

**De l'âge du process à celui de la relation : la nécessité d'objectiver
la relation pour une performance durable**

Jennifer ABOU HAMAD

Enseignant-Chercheur

Groupe IGS, 12 rue Alexandre Parodi, 75010 Paris

jabouhamad@groupe-igs.fr

François-Xavier ARNAUDEAU

Coach, Superviseur

Verticille Conseil

farnaudeau@verticille.fr

De l'âge du process à celui de la relation : la nécessité d'objectiver la relation pour une performance durable

Résumé

Le rôle des professionnels des Ressources Humaines a évolué (Ulrich et al., 2009) et leur présence dans les décisions stratégiques devient inévitable (Le Boulaire et Retour, 2008). Les relations en milieu de travail sont une pierre angulaire des recherches en gestion. La problématique de cette recherche est la suivante : Comment représenter les relations au travail et les faire varier pour la réussite d'un projet commun ? Cet article cherche à développer une compréhension globale des relations interpersonnelles au travail à travers cinq dimensions : le sens, le temps, l'énergie, l'espace et l'émotion. Le but n'est pas d'opposer les relations positives et négatives, mais de mettre en exergue la théorie associée aux relations de travail, répandues et percutantes. Une étude de terrain a été menée dans une entreprise ferroviaire, allant au-delà de la dichotomie relations positives et négatives, en impliquant les cinq dimensions dans les relations au travail. Un modèle a été élaboré permettant ainsi de décrire et configurer les relations au travail en vue d'une meilleure performance. Ce modèle fournit un cadre de diagnostique à travers les cinq dimensions opérant comme des leviers managériaux.

Mots-clés

Ressources Humaines, Relations au travail, Processus, Performance, Bien-être, Etude de cas.

From the age of the process to that of the relationship: the need to objectify for sustainable performance

Abstract

The role of Human Resources (HR) professionals has evolved (Ulrich et al., 2009) and their presence in strategic decisions is becoming inevitable (Le Boulaire and Retour, 2008). Workplace relations are a cornerstone of management research. This article seeks to develop a comprehensive understanding of interpersonal relationships at work through five dimensions: meaning, time, energy, space and emotion. The goal is not to contrast positive and negative relationships, but to highlight the theory associated with widespread and impactful working relationships. A field study was carried out in a railway company, going beyond the dichotomy of positive and negative relationships, by involving the five dimensions in work relationships. This model provides a diagnostic framework through the five dimensions operating as managerial levers in order to identify the corresponding managerial and HR action to optimize well-being and performance. Indeed, HR professionals help to strengthen interpersonal ties within the organization. Additionally, by implementing fair and transparent policies and practices, they help promote a climate of trust and mutual respect. In short, human resources professionals are key architects in building and maintaining harmonious and effective relationships within the company (Le Boulaire and Retour, 2008).

Keywords

Human Relations, Work relations, Process, Performance, Well-being, Case study

Introduction

Le rôle des professionnels des Ressources Humaines (RH) a évolué (Ulrich et al., 2009) et leur présence dans les décisions stratégiques devient inévitable (Le Boulaire et Retour, 2008). Ils jouent un rôle crucial dans la gestion des relations en entreprise. Ils cultivent un environnement de travail propice à des relations saines et productives entre les membres de l'équipe (Le Boulaire et Retour, 2008). Les notions de dynamique de groupe et de relations interpersonnelles dans l'entreprise ont fait l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières décennies (Agnoletti, 2016 ; Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006 ; Fischer, 2020 ; Francfort et al., 1995 ; Maisonneuve, 1990 ; Marc et Picard, 2000). L'interaction, mot composé de « inter » et « action », évoque un acte réciproque de deux ou plusieurs acteurs. Selon Moreno (1934), lorsqu'un individu ou un groupe est considéré comme une entité sociale, il est aussi important de comprendre le fonctionnement de ce groupe que les relations qu'il entretient avec d'autres entités sociales.

Ces deux concepts, étroitement liés, mettent en exergue le climat social de l'entreprise, la performance ainsi que la satisfaction des collaborateurs (Agnoletti, 2019). La notion de groupe est essentielle et a été l'un des premiers objets d'étude en psychologie sociale (Agnoletti, 2019, Fischer, 2020). C'est le lieu par excellence où se joue l'articulation entre l'individu et le collectif, où se définit le sentiment d'appartenance et d'exclusion, où s'élabore l'identité de chacun » (Fischer, 2020). La dynamique de groupe lors d'une coopération entre acteurs d'un même projet devient vectrice de performance et satisfaction au travail. Cette conclusion trouve son origine dans les études princeps d'Elton Mayo menées à Hawthorne. En effet, le groupe étudié a montré une augmentation de sa productivité suite à l'ambiance et l'environnement de travail, ainsi qu'aux liens tissés entre les membres du groupe (Agnoletti, 2019).

Cette force collective devient, pour les entreprises, un avantage compétitif, un vivier de compétences et de créativité, dans un monde dynamique en constante évolution (Francfort et al., 1995 ; Maisonneuve, 1990). Cependant, cette force devient de plus en plus complexe (Francfort et al., 1995 ; Piotet et Sainsaulieu, 1994). Une construction d'indicateurs « révélant les logiques profondes d'implication au travail sans une réalité d'entreprises plus ouvertes, en évolution et souvent plus menacées » (Francfort et al., 1995).

L'objectif de cette recherche est de construire des structures sociales centrées sur l'analyse des interactions des différentes équipes de travail. Nous nous posons donc la question suivante : Comment représenter des relations au travail et les faire varier pour la réussite d'un projet commun ?

Afin de répondre à cette question, nous exposerons les approches théoriques en lien avec les différentes dimensions utilisées dans la construction des structures sociales basées sur les interactions au travail. Nous expliquerons ensuite la méthodologie de recherche utilisée pour la collecte de données. L'effort méthodologique permet de proposer un système de modélisation de la configuration des relations entre acteurs d'un projet commun. Enfin, nous concluons par les résultats obtenus et présenterons les recommandations managériales.

1. Approches théoriques

L'étude des relations de groupe, leur qualité, leur quantité et leur densité émerge avec les travaux de Moreno (1934) sur la sociométrie, l'analyse des relations interpersonnelles des groupes.

Les groupes partagent des ressources afin de réussir leur projet de travail. Concept large incluant les caractéristiques structurelles du réseau social de l'individu ainsi que les aspects fonctionnels des relations sociales, cette notion de relation demeure néanmoins primordiale dans l'étude des groupes à travers ces deux dimensions (Abou Hamad, 2013 ; Fernández-Ballesteros, 2002). La première, la dimension structurelle, se traduit par la quantité des relations sociales ainsi que le degré d'intégration et d'appartenance à un groupe (Corgnet et al., 2010). Quant à la dimension fonctionnelle, elle s'explique par la qualité et la perception qu'ont les individus des affects, des relations et des échanges sociaux (Fernández-Ballesteros, 2002). Ces dimensions sont vectrices de bien-être puisqu'elles sont le moteur dans la dynamique d'intégration, de motivation et d'implication des salariés au travail (Fabre et Roussel, 2013).

Dans le cadre de cette étude, nous considérons les relations de groupe comme étant un réseau, « un système coordonné d'acteurs hétérogènes » développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif » (Voisin et al., 2004). Afin d'établir des alliances stratégiques et de durer dans le temps, il faut établir et respecter des règles, mettre en place une certaine solidarité ou contrat social (Bajoit, 2009). Il s'agit donc d'étudier la qualité, la densité, la force des relations inter-équipes. Nous étudions donc cinq dimensions : le sens, le temps, l'énergie, l'espace et l'émotion.

1.1. Le sens

Définir le sens au travail relève du défi puisque les différentes recherches, opinions et pratiques managériales divergent sur cette notion, primordiale aujourd'hui dans le monde du travail.

Cette interrogation sur l'intérêt d'étudier ce concept paraît aujourd'hui pertinente. Le sens au travail fait référence au sentiment de satisfaction, d'accomplissement, de valorisation et de contribution que les individus peuvent ressentir lorsqu'ils accomplissent leurs tâches professionnelles (Allen et Meyer, 1990 ; Ben-Shahar, 2008 ; Denis, 2003 ; Morin et Gagné, 2009). En d'autres termes, le sens au travail est la conviction que son travail a une signification personnelle, sociale ou même existentielle. Le sens au travail peut être lié à divers éléments tels que la reconnaissance de l'importance de ses tâches, la possibilité de mettre ses compétences à profit, l'alignement des valeurs personnelles et organisationnelles, le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand que soi, la relation avec les collègues, l'autonomie et la liberté de choix, ainsi que la perception d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Denis, 2003 ; Ben-Shahar, 2008 ; Morin et Gagné, 2009). Le sens au travail est un facteur important de la satisfaction professionnelle et du bien-être mental et physique des individus. Les employeurs peuvent donc chercher à favoriser le sens au travail de leurs employés en offrant des environnements de travail positifs, en valorisant le travail accompli et en créant des conditions propices à l'accomplissement de tâches significatives.

Le sens au travail peut avoir un lien avec la dynamique de groupe car il peut être influencé par la façon dont les membres d'un groupe interagissent et communiquent entre eux (Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Denis, 2003). Si les membres d'un groupe sont en mesure de collaborer efficacement, de se soutenir mutuellement et de communiquer clairement, cela peut contribuer à renforcer le sens au travail de chacun des membres (Carrier-Vernhet, 2012). En effet, la qualité de la relation interpersonnelle dans le groupe peut influencer la perception que chaque individu a de sa contribution au travail. De plus, les normes et les valeurs partagées au sein d'un groupe peuvent également jouer un rôle important dans la création d'un sens au travail positif (Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Denis, 2003 ; Carrier-Vernhet, 2012). Si les membres du groupe partagent des valeurs communes et des objectifs clairs, cela peut aider à renforcer le sentiment d'appartenance et de contribution à une cause commune, ce qui peut contribuer au développement d'un sens au travail satisfaisant. En revanche, si la dynamique de groupe est négative, avec des conflits fréquents, des problèmes de communication et des normes peu claires, cela peut avoir un effet négatif sur le sens au travail des membres du groupe. Dans de telles conditions, les individus peuvent se sentir isolés, ignorés ou même dévalorisés, ce qui peut nuire à leur sentiment d'accomplissement et de satisfaction au travail.

1.2.Le temps

Le temps est un facteur important dans les relations d'équipe et peut avoir un impact significatif sur la collaboration et la performance de l'équipe (Brusoni et Conti, 2016 ; Chen et Tjosvold, 2015 ; Hernaus et al., 2020 ; Hawang et al., 2020 ; Rong et al., 2022). En effet, Les délais serrés et la pression temporelle peuvent mettre les membres de l'équipe sous stress, ce qui peut affecter leur motivation, leur productivité et leur bien-être psychologique (Camelo-Ordaz et al., 2018). Cela peut également entraîner des erreurs et une baisse de la qualité du travail, ainsi que des conflits interpersonnels en cas de désaccords sur les priorités ou les stratégies à suivre. De même, une mauvaise organisation temporelle, par exemple une mauvaise planification ou une coordination insuffisante entre les membres de l'équipe, peut entraîner des retards et des pertes de temps inutiles. La synchronisation des membres de l'équipe est essentielle pour une collaboration efficace. Si les membres de l'équipe ne sont pas synchronisés dans leur travail, cela peut conduire à des retards et à une baisse de la qualité du travail. Les outils de planification et de gestion de projet peuvent aider à assurer une synchronisation efficace (Brusoni et Conti, 2020 ; Hwang et al., 2020). Cela peut également susciter de la frustration et de l'insatisfaction chez les membres de l'équipe qui se sentent désorganisés ou mal informés (Rong et al., 2022). La disponibilité temporelle des membres de l'équipe peut également influencer les relations d'équipe. Si certains membres de l'équipe sont fréquemment absents ou ne sont pas disponibles pour collaborer, cela peut affecter la dynamique de l'équipe et la qualité de la collaboration (Hernaus et al., 2020 ; Surya et McLeod, 2020). La fréquence des échanges entre les membres de l'équipe peut également avoir un impact significatif sur la qualité de la collaboration. Les échanges fréquents permettent de maintenir une communication ouverte et de résoudre rapidement les problèmes. Des outils de communication en temps réel tels que les messageries instantanées, les appels vidéo et les forums de discussion peuvent aider à faciliter une communication régulière entre les membres de l'équipe (Hwang et al., 2020). De plus, la ponctualité est importante pour maintenir la confiance et le respect au sein de l'équipe. Si certains membres de l'équipe sont régulièrement en retard ou ne respectent pas les délais, cela peut avoir un impact négatif sur la collaboration et la performance de l'équipe. Il est donc important d'établir des attentes claires en matière de délais et de ponctualité dès le début du projet (Chen et Tjosvold, 2015). Le temps dédié à la communication et à la collaboration entre les membres de l'équipe est également crucial pour maintenir de bonnes relations d'équipe. Si les membres de l'équipe ne consacrent pas suffisamment de temps à la communication, cela peut entraîner une mauvaise compréhension, une coordination insuffisante, ainsi que des frustrations et des conflits (Surya et McLeod, 2020).

En somme, le temps peut influencer les relations d'équipe de différentes manières, notamment en affectant la pression temporelle, l'organisation, la disponibilité et le temps dédié à la communication et à la collaboration. Il est donc important de tenir compte de ces facteurs pour maintenir des relations d'équipe efficaces et productives.

1.3. L'énergie

L'énergie, concept utilisé dans différentes disciplines, prend tout son sens dans l'étude des relations au travail et la force et intensité des interactions. En physique, l'énergie est définie comme étant un « système matériel capable de produire du travail », une force qui fait bouger les choses (Le Robert, 2022). Au travail, cette notion d'énergie prend tout son sens. En effet, en une journée la quantité allouée au travail ainsi que la quantité d'énergie sont limitées. L'énergie peut ainsi vite faire référence au niveau d'efficacité, de motivation, performance et satisfaction, ou au contraire, source de stress, d'anxiété et de conflits (Djabi et al., 2019). Cela implique la capacité de maintenir une concentration et une productivité élevées tout en évitant l'épuisement professionnel. En d'autres termes, l'énergie au travail est la capacité de se sentir engagé, inspiré et motivé dans ses tâches professionnelles tout en maintenant un équilibre entre la charge de travail et la récupération nécessaire. L'énergie au travail peut être influencée par de nombreux facteurs, tels que la nature des tâches, l'environnement de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs, les opportunités de développement professionnel, ainsi que les facteurs personnels tels que la santé, la personnalité et les valeurs (Allen et Meyer, 1990 ; Djabi et al., 2019, Roussel, 2000). Les employeurs peuvent chercher à favoriser l'énergie au travail de leurs employés en offrant des environnements de travail positifs, en encourageant la communication et la collaboration, en offrant des possibilités de développement professionnel, en reconnaissant les contributions des employés et en encourageant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Chiu et al., 2015 ; Roussel, 2000). Les employés peuvent également favoriser leur propre énergie au travail en adoptant des habitudes de vie saines, en fixant des objectifs réalistes, en établissant des priorités claires, et en prenant des pauses régulières.

L'énergie au travail et la dynamique de groupe sont étroitement liées puisque la manière dont les membres du groupe interagissent et se comportent peut affecter directement l'énergie et la motivation de chacun (Djabi et al. 2019 ; Roussel, 2000). En effet, lorsqu'un groupe de travail fonctionne bien, cela peut créer une énergie positive qui alimente la motivation et la

productivité de chacun. Les membres du groupe peuvent s'encourager mutuellement, échanger des idées, se soutenir et travailler ensemble de manière collaborative, ce qui peut contribuer à créer un environnement de travail énergisant. En outre, l'énergie individuelle de chaque membre peut également affecter la dynamique de groupe (Djabi et al. 2019). Si un membre est motivé et plein d'énergie, cela peut avoir un effet positif sur les autres membres du groupe en les inspirant et en les motivant également. À l'inverse, si un membre manque d'énergie ou de motivation, cela peut affecter négativement la dynamique de groupe. Une adaptation aux imprévus, la prise d'initiative, des résultats impactés par les relations interpersonnelles et intergroupes, sont des moteurs de cette énergie (Djabi et al. 2019). Il est donc important de cultiver une dynamique de groupe positive pour maintenir un environnement de travail énergisant et motivant.

1.4. L'espace

Les relations au travail gravitent autour d'un espace commun, physique ou fonctionnel (Methot et al., 2017). En effet, l'espace de travail impactent significativement les relations de travail ainsi que la réussite d'un projet commun (Bodin Danielsson et al., 2015). Aujourd'hui, l'espace ne se définit plus comme étant uniquement l'espace physique intérieur qui comporte le poste de travail, le mobilier et l'environnement physique autour (Bodin Danielsson et al., 2015 ; Colenberg et al., 2021). L'emplacement a perdu de son importance et la collaboration au-delà des frontières organisationnelles est devenue importante, voire impérative, et est rendue possible par des technologies de l'information et de la communication (Brodt et al., 2006). La définition de l'espace incarne ainsi de nouvelles significations : les espaces de travail partagés collaboratifs complètent de plus en plus les lieux de travail physiques. Nous aborderons donc l'espace comme espace collaboratif, plutôt qu'uniquement physique. Cet espace collaboratif de travail devient donc un élément crucial pour la réussite d'un projet commun (Bodin Danielsson et al., 2015). Les membres de l'équipe doivent être en mesure de communiquer entre eux de façon efficace, facile et fluide, avec un jargon commun, qu'ils travaillent ensemble dans le même bureau ou qu'ils soient dispersés géographiquement. Des relations de travail positives et constructives peuvent aider à renforcer la cohésion de l'équipe et à favoriser une communication ouverte et honnête. Les membres de l'équipe peuvent avoir des opinions et des perspectives différentes, ce qui peut parfois conduire à des désaccords ou des conflits. Il est important que les membres de l'équipe sachent comment gérer ces situations de manière constructive et respectueuse (Colenberg et al., 2021 ; Methot et al., 2017). En somme, un espace physique bien conçu, où la proximité est de mise, peut faciliter la collaboration, la communication et la

résolution de problèmes pour la réussite d'un projet commun (Brodt et al., 2006 ; Colenberg et al., 2021 ; Methot et al., 2017). De même pour un espace conceptuel, qui doit s'accrocher sur un langage commun, un partage de culture et un entretien de relations fluide et sans effort (Bodin Danielsson et al., 2015 ; Methot et al., 2017).

1.5.L'émotion

L'émotion au travail fait référence aux sentiments et aux expériences émotionnelles que les travailleurs vivent dans leur environnement de travail (Stephens et Carmeli, 2016). Ces expériences émotionnelles peuvent inclure la joie, la tristesse, la colère, la frustration, la peur, l'enthousiasme et l'excitation, entre autres. Les émotions au travail peuvent être influencées par plusieurs facteurs, tels que la nature du travail, les relations avec les collègues, les interactions avec les clients ou les clients, les attentes du travailleur et l'environnement de travail en général (Brulhart et al., 2022 ; Stephens et Carmeli, 2016). Les émotions au travail peuvent également affecter le bien-être mental et physique des travailleurs, ainsi que leur performance et leur productivité. Des émotions positives peuvent aider à maintenir un niveau d'engagement élevé au travail, tandis que des émotions négatives peuvent entraîner un stress et une fatigue émotionnelle (Brulhart et al., 2022). En conséquence, de nombreuses organisations cherchent à comprendre les émotions au travail et à les gérer de manière efficace pour améliorer le bien-être des employés, leur satisfaction au travail et leur performance globale (Brulhart et al., 2022 ; Ruiller, 2008). Cela peut inclure des pratiques telles que la promotion de l'écoute active, la reconnaissance et la célébration des réalisations, la gestion des conflits et la promotion d'un environnement de travail sain et positif.

Il existe un lien étroit entre l'émotion au travail et la dynamique de groupe (Brulhart et al., 2022). En effet, les émotions des membres du groupe peuvent affecter leur comportement, leurs interactions et la façon dont ils travaillent ensemble. Les émotions au travail peuvent avoir un impact sur la dynamique de groupe en influençant l'humeur et le comportement des membres du groupe. Les émotions des membres du groupe peuvent également influencer la communication et la collaboration (Brulhart et al., 2022 ; Ruiller, 2008 ; Stephens et Carmeli, 2016). Les membres du groupe peuvent être plus ou moins enclins à communiquer ou à partager des idées en fonction de leur état émotionnel. De même, quand la cohésion d'équipe est optimale, les décisions peuvent être prises en toute sérénité, la contribution des membres du

groupe est reconnue et les émotions de chacun sont acceptées et respectées (Brulhart et al., 2022 ; Stephens et Carmeli, 2016).

En somme, la façon dont les membres du groupe gèrent leurs émotions et interagissent les uns avec les autres peut influencer la dynamique de groupe, qui à son tour peut affecter les émotions et le bien-être de chaque membre. Il est donc important pour les organisations de comprendre ce lien et de promouvoir une dynamique de groupe positive et une gestion efficace des émotions au travail pour la réussite d'un projet commun.

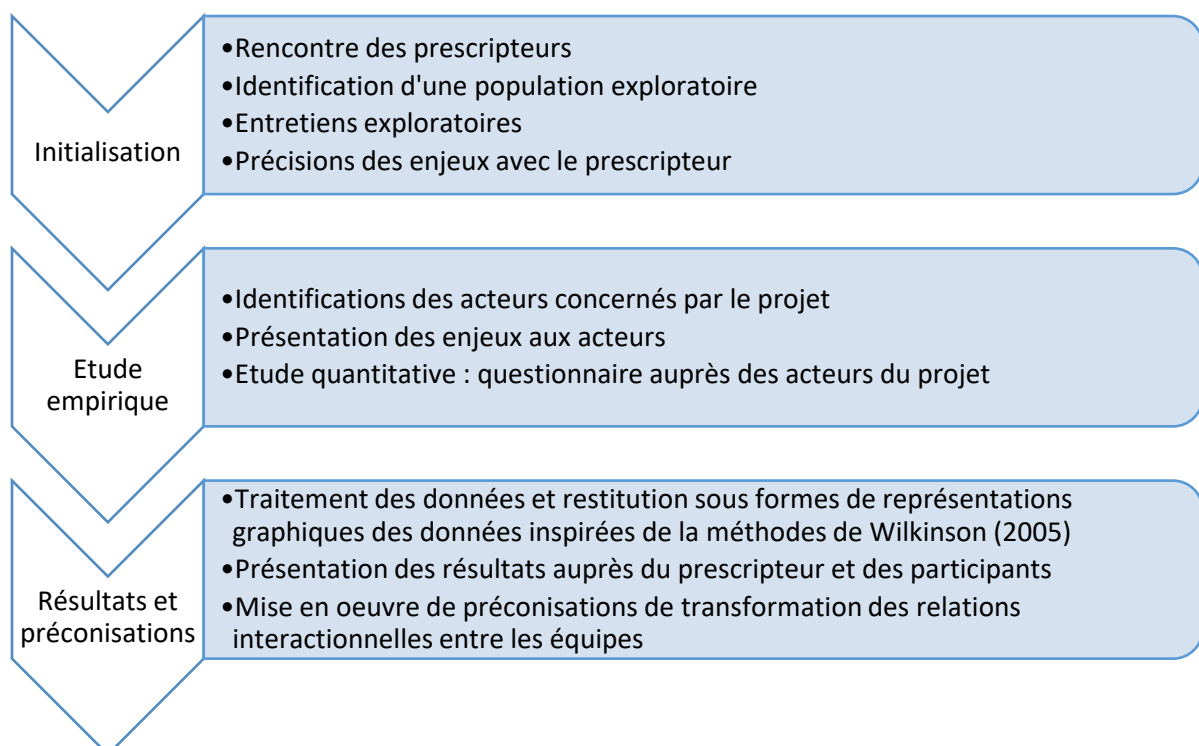
2. Méthodologie

2.1. Design de recherche

Afin d'analyser les relations inter-équipes, nous avons menés une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire distribué aux différents salariés ayant des relations de collaborations et coopérations inter-équipes.

La figure 1 explique la mise en œuvre d'une démarche de diagnostic des relations interactionnelles dans une équipe projet.

Figure 1 : Démarche de diagnostic des relations interactionnelles dans une équipe projet



Lors de notre rencontre avec les clients d'un groupe ferroviaire en 2020, la situation est compliquée. Au-delà d'une enquête sociale donnant des résultats mauvais sur des qualités de travail grandement dégradées, les équipes sont dans un état de tension et de stress très élevés. La raison en est simple, il leur est demandé de réaliser sans échec en 3 ans ce qu'ils mettent normalement 8 ans à réaliser.

A ce stade donc, inutile d'expliquer que la direction a tenté de multiples stratégies. Accompagnements, formations ; refonte des processus et des méthodes de travail, mais rien n'y fait. Les collaborateurs tombent régulièrement en arrêt maladie, souffrent d'un excès de pression du système.

A ce stade, et à la suite de la publication des chiffres de l'enquête sociale, la direction décide de travailler explicitement sur la relation et fait appel à notre cabinet, spécialisé dans l'accompagnement des systèmes relationnels à forts enjeux.

Nous intervenons donc de la manière suivante :

- 1) Rencontre des prescripteurs auxquels nous présentons la démarche et l'intérêt de considérer la relation non pas comme un objet, mais bien comme un sujet capable d'être décrit puis configuré explicitement. De manière à parler leur langage, nous leur présentons la synthèse de leur problématique dans les modalités qu'ils sont capables de comprendre, un organigramme détaillé et un schéma directeur. A partir de ces deux éléments nous pointons en quoi le travail sur la relation va pouvoir améliorer le climat social, la performance et surtout l'écologie du système de manière à ce que cette performance soit durable.
- 2) Une fois les prescripteurs convaincus du bien-fondé de la démarche, nous établissons avec une première liste de personnes à interroger, dans une forme assez libre d'entretiens pour nous permettre de saisir ce qui est dit à différents degrés de l'organisation. Les critères de choix sont travaillés avec chaque client pour établir une population la plus représentative possible.(genre, âge, géographie, place dans l'organisation, collaboration avec la direction, etc.). Cet entretien conversationnel est structuré autour de quelques questions :
 - a. Qui êtes-vous et où êtes-vous dans l'organisation ? Savez-vous pourquoi nous nous rencontrons ?
 - b. Quelle est votre lecture du problème et quels leviers pourrions-nous actionner ?
 - c. Si vous étiez à notre place, que feriez-vous ? Quels écueils devons-nous éviter ?

Nous saisissons également des métadonnées de ces questionnaires du type : ponctualité, disponibilité, perceptions subjectives de l'interviewer...

3) Nous compilons ces résultats pour en faire ensuite une restitution relativement descendante à nos prescripteurs. Cette restitution suit un double objectif : permettre aux dirigeants de mesurer ce que l'organisation commence à dire d'elle-même et établir quelles sont les relations stratégiques à accompagner dans le cadre du projet de transformation. En effet, lorsque nous présentons en première étape la Performance Relationnelle Optimale (PRO), la première réaction des prescripteurs est de souhaiter configurer toutes les relations de leur organisation. Cette approche nécessiterait une infinité de temps et de moyen et ne serait pas pertinente ni performante. Nous leur proposons alors de sélectionner après les interviews quelles sont les relations stratégiques en lien avec leur enjeu de performance relationnelle.

4) Une fois les relations stratégiques identifiées nous lançons le questionnaire PRO auprès des personnes identifiées par les prescripteurs.

Il est important de considérer qu'à ce stade, les personnes ayant été désignées comme allant répondre au questionnaire vont être sollicitées pour un questionnaire dont le temps de remplissage est de 15 minutes chacun. Dès lors, nous préconisons que le nombre de questionnaire maximum rempli par une personne soit de 3. Au-delà, nous perdons la pertinence des réponses par la répétition du geste.

La démarche est lancée, mais il convient de réaliser en premier lieu un travail pédagogique et de communication. Une campagne de communication d'engagement est lancée et se poursuivra tout le long du programme. Nous proposons alors des e-learning afin que tous les collaborateurs puissent s'emparer des concepts de la PRO. Dimensions, métrage, représentation et surtout ce que nous appelons relation. Le calendrier de cette première phase est le suivant (il peut varier en fonction de la taille des clients):

- a. Un mois pour les e-learning
- b. Un mois pour remplir les questionnaires.
- c. Deux semaines pour préparer la dataviz et la restitution

5) Lors de cette restitution, nous présentons à la fois la dataviz, mais également les nuages de mots issus des questions ouvertes. Nous présentons également de manière tout à fait transparente ce que nous observons du système et quelles sont nos hypothèses. Celles-ci sont évidemment basées sur les chiffres, mais également sur les phrases prononcées par les répondant ainsi que sur notre expérience de l'accompagnement. Nous validons dès lors les hypothèses de travail et les thèmes pour établir le plan d'accompagnement relationnel.

6) Il va donc s'agir maintenant pour les prescripteurs de s'approprier le travail comme étant un « poste de pilotage » lui permettant d'établir à quel endroit mener quelle action pour quel résultat. Le plan d'accompagnement relation se construit ainsi, en collaboration avec les

prescripteurs, et va consister en un calendrier précisant les modalités de travail pour les groupes identifiés. Formation, coaching, médiation, supervision, mentorat et autres modalités sont à disposition pour faire permettre à l'organisation de modifier la manière dont elle est en relation pour l'emmener vers son optimal. Par ailleurs, il est important de noter que l'optimal n'est pas l'optimum !

A travers ce cheminement, nous avons pu ainsi détecter des liens de collaborations au seins des entreprises et identifier des axes d'amélioration et d'optimisation en vue de la réussite des projets définis.

2.2. Collecte de données

La collecte de données statistiques sur une population de collaborateurs dans une organisation est une tâche importante qui nécessite une planification minutieuse et une exécution rigoureuse pour garantir la qualité et la fiabilité des données collectées.

Toutefois, fidèle à son principe, la PRO a pour finalité de configurer les relations en vue d'une meilleure performance et se doit donc d'intégrer la partie subjective des réponses.

Afin de résoudre ce paradoxe apparent (avoir des données objectives basées sur des choix subjectifs), nous intégrons la désignation de la population interrogée à notre processus d'accompagnement.

Dans un premier temps, nous interviewons différents endroits dans l'organisation. Pour ce faire, nous demandons d'avoir des interlocuteurs en suivant les critères suivants :

- Représentativité : homme/femme, cadre, non cadre, manager, équipier, différents degrés de résistance au projet, dans et hors le périmètre accompagné (autres départements par exemple), quelques prescripteurs.

Ces interviews se déroulent selon le même canevas, nous posons donc les mêmes questions à tous les interlocuteurs selon trois blocs :

- Que savez-vous du programme pour lequel nous nous parlons ? Pour vous, quel est le motif de notre présence ?
- Quel est votre regard sur la situation actuelle dans laquelle l'organisation se trouve et les attendus ?
- Que feriez-vous à notre place ?

Une fois l'ensemble des interviews réalisées, nous restituons aux prescripteurs (en leur prescrivant de publier les résultats au reste de l'organisation).

A l'issue de cette restitution, nous travaillons lors d'un atelier sur les relations stratégiques. Après avoir compris et observé les perceptions des personnes interrogées, nous nous penchons sur la prochaine étape : quelles sont les relations à accompagner ? Quelles relations stratégiques faut-il mettre en place pour une meilleure performance ? En effet, dans presque l'intégralité des situations, nos clients nous demandent de questionner l'intégralité de l'organisation pour avoir la cartographie de toutes les relations. Cela peut paraître compréhensible, ils comprennent à ce stade quel avantage ils peuvent tirer d'une telle démarche. Pourtant, notre travail est de les focaliser sur le résultat de la PRO et pas la PRO en elle-même. En somme quitter la promesse d'un produit magique mais les ramener vers la stratégie pour utiliser l'outil en question.

L'atelier a donc pour but de mettre en relation l'enjeu, l'ambition des prescripteurs avec des relations stratégiques. Par exemple, si l'enjeu d'un client est de s'implanter dans un pays étranger, les relations à accompagner vont être les RH et le Juridique plutôt que la Comptabilité et l'Informatique. Alors que dans un enjeu de mise en place d'un nouveau logiciel comptable, ce sera plutôt l'inverse.

Dès lors l'atelier de description des relations stratégiques nous permet « d'isoler » les relations à partir desquelles nous allons travailler.

Nous demandons alors aux prescripteurs d'identifier des collaborateurs qui vont avoir à métriser les relations pour en décrire la performance en respectant sensiblement les mêmes critères que précédemment (représentativité, résistance, appartenance) et nous lançons ensuite la séquence du questionnaire.

1^{ère} phase : Webinaire puis e-learning pour ancrer la pédagogie des dimensions, ainsi que l'intention du questionnaire et l'utilisation des données récoltées.

2^e phase : Ouverture de la plateforme de questionnaire et ouverture de la période de réponse. (Indépendamment du nombre de répondant et de la période, nous prescrivons une période de 2 semaines)

3^e phase : consolidation des résultats et génération de la dataviz

4^e phase : atelier restitution en deux parties. D'abord explication de la dataviz et ensuite description des actions à établir pour faire évoluer les relations en fonction des enjeux et des leviers d'amélioration.

2.3. Analyse de données

Concernant le questionnaire, l'analyse des données est toujours un moment particulier. L'algorithme qui construit la dataviz fonctionne aujourd'hui à partir de modélisations

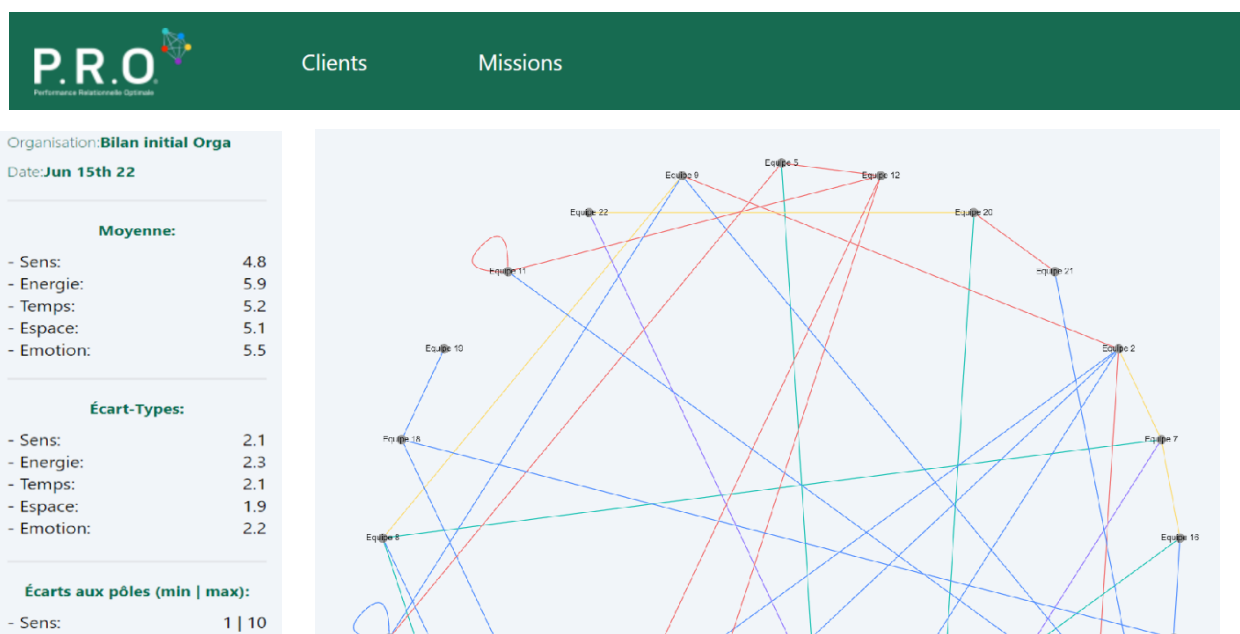
statistiques. Cela va donc nous permettre de mesurer des moyennes, des écarts au pôles, des tendances, autrement dit le socle nécessaire à la description du tissu relationnel.

Néanmoins, d'autres données sont récoltées, notamment à partir de 3 questions ouvertes qui nécessitent une contextualisation et une analyse sémantique. Nous procédons alors par recoupement à la fois thématiques (le nombre d'occurrence des mêmes thèmes par exemple) mais également émotionnelles et d'opinions. Cela va nous permettre deux choses différentes.

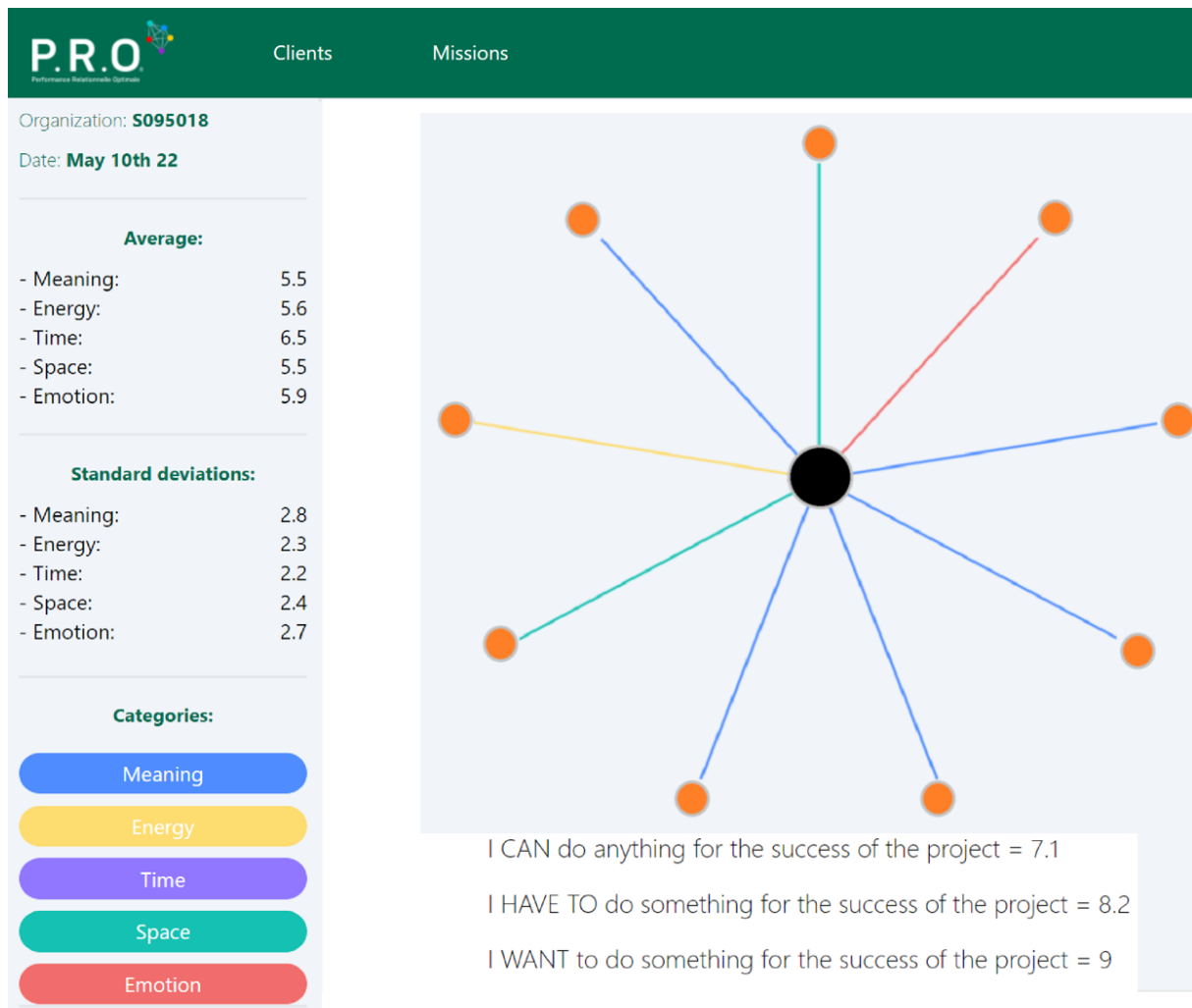
- 1) Tout d'abord et bien évidemment, nous sommes ainsi en mesure de décrire ce que l'organisation dit et d'isoler les éléments sur lesquels travailler et commencer à proposition des hypothèses de mises en action en décrivant un proto plan d'accompagnement. Par exemple, nous voyons apparaître à ce stade des besoins de formation sur la gestion des émotions par exemple ou des sujets de coaching à tel autre endroit parce que ce qui a été exprimé peut-être mis en mouvement à travers ces modalités relationnelles spécifiques.
- 2) Mais c'est également le premier levier de mise en réflexivité de l'organisation, garante d'un changement profond. En effet, nous allons présenter à l'organisation le discours qu'elle utilise pour se décrire, induisant dès lors un effet miroir et la première prise de conscience de ce qui peut être décrit quand elle le dit avec ses mots propres. Dès lors, l'accompagnement change d'échelle puisque l'organisation se décrit et est en mesure de penser des trajectoires d'évolution. En somme, elle visualise désormais son point de départ.

A ce stade, les résultats sont donc des représentations statistiques et des hypothèses basées sur l'expérience acquise à travers l'accompagnement de nombreux systèmes. Et comme pour le principe de collecte de données, les résultats ne servent pas à décrire une vérité absolue mais de partir d'une réalité « relative » pour en initier la variation.

Graph 1 : Exemple de viz d'organisation à partir de laquelle nous établissons le proto plan d'accompagnement



Graphe 2 : Exemple de restitution pour une équipe à partir de laquelle nous proposons des hypothèses de travail et d'exploration



3. Discussion

Au fur et à mesure, nous avons pu expérimenter les limites de l'approche et de fait les intégrer dans un processus d'amélioration continue. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de décrire ce qui doit être fait et ce qui doit être évité.

Nous préconisons donc les points suivants :

- Fournir des exemples précis en lien avec la situation des clients pour illustrer la PRO au lieu de partir d'exemple « théoriques ».
- Challenger les prescripteurs sur leur ambition ou leur réussite. Bien souvent ils vont partager l'idée de réussite, mais ne se seront pas nécessairement accordés sur ce que cela signifiait concrètement.

- Prendre le temps de la juste intégration des informations remontées. Bien souvent, les organisations ne sont pas configurées pour absorber des data issues de domaines inconnus. La donnée relationnelle est par conséquent souvent hors des processus. Il est donc important de pouvoir faire des ponts entre leurs habitudes de compréhension et notre pédagogie.
- Être prescriptif à différents moments du programme. En effet, comme tout apprentissage, il est nécessaire d'être guidé en toute sécurité. Cela peut être contre-intuitif avec une posture d'accompagnant dans laquelle la posture basse doit être respectée sur le contenu. Ici, ce n'est pas le cas.
- Borner l'intervention dans le temps. Il est nécessaire de prendre le calendrier en considération, respecter les deadlines.
- Ne pas laisser le client décider des moments auxquels intervenir. Il est essentiel de conserver un planning serré sur le questionnaire et la publication des résultats pour une mise en action. On se retrouve sinon dans un impact fortement délayé et l'énergie déployée pour réembarquer l'organisation grève la mise en action.
- Ne pas préconiser des comportements alors que la culture de l'organisation ne le permet pas. C'est la subtilité du travail de conseil. Il faut pouvoir proposer des actions, des mouvements, mais toujours s'assurer qu'ils sont concevables dans le système du client.
- Ne pas considérer la relation comme un dogme ne s'expliquant qu'à travers la PRO. Bien loin d'être une approche exclusive, elle est au contraire agrégative et tous les autres moyens de mieux se connaître peuvent apporter de la richesse à l'approche. Que ce soient MBTI, Process Com ou des outils similaires, ils participent de la capacité des uns et des autres à parler de la relation in fine.

Au-delà des actions que l'on peut rencontrer logiquement dans un programme d'accompagnement, l'approche a pu générer des comportements spécifiques :

- Prise de conscience extrêmement puissante de l'importance des relations et du peu d'outils à disposition pour les appréhender explicitement
- Prise de conscience aussi puissante d'appartenir à un système relationnel dont la configuration est essentielle. Lors de la présentation de la dataviz, sans faire d'apport méthodologique, les notions systémiques devenaient immédiatement accessibles.
- Renforcement du sentiment collectif, du fait de réaliser qu'on appartient à un système auquel on a accès sans le prisme hiérarchique et de pouvoir qui était le seul jusqu'alors (organigramme).

- La résistance se manifeste au début, avant que la notion de relation soit posée et explicitée. Il est intéressant de constater que la relation est une notion centrale dans tout système social et qu'il est aussi difficile de se l'approprier. Une fois ce frein levé, par l'expérience de la relation, il n'y a plus de frein.
- La résistance du système s'est manifestée aux interfaces. Il a été intéressant de voir que les départements interfacés avec celui de notre client n'étaient pas favorable à participer à la démarche. Des mécanismes bien connus de résistance au changement, méfiance et autre concurrence ont joués en plein au début du programme. Il se trouve aujourd'hui que ces mêmes départements sont aussi nos clients puisque, par capillarité, ils ont pu expérimenter que cette démarche était inclusive et agrégative. Et que surtout, elle ne serait pas d'enjeu de pouvoir, mais une véritable intention de remettre de la relation là où auparavant n'existait qu'un système de processus. Ces mêmes processus qui évitaient de traiter les problèmes relationnels d'ailleurs...

Conclusion

Le modèle PRO permet ainsi de décrire et configurer les relations au travail en vue d'une meilleure performance. Ce modèle fournit un cadre de diagnostique à travers cinq dimensions opérant comme des leviers managériaux : le sens, le temps, l'énergie, l'espace et l'émotion. Ce processus permet alors une opérationnalisation des conditions favorables aux relations de travail harmonieuses et efficaces pour la réussite des projets. Il s'agit donc de créer des relations sociales fonctionnant avec le maximum d'efficacité et le minimum de processus perturbateurs (Moreno, 1934). Ce travail permet de repérer comment s'articulent relations au travail et les cinq dimensions étudiées afin d'identifier l'action managériale et RH correspondante pour optimiser le bien-être et la performance. En effet, les professionnels RH contribuent à renforcer les liens interpersonnels au sein de l'organisation. De plus, en mettant en place des politiques et des pratiques équitables et transparentes, ils aident à promouvoir un climat de confiance et de respect mutuel. En somme, les professionnels des ressources humaines sont des architectes clés dans la construction et le maintien de relations harmonieuses et efficaces au sein de l'entreprise (Le Boulaire et Retour, 2008).

Cet article ouvre la voie à d'autres pistes de recherches, comme l'impact de ses dimensions sur le plan individuel, et non seulement collectif ou organisationnel. Il semble opportun d'approfondir l'étude par un instrument de mesure qualitatif afin d'étudier les effets des dimensions sur le bien-être et la performance au travail.

Bibliographie

Abord de Chatillon, E. et Richard, D (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC), Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 2015/4 (249), 53-71.

Abou Hamad, J. (2013). Le confort du salarié au travail à travers l'espace de travail. *Le Confort au Travail, Regards croisés de la psychologie environnementale et des sciences de gestion*, University Paris Ouest – Nanterre, France.

Agnoletti, M. (2019). Dynamique des groupes au travail et relations interpersonnelles. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, p. 162-165, Dunod, Paris.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Bajoit, G. (2009). Le concept de relations sociales. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 5, 1, 51-65.

Ben-Shahar, T. (2008). *L'apprentissage du bonheur : principes, préceptes et rituels pour être heureux*. Belfond, Paris.

Bodin Danielsson, C., Bodin, L. et Wulff, C. (2015). The relation between office type and workplace conflict: a gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 161 – 171.

Brodth, T., Schaffers, H., Prinz, W. et Pallot M. (2006). *The future workspace. Mobile and collaborative working perspectives*. University of St. Gallen.

Brulhart, F., Favoreu, C. et Vieu, M. (2022). Equipes en présentiel vs équipes en ligne : exploration du lien entre émotions, conflits et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3, 125, 34-54.

Brusoni, S., & Conti, R. (2016). The temporal and spatial boundaries of knowledge sharing: A social network study within product development. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615 – 1633.

Camelo-Ordaz, C., Barron, B., & Castañeda, J. A. (2018). Time pressure and team performance: The role of team reflexivity. *Journal of Business Research*, 90, 13 – 21.

Chen, Y., & Tjosvold, D. (2015). Conflict management for effective top management teams: Moderating effects of trust and time. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237 – 256.

Chiu, S.-F., Yeh, S.P. and Huang, T. C. (2015). Role stressors and employee deviance: the moderating effect of social support. *Personnel Review*, 44, 308-324.

Denis, J.F. (2003), Le sens du travail : Validation d'une mesure des caractéristiques valorisées du travail et vérification empirique d'un modèle sur le sens du travail en fonction de la cohérence du travail. *Philosophiae Doctor en psychologie*, Université de Montréal.

Carrier-Vernhet A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de conservation des ressources. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Grenoble.

Colenberg, S., Jylhä, T. et Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. *IBuilding Research and Information*, 49 (3), 352 – 366.

Corgnet, B., Sutan, A. et Veszteg, R. (2010). Mon équipe et moi, Une expérience sur les normes d'équité et d'égalité, *Presses de Sciences Po, Revue économique*, 61, 771-782.

Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N, et Campoy, E. (2019). Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail, *Revue de gestion de ressources humaines*, 2, 112, 41-65.

Fabre, C., et Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Janvier-Février-Mars, 87, 3-22

Fernández-Ballesteros, R. (2002). Social Support and Quality of Life Among Older People in Spain, *Journal of Social Issues*, 58, 4, 645-659.

Fischer, G. (2020). Le groupe social. Dans : Gustav-Nicolas Fiscer, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Chapitre 3, 75-112, Dunaud, Paris.

Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (1995). Les mondes sociaux de l'entreprise. *Sociologie Economique*, Desclée de Brouwer, Paris.

Hernaus, T., Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2017). When does time matter? Effects of temporal team processes on team effectiveness. *Journal of Business Research*, 70, 256 – 269.

Hwang, B., Lee, J., and Yang, I. (2020). Time pressure and conflict in global virtual teams: The moderating role of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 78, 18 – 31.

Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH ?. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 51 – 68.

Le Robert (2022). *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, Le Robert édition.

Maisonneuve, J. (1990). *La dynamique des groupes*. Paris : PUF.

Marc, E. et Picard, D. (2000). *Relations et communications interpersonnelles*. Paris : Dunod.

Methot, J., Melwani, S. et Rothman, N. (2017). The space between us: a social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43 (6), 1789 – 1819.

Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co.

Morin, E. M. et Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique, *Études et recherches*, Rapport R-624, Montréal, IRSST

Oberlé, D., et Drozda-Senkowska, E. (2006). Processus orientés vers la tâche vs processus orientés vers le groupe: une vieille distinction toujours fructueuse? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 70, 63-72.

Rong, K., Wei, J., & Jiang, Y. (2022). Managing team temporal dynamics: A review and agenda for future research. *Journal of Business Research*, 142, 313 – 326.

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail, Concept et théories*. LIRHE, Toulouse.

Ruiller, C. (2008), Le Soutien Social au Travail : Conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : L'Étude d'un cas hospitalier. *Thèse en Sciences de Gestion*, sous la direction du Professeur David Alis, Université de Rennes 1

Surya, M., & McLeod, P. L. (2020). Timing in teamwork: A review and integrative model. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1 – 23.

Stephens, J.P. et Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 34, 5, 862-873.

Ulrich, R.S., Zimring, C., Zhu, X., DuBose, J., Seo, H.B, Choi, Y.S, Quan, X. and Joseph, A. (2008). A Review of the Research Literature on Evidence-Based Healthcare Design. *Health Environments Research & Design Journal*. 1(3):61 – 125.

Voisin, C., Mahmoud-Jouini, S et Ben Edouard, S. (2004). *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques*. Economica.

Wilkinson, L. (2005). *The Grammar of Graphics*, Springer Collection.