence **d'organisations en réseau, multidisciplinaires, plus souples et plus adaptatives** que les organisations strictement hiérarchiques et tayloriennes. Le déploiement des réseaux sociaux cible de plus en plus le monde du travail. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) se différencient en particulier dans les thématiques partagées et leur mise en scène en investissant plusieurs axes applicatifs en matière de gestion de ressources humaines : la « Social Collaboration

» pour la mise en relation et le partage de ressources entre individus ; le « Social Knowledge Management » qui a pour but d'augmenter le capital savoir et savoir-faire de l'entreprise ; le « Social Messaging » pour faciliter la circulation de l'information, le « Social Networking » pour développer le capital social des collaborateurs.

- ✓ Ils autorisent la **constitution et l'adhésion à des communautés** de pratiques, de projets ou d'intérêts, cercles de réflexion, groupes de qualité, « wiki » d'entreprises favorisant initiative, engagement, adhésion au projet d'entreprise, mobilisation pour des actions collectives et solidaires, coopération, innovation et transfert de compétences : le réseau des 200 communautés de Danone, les communautés de projet de Cisco, les études cliniques collaboratives de Sanofi-Synthélabo, les modes collaboratifs des pôles de compétitivité.

E. Wenger (1999) définit ce type de communauté comme « ***un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement*** ». Ces communautés participent ainsi au renforcement du lien social et à une attitude active, contributive et collaborative, au sein des environnements de travail.

A travers des communautés, le collaborateur peut :

- ✓ **Développer ses compétences** professionnelles, de mieux identifier les objectifs et les modes de fonctionnement de l'organisation à laquelle il est rattaché ainsi que les enjeux et les relations avec son écosystème,
- ✓ **Exprimer** des points de vue, des analyses et des propositions permettant de faire progresser l'organisation, les métiers exercés, les produits et les services délivrés,
- ✓ **Confronter** ses compétences et ses apports, valoriser son engagement et ses contributions auprès d'un réseau d'experts,
- ✓ S'inscrire dans un **réseau de solidarité** permettant de disposer de repères, de se ressourcer et de bénéficier d'une entraide et d'un support.

Trois grands vecteurs conditionnent la contribution des NTIC au développement des relations interprofessionnelles dans une organisation de travail : elles doivent être à même de **générer plus de lien, plus de sens, plus d'attention aux autres**.

En même temps, les NTIC, si elles ne sont pas maîtrisées et encadrées, peuvent être un **vecteur de perte de qualité des relations**, et finalement de **deshumanisation de l'entreprise**. Elles peuvent représenter des **risques majeurs** tant pour la cohésion de l'entreprise que pour la protection de la sphère privée des collaborateurs :

- ✓ **Réponses en temps réel sans s'accorder un temps de réflexion**, d'analyse ou de documentation, sollicitations en temps réel désorganisant la planification des



tâches et accroissant les modes zapping/multitâches qui nuisent à la concentration, à la synthèse et à la mise en perspective,

- ✓ **Sollicitations à tout moment** des collaborateurs hors du temps de travail, rumeurs et désinformation, harcèlements, déstabilisations, atteintes à l'image, incidences pernicieuses de la géo localisation, sentiments de **perte de sens** et du libre arbitre, manipulations, **pertes d'écoute** et **sentiments d'isolement**.

En effet, malgré leurs incontestables apports à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail, **les NTIC ne remplacent pas le dialogue direct** entre les personnes. Les organisations les plus performantes dans l'introduction des NTIC ont apporté un soin particulier à la préparation de leur déploiement et à la valorisation des relations humaines.

Les nouvelles technologies **ne dispensent pas de la nécessité de relations personnelles « classiques »** : entretiens en face-à-face ou en petits groupes, formations en salles, réunions informelles, moments festifs, temps de respiration (machines à café, pauses informelles, etc...).

Enfin, les NTIC peuvent être un révélateur des déficiences et des dysfonctionnements en matière d'organisation, de management et de comportements.

### 3.3.2 Enjeux et opportunités du management à distance

Etant donné la complexité des rapports humains et la difficulté de la fonction de manager au sein de l'entreprise, le management à distance ne doit pas être perçu comme un frein ou une difficulté. Il constitue une formidable opportunité de « **faire grandir** » à la fois le manager et son équipe, en les rendant plus autonomes et en leur permettant de **développer de nouvelles compétences**. Pour cela il faut identifier les forces et faiblesses de l'équipe afin de définir les compétences à développer. Le manager doit avoir la préoccupation de mettre les collaborateurs dans des situations qui leur permettront d'apprendre à développer leur potentiel (H. Besser, 2013). Le management à distance constitue une opportunité de **rendre les collaborateurs plus autonomes** - "*L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre.*" (A. Hitchcock, cinéaste) - et de les faire monter en compétences. Favoriser l'autonomie de ses collaborateurs ne signifie pas les abandonner. Le terme est peut-être un peu fort mais il est important de bien comprendre que plus son équipe est éloignée, plus il est nécessaire de créer un lien solide. Manager à distance demande un investissement important en communication, suivi et même présence. Une présence virtuelle qui doit être ressentie comme réelle (L. Granger, 2011).

Parmi les qualités recherchées chez un collaborateur, deux sont particulièrement précieuses : la capacité à recevoir des délégations avec respect de la finalité, des buts, des contextes, des environnements, des contraintes, des limites ; et la capacité à manager lui-même l'intégralité des missions qui lui sont confiées, en faisant preuve d'autonomie

possible et de force d'initiative. Là où le management est défaillant, il est utile aux collaborateurs de susciter eux-mêmes des règles et les faire valider par leur hiérarchie, c'est le début de l'autonomie et de la confiance. Le travail à distance constitue ainsi une opportunité d'amélioration des pratiques managériales dans une entreprise plutôt qu'un risque et révèle les manquements existants dans un management dit « traditionnel » (P. Bouvard et P. Storhayé, 2013).

La confiance s'acquiert dans la relation dont le manager à distance ne peut pas négliger l'importance et qui est beaucoup plus difficile à construire à distance, à cause de l'isolement des collaborateurs. Elle est l'enjeu principal du manager à distance s'il veut éviter démotivation et manque d'efficacité. (E&P pratiques, 2009). La confiance se crée dans un **climat de confiance** basé sur **l'écoute** et **le respect** car *"l'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés : elle doit la mériter"* (C. Handy, écrivain). Il est essentiel d'être attentif aux phénomènes fragilisant la confiance (restructuration, manque de reconnaissance perçue..) et d'être exemplaire (on ne peut pas faire confiance à quelqu'un qui n'applique pas ce qu'il demande aux autres d'appliquer). Le management par la confiance ne veut pas dire le management sans contrôle. *« La question du **contrôle** est un paramètre-clé du management à distance » (G. Layole, 2008).*

A.-L. Joliot, dirigeant d'un cabinet en Ressources Humaine Open Space, constate que l'enjeu majeur est de réussir à **maintenir la proximité** avec chaque membre d'équipe, malgré la distance, de suivre et contrôler leur activité tout en veillant à leur évolution et à leur développement professionnel. S'intéresser à chaque membre au-delà de son seul rôle dans l'équipe, comme on le ferait autour d'un café, est essentiel. Des moments doivent être réservés à ces échanges, plus informels, néanmoins très importants. Il est bénéfique pour la relation à distance que le manager soit non seulement accessible (pratiquer la « ligne ouverte » comme « la porte ouverte ») et réactif (exemple : accuser réception des messages dans un court délai et en convenant de délais de traitement acceptables pour tous) mais également qu'il entretienne **la convivialité**.

La distance physique fait prendre conscience des besoins de « proximité humaine ». » La « **proximité humaine** » entre les hommes et avec le manager est une condition de cohésion et de performance d'une équipe et la « distance humaine » traduit un faible degré de compréhension, de partage, de motivation collective, de cohérence et en définitive de performance collective. La distance physique fait prendre conscience du manque de « proximité humaine » dans la formation des équipes. De ce fait, le management des équipes à distance révèle l'existence de problèmes dans toutes les équipes, si bien que ce que l'on peut apprendre du management des équipes à distance vaut tout autant pour l'ensemble des équipes.

### 3.3.3 Besoins des collaborateurs à distance

Les besoins des collaborateurs à distance ne sont pas très différents de ceux d'une équipe classique. **La distance physique présente l'intérêt de faire prendre conscience de manière plus cruciale au manager des besoins de son équipe**, à savoir :

- ✓ **Le sens** : donner du sens à une équipe gérée à distance, encore plus qu'une équipe classique. Elle a besoin de comprendre le sens de ses actions et objectifs et comprendre comment ils s'inscrivent dans la politique de l'entreprise. Sans cela elle peut se sentir isolée du reste du groupe. Le manager doit donner de la visibilité via une communication soignée, régulière et de qualité, afin de délivrer des messages clairs.
- ✓ **L'écoute** : être à l'écoute et montrer aux collaborateurs qu'ils ne sont pas seuls et qu'ils sont soutenus lorsqu'ils rencontrent des obstacles, être réactif aux propositions ou aux difficultés qu'ils remontent.
- ✓ **Le respect des règles** : le manager est garant du respect des règles en vigueur dans l'entreprise et des comportements adaptés. Les collaborateurs ne doivent pas se sentir exemptés de ces règles.
- ✓ **Le développement/l'apprentissage continu** : les collaborateurs doivent être capables de travailler en toute autonomie, il est donc indispensable de les faire monter en compétences. Choisir de bons profils et les former afin qu'ils disposent des outils nécessaires. Gérer les carrières et faire évoluer les collaborateurs.
- ✓ **Les repères symboliques** : le collaborateur à distance est incité à créer, dans ses pratiques d'échanges et de communication, de coopération et de collaboration, des symboles forts qui le rattachent clairement à la communauté sociale de son entreprise. Il est habité plus consciemment par l'appartenance à son entreprise. *« Le symbole ne sert pas à identifier complètement un individu mais à souligner son appartenance à un groupe »* (P. Bouvard et P. Storchaye, 2013).
- ✓ **Le lien** : créer du lien, favoriser la cohésion de l'équipe élément fondamental pour une équipe qui ne se voit pas régulièrement, qui ne peut pas se retrouver autour d'un café ou à la cantine. Il est donc nécessaire d'organiser des rencontres qui doivent être des moments forts et qui permettent au manager de consolider ses liens avec son équipe et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise,
- ✓ **La proximité physique** : une équipe a besoin de proximité physique pour développer une cohésion et un sentiment d'appartenance. Il s'agit d'un élément fondamental de la psychologie humaine. Pour développer une culture commune,

les membres d'une équipe ont besoin de se voir physiquement, de nouer des relations autres que purement professionnelles et utilitaires. Même après s'être rencontrées une seule fois, deux personnes travailleront mieux ensemble que si elles ne s'étaient jamais vues.

### **3.3.4 Actions managériales qui répondent aux besoins des collaborateurs à distance**

De nombreux auteurs, praticiens pour la plupart d'entre eux, conseillers RH et managers à distance parlent des règles, donnent des conseils et proposent des pratiques pour réussir le management à distance. Nous avons constaté que ces pratiques et conseils sont communs pour les différents auteurs. Nous les avons regroupés et créé « une liste » de bonnes pratiques/techniques à respecter dans le management des équipes éclatées pour répondre aux besoins des hommes qui les constituent et pour développer leur sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise.

Nous avons rapproché ces actions des déterminants du sentiment d'appartenance (partie 2 paragraphe 2.2) et cela a produit le regroupement suivant :

#### *3.3.4.1 Actions concernant la communication, le sentiment de soutien, la considération, le climat organisationnel et la perception de justice procédurale*

- ✓ **Ecouter** encore plus car quand le manager n'est pas sur place, il ne peut pas percevoir les signaux faibles, signes de difficultés. Faire preuve d'écoute active – situer le niveau de motivation du collaborateur et décoder les messages verbaux et non verbaux.
- ✓ **Communiquer** de manière adaptée, être attentif aux déperditions d'informations ou mauvaises interprétations qui résultent de la distance, soigner la communication et s'assurer que les messages soient bien compris. Le langage non-verbal occupe une place capitale dans la communication : une grande partie d'un message passe par la communication non-verbale : gestes, mimiques, postures... La distance physique rend plus difficiles les échanges puisqu'elle met à mal cette communication non-verbale faites d'expressions spontanées et d'échanges informels (la moue dubitative du manager à l'annonce d'une information financière, les clins d'œil complices des collègues à l'occasion d'une réunion..).
- ✓ **Afficher les disponibilités**, mettre en place des règles du jeu, des plages horaires pendant lesquelles le manager est joignable, la procédure à suivre en cas d'urgence. Etre transparent dans l'emploi du temps pour que les collaborateurs sachent quand ils peuvent joindre le manager sans le déranger ou se sentir abandonné au moment où ils ont besoin de lui.

- ✓ L'usage des **NTIC** structure une grande partie des relations et du fonctionnement dans l'équipe. Souvent le système d'information devient un facteur culturel de l'entité. Il faut choisir un système fiable, robuste et ouvert, adapté à la situation géographique et aux connaissances. Le système d'information à distance structure non seulement les relations quotidiennes, le présent mais aussi le passé (bases partagées – mémoire et la compétence collectives), il relie l'équipe au monde extérieur, permet la veille, et tourne vers l'avenir. Veiller à minimiser l'impact des inévitables aléas et leurs conséquences sur la performance et l'esprit d'équipe. **La messagerie** permet de réduire la distance physique ou statutaire entre tous les acteurs de l'organisation quelque soit le lieu où ils opèrent : synthèse, bilan d'une action, point de situation, alerte, suggestion, demande de soutien, peuvent en quelques instants être soumis à l'instance concernée. La distance développe les relations asynchrones, via les boites vocales ou les messageries – cela permet de dissoudre une éventuelle poussé d'adrénaline, en se dégageant de l'émotionnel. Elle permet des décisions plus sereines, plus stratégiques que simplement tactiques.



- ✓ **Développer un intranet simple et rapide** qui recensera les procédures, process et informations nécessaire pour travailler. Il peut également servir du contrôle de l'activité et si c'est le cas il faut en informer les équipes. Le manager doit être pédagogue auprès de ses équipes pour qu'elles y voient un intérêt (gain de temps, meilleure diffusion de l'information, bases communes..) pour les utiliser au quotidien.
- ✓ Conçues comme un rituel collectif des **rencontres formelles régulières** doivent avoir du sens pour les collaborateurs et contribuer aux objectifs de l'entité.
  - Organiser des **réunions mensuelles et/ou trimestrielles**, si possible en présence de chacun, les réunions collectives renforcent les liens et favorisent le partage des expériences et des pratiques métiers. Soigner

l'organisation et l'animation des réunions. Les occasions de contact physique étant limitées, la manière dont sont animées les réunions est décisive pour que le manager donne une bonne image de soi-même et pour qu'il puisse asseoir sa crédibilité de manager (ne pas monopoliser la parole, alterner les présentations avec celles des collaborateurs, inviter les personnes externes à l'équipe (experts, RH, etc..), terminer la réunion par un tour de table). Le trimestre est la fréquence minimum ; des réunions mensuelles sont préférables si l'activité s'y prête. Animer une équipe ne peut en effet se résumer à une somme de relations interpersonnelles via des conversations téléphoniques, même de qualité.

- Fixer un **rendez-vous hebdomadaire** avec les membres des équipes, conf-call ou visio-conférence. Cette réunion est indispensable pour transmettre les objectifs de la semaine, les informations importantes pour le business et s'assurer que chacun est opérationnel.
- **Se déplacer sur site** pour rencontrer les collaborateurs, faire le feed-back en face-à-face qui a plus d'impact que celui par téléphone. Démontrer que la confiance s'instaure entre deux personnes lorsqu'elles se connaissent. Les visites du manager doivent être des moments privilégiés qui permettent aux collaborateurs de se sentir, si tout se passe bien, valorisés et soutenus.
- Par ailleurs les individus sont moins mobilisables, sinon disponibles, pour des échanges collectifs lorsqu'ils ne se côtoient pas au quotidien. Les contacts physiques réguliers avec les collaborateurs (déplacements sur site, réunions physiques), une animation structurée (reporting, rythme de réunion) pour structurer le cadre de travail des collaborateurs et les outils de communications à distance (échanges par mails, contacts téléphoniques, visioconférences) peuvent compenser partiellement l'éloignement physique, en fonction de la taille de l'équipe. Mettre en place des relais locaux, c'est-à-dire les animateurs sur sites chargés du management de proximité, sur lesquels il s'appuie au quotidien. En ce qui concerne la ligne hiérarchique, il est difficile d'adhérer aux directives et aux messages d'un manager que l'on connaît peu et que l'on voit rarement. **Le fait de le voir régulièrement, de lui « serrer la main »,** facilite grandement la relation. Les individus qui composent une organisation ont besoin de partager des liens sociaux ancrés dans la réalité quotidienne, faits de contacts informels, d'éclats de rires partagés, de conversations anodines. Ils ont également besoin de partager des références communes (expériences vécues ensemble, souvenirs). Des organisations qui sont trop virtuelles ou déshumanisées perdent souvent en efficacité.

- **Prévoir des séminaires et/ou des soirées à thèmes** pour découvrir des personnalités et de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe. Ces moments conviviaux facilitent les relations et fédèrent ceux qui y participent. Ensuite, de façon plus spontanée, les salariés se mettront plus fréquemment en relation pour échanger sur leurs missions.
- ✓ **Créer le climat de confiance** qui est déterminant dans la vie d'une équipe par le partage de l'information avec transparence – faciliter l'accès de tous aux données importantes pour leur activité, être ouvert – dialoguer ouvertement sans langue de bois, être fiable et cohérent, dire ce que l'on pense, faire ce que l'on dit, expliquer ses réactions, commenter ses décisions. Les pièges qui peuvent détruire la confiance : ne pas honorer ses engagements, pratiquer le favoritisme, critiquer quelqu'un derrière son dos. La confiance se nourrit également de rires, d'échanges informels.
- ✓ Créer des situations **d'entraide** qui donnent le sentiment de contribuer, d'être utile à un groupe, à une communauté, et donc d'y avoir une place qui donne du sens à la vie ; et **de coopération** pour mettre en commun les talents, les compétences, les outils, les savoirs faire, les ressources. Ces formes d'altruisme permettent de nouer des liens chaleureux qui favorisent la confiance mutuelle, aident à satisfaire le besoin d'appartenance et diminuent le stress et l'anxiété.

#### *3.3.4.2 Actions concernant la clarté des rôles, la fiabilité organisationnelle, la réalisation personnelle, la richesse de travail, les opportunités de travail, la participation aux processus de résultats, la décentralisation et le leadership participatif*

- ✓ **Réduire l'incertitude comportementale** : la distance crée des espaces d'autonomie et l'initiative de ses collaborateurs favorise la concrétisation du principe de subsidiarité, allégeant ainsi la charge du manager. Encore faut-il que ces initiatives soient pertinentes au regard des objectifs et de l'organisation. Avec la distance géographique, la notion « d'initiative contrôlée » prend de l'importance. Le manager de proximité veillera dès lors à faire des points réguliers avec ses collaborateurs, rôle de contrôle qui ne peut se réduire à un reporting standard car il suppose discussion et ajustement, au même titre que le suivi de délégations formelles.
- ✓ **Relayer l'information rapidement et en l'expliquant** : s'il est convenu, pour la sociologie des organisations, de considérer que l'information est source de pouvoir et que sa rétention augmente l'influence du manager, une telle pratique montre vite ses limites en matière de management à distance. La diffusion de l'information devient un levier essentiel de l'autonomie dans les équipes et de la pertinence des actions entreprises.

- ✓ **Organiser le travail** dans une logique de professionnalisation et de coopération. Il en va ici encore du développement conjoint de l'autonomie et de l'efficacité collective. Les performances individuelles et l'efficacité de la coopération gagnent en effet peu à un surcroît de prescriptions tayloriennes, notamment dans des activités d'expertise ou des équipes qualifiées.
- ✓ Anticiper en étant attentif aux signaux faibles. L'objectif est, certes, de prévenir les conflits mais également de **veiller à l'implication** dans le travail. On ne « sent pas les choses » à distance comme en étant sur place. Un argument supplémentaire pour s'astreindre aux points réguliers individuels déjà évoqués. Notons qu'en matière de gestion de l'absentéisme, l'entretien de retour en poste prend ici tout son sens.
- ✓ Pour que les collaborateurs s'impliquent il faut qu'ils comprennent à quoi ils contribuent, qu'ils contribuent à l'élaboration des solutions et la prise d'initiative et qu'ils aient droit à l'erreur. Pour pouvoir **s'investir** il faut que chacun comprenne ce qu'on attend de lui et pour cela il faut que les collaborateurs fasse partie de quelque chose de motivant (aient une vision), qu'on donne du sens à leur engagement (un projet), qu'on développe le sentiment d'appartenance (une communauté), qu'ils sachent que leur travail est reconnu.
- ✓ **Mettre en place une organisation apprenante** qui donne aux collaborateurs la possibilité de faire de nouvelles expériences et qui organise le partage et le transfert des savoirs. L'organisation apprenante repose sur plusieurs éléments fondamentaux : le respect de l'individu, l'acquisition du savoir-faire, le droit à l'erreur, l'ambiance de travail, le débriefing.
- ✓ Une équipe est faite, idéalement, de compétences complémentaires. La distance permet plus facilement l'éclosion des besoins de reconnaissance individuelle et de réalisation. **Sélectionner les talents** et jouer la complémentarité et la différence plus que la similitude, faire en sorte pour que chacun, pour une raison différente, puisse être « le héros » de l'équipe. Il ne s'agit pas seulement des compétences techniques mais aussi la capacité à traiter, seul, une partie de question liées aux TIC par exemple ou des compétences comportementales comme le sens du collectif et la capacité à gérer son estime de soi.
- ✓ **Veiller sur les conditions de travail** qui sont un élément de la « sécurité » professionnelle. Tout individu recherche la sécurité là où il se trouve. La relative ou total solitude rend plus vital cet élément. Si l'ambiance ou les moyens font défaut, l'effet négatif peut-être d'autant plus dévastateur qu'on ne l'aura pas vu venir. Consacrer les visites spécifiquement sur ce thème. Avoir une attention visible et régulière à ces facteurs pour maintenir un lien et éviter que le



collaborateur cherche localement à compenser des manques éventuels, à l'insu du manager, et déplace son sentiment d'appartenance un peu trop loin de son équipe.

### 3.4 Conclusion

L'analyse des styles de management des hommes n'a pas démontré l'existence des styles différents en fonction de la distance ou proximité physique du manager par rapport à son équipe. Les fondamentaux du management sont les mêmes. Ce qui différencie le management à distance du management « classique » et la raison pour laquelle le management à distance est un management spécifique, c'est le rôle du manager et les pratiques qu'il met en place dans la gestion et l'animation de ses collaborateurs.

Toutefois, les besoins des personnes en équipes dispersées apparaissent plus « intenses » dans certains domaines que ceux des membres d'équipes traditionnelles du fait de « l'isolement ».

La distance physique exige du manager une veille soutenue sur la réalisation de ces besoins et, afin de respecter l'autonomie des membres des équipes à distance, il se doit d'être, en avant-garde, un manager « collaboratif » qui passe de la verticalité à l'horizontalité.

La littérature cite de multiples solutions managériales qui, tout en répondant aux besoins des collaborateurs à distance, participent au développement du sentiment d'appartenance.

Au sein de notre partie suivante, nous confronterons les résultats de notre étude théorique à la réalité pratique et nous tenterons d'établir des actions « levier » et des actions « frein ».

## Quatrième Partie

---

### LE RÔLE DU MANAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DU SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EAD

---

# 4 LE ROLE DU MANAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DU SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EAD

## 4.1 Enquêtes et méthodologie

### 4.1.1 Cadre méthodologique

Nous l'avons vu, la littérature sur la question de la gestion à distance est abondante, et de nombreux auteurs ont mis en avant les pratiques liées à un bon management.

Nous avons cependant souhaité confronter les résultats de notre étude théorique à la réalité vivante et protéiforme de ce type d'équipe dans différentes entreprises. Nous souhaitons en effet d'une part nous rendre compte sur le terrain de ce qui était concrètement mis en place. Nous avons identifié les actions « levier » et actions « frein » mises en œuvre dans ces équipes, que nous avons ensuite comparés avec les actions identifiées dans la littérature.

Nous avons donc complété notre étude par un recueil de données empiriques. La méthodologie adoptée a été celle de l'enquête de terrain, avec pour objectif de collecter, au travers d'entretiens semi-directifs, des témoignages de managers et de salariés. Puis nous nous sommes efforcés de définir une démarche cohérente pour comparer et analyser nos données, de manière à apporter un éclairage en profondeur sur les pratiques associées au développement du sentiment d'appartenance dans les équipes dispersées.

### 4.1.2 Données recueillies

Le travail de recueil des données d'enquête s'est effectué en deux temps :

- ✓ Une première série d'entretiens (7 au total), dits exploratoires, réalisés entre le mois de mars et le mois de juin 2014 auprès de managers et de salariés, nous a permis de préciser les défis opérationnels quotidiens auxquels se retrouvent confrontés les équipes à distance dispersées. Nous trouvons en annexe à la fois le guide d'entretien exploratoire utilisé et un exemple d'un entretien retranscrit. C'est suite à cette série d'entretiens exploratoires, dont la question du développement du sentiment d'appartenance est apparue dans les défis majeurs, que s'est défini notre intérêt pour ce thème.
- ✓ Une deuxième série d'entretiens semi-directifs a été réalisée (chaque entretien a eu une durée moyenne d'une heure). Nous trouvons en annexe à la fois les guides d'entretiens utilisés (manager et employé) et la retranscription des différents

entretiens. Les entretiens ont été « anonymisés » à la demande des personnes interrogées. Nous utilisons de nombreux verbatim tirés de ces entretiens pour expliciter nos différentes actions « levier » et « freins » recensées.

Cette méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs nous a semblés être la meilleure méthode pour répondre à notre questionnement. En effet, l’entretien semi-directif permet de recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions. L’entretien semi-directif permet d’entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens.

Nous avons au final réalisé 10 entretiens, dont nous trouvons la typologie ci-dessous :

Initiales	Fonction	Secteur d'activité	Type d'entreprise	Nombre d'employés en France
PQ	Directeur Régional Hôpital	Dispositif médical	Groupe international	250
AP	Responsable Mise en Service et Garantie	Construction ferroviaire	Groupe international	2000
SC	Responsable Adjointe service HAD	Soins à domicile	Association à but non lucratif	200
MI	Infirmière service HAD	Soins à domicile	Association à but non lucratif	200
FW	Directeur Clients Territoires	Distribution d'énergie	Groupe international	11500
LR	Chef d'Agence d'Intervention	Distribution d'énergie	Groupe international	35000
PLD	Délégué Marché d'Affaires	Distribution d'énergie	Groupe international	11500
DB	Responsable des Exploitations	Transport routier	Entreprise familiale	300
MA	Conducteur	Transport routier	Entreprise familiale	300
AH	Responsable d'Agence	Intérim et travail temporaire médical	Groupe international	270

Nous le voyons, notre choix a été d’interroger des personnes travaillant dans des secteurs et des types d’entreprise très différents. Ces entreprises ont néanmoins comme point commun de compter dans leur effectif des équipes dispersées.

Notre recueil d'informations présente néanmoins des limites :

- Notre échantillon reste bien entendu réduit, il aurait été intéressant de récupérer encore plus de témoignages,
- Notre souhait aurait été de pouvoir interroger à la fois un manager et un salarié de la même équipe, de manière à pouvoir croiser les regards sur l'efficacité des actions mises en place et les attentes des salariés. Cela n'a malheureusement pas été toujours possible.

Il convient donc d'être prudent dans les conclusions que nous pouvons tirer de nos entretiens. Cependant, dans la mesure où notre propos est d'identifier les pratiques managériales qui ont une incidence dans le développement du sentiment d'appartenance dans les équipes à distance, et que nous considérons la « bonne volonté et foi » et l'expérience de nos interviewés, tous volontaires, nous pensons que les témoignages de nos interlocuteurs sont pertinents.

#### **4.1.3 Guides d'entretien**

Pour la réalisation de notre guide d'entretien, nous avons listé l'ensemble des questions que nous souhaitions poser avant de structurer le guide en trois parties. Deux guides ont été produits, un à destination des managers, l'autre à destination des salariés.

Guide Manager :

- La première partie introduit le sujet et demande des précisions sur le fonctionnement de l'équipe (nombre de personne, répartition géographique, origine de l'équipe, mission, structure, relation hiérarchique, moyens de communication utilisés et fréquence des réunions)
- La deuxième partie interroge le responsable sur les moments où il/elle a senti un sentiment d'appartenance positif ou pas dans son équipe ; sur les actions qu'il/elle met en place pour développer le sentiment d'appartenance dans son équipe et sur l'efficacité de celles-ci sur le travail / la performance de son équipe,
- La troisième partie vise à évaluer son niveau de sentiment d'appartenance vis-à-vis de son entreprise.

Guide Salarié :

- La première partie introduit le sujet et demande des précisions sur le fonctionnement de l'équipe (nombre de personne, répartition géographique, origine de l'équipe, mission, structure, relation hiérarchique, moyens de communication utilisés et fréquence des réunions),
- La deuxième partie interroge le salarié sur les moments où il/elle a senti faire partie ou pas de son équipe ; sur les actions mises en place dans son équipe pour

développer le sentiment d'appartenance et l'efficacité de celles-ci sur son travail / sa performance,

- La troisième partie vise à évaluer son niveau de sentiment d'appartenance vis-à-vis de son entreprise.

#### 4.1.4 Méthode d'analyse des résultats

Une fois les données recueillies, nous nous sommes attelés à l'analyse des entretiens, en visant plus particulièrement à identifier, dans les témoignages, à distinguer ce qui traitait du sentiment d'appartenance par opposition à d'autres aspects du management des équipes à distance.

Nous avons pour ce faire déployé une analyse thématique, en créant notamment des tableaux permettant de classer les actions décrites par nos témoins suivant les thèmes des principaux déterminants du sentiment d'appartenance identifiés dans la deuxième partie, et en identifiant des actions « levier » et des actions « frein » dans les verbatim de nos interviewés. Les extraits d'entretiens se rapportant au même thème ont ainsi été regroupés et traités transversalement, de manière à en repérer les modalités et les fréquences d'apparition. Nous avons ainsi pu identifier les similitudes et les différences dans les discours de nos interviewés, qui venaient d'univers professionnels très différents.

Nous trouvons ci-dessous un tableau d'analyse d'un entretien :

#### **ACTIONS IDENTIFIEES**

<b>THEMES</b>	<b>ACTIONS « LEVIER »</b>	<b>ACTIONS « FREIN »</b>
Communication		
Rencontres		
Organisation du travail		
Conditions de travail		
Confiance		
Reconnaissance / gratitude		
Rémunération		
Objectifs / contrat		
Respect / considération		
Valeurs / culture d'entreprise		
NTIC		
Autres		

## ACTIONS MANQUANTES

THEMES	ACTIONS « LEVIER »	ACTIONS « FREIN »
Communication		
Rencontres		
Organisation du travail		
Conditions de travail		
Confiance		
Reconnaissance / gratitude		
Rémunération		
Objectifs / contrat		
Respect / considération		
Valeurs / culture d'entreprise		
NTIC		
Autres		

Enfin, *last but not least*, nous avons-nous-même expérimenté le travail à distance et ses difficultés, puisque nous étions tous les trois basés à des endroits différents (Amiens, Bruxelles, et frontière ardennaise franco-belge), sans réelles possibilités de nous réunir régulièrement. Même si nous avons eu largement l'occasion de faire connaissance durant les séminaires du MBA, nous avons du apprendre à travailler avec de nouveaux outils de communication (Skype et Dropbox notamment), en toute autonomie, mais de manière coordonnée. Nous avons du nous faire confiance et avons développé à la fois un esprit d'équipe et des relations personnelles.

### 4.2 Les actions managériales identifiées dans le développement du sentiment d'appartenance dans les EAD

Nous allons recenser les actions « levier » et « frein » parmi les actions décrites par nos interviewés dans leurs verbatim (cités ci-dessous pour illustrer chaque action) suivant les principaux déterminants du sentiment d'appartenance identifiés dans la deuxième partie.

Nous reprendrons la classification des variables, qui jouent sur le sentiment d'appartenance, en deux grandes parties, proposée dans la partie 2.2.4 de la partie 2, tout en sachant toutefois qu'elles sont **très imbriquées les unes aux autres**, à savoir :

- Communication, sentiment de soutien, considération, climat organisationnel, perception de justice procédurale,
- Clarté des rôles, fiabilité organisationnelle, réalisation personnelle, richesse de travail, opportunités de travail, participation aux processus de résultats, décentralisation, leadership participatif.

Que nous mettrons en relation avec les besoins des collaborateurs des équipes à distance définis dans la partie 3 (paragraphe 3.3.3).

#### **4.2.1 Actions de communication, de soutien, considération, concernant le climat organisationnel et la perception de justice procédurale**

Pour rappel (partie 2 paragraphe 2.2), la communication entre le supérieur et ses subordonnés doit être fréquente et transparente afin de favoriser les expériences positives. Elle permet aussi de créer du lien et de garder le contact pour une équipe à distance.

Les actions de soutien et de considération engendrent de la confiance. Le fait de se sentir soutenu par ses supérieurs et le fait que les travailleurs ressentent une considération dans leur travail permettent d'augmenter l'engagement affectif de ceux-ci envers leur organisation. Le soutien perçu ou les considérations peuvent provenir de plusieurs cibles. Lorsque les collègues ont une attitude positive, le travailleur aura aussi tendance à être positif et dès lors à vouloir s'engager pour son entreprise. Lorsque les interactions sociales sont nombreuses dans une organisation (notamment par le biais de groupes de travail ou d'activités organisées pour le personnel), cela permet d'augmenter les liens entre l'organisation et le travailleur, ce qui peut amener à renforcer l'engagement du travailleur.

Le climat organisationnel reflète les perceptions des travailleurs par rapport aux politiques, pratiques et procédures formelles ou informelles. Ce climat de travail a une influence sur l'engagement des travailleurs, dans le sens où lorsque le climat est positif et respectueux, les travailleurs auront davantage envie de s'engager de manière affective pour leur organisation. Le soutien organisationnel peut être considéré comme un élément du climat organisationnel, et il a une influence positive sur l'engagement des travailleurs envers leur organisation.

La perception d'être traité avec justice, la perception que l'organisation utilise des règles et des procédures permettant de gérer d'une manière impartiale et équitable influence fortement l'engagement affectif en le faisant augmenter.

Toutes ces actions sont une réponse également au besoin des collaborateurs à distance (partie 3 paragraphe 3.3.3) :

- ✓ D'être écoutés et de ne pas se sentir seuls (être à l'écoute et montrer aux collaborateurs qu'ils ne sont pas seuls et qu'ils sont soutenus lorsqu'ils rencontrent des obstacles, être réactif aux propositions ou aux difficultés qu'ils remontent),
- ✓ De créer du lien (favoriser la cohésion de l'équipe élément fondamental pour une équipe qui ne se voit pas régulièrement, qui ne peut pas se retrouver autour d'un



café ou à la cantine. Il est donc nécessaire d'organiser des rencontres qui doivent être des moments forts et qui permettent au manager de consolider ses liens avec son équipe et de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise),

- ✓ D'une proximité physique (une équipe a besoin de proximité physique pour développer une cohésion et un sentiment d'appartenance),
- ✓ De repères symboliques (le collaborateur à distance est incité à créer, dans ses pratiques d'échanges et de communication, de coopération et de collaboration, des symboles forts qui le rattachent clairement à la communauté sociale de son entreprise. Il est habité plus consciemment par l'appartenance à son entreprise. « *Le symbole ne sert pas à identifier complètement un individu mais à souligner son appartenance à un groupe.* »)

#### 4.2.1.1 Actions « levier »

- ✓ **Organiser des rencontres formelles collectives conçues comme un rituel collectif. Créer du lien.**

AP : « *Il est important d'avoir des routines et des rituels de management, qui justement ne changent pas, quel que soit les gens. On fait une conf call toutes les semaines + les visites régulières. Et on essaie de faire une réunion annuelle, pour faire une synergie une fois par an. Ce qui permet de se rencontrer, de créer des liens.* »

**Réunir l'équipe autour d'échanges de pratiques hebdomadaires, de façon conviviale et accepter le mélange temps personnel / professionnel favorisant le lien.**

SC : « *Le midi elles ont fini leur dur travail à l'extérieur, elles se posent autour d'une table elles échangent entre elles sur leur pratique. En général elles sont contentes de se retrouver le midi, c'est aussi un bon sentiment d'appartenance.* »

**Quitte à organiser des réunions partielles, selon les moyens.**

PQ : « *On fait des réunions d'équipe... on fait à peu près une réunion régionale par trimestre. Mais la réunion régionale est un peu difficile quand on a la moitié de la France, c'est difficile de faire déplacer toùt le monde pour des questions de coûts, de temps ou de déplacement. Il m'est arrivé, quand il manquait un peu d'huile dans les rouages, de pouvoir organiser une réunion sur un secteur, de manière à mettre les choses au point.* »

- ✓ **Fixer un rendez-vous individuel (hebdomadaire ou mensuel) avec les différents membres de l'équipe.**

PQ : « *L'objectif est d'avoir une conversation téléphonique individuelle chaque lundi, pour voir comment la personne va, au niveau du business ou au niveau moral ou*

*autre, pour avoir un échange à ce moment-là. Il y a forcément un échange personnel avec chacun des collaborateurs chaque semaine, forcément... ».*

FW : *« Une boucle courte d'une heure physique ou téléphonique entre le directeur et chaque délégué. »*

AH : *« Un point avec chaque membre de l'équipe individuel dans le mois sur site. »*

✓ **Etre régulier dans les réunions d'équipe.**

SC : *« Echanges individuels ou collectifs sont importants = régularité de réunion d'équipe. »*

✓ **Se déplacer sur place.**

AP : *« Déjà, on va sur place. Je suis moi-même au moins un jour par semaine sur dépôts. Généralement, j'ai au moins une réunion client, qui dure une matinée ou une après-midi, mais je consacre au moins une journée par semaine au management sur dépôt, voir les gens, etc... »*

✓ **Développer des formats multiples pour garder le contact. Combiner NTIC et échanges physiques.**

PLD : *« Nos rites et rythmes sont intercalés sur des échanges en physique ou à distance. »* LR : *« Nous faisons beaucoup de visio conférence mais il faut quand même qu'on se rencontre, c'est quand même autre chose. »*

FW : *« Utilisation de nombreux outils pour faciliter les échanges. »*

AP : *« S'appuyer sur un système de gestion partagé par tous. »*

FW/ PLD / LR : *« Les NTIC apportent la souplesse dans les modes de communication (messagerie instantanée). »*

✓ **Développer une convivialité / créer des rituels festifs.**

AH : *« Ce qui a déclenché un sentiment positif c'est le fait de se retrouver ensemble et de partager autre chose que le travail quotidien. Ils ont un travail assez stressant. On fête les anniversaires. On fête les succès. Si on dépasse le budget, je leur offre le repas. »*

PLD : *« Nos séminaires sont toujours ludiques, basés sur travail et détente. Chaque séminaire est différent, construit sur l'ambiance du moment. »*

MA : *« Il faudrait organiser une journée dans l'année avec des challenges. Un moment où on pourrait faire des jeux ensembles afin de mieux se connaître. On a besoin de cela. On a tous le sentiment d'appartenance car on se téléphone souvent, on communique beaucoup quand on va chez le même client pour transmettre les dangers ou travaux sur la route mais une journée de challenge ça serait du plus. »*

✓ **Etre disponible, prendre le temps de s'intéresser, être à l'écoute, dire « bonjour », savoir donner de son temps, être là.**

DB : *« Il n'y a pas de réunion avec les conducteurs car ils sont trop nombreux. Je suis **disponible** pour tous les conducteurs qui rencontrent des difficultés*

(professionnelles et personnelles). Il y a ceux qui viennent nous voir à l'improviste nous parler de leurs problèmes de la semaine, il y a un besoin de compassion, c'est un peu parfois aussi le bureau des pleurs. Je me rends disponible 4 à 5 h par semaine pour tous les conducteurs. »

SC : « Dès fois **je suis là et je ne dis rien, je passe et repasse**, c'est juste **une présence**, je ne suis pas « fantôme ». Je n'attends pas qu'elles viennent frapper à la porte de mon bureau, je préfère « me promener » et être disponible. Quand je reviens de ma pause déjeuner elles sont en transmissions je passe, je leur montre que je suis revenue si elles veulent me voir. Le fait d'être à leur disposition en permanence et le fait de faire comprendre que vous êtes présent tout en ne l'étant pas matériellement car vous n'êtes pas sur le terrain, ça crée du lien. Il faut être là. »

DB : « Quand un conducteur arrive, **je me lève, je traverse** tout le bureau pour lui **dire bonjour**. C'est une forme de respect pour moi, que j'ai obtenue auprès de l'ensemble du personnel. Ça **valorise** la personne. »

AP : « Aussi, quand on arrive sur un dépôt, on dit bonjour à tout le monde. Que ce soit aux personnes dans les bureaux, au technicien qui est sur la voie à 200m, ou sur un poste en toiture ou en sous-châssis. On va dire bonjour à tout le monde. Ça permet d'aller voir les gens qui sont en train de travailler sur le train. **On demande si ça se passe bien**. On sait beaucoup de chose quand même, sur les gens : celui qui se marie. Celui qui vient d'être papa.... »

PLD : « Je suis **accessible à tous en permanence**, pour des **échanges informels** quand ils me sollicitent, attaché aux valeurs humaines avant toute chose. »

### **Pour les moments personnels comme professionnels.**

DB : « Le plus important pour moi c'est cette **relation « intuitu personae »**, s'occuper de chacun et être à son écoute. Savoir aller à un vin d'honneur d'un conducteur pour un mariage. Ça valorise. Savoir le faire, pas toujours à titre professionnel mais aussi à titre privé et considérer ainsi le salarié comme une personne et non un numéro. »

### **Developper une proximité relationnelle, en toute simplicité.**

MA : « Quand il n'y a pas trop de travail **on prend un café** ensemble au siège, on discute. On parle aussi des moments privés et **on marche ensemble** jusqu'aux remorques. »

PQ : « Il y a les diners, je fais beaucoup de soirées d'hôtel, souvent, les gens viennent me retrouver, même si je ne les oblige pas ... et on parle. »

AP : « Une autre bonne pratique, c'est quand on est sur les dépôts, **on mange ensemble** avec l'équipe. Généralement, on mange un sandwich sur le bord de table, mais à ce moment-là, **il n'y a plus de hiérarchie** ou autre, on essaie de faire simple. Alors là, j'ai un technicien à ma droite, un rétrofiteur qui est encore avec sa blouse toute noire à ma gauche... et on discute pendant 20, 30 min, et c'est bien aussi, c'est un moment de convivialité qui est complètement différent, et qui permet de créer le lien avec l'entreprise, parce que nous managers, on représente quand même

*l'entreprise. Et ils aiment ce lien. « Nos chefs viennent nous voir, et manger avec nous ». »*

**Cela engendre de la confiance et une envie de retransmettre.**

MA : *« On me fait confiance quand on prend en considération les remontées que je fais à ma hiérarchie. Je représente la société chez le client. **Ce qu'on reçoit, on le retransmet.** »*

✓ **Soutenir les membres de son équipe.**

**Soutenir par une parole ou un geste physique.**

MA : *« On a pleins d'outils de communication mais on ne les utilise pas. **La parole ou le geste physique** « t'inquiète ça va aller » est plus fort. »*

**Soutenir en cas de litige (client / équipe).**

MA : *« Quand j'ai eu une réserve sur une marchandise, un litige, j'ai eu un sentiment d'appartenance fort à l'équipe lorsque **mon supérieur hiérarchique a pris ma défense**. Il y avait une solidarité, une confiance sur ma parole. »*

**Désarmer les conflits, intervenir rapidement et éviter l'amplification due à la distance.**

SC : *« Etre un **médiateur** et **dire les choses rapidement**. Ne pas attendre que les choses s'arrangent en cas de conflit car ça développe un mal être chez l'un ou l'autre qui peut rapidement prendre de l'ampleur comme ils travaillent tout seul. J'essaie d'être là tous les midis soit en début de réunion ou en fin de réunion de transmission. Je croise à peu près tout le monde tous les midis et **j'ouvre la discussion**. Il faut rentrer dans leur « bulle » tout le temps. J'essaie de ne pas faire des choses très formelles.»*

**Soutenir en partageant les difficultés et en allant sur le terrain.**

PLD : *« Je partage les joies du métier mais je suis également là lorsqu'il faut lever certaines difficultés, je vais voir les clients avec les agents, partageant ainsi la réalité du terrain, c'est une forme **d'exemplarité**. »*

✓ **Partager en toute transparence l'information.**

AH : *« J'insiste sur le fait que la reconnaissance est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance. Le fait de redescendre toute l'information que j'ai en direct du siège. »*

LR : *« Parfois je partage avec eux des informations confidentielles, je les préviens et je sais qu'ils respectent. On se dit tout, on est transparent, on a des discussions égal à égal. Il y a vraiment de la confiance je pense qu'on a atteint un bon niveau... On parle de tout.*

### **Qui elle-même engendre de la transparence.**

LR : « En retour cette confiance permet à une remontée d'informations et une transparence avec les agents de terrain. »

#### ✓ **Faire des actes de reconnaissance de la part du manager.**

LR : « **Remise de cadeaux** en fin d'année pour les membres du COPIL et des agents, ce sont de petites choses, quand les résultats ont été vraiment bons, je veux que le cadeau soit un peu plus important. **Lettre de félicitations** lorsqu'un agent réalise une action novatrice dans le domaine sécurité ou autre, cela peut être un coup de fil ou je fais un fichier ou je note tout cela et en fin d'année, si on a une personne qu'on veut récompenser alors je regarde ce fichier et je choisis le meilleur. »

AH : « Si on dépasse le budget, je leur offre **le repas**. »

MI : « Le fait de **faire partie d'un groupe de travail inter services** m'a fait sentir que je faisais partie de l'organisation dans sa globalité et que j'étais reconnue dans mes compétences. J'avais un rôle différent de mon statut initial ».

MI : « Par rapport au manager, c'est quand une des infirmières coordinatrice (IDEC) s'en va en congés, **je suis souvent postée en tant que coordinatrice**. Je prends des initiatives, je fais le travail parfois seule. Je suis complimentée par ma cadre et par les IDEC. Du coup, j'ai le sentiment d'appartenir encore plus à l'équipe car on ne confie pas ce poste à tout le monde. »

#### ✓ **Développer une solidarité, une entraide collective et « casser » le sentiment de solitude. Appartenir et non être exclu.**

##### **Par la connaissance du métier de chacun entre équipes sur site / à distance.**

DB : « J'aimerais que les agents d'exploitation **tournent de temps en temps** avec un conducteur et vice versa. Il y a aussi une méconnaissance des métiers de chacun dans la même entreprise. »

##### **En y associant les représentants du personnel majoritairement sur des métiers à distance.**

DB : « Je proposerai aux délégués du personnel, qui sont majoritairement des conducteurs à venir passer une journée au siège dans le service exploitation. »

##### **En participant au développement de la solidarité dans les difficultés, dans l'organisation du travail, en développant des outils, en facilitant leur utilisation. L'adversité crée le besoin de lien.**

MA : « On a tous le sentiment d'appartenance car on se téléphone souvent, on communique beaucoup quand on va chez le même client pour **transmettre les dangers** ou travaux sur la route. »

SC : « Cette transmission par téléphone développe **une cohésion virtuelle**. Ce lien qui est fait est important car dans les soins c'est une des premières qualités. Cette continuité des soins développe ce sentiment d'appartenance. »

SC : « On essaie de créer une solidarité entre elles. Comme par exemple quand une IDE a fini son travail avant les autres, **ne pas oublier de les appeler pour les aider.** »

AP : « Et puis les techniciens se parlent entre eux. Ils ont tous sur **leurs téléphones portables**, même perso, la liste des numéros de téléphone... Si par exemple il y en a un qui a un problème technique, et il sait qu'un autre a eu le même, ils s'appellent... on voit des dépannages par téléphone qui durent 30 min... c'est assez sympa. Il y a vraiment une aide, un esprit d'équipe qui s'instaure. Ils sont obligés de s'aider les uns les autres... donc il y a cette notion de lien plus fort. Un petit peu... bon, je ne vais pas faire un parallèle avec l'armée, mais un petit peu quand même... Parce qu'on va travailler la nuit, on va travailler tous les deux ensemble dans le cambouis, on va travailler dans des conditions pas toujours facile [...] **L'adversité forge l'amitié.**»

SC : « Créer une solidarité par le métier entre les membres de l'équipe dans **l'organisation du travail.** »

### **En mélangeant les profils / les formes d'équipes / en développant une inter-dépendance des missions**

SC : « Mélanger les profils (AS et IDE) pour développer de la cohésion dans les réunions ou groupes de travail».

AH : « Interdépendance des missions entre les sites de la région car il y a des intérimaires d'un site qui vont sur des missions de l'autre site et vice versa. Quand un appel arrive au site A et que la responsable du recrutement en ligne l'appel arrive sur le site B. J'essaie de faire travailler les différentes équipes à distance ensemble. Par exemple M. ne ferme pas son agence téléphonique sur le site A toute seule ou D. sur le site B, il y a un planning à respecter entre eux. »

AH : « Développer un travail collectif entre les formes d'équipes (sédentaire / à distance) ».

### **En encourageant l'atteinte à un résultat collectif et en le symbolisant.**

AH : « Sur un paper board avec l'état des chiffres, chacun rajoute ses résultats individuellement ou à distance. Quand je vois un de mes collaborateurs ou collaboratrices quand on a réussi quelque chose chez un client, exprimer sa joie dans mon bureau et prendre le crayon et noter sur le tableau des résultats, c'est un geste symbolique qui pour moi révèle le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe. »

### **En encourageant la pratique de reconnaissance professionnelle par l'équipe.**

MI : « Ce qui me fait sentir que j'appartiens à l'équipe, c'est quand je fais un soin chez un patient et quand les collègues me disent le lendemain que mon protocole a bien fonctionné, la cicatrisation ou autre est en bonne voie, je suis satisfaite. C'est le fait de me valoriser sur mon travail, la reconnaissance qu'on me donne, qui augmente mon sentiment d'appartenance. »

### **En créant des actions de reconnaissance identitaire.**

#### **En distribuant au personnel des symboles représentant l'entreprise.**

DB : « La direction a acheté des maquettes de camion avec le logo [entreprise] pour les clients. On a été étonné, beaucoup de chauffeurs ont demandé pour eux également une maquette de camion avec l'inscription de [l'entreprise], nos vrais camions. Au moins une cinquantaine. »

#### **En utilisant des vêtements qui identifient à l'entreprise.**

AP : « Ils sont habillés [avec les tenues fournies par l'entreprise] et marqué [du logo de l'entreprise] dans le dos. C'est très important, cette notion de tenue. Et les gars ne sont pas contents quand ils ne peuvent pas mettre les vêtements [de l'entreprise]. Je suis XX, je me balade avec la tenue. Et puis les tenues aujourd'hui sont très correctes, assez costauds et elles présentent bien. Ça reflète une certaine image de marque. [...] Aujourd'hui, on a des tenues plus adéquates, avec du gris souris ou autre, avec des liserés orange ou jaune pour la visibilité, des tenues plus costauds, mais surtout avec un côté plus professionnel. Et ça, c'est important. »

#### **En s'appuyant sur une culture professionnelle forte.**

AP : « Bon, il y a une dimension métier ferroviaire... moi, je suis tombé dedans quand j'étais petit... il y a une identité métier extrêmement forte... Il y a beaucoup de passionnés. Beaucoup de ferroviopathes. Enormément. »

SC : « Travailler avec une spécificité métier complexe impliquant et en continu, autour d'un enjeu médical. Une spécificité du domicile le lien avec la famille. L'activité hôpital crée un sentiment d'appartenance plus fort, car il faut être plus concentré impliqué. L'implication va avec la lourdeur de la charge en soins. »

#### **En se sentant soi-même avec un lien d'appartenance avec l'équipe.**

SC : « Se sentir soi-même avec un lien d'appartenance avec l'équipe car même métier de base, ça développe un langage commun. »

#### ✓ **Développer un management juste et équitable.**

PQ : « Etre honnête avec chacun. Mettre tous les membres de l'équipe sur un pied d'égalité. »

AH : « Comme je gère une équipe avec des personnes sédentaires et une autre à distance, j'essaie de donner la même chose à tous les membres de l'équipe. Je ne fais pas de choses plus particulières à la personne sur le site à distance pour développer son sentiment d'appartenance sauf d'être très disponible au téléphone. »

### **4.2.1.2 Actions « frein »**

#### ✓ **Annuler l'organisation d'un rituel (de type séminaire), pour raisons budgétaires.**

AP : « J'ai communiqué la décision de la Direction de ne pas organiser de séminaire cette année. J'ai ressenti de la déception. C'est une réunion qu'on ne fait jamais au

*même moment et jamais le même mois. Ça permet pourtant d'apaiser certaine tension entre les équipes (...). Ça permet d'avoir une vision commune, complète sur les 6-12 prochains mois. Il y avait une certaine déception là-dessus quand même, au niveau des équipes. Et pour moi-même en tant que manager, une certaine frustration. »*

✓ **Faire des séminaires trop longs ou trop intenses.**

*PQ : « (...) Où les personnes finissent par être sous une trop forte tension. [Les séminaires], c'est quand même toute une organisation, et il y a beaucoup de messages à passer, il y en a trop d'ailleurs je pense. quand tu prends une demie-journée plénière avec soit des gens externes qui viennent, après une journée, une journée et demie de marketing, du training, des intervenants extérieurs, tu termines avec la réunion régionale, le dîner de gala la veille... Les gens ils sont claqués après. Les gens ne sont pas dans leur état naturel... En fait, malgré tout, même si c'est sympa, les gens sont contents de se voir [...], on sait très bien que pendant ces réunions, tous les gestes de chacun sont remarqués, il y a une certaine tension quoi qu'il en soit, intérieure. »*

✓ **Trop se réunir peut alimenter les problèmes.**

*SC : « Dans le fait de se retrouver ce sera bien aussi de diminuer les fréquences car se voir tous les jours c'est aussi alimenter des soucis, des problèmes. L'appartenance c'est bien mais il ne faut pas donner aussi au groupe l'occasion de rabâcher tous les jours la même chose. »*

✓ **Organiser trop de conf call.**

**Il est difficile de maîtriser le message communiqué par non assurance du niveau permanent d'attention des personnes,**

**Il y a parfois des problèmes de réseau et une perte de temps.**

*PQ : « J'utilise la conf call de temps en temps. [...] mais ça ne marche pas très bien, pour des questions de réseau ou autre. Pour que tout fonctionne, y a trop de chose à régler, on perd déjà 15 min. au démarrage pour que tout fonctionne, que chacun soit arrivé au bon moment au bon endroit... je trouve que ça ne marche pas encore très bien aujourd'hui. C'est difficile de mobiliser des gens que tu ne vois pas, qui sont peut-être dans leur voiture, qui ne sont pas attentionné à 100%, d'autres entre deux RDV, même si tu choisis en fin de journée, il y a des mamans qui vont chercher les enfants à l'école, d'autres qui sont encore sur la route, d'autres qui attendent un dernier RDV, c'est assez difficile de capter les gens. »*

*PLD : « Ils me disent qu'ils n'ont pas pu me joindre. »*

✓ **Etre intrusif dans la vie privée par les NTIC.**

✓ **Ne pas pouvoir accéder en permanence au système sécurisé de l'Intranet.**



- ✓ **Utiliser des tablettes peut engendrer de par l'écrit de mauvaises interprétations et engendrer des conflits qu'à l'oral on peut éviter.**

SC : « *Ce qui me fait peur avec les tablettes c'est que l'écrit peut être compris différemment, le parler même si c'est dit de façon sèchement on a la personne en face de soi et on peut tout de suite rectifier la façon de dire les choses ou de l'avoir comprise.* »

- ✓ **Ne pas accorder le même temps aux membres à distance.**

AH : « *Quand je passe un moment privilégié avec l'un d'un site j'ai l'autre de l'autre site qui me demande de quoi on a discuté. Il y a souvent un besoin de reconnaissance fort.* »

- ✓ **Insister régulièrement sur ce qui ne va pas en réunion, être « rabat joie » en permanence.**

SC : « *Il faut éviter d'être « rabat-joie » tous les jours et il faut valoriser les gens. Je leur dit régulièrement que le travail est très bien fait. Et qu'on n'a aucun retour négatif des familles des médecins...On a confiance on n'est pas dans le contrôle. On est content car le résultat est bon. **La confiance joue sur la performance.*** »

- ✓ **Ne pas intégrer les nouveaux dans l'équipe.**

SC : « *On reçoit les nouveaux on leur explique comment le service fonctionne les horaires mais on ne les intègre pas dans l'équipe. Il y avait une période où on mettait un tuteur systématique, ça s'est arrêté avec l'augmentation continue du nombre de patients et les ruptures dans l'encadrement, actuellement on le remet en place. J'ai reçu deux nouveaux arrivés, ils ne se sentent pas intégrés, ils ont un vrai souci d'appartenance au groupe car le groupe est assez fermé et solide. **Le problème du travail à domicile c'est que ça accentue la solitude.*** »

#### **4.2.2 Actions concernant la clarté des rôles, la fiabilité organisationnelle, la réalisation personnelle, la richesse de travail, les opportunités de travail, la participation aux processus de résultats, la décentralisation et le leadership participatif**

Pour rappel (partie 2 paragraphe 2), lorsque les tâches sont ambiguës, le travailleur est placé dans une situation de conflit et de stress où il ne situe plus vraiment où est son rôle et quelles sont ses tâches. Il est alors dans une situation source de stress, qui aura alors une influence négative sur l'engagement.

La fiabilité organisationnelle est la manière dont l'organisation prend en compte les intérêts des travailleurs et leurs attentes dans ses décisions.

Lorsque le supérieur suscite la participation des travailleurs dans les décisions ou dans les actions, le travailleur se sent impliqué et son sentiment d'utilité et de nécessité pour

l'entreprise se voit augmenté. Il aura alors plus tendance à s'engager envers l'organisation.

La décentralisation permet parfois aux travailleurs de participer aux processus de décision, ce qui leur donne le sentiment d'être écoutés, valorisés et utiles pour leur organisation. Plus l'autonomie est élevée, plus il y a de défis et plus l'engagement affectif est fort.

La possibilité de grandir dans l'organisation, de s'y développer, d'y faire carrière sont fortement aussi corrélés avec l'engagement organisationnel affectif.

Toutes ces actions sont une réponse également aux besoins des collaborateurs à distance (partie 3 paragraphe 3.3.3) :

- ✓ De comprendre le sens de leurs actions, leurs objectifs et comment ils s'inscrivent dans la politique d'entreprise (sans cela le collaborateur peut se sentir isolé du reste du groupe. Le manager doit donner de la visibilité via une communication soignée, régulière et de qualité, afin de délivrer des messages clairs),
- ✓ De respecter des règles (le manager est garant du respect des règles en vigueur dans l'entreprise et des comportements adaptés. Les collaborateurs ne doivent pas se sentir exemptés de ces règles),
- ✓ De développement/d'apprentissage continu (les collaborateurs doivent être capables de travailler en toute autonomie, il est donc indispensable de les faire monter en compétences. Choisir de bons profils et les former afin qu'ils disposent des outils nécessaires. Gérer les carrières et faire évoluer les collaborateurs),

#### 4.2.2.1 Actions « levier »

- ✓ **Communiquer par systèmes informatiques plutôt que par téléphone, pour conserver une trace écrite sur les missions à effectuer.**

*DB : « L'ordre de mission est une feuille transmise au conducteur le premier jour avant de partir, puis modifications de planning par téléphone ou informatique embarquée. Le conducteur a son travail pour le 1er jour de la semaine le lundi puis on communique via l'informatique embarquée où il y a des traces écrites, donc **c'est un moyen de preuve.** C'est important pour un management à distance. »*

- ✓ **Fixer les objectifs dans une feuille de route / plan d'action et laisser la prise d'initiative.**

*FW : « Fixer des objectifs et laisser la recherche des solutions aux équipes sont des vrais moteurs car ils libèrent les initiatives et favorisent l'adhésion. Concernant le mode de management, je donne le sens de nos enjeux et les objectifs mais je laisse la*

*recherche des solutions aux équipes. Ceci favorise l'initiative, l'implication et démultiplie les énergies. »*

*PQ : « Préparer des plans d'action avec les équipes, à revoir de manière régulière, sans désresponsabiliser les individus ou rentrer dans le micro-management. »*

*LR : « C'est important car on a beaucoup d'objectifs à obtenir... et on fait une revue de contrat. »*

✓ **Informé sur les résultats.**

*AH : « J'envoie un mail à tous les membres de l'équipe valorisant les résultats. »*

✓ **Prendre en considération l'outil de travail du salarié à distance.**

*MA : « Le véhicule c'est mon outil de travail et son entretien a été fait rapidement. J'ai été écouté dans ma demande et pris en considération. J'ai le sentiment de faire partie d'une famille. »*

✓ **Développer l'autonomie en valorisant le travail bien fait et sur les résultats. Eviter d'être trop dans le contrôle.**

*SC : « Il faut valoriser les gens. Je leur dit régulièrement que le travail est très bien fait. Et qu'on n'a aucun retour négatif des familles des médecins. Eviter d'être trop contrôlant. On a confiance on n'est pas dans le contrôle. On est content car le résultat est bon. La confiance joue sur la performance. Si je passais tous les jours au domicile des patients voir si le cahier au domicile est bien rempli, si le meuble est bien rangé, ça stresse. **Elles aiment ce qu'elles font car elles sont maîtresses de ce qu'elles font chez chaque patient. Elles sont autonomes.** »*

✓ **Développer la coopération, les échanges au sein de l'équipe, les prises d'initiatives, un partage d'expérience.**

*PQ : « Je sais que les échanges se font bien aussi entre secteurs. Je pense qu'ils échangent aussi avec les autres régions, bien sûr. Et ils échangent tout, ça peut aussi bien être professionnel, qu'extra professionnel, personnel. J'ai un exemple concret, une Responsable Grand Compte qui a des problèmes avec son équipe, et j'aimerais pouvoir l'envoyer voir dans une autre région pour voir, écouter comment ils fonctionnent entre eux. Parce que chacun fonctionne différemment en fonction des affinités et des caractères de chacun. C'est quelque chose que j'aimerais faire... Maintenant, aujourd'hui, on a des objectifs à réaliser, des chiffres à produire. »*

✓ **En échangeant sur « les bonnes pratiques ».**

*PQ : « On essaie de faire exprimer les bonnes pratiques d'une région ou d'untel... que les autres puissent l'entendre et puis pourquoi pas après l'appliquer. »*

✓ **En organisant une réunion de travail sur un thème sur une base du libre choix. Leur permettre d'exprimer leur connaissance du terrain.**

SC : « On a fait dernièrement un travail de groupe sur le thème changement des cycles d'horaires. 2 AS et 2 IDE participaient avec une bonne dynamique de proposer des choses, de s'impliquer dans des actions pour améliorer la qualité du service. Le fait de créer ce thème a provoqué ce sentiment positif et surtout de demander à ce que les soignants participent. Dans le management, donner des responsabilités aux soignants et les appeler à venir travailler sur quelque chose, à donner leurs idées et les retenir, c'est ce qui les fait appartenir au groupe. Comme cela les concerne, les laisser parler et ne pas leur transmettre quelque chose de tout fait sans choix. Idem pour les thèmes sur les protocoles de soin c'est les soignants qui sont sur le terrain qui sont à même de vous dire « on fait comme ça » « on part de ça et on arrive à ça ». **Elles travaillent tellement à l'extérieur qu'elles ont du mal à revenir au siège, les faire travailler en groupe.** Je privilégie le libre choix. Donc les faire participer **en les motivant fortement**, ça a développé leur sentiment d'appartenance à l'équipe. Et comme on mélange les métiers AS et IDE elles ne s'entendent pas toujours à l'extérieur dans leur façon de travailler et les faire revenir sur du face à face sur du travail plus concret ça finit par les mettre d'accord sur des choses sur lesquelles elles n'étaient pas d'accord à l'extérieur.

✓ **En identifiant des spécialistes référents et en mettant en place une organisation apprenante**

AP : « Chaque technicien a une spécialité et donc, on les a identifiés et on partage l'info sur les compétences des uns et des autres. Ce qui fait qu'on les invite à travailler entre eux. Là aussi, on a un tableau affiché. Et comme on fait tourner les gens, on en profite pour se mettre dans une logique de formation. On indique au plus sénior : lui, il a un peu des lacunes sur tel ou tel système, on aimerait bien que tu puisses le former, quand tu as l'occasion. »

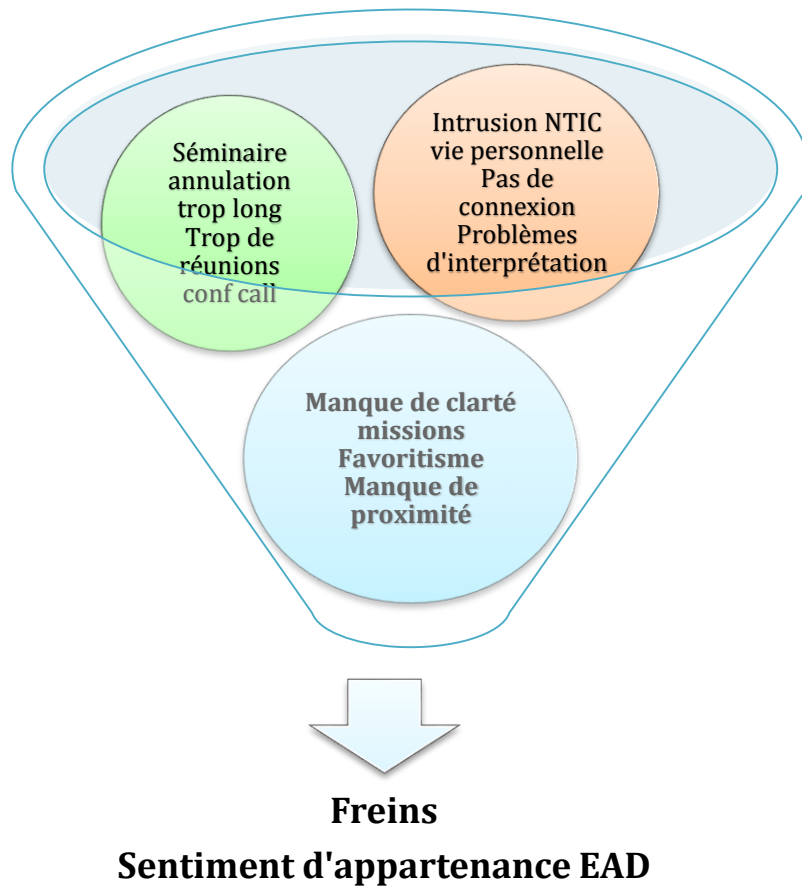
✓ **Etre attentif aux signaux faibles sur la motivation en étant fortement à l'écoute lors des points réguliers.**

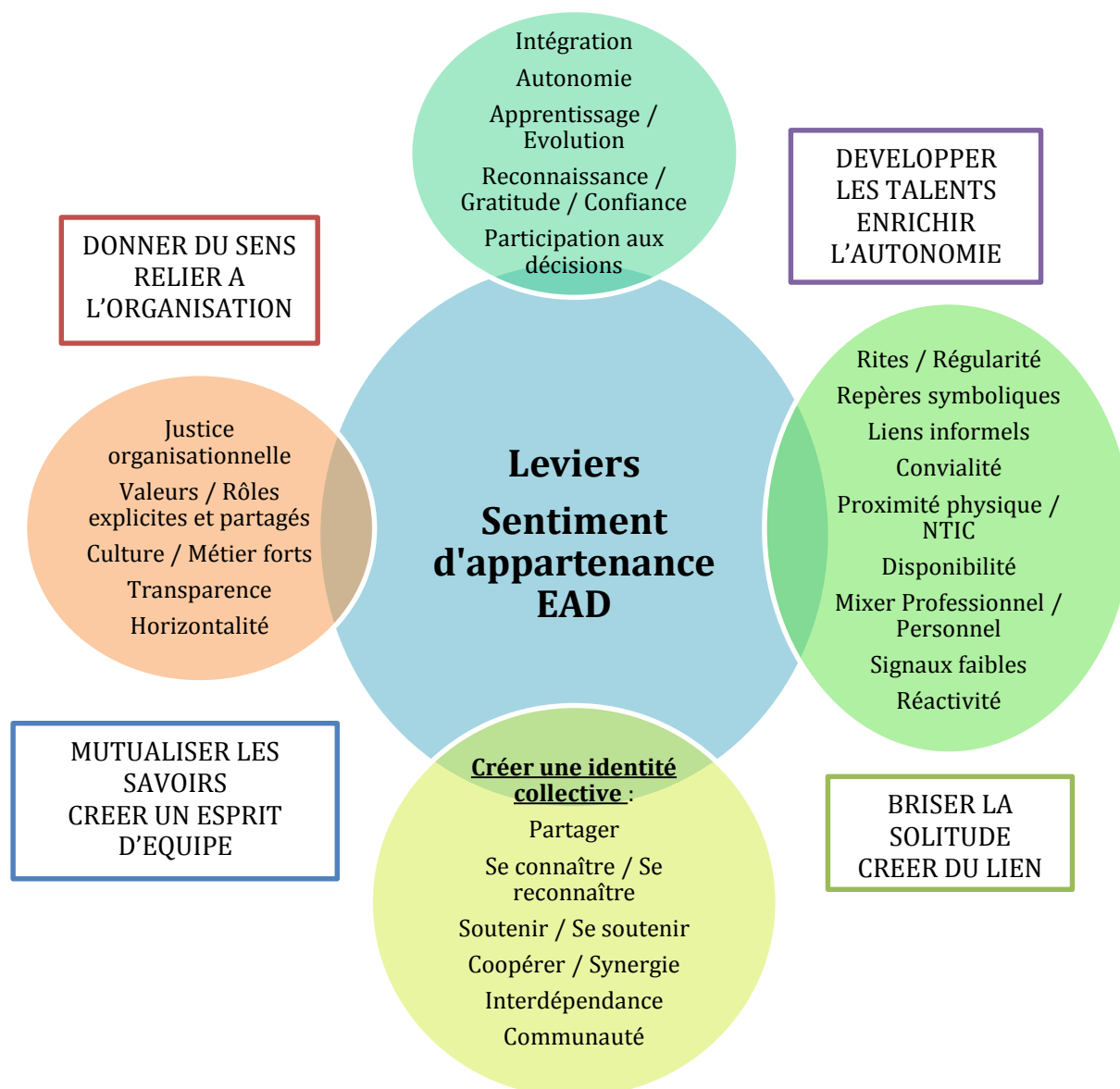
#### 4.2.2.2 Actions « freins »

✓ **Ne pas avoir de visibilité précise dans les missions, grande influence sur l'organisation du salarié à distance.**

MA : « Je travaille tous les jours à distance et on me donne le travail. Normalement on le connaît à l'avance et cela m'est arrivé de finir le dernier client de liste et de ne pas savoir la suite. Du coup **je ne peux pas m'organiser pour manger ou dormir ne sachant pas où j'allais après.** Il est important de dormir là où il y a des sanitaires. Du coup je me suis senti mis à l'écart comme si on ne me faisait plus confiance. Une émotion négative à germer. C'est important quand vous travaillez à distance de se projeter sur la semaine, d'organiser ses points de chute et le retour chez soi. Je pense qu'un appel téléphonique en m'expliquant qu'il n'y avait pas de fret m'aurait rassuré et satisfait. »

### 4.3 Conclusion





L'ensemble des actions recensées dans nos interviews répondent aux besoins des collaborateurs des équipes à distance identifiés (partie 3 paragraphe 3.3.3) et sont en conformité avec les actions identifiées ayant un effet levier sur le développement du sentiment d'appartenance par la littérature (partie 3 paragraphe 3.3.4).

Nous remarquons que les enjeux de performance liés au développement du sentiment d'appartenance, en termes cohésion des équipes, ainsi que les risques et les besoins liés à la distance sont bien perçus par l'ensemble des professionnels, quelque soit la dimension de l'organisation.

Toutefois, nous pouvons affirmer que les mobilisations sur le sujet ne sont pas identiques. Les petites et moyennes entreprises apparaissent pénalisées pour développer des actions agissant sur le sentiment d'appartenance, du fait du peu de moyens disponibles ou possibles à déployer. Nous avons relevé suite à nos entretiens, qu'elles peuvent compter, cependant, sur leur taille « de proximité relationnelle et perceptible », et sur un lien ancré, soit par la nature de l'activité dotée d'une culture forte, soit par une forte personnalité ou un « paternalisme » des dirigeants engendrant un « esprit de famille » ; et par la même des leviers intégrés pour développer le sentiment d'appartenance. Sont-ils suffisants ? Semblablement non puisque il leur est aussi demandé par les collaborateurs à distance de créer, en sus, du lien, comme par exemple l'organisation de rencontres style « challenges ».

Une difficulté s'avère notoire pour les grandes entreprises aux ramifications et interactions sociales multiples. En effet, celle-ci réside dans la problématique d'identification groupale à distance. Il est donc essentiel et primordial, pour ce type d'entreprise en termes de performance et de mobilisation des équipes, de répondre aux besoins des collaborateurs à distance le plus concrètement possible, afin qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance fort. « Clef d'entrée » de la réussite, le rôle du manager est alors crucial.

**Nous concluons par ces mots de professionnels qui mettent en exergue l'importance du sentiment d'appartenance dans nos organisations à distance, aujourd'hui et encore plus de demain :**

*« J'aimerais que les agents d'exploitation **tournent de temps en temps** avec un conducteur et vice versa. Il y a aussi une méconnaissance des métiers de chacun dans la même entreprise. Je proposerai aux délégués du personnel, qui sont majoritairement des conducteurs à venir passer une journée au siège dans le service exploitation. »*

*« Sur un paper board avec l'état des chiffres, chacun rajoute ses résultats individuellement ou à distance. Quand je vois un de mes collaborateurs ou collaboratrices quand on a réussi quelque chose chez un client, exprimer sa joie dans mon bureau et prendre le crayon et noter sur le tableau des résultats, **c'est un geste symbolique** qui pour moi révèle le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe. »*

*« Ce qui me fait sentir que j'appartiens à l'équipe, c'est quand je fais un soin chez un patient et **quand les collègues me disent** le lendemain que mon protocole a bien fonctionné, la cicatrisation ou autre est en bonne voie, je suis satisfaite. C'est le fait de me valoriser sur mon travail, la reconnaissance qu'on me donne, qui augmente mon sentiment d'appartenance. »*

*« La direction a acheté des maquettes de camion avec le logo [entreprise] pour les clients. On a été étonné, **beaucoup de chauffeurs ont demandé** pour eux également une maquette de camion avec l'inscription de [l'entreprise], nos vrais camions. Au moins une cinquantaine. »*

« Le véhicule **c'est mon outil de travail** et son entretien a été fait rapidement. J'ai été écouté dans ma demande et pris en considération. J'ai le sentiment de faire partie d'une famille. »

« Chaque technicien a une spécialité et donc, on les a identifiés et on partage l'info sur les compétences des uns et des autres. Ce qui fait qu'on les invite à travailler entre eux. Là aussi, on a un tableau affiché. Et comme on fait tourner les gens, on en profite pour se mettre dans une logique de formation. On indique au plus sénior : lui, il a un peu des lacunes sur tel ou tel système, on aimerait bien que **tu puisses le former**, quand tu as l'occasion. »

« **Se sentir soi-même** avec un lien d'appartenance avec l'équipe car même métier de base, ça développe un langage commun. »



# CONCLUSION



Selon A.C. Clarke (2001, *l'Odyssée de l'espace*), « *la distance rend toute chose infiniment précieuse* », et notamment le sentiment d'appartenance.

Le manager est « au cœur » du développement du sentiment d'appartenance des collaborateurs à distance et la coopération, un levier fort puissant.

Nous avons pu établir les lignes conductrices à suivre, aujourd'hui, pour que le manager remplisse à bien sa mission. Elle repose encore sur un leadership basé sur un style participatif. Et demain, quelle sera-t-elle ? Comment va-t-il envisager son rôle dans des espaces de plus en plus virtualisés et dans un monde où le besoin de lien social au sein des collectifs de travail, venant compenser un délitement du lien social de la sphère privée, et ce quelque soit la forme tant qu'elle soit l'expression d'une liberté sans contrainte, est en forte demande et explose ?

Le manager d'aujourd'hui devra « muter » vers un modèle de management communautaire où le rôle du leadership est variable, il est partagé entre plusieurs personnes dans un groupe selon les capacités et les conditions du moment. Son efficacité ne se trouve plus tant dans un individu en particulier que dans un processus collectif, essentiellement dans la communauté.

Le temps des réseaux.

En ancien français, « rets », devenu réseau, avait pour définition « petit filet utilisé pour la chasse et la pêche ». Cette notion de « filet », de fils entrelacés selon des noeuds qui le solidarisent et donc le rendent plus solide, symbolise encore le sens du mot. Ligue de marchands, confrérie de métier, réseau monastique, réseau professionnel, réseau d'étudiants, réseaux d'amis, tous ces réseaux sont des associations de personnes partageant une vision du monde, culturelle, politique ou économique, pour développer des actions dans un but commun, se reliant pour être plus forts. Ils se sont construits pour être une alternative aux institutions traditionnelles hiérarchiques, organisées. On crée ou on entre dans un réseau pour interagir autrement, sans hiérarchie établie.

On passe alors de la verticalité à l'horizontalité.

Cette organisation réticulaire (en réseau) est re-stimulée depuis une trentaine d'années par des aspirations sociales de liberté, de coopération et de transversalité. L'individu rationnel, encadré par des institutions sclérosées, est devenu une personne aux multiples masques, s'épanouissant dans des tribus d'appartenances variées et éphémères, nous projetant dans la postmodernité.

Couplé avec l'effet levier d'Internet (le « réseau des réseaux »), le réseautage (networking) devient donc un principe majeur de sociabilité et de dynamisme retrouvé. Il « faut » appartenir à un / des réseaux, développer son carnet d'adresses, amplifier le nombre de ses amis Facebook ou accroître la puissance de sa communauté.

Cette société de la postmodernité réclame non plus un contrat rationnel mais bien un pacte émotionnel, où le sentiment d'appartenance à un groupe qui partage les mêmes envies et modes de vies est plus fort que la raison. Il va donc falloir vivre la postmodernité, la comprendre, pour inventer de nouvelles formes de management.

Dans ces modes d'organisations bouleversées par ces nouveaux usages et besoins de communication et pour que tous les collaborateurs puissent coopérer efficacement à distance, les managers à distance devront s'approprier le rôle du manager communautaire. La capacité à animer et à susciter la coopération sera déterminante dans des collectifs de travail qui précéderont les collaborateurs et les succéderont. Par conséquent, l'évolution de ces modes de communication étant cruciale pour les organisations éclatées, le manager à distance est déjà un manager de demain, aux avant postes des évolutions.

Des questions s'imposent à notre réflexion : que deviendront les relations humaines dans cet univers et quelles seront les « nouvelles formes d'existence » du sentiment d'appartenance ?



# BIBLIOGRAPHIE

- T.J. ALLEN, *Managing the flow of technology*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1977.
- D. ANZIEU et J. -Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 1979.
- B.E. ASHFORTH et F. MAEL, *Social Identity Theory and the Organization*, *Academy of Management Review*, 14:1, 20-39, 1989.
- F. AUTIN, *La théorie de l'identité social de Tajfel et Turner*, « Préjugés & Stéréotypes » Projet à l'initiative de l'AFPS et de [www.psychologie-sociale.org](http://www.psychologie-sociale.org).
- A. BAKKER, S. ALBRECHT et M. LEITER, *Key questions regarding work engagement*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, n°1, p. 4-28, 2011.
- A. BAUM et S. VALINS, *Architecture and social behaviour: Psychological studies of social density*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1977.
- H. S. BECKER, *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42, 1960.
- B. S. BELL et S. W. J. KOLZOLWSKI, *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. *Group and Organization Management*, 27 (1), 2002.
- A.-S. BELLAICHE, *Manager vos collaborateurs à distance*, L'Usine Nouvelle, octobre 2013.
- K. BENTEIN, C. VANDENBERGHE et T. DULAC, *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*, *Revue de gestion des ressources humaines*, Congrès de l'AGRH N°15 Montréal, 2004.
- K. BENTEIN, F. STINGLHAMBER et C. VANDENBERGHE, *L'engagement des salariés dans le travail*, *Revue Québécoise de psychologie*, 21 (3), 133-157, 2000.
- H. BESSER, *Manager à distance*, ESF éditeur, 2013.
- K.L. BETTENHAUSEN, *Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed*, *Journal of Management*, 17, 345-381, 1991.
- B.S. BILINGSLEY et L.H. CROSS. (1992). *Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators*, *Journal of Special Education*, 25, 453-471, 1992.

R.R. BLAKE et J.S. MOUTON, *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1972.

L. BOUCHER et L.P. MOROSE, *Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif*, *Revue des sciences de l'éducation*, vol.16, no.3, pp.415-431, 1990.

P. BOUVARD et P. STORHAYE, *Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, 2013.

M.E. BROWN, *Identification and some conditions of organizational involment*, *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355, 1969.

B. BUCHANAN, *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, *Administrative Science Quarter/y*, 19, 533-546, 1974.

D.T CAMPBELL, *Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities*, *Behavioural Sciences*, 3, 14-25, 1958.

F. CHEDOTEL, *Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération*, *M@n@gement*, 7(3), 161-193, 2004.

S. CHEVRIER, *Peut-on faire virtuellement équipe ?*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°14, p. 35-50, 2012.

C.H. COOLEY, *Social Organization: a Study of the Larger Mind*, Charles Scribner's Sons, 1909.

S.G. COHEN et D. BAILEY, *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, *Journal of Management*, Vol 23, N°3, 1997.

S.G. COHEN et D. MANKIN, *The changing nature of work: managing the impact of information technology*, In: *Tomorrow's organization*, S.A. Mohrman, J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, et alii, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 154-178, 1998.

S. DAMERON, *La génération de la coopération dans les organisations – le cas d'équipes projet*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2000.

M. DEGRUEL et P. PERRIER, *Conditions d'efficacité du management à distance*, *Entreprise & Carrière* N°20, octobre, 2009.

T.A. DECOTIIS et T.P. SUMMERS. *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment*, *Human Relations*, 40(7), 445-470, 1987.

G. DE TERSSAC et N. LOMPRES, *Coordination et coopération dans les organisations*. PAVARD B.-*Systèmes coopératifs: de la modélisation à la conception*, Octarès, 1998.

O. DEVILLARD, *Dynamiques d'équipes*, Ed. d'Organisation, 2005.

P. DRUCKER, *Management challenges for the 21st century*, Harper Business, 2001.

P. DRUCKER, *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Harvard Business Review Press, Edition : Reprint, 1 septembre 2007.

P. DUBOIS, *Le sentiment d'appartenance du personnel*, Editions Québecor, Canada, 2005.

P. DUBOIS, *Le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel...comment le développer...*, M.-Cl. Audétat & Ch. Voirol @Psynergie, 1996.

K. DUCHESNE, *Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel*, mémoire maîtrise en sciences en psychoéducation, université du Québec, 2005.

R.B. DUNHAM, J.A. GRUBE et M.B. CASTANEDA, *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*, Journal of Applied Psychology, vol 79, p. 370-380, 1994.

P. DURET, *Faire équipe*, Armand colin 2011.

R. EISENBERGER, R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON et D. SOWA, *Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, 3, 500-507, 1986.

R. EISENBERGER, P. FASOLO et V. DAVIS-LAMASTRO, *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*, Journal of Applied Psychology, 75, 51 -59, 1990.

R. EISENBERGER, J. CUMMINGS, S. ARMELI et P. LYNCH, *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 82, 812-820, 1997.

D. FORSYTH, *Group dynamics*, Pacific Grove, Cal. : Brooks/Cole, 1998.

E. FRANCK et P. GILBERT, *Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle*, Marché et organisations, N° 4, 2007.

E. FRANCK et P. GILBERT, *Le travail à distance à Electricité de France et Gaz de France : Etudes de cas et enseignement*, Entreprise et Personnel (Rapport réalisé pour la Mission Télétravail, EDF-Gaz de France), Mars 2001.

S. GIRARDEU, *Comment créer un sentiment d'appartenance chez les collaborateurs de SSII*, mai 2013

D. GRUSKY, *Career mobility and organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503, 1966.

D. GUERTIN, *Sentiment d'appartenance chez l'adolescente et chez l'adolescent en milieu scolaire*, Mémoire UQAM, 1987.

R.D. HACKETT, P. BYCIO et P.A. HAUSDORF, *Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment*, *Journal of Applied Psychology*, vol 79, p. 15-23, 1994.

J.R. HACKMAN, *Work teams in organizations: an orienting framework*, In: *Groups that work (and those that don't)*, J.R. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14, 1990.

D.T. HALL, B. SCHNEIDER et H.T. NYGREN, *Personal factors in organizational identification*, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190, 1970.

M. HAMMER & J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, 1993.

N. HAYES, *Successful team management*, International Thomson Business Press, London, 1997.

L.G. HREBINIAK et J.A. ALUTTO, *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573, 1972.

P. HERSEY, *The situational leader*, Warner Brooks, 1984.

G. HERTEL, S. GEISTER, U. KONRADT, *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, *Human Resource Management Review*, 2005.

P. HINDS et M. MORTENSEN, *Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*, *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, May-June 2005.

M. IGBARIA et S.R. SIEGEL, *An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model*, *Journal of Engineering and Technology Management*, 9, p101-126, 1992.

C.M. INZANA, R.P. WILLIS et S.J. KASS, *The effects of physical distribution of team members on team cohesiveness and performance*, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 38th Annual Meeting, Human Factors and Ergonomics Society, 1994.

G.R. JONES et J.M. GEORGES, *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*, Academy of management review, 1998.

P. KANAWATTANACHAI et Y. YOO, *Dynamic nature of trust in virtual teams*, Journal of Strategic Information Systems, 11, 2002.

R.M. KANTER, *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*, American Sociologica/ Review, 33, 499-517, 1968.

J.R. KATZENBACH et D.K. SMITH, *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

S. KIESLER et J.N. CUMMINGS, *What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research on physical distance*, In P. Hinds and S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 76-106). Cambridge, Mass. : The MIT Press, 2002.

P. LANGEVIN, *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers*, 25<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2004.

P. LANGEVIN et T. PICQ, *Contrôle des équipes virtuelles, une revue*, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2001.

B. LATANE, J.H. LIU, A. NOWAK, M. BONEVENTO et L. ZHENG, *Distance matters : Physical space and social impact*, Personality and Social Psychology Bulletin, 21, 795-805, 1995.

E. LEON, *Le management à distance : impact sur les pratiques managériales et sur la relation hiérarchique : de la distance objective à la distance subjective*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, 2006.

K. LEWIN, *Frontiers in Group Dynamics*, 1946.

L. LICATA, *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le soi, le groupe et le changement social*, Revue électronique de Psychologie Sociale, N°1, pp. 19-33, 2007.

Y. F. LIVIAN, *Organisation : théories et pratiques*, Dunod, 2001.

Y. F. LIVIAN et I. PAROT, *Les espoirs déçus des équipes à distances*, Annales des Mines - Gérer et comprendre, n°3, 2008.

P. LOK et J. CRAWFORD, *The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*, Leadership et Organization Development Journal, 20(7), 365-373, 1999.

B. MANHEIM et E. PAPA, *Differences in organizational commitment and its correlates among professional and non-professional occupational welfare workers*, Administration in Social Work, 23 (3-4), 119-137, 2000.

J.G. MARCH et A.S. SIMON, *Organization*. New York: Wiley, 1958.

L. L. MARTINS, L. L. GILSON et M. T. MAYNARD, *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* Journal of Management, 30, 2004.

J.E. MATHIEU, M.T. MAYNARD, T.L RAPP & L.L GILSON, *Team Effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*, Journal of Management, 34, 2008.

J. MATHIEU et D. ZAJAC, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, vol. 108, n° 2, p. 171-194, 1990.

A. MASLOW, *A theory of Human Motivation*, Psychological Review, n°50, p370-396, 1943.

E. MAYO, *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, Routledge, 1933.

K. McDERMOTT, H.K.S. LASCHINGER et J. SHAMIAN, *Work empowerment and organizational commitment*, Nursing Management, 27(5), 44-50, 1996.

G.W. McGEE et R.C. FORD, *Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales*, Journal of Applied Psycho/ogy, 72(4), 638-642, 1987.

D. Mc GREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1971.

J.P. MEYER et N.J. ALLEN, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Ressource Management Review, 1, 61-89, 1991.

J.P. MEYER et N.J. ALLEN, *Commitment in the workplace: theory, Research and application*, thousand oaks, CA, Sage, 1997.



J.P. MEYER et C.A. SMITH, *HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model*, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 17, n°4, p. 319-331, 2000.

J.P. MEYER, D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TOPOLNYTSKY, *Affective, continuance and normative commitment in the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52, 2002.

N. MICHINOV, E. MICHINOV et M.C. TOCEZK – CAPELLE, *Social identity, group processes and performance in synchronous computer-mediated communication*, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8, 27-39, 2004.

E. MICHINOV, *La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale*, Le travail humain, 71(1), 2008.

H. MINTZBERG, *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1979.

F. MOATY, *Les communications de travail, comment et avec qui*, Centre d'Etude de l'Emploi, La lettre N°39, 1995.

J. MORRIS et R. STEERS, *Structural influences on organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, vol. 17, p. 50-57, 1980.

C.J. MOTTAZ, *Determinants of organizational commitment*, Human Relations, 41(6), 467-482, 1988.

R.T. MOWDAY, R.M. STEERS et L.W. PORTER, *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247, 1979.

R. MOWDAY, R. STEERS et L. PORTER, *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York, 1982.

A. MUCCHIELLI, *L'identité*, Paris, Editions PUF, p60, 1999.

R. MUCCHIELLI, *Le travail en équipe*, éditions ESF, 2009.

O. NEWMAN, *Defensible space*, New York : Macmillan, 1972.

I. PAROT, *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de 6 équipes du secteur des hautes technologies*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2006.

S. PASCUAL, *Entraide et coopération*, publié dans *Compétences relationnelles/Vie professionnelle*, juillet 2010.

J. PERRON et J.C. COLLIER, *Culture subjective et appartenance à l'entreprise : un modèle de prédiction*, Dans R. Patteson (Dir.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux. Actes du XIe congrès international de psychologie du travail de langue française* (Nivelles, 1990) (p. 133-139). Nivelles : CIANO.

L.W. PORTER, R.M. STEERS, R.T. MOWDAY et P.V. BOULIAN, *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatry technicians*, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609, 1974.

T. POSTMES, R. SPEARS et M. LEA, *The formation of group norms in computer-mediated communication*, *Human Communication Research*, 26, 341-371, 2000.

M.G. PRATT, *Disentangling Collective Identities*, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 161-188, 2003.

M-S. RAMSPACHER, *Managent à distance : éviter les chausse-trapes de l'éloignement*, mai 2013.

S. REICHER, R. SPEARS et T. POSTMES, *A social identity model of deindividuation phenomena*, *European Review of Social Psychology*, 6, 161-198, 1995.

J.-D. REYNAUD, *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997.

J. M. ROLLAND, *Comment manager les e-comportements ?*, Eyrolles, 2013.

S.J. ROSENHOLTZ, *Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction programs*. *The Elementary School Journal*, 89, 421-439, 1989.

J. -M. ROUGER et J.-M. BRÉANT, *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1975 rééditions 1988.

M. SHELDON, *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150, 1971.

G. SIMARD, D. CHENEVERT, M. TREMBLAY, *Les antécédents de l'engagement organisationnel : le cas d'une organisation publique du secteur de la santé*, Actes du 10<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 2000.

R. SPEARS et M. LEA, *Social influence and the influence of the « social » in computer-mediated communication*. In M. Lea (Ed.), *Contexts of computer-mediated communication* (pp. 30-65). Hemel Hempsted : Wheatsheaf, 1992.

R. SPEARS et M. LEA, *Panacea or panopticon ? The hidden power in computer-mediated communication*, *Communication Research*, 21, 427-459, 1994.

A. SPINEUX, C. GRAS et D. VUIDAR, *l'engagement organisationnel*, Rapport de recherche RHE – vol.2, Louvain School of Management Research Institute, 2011.

D.J. STANLEY, J.P. MEYER, L. TOPOLNYSKY et L. HERSCOVITCH, *Affective, continuance and normative commitment to the organization: Meta-analyses of interrelations and outcomes*, Manuscrit présenté au congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Géorgie, 1999.

E. SUNDSTROM, *The challenges of supporting work team effectiveness*, in E. Sundstrom & Associates (Ed.), *Supporting work team effectiveness*, 1999.

P. SUTTER, *Evaluer le sentiment d'appartenance au travail*, novembre 2012.

A. M. TOWNSEND, S. M. DEMARIE et A. R. HENDRICKSON, *Virtual teams: Technology and the workplace of the future*, *Academy of Management Executive*, 12, 1998.

M. TREMBLAY, P. GUAY et G. SIMARD, *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, *Publications du CIRANO*, 24, 1-24, 2000.

J.C. TURNER, M.A. HOGG, P.J. OAKES, S. REICHER et M.S. WETHERELL, *Re-discovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

C. VANDENBERGHE et al., *L'engagement organisationnel*, in. ROJOT J. et al. (dir.), *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, vol. 6, p. 275-306, 2009.

C. VONOVIER, *Traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs d'une entreprise dans un service de luxe*, Travail de Master en management du luxe, HEG, octobre 2011.

E. WENGER, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

# ANNEXES

## **GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE**

### **QUESTIONS POUR LES MANAGERS ET LES SALARIES**

#### **Partie 1 – descriptif (décrire l'organisation éclatée)**

1. C'est quoi votre organisation éclatée en quoi est-elle éclatée
2. Comment elle fonctionne
3. C'est quoi le management
4. Comment travailler vous avec vos collaborateurs

#### **Partie 2 – difficultés rencontrées (quelles sont-elles ?)**

1. Ce fonctionnement fait-il émerger les difficultés
2. Quels ont été des points de tension critiques
3. Recensement des moments clé positifs ou négatifs

#### **Partie 3 – Bénéfices/Avantage**

1. Qu'est-ce qui a fait que vous avez fait le choix de travailler en organisation éclatée
2. Y-avait-il une autre solution
3. Quels sont les avantages/bénéfices que vous en tirez

#### **Partie 4 - Synthèse**

## GUIDES D'ENTRETIEN

### QUESTIONNAIRE MANAGER

#### **1 / Descriptif de l'équipe :**

Nombre de personnes

Situation géographique des membres

Mono ou multi entreprise

Origine de l'équipe, histoire, constitution de l'équipe

Mission de l'équipe

Structure de l'équipe, lien entre les personnes

Relations hiérarchiques

Moyens de communication utilisés

Réunions fréquence

*En étant le plus factuel possible et le plus concret :*

**2 / Citez 3 moments récents où vous avez senti un sentiment d'appartenance positif dans votre équipe : Pourquoi ? Qu'est ce qui a provoqué ce sentiment positif ?**

**3 / Citez 3 moments récents où vous n'avez pas senti de sentiment d'appartenance positif dans votre équipe : Pourquoi ? Qu'est ce qui a provoqué ce sentiment négatif ?**

**4 / Est-ce que vous faites en tant que manager des choses particulières pour créer un lien dans l'équipe ? les autres ?**

**5 / Que faites-vous pour créer des moments de convivialité dans votre équipe ? fréquence ? déroulement ?**

**6 / En quoi les choses particulières que vous faites en tant que manager, ont-elles un impact positif (stimulant) sur le travail de votre équipe? sur sa performance ? pourquoi ? comment ?**

**7 / Je suis fier (e) de dire aux autres que je fais partie de cette organisation ? Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**8 / Cette organisation m'inspire pour donner le meilleur de moi-même pour qu'elle réussisse ? Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**9 / Je m'intéresse réellement à la réputation de cette organisation. Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**10 / Avez-vous quelque chose à ajouter sur le rôle du manager dans l'émergence du sentiment d'appartenance ?**



## **QUESTIONNAIRE SALARIE**

### **1 / Descriptif de l'équipe :**

Nombre de personnes

Situation géographique des membres

Mono ou multi entreprise

Origine de l'équipe, histoire, constitution de l'équipe

Mission de l'équipe

Structure de l'équipe, lien entre les personnes, relations hiérarchiques

Moyens de communication utilisés

Réunions fréquence

*En étant le plus factuel possible et le plus concret :*

**2 / Citez 3 moments récents où vous vous êtes senti(e) faire partie de votre équipe : Pourquoi ? Qu'est ce qui a provoqué ce sentiment positif ?**

**3 / Citez 3 moments récents où vous ne vous êtes pas senti(e) faire partie de votre équipe : Pourquoi ? Qu'est ce qui a provoqué ce sentiment négatif ?**

**4 / Est-ce que vous faites des choses particulières pour créer un lien dans l'équipe ? les autres ? votre manager ?**

**5 / Que fait votre manager pour créer des moments de convivialité dans votre équipe ? fréquence ? déroulement ?**

**6 / (S'ils existent) les choses particulières faites par votre manager, ont-elles un impact positif (stimulant) sur votre travail ? sur votre performance ? pourquoi ? comment ?**

**7 / Je suis fier (e) de dire aux autres que je fais partie de cette organisation ? Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**8 / Cette organisation m'inspire pour donner le meilleur de moi-même pour qu'elle réussisse ? Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**9 / Je m'intéresse réellement à la réputation de cette organisation. Développez pourquoi « oui » ou « non ».**

**10 / Avez-vous quelque chose à ajouter sur le rôle du manager dans l'émergence du sentiment d'appartenance ?**