

Du collectif à la communauté de travail : attachement et performance

Philippe Jacquinet

GREGOR (I.A.E. de Paris)

ph.jacquinet@laposte.net

Arnaud Pellissier-Tanon

PRISM-ISO (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

arpeltan@univ-paris1.fr

Communication

à la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique

Grenoble, les 2, 3, 4 et 5 juin 2009

Dans le foisonnement des théories de la motivation apparaît d'une façon incidente mais récurrente le terme d'attachement. A l'examen, le chercheur est conduit à formuler l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe.

Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail distingués d'une part par leur performance et d'autre part par la présence ou l'absence d'attachement. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

Mots clés : GRH, implication, middle management, performance.

« N'importe quelle relation sociale (...)
si froidement eût-elle été instituée (...)
peut faire naître des valeurs sentimentales
qui dépassent la fin établie par libre volonté. »

Max Weber

Economie et société (1956/1971/1995, p. 79)

La performance a été tant de fois analysée que les concepts de compétence et de motivation finissent par recouvrir une multitude de sous-ensembles telle qu'ils perdent la simplicité utile au travail du chercheur : en 1976, Toulouse et Poupart parlaient déjà de *la jungle des théories de la motivation*. Plus près de nous, Landy et Conte (2004) ont relevé plus de 40 000 papiers traitant de la motivation entre 1950 et 2002, avec une accélération sensible à partir de 1980. Foisonnement des publications, mais aussi diversité des définitions et des approches : Kleinginna et Kleinginna (1981) ont recensé 140 définitions différentes de la motivation et Latham et Pinder (2005) ont souligné la diversité des angles d'approche. Quelques synthèses théoriques ont été proposées, notamment par Locke et Latham (2004), et Johns et Saks (2005).

Dans ce foisonnement, un point a suscité notre curiosité : la présence incidente mais récurrente du terme d'attachement. Cette présence laisse penser que l'attachement est source de dévouement aux membres du groupe, partant de performance collective. Notre recherche s'intéresse au développement de l'attachement au sein du collectif de travail, au dévouement, à la mobilisation et à la performance qui s'en suivent. Elle prolonge les travaux de Guerrero et Sire (2001), qui mettent en évidence l'existence d'une certaine forme d'attachement dans l'état de mobilisation, et ceux de Tremblay et Wils (2005), qui mettent en évidence l'importance d'une masse critique d'entraide et de dévouement pour atteindre la mobilisation.

Cette recherche s'intéresse particulièrement à l'attachement des personnes entre elles au sein de l'organisation. Elle utilise, pour ce faire, le concept de communauté (Guérin, 2004), plus précisément celui de communauté de travail, et l'analyse à la lumière des travaux de Max Weber. Elle formule l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe. Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail distingués par leur performance, d'une part, et la présence ou l'absence d'attachement, d'autre part. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

Cette recherche se déroule en trois parties : une revue de la littérature nous permet de formuler notre problématique. Les données empiriques sont détaillées après un bref exposé méthodologique. Enfin, les résultats sont présentés et discutés pour mieux en tirer des préconisations managériales.

1 REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

Cette première partie va s'attacher à établir le lien qui mène de l'attachement à la performance. Nous verrons d'abord que les théories de la motivation mentionnent l'attachement comme un besoin humain. Nous établirons ensuite qu'il est un facteur de dévouement et un constituant de la communauté de travail. Nous pourrions enfin analyser la mobilisation comme une masse critique de personnes dévouées, source de performance collective.

1.1 L'ATTACHEMENT : UN BESOIN RELEVÉ PAR LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

La notion d'attachement apparaît d'une façon incidente mais récurrente dans les théories de la motivation. Déjà, chez Maslow (1962), l'attachement apparaît comme l'une des composantes du besoin d'appartenance, aux côtés de l'affiliation, de la complicité, de l'amitié et de l'amour. Dans cette vision, l'attachement peut être considéré comme un sentiment de proximité affective ou comme l'émotion ressentie à l'occasion de cette proximité. On

comprend que la force d'un attachement apparaisse tout spécialement à l'occasion d'une rupture avec la personne à laquelle on est attachée. C'est ce que font apparaître les recherches qui analysent les événements de la vie exigeant une adaptation comme une source de stress. En effet, parmi les toutes premières sources de stress figurent les principales ruptures affectives telles le décès du conjoint ou d'un proche, le divorce, la maladie ou l'accident grave personnel ou d'un proche, l'emprisonnement (cf. Holmes et Rahe, 1967 ; Scully et autres, 2000).

Le sens commun conduit à penser que l'attachement porte sur les personnes mais le mot est parfois utilisé pour désigner la fidélité qu'une personne témoigne à une organisation, via des buts ou des valeurs partagés, l'intérêt du travail ou l'appartenance au groupe (Guerrero et Sire, 2001). Il nous semble que cet attachement à l'organisation recouvre en fait une instrumentalisation du groupe pour l'atteinte des buts, le respect des valeurs, la réalisation du travail ou l'appartenance au groupe. Comme le disent Guerrero et Sire (2001), l'attachement recouvre, en fait, un besoin de reconnaissance. Dans ces formes d'attachement, il n'y a pas de proximité affective ou, pour reprendre les termes de Maslow, de complicité, d'amitié ou d'amour.

Tournons-nous maintenant vers l'analyse psychologique des émotions. Lazarus (1991) définit les principales émotions et relève leurs significations. Retenons les émotions qu'il nomme « amour » et « compassion ». La première correspond, pour lui, à un état d'attachement envers quelqu'un, état qui dispose à lui vouloir du bien. La seconde est un état de sensibilité à la souffrance d'autrui qui dispose à vouloir l'aider. Sur un registre moins psychologique et plus sociologique, nous ne distinguons pas entre elles les différentes émotions qui disposent à vouloir le bien d'autrui et nous définissons l'attachement comme l'émotion qui lie une personne à une autre et la détermine à contribuer au bien de l'autre, non toujours d'une façon absolue mais dans un certain domaine et pour une certaine durée. Au-delà même des besoins d'attachement ressentis par l'espèce humaine, les entreprises doivent tenir compte de cette émotion : comme Fox (1980) l'explicite, en parlant du sens du travail, le travail lui-même donne l'occasion de créer des liens d'attachement avec d'autres.

Il nous faut maintenant préciser comment l'attachement se crée puis se répand. Au départ, un élan naturel activé par des facteurs de contingence : le besoin d'attachement dont parlait déjà Maslow. Ensuite, un processus réciproque et cumulatif, fondé sur le dévoilement de cet élan

et son acceptation par l'autre. Au fond, une triple prise de risque : accepter l'élan qu'on ressent, c'est prendre le risque de voir son émotion s'évanouir ; dévoiler son élan à l'autre, c'est prendre le risque d'être rejeté voire ridiculisé ; s'attacher, c'est prendre le risque d'une rupture, au fur et à mesure des dévoilements réciproques et croissants. L'attachement fait jouer ainsi le mécanisme de confiance, puisque l'on assume successivement chacun de ces trois risques. Etant une émotion, l'attachement retentit chez la personne à laquelle on s'attache, qui, par contagion, peut s'attacher en retour. De plus, les témoins peuvent être touchés par cet attachement et s'attacher eux-mêmes à leur tour. Le degré de contagion (D. Van Hoorebeke, 2008) de l'attachement est modulé, comme pour toute émotion, par l'émotivité des protagonistes et leur volonté de se lier d'attachement. Voilà comment l'attachement peut se répandre par contagion émotionnelle.

1.2 L'ATTACHEMENT : UN FACTEUR DE DÉVOUEMENT ET UN CONSTITUANT DE LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL

L'émotion d'attachement conduit à vouloir le bien de l'autre et à y contribuer concrètement, autrement dit à se dévouer à lui. Mais il n'est pas nécessaire d'être attaché pour contribuer au bien de l'autre. Max Weber (1956/1971/1995) a distingué quatre déterminants des relations tissées par les hommes entre eux. Nous les reprenons comme grille de lecture des déterminants du dévouement et retrouvons au passage l'attachement.

i) Considérons d'abord les déterminants typiques des relations reposant sur un compromis ou une coordination. Max Weber en distingue deux .

ii) le comportement « rationnel en finalité », comme c'est le cas manifestement pour l'entreprise : ses acteurs anticipent fréquemment les actions des autres et combinent les moyens qu'ils peuvent déployer pour atteindre leurs fins. Ainsi en est-il du dévouement, qui peut être l'occasion de se faire bien voir de ses supérieurs ou de susciter un service en retour de la part des collègues.

ij) le comportement « rationnel en valeur » par lequel l'acteur suit « sa croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle d'un comportement déterminé » (p. 55). Par exemple, il accorde à « l'entraide » une importance inconditionnelle, qu'elle figure ou non parmi les valeurs promues par l'entreprise.

j) Considérons maintenant les déterminants reposant sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté. Max Weber en distingue encore deux :

ji) le comportement « traditionnel », à savoir la coutume invétérée, perceptible aussi en entreprise : les membres du personnel peuvent s'aider mutuellement, sans y réfléchir plus, si cela s'est toujours fait.

jj) le « comportement affectuel ». Ce comportement est prégnant en entreprise, comme nous l'avons vu. En effet, des acteurs s'entraident spontanément parce qu'ils sont liés par des émotions d'attachement, au contraire des trois premiers types de comportement.

Max Weber appelle « société » les groupements humains dont les relations reposent sur un compromis ou une coordination, qu'elles soient déterminées par une rationalité en finalité ou par une rationalité en valeur. Il appelle « communauté » les groupements humains dont les relations reposent sur le sentiment subjectif d'appartenir au même groupe, qu'elles soient déterminées par des émotions ou par la tradition. Nous l'avons vu, l'entreprise participe de la société et de la communauté. Nous pensons précisément que le développement des liens d'attachement enrichit l'entreprise, qui de prime abord peut être analysée comme une société, de relations typiques de la communauté. Cette idée était en germe chez Max Weber (1956/1971/1995) lorsqu'il faisait la remarque suivante : « N'importe quelle relation sociale (...) si froidement eût-elle été instituée (...) peut faire naître des valeurs sentimentales qui dépassent la fin établie par libre volonté. » (p. 79) Prenons le cas du dévouement : il est pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, mais des attachements se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement. Si bien, qu'à terme, le dévouement peut devenir une coutume invétérée. En un mot, en entreprise, on peut se dévouer sans être attaché mais le temps passant des attachements se créent. Afin d'éviter la polysémie du mot « société » et se concentrer sur le groupe de travail, nous parlerons de collectif, et pourrons dire ainsi que tout collectif de travail se transforme peu à peu en communauté au fur et à mesure que les attachement se créent.

L'attachement dans l'acception de Guerrero et Sire (2001) n'est pas exempt, comme il le disent eux-mêmes, de rationalité : il attend un retour, de la reconnaissance. Ce point de vue cadre parfaitement avec la grille d'analyse wébérienne : il correspond à un comportement dévoué, rationnel en valeur ou en finalité. Pour notre part, nous insistons sur la dimension affective qui peut se rajouter à un tel comportement et créer des attachements au sens de l'émotion qui détermine à vouloir le bien de l'autre.

1.3 LA MOBILISATION : UNE MASSE CRITIQUE DE PERSONNES DÉVOUÉES, SOURCE DE PERFORMANCE COLLECTIVE

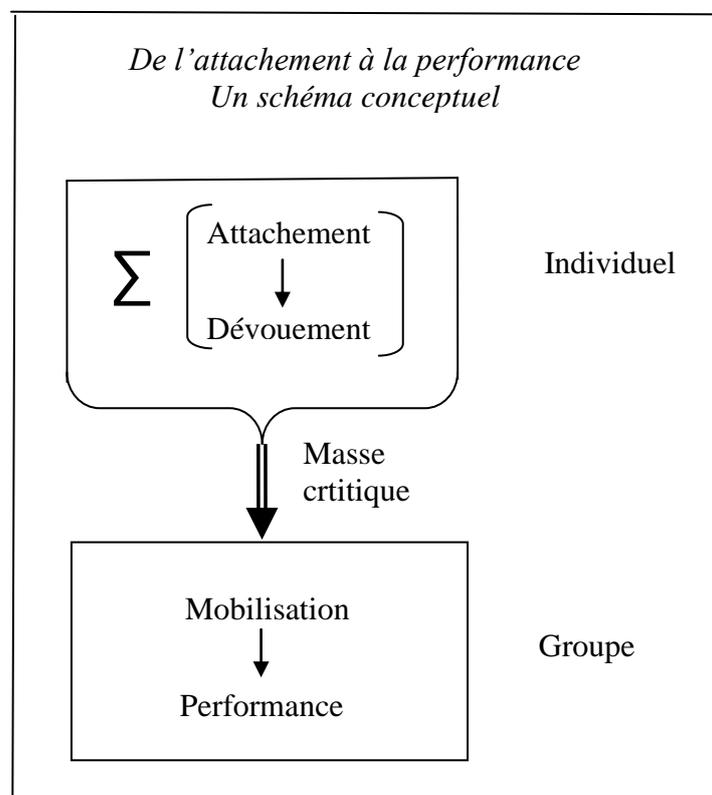
Nous avons rendu compte des différents déterminants du dévouement et souligné la prégnance de l'attachement. Il nous faut maintenant passer du dévouement à la performance collective. C'est une question de mobilisation. D'après Tremblay et Wils (2005), une masse critique d'actions individuelles positives assure la performance de l'entreprise. Nous nous intéressons à la formation de cette masse critique et mettons l'accent sur l'attachement car, par son caractère émotionnel, il est susceptible de se répandre et, par sa nature même, il conduit au dévouement.

Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail et étant rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ». (p. 38) Dans cette vision, la mobilisation est un phénomène collectif résultant de phénomènes individuels confinant au dévouement, avec une dimension collective voire communautaire. C'est particulièrement clair quand ils définissent le dévouement comme « un dépassement des attentes de performance » ou « des exigences normales du contrat de travail (par exemple, un rendement plus élevé que celui qui est attendu normalement) » (p. 43), résultats de motivations individuelles toutes particulières. Mais il y a comme un saut entre le caractère personnel de l'attitude de dévouement et la portée collective de ses effets. Ici, Tremblay et Wils parlent de dévouement non à telle personne mais à l'organisation. On peut dire, au regard de la grille d'analyse de Max Weber, qu'ils s'intéressent au dévouement déterminé par des motifs rationnels en finalité ou en valeur. Tremblay et Wils soulignent la nécessité d'une masse critique pour expliquer la mobilisation mais ne rendent pas compte pour autant de l'émergence de cette masse.

Tournons-nous vers les deux autres déterminants du dévouement, les affects d'attachement et l'éventuelle tradition de dévouement. Tremblay et Wils (2005) ne nient pas qu'il existe aussi un dévouement orienté vers les personnes : ils n'utilisent pas le mot mais traitent de la question lorsqu'ils parlent de « l'aide apportée aux autres », à savoir « rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé. » (p. 44) En bref,

ils s'intéressent au dévouement sans éclaircir ses déterminants. Mais ils font apparaître clairement l'effet de ce dévouement sur la performance collective. Pour aller à la racine des choses, le dévouement aux collègues conduit à les soutenir dans le contexte de travail, notamment à les aider à améliorer leur performance. Il ne faut pas négliger le déterminant affectif du dévouement, notamment si, comme nous l'avons vu, l'attachement se présente avec le temps au sein de tout collectif de travail. D'autant plus que, par son caractère émotionnel, il se répand spontanément dans l'entreprise. Pour atteindre une masse critique de dévouements, il faut susciter l'attachement. La mobilisation trouve une source dans des comportements individuels d'attachement ; leur masse critique assure la performance collective.

Nous pouvons maintenant synthétiser notre réflexion sous la forme d'un modèle. Nous nous sommes intéressés à l'attachement. Nous avons vu qu'il conduit au dévouement. La multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la mobilisation, elle-même facteur de performance. On passe ainsi d'un phénomène individuel à un bienfait collectif. Ce faisant, le collectif de travail s'est transformé en une communauté.



2 MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES EMPIRIQUES

Le modèle formulé dans la première partie repose sur l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Nous cherchons maintenant à tester cette hypothèse, en croisant des données sur l'attachement mutuel des membres du groupe et leur performance collective, l'idéal étant de pouvoir rendre compte du processus de transformation du collectif de travail en une communauté et de l'émergence des attachements qui fondent la performance. La méthode des cas s'impose, tant par son caractère expérimental¹ que par sa dimension processuelle (R. K. Yin, 1984).

Nous avons retenu trois cas, ceux de Michaël, Geoffroy et Blanche², en croisant deux critères de choix : d'une part le souci de présenter un ensemble assez complet de degré d'attachement et de performance collective et, d'autre part, la richesse des observations que notre accès au terrain nous permettait³. Le cas de Michaël, rassemblé à l'aide d'entretiens non directifs, est exemplaire par le caractère accompli de ses attachements et le degré de performance atteint. Celui de Geoffroy, tiré aussi d'entretiens non directifs, décrit finement le développement de l'attachement mutuel, puis sa rupture, à l'occasion de la trahison d'une parole donnée. Celui de Blanche, fondé sur un récit de vie, relate l'absence d'intérêt porté par une nouvelle

¹ Le fait que notre étude empirique porte sur un nombre restreint d'organisations doit être considéré, selon les termes de Yin (1984), comme une expérimentation : nous les avons choisies parce qu'elles présentent des cas sensibles du processus qui nous intéresse.

² Dans un souci de confidentialité, nous avons masqué les éléments qui auraient pu permettre de reconnaître les entreprises et les acteurs par des rôles et des contextes qui ne changent pas la nature des communautés de travail dont nous rendons compte.

³ Nous faisons référence au critère de "l'occasion d'apprendre", que Stake (1994) explicite en ces termes : « The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but learning toward those cases that seem to offer opportunity to learn. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness. » (p. 243).

direction aux attachements en entreprise et la défiance, pour ne pas dire le rejet, qu'elle a suscité en conséquence.

2.1 MICHAËL OU DES ATTACHEMENTS ACCOMPLIS

Michaël a 37 ans au moment où il nous raconte les faits, qui ont commencé il y a 9 ans. Après des études à l'ESCP, au cours desquelles il a été actif dans une association humanitaire de cette école, il a fait une mission de 2 ans au Cameroun comme gestionnaire d'un hôpital. Il a particulièrement apprécié le climat de confiance que son administration lui accordait ainsi que la simplicité des relations qu'il a pu tisser, sur place, avec chacun. Il a été frappé par la culture africaine, notamment par la fraternité des relations et l'importance accordée à l'instant présent.

Sa mission achevée, il rentre en France et obtient facilement un poste d'analyste trésorerie à la holding d'un grand groupe de télécommunication. Sa mission consiste à documenter puis à vérifier le bien-fondé des procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie. Un double challenge humain et technique : chercher l'information auprès des courtiers qui passaient les opérations de couverture et exprimer ces opérations financières avec le plan comptable d'une entreprise industrielle. Michaël, finalement, propose de nouvelles procédures dont les auditeurs saluent la qualité.

Fort de ce succès, Michaël se voit proposer le pilotage du basculement à l'euro de la comptabilité des dix-sept holdings. Il dirige une équipe projet de quatre personnes, deux consultants senior, une collègue du même âge, cadre elle aussi, et un stagiaire. Il s'agit notamment de convertir en euros les données traitées par les systèmes d'information comptable, tant le courant que l'historique. Très rapidement, s'instaure un climat de confiance et de bonne humeur : Michaël lance l'affaire puis se repose sur les compétences et le sérieux de chacun. Et l'entreprise est la première en France, utilisant cette famille de progiciels, à basculer à l'euro. Toute l'équipe est félicitée par le directeur financier du groupe.

Le directeur de la comptabilité, apprécié de Michaël pour sa courtoisie, sa disponibilité et son expérience, propose à ce dernier de prendre la responsabilité d'un service créé spécialement pour lui en réunissant des personnes qui lui sont directement rattachées, l'un au titre de la trésorerie, l'autre au titre du reporting, les derniers au titre de la comptabilité des participations et des opérations sur capitaux propres ou encore de la fiscalité. Le nouveau

service s'appelle « Haut de bilan ». Il regroupe 6 personnes : 1 cadre maison, 2 personnes du même âge et du même niveau de formation que Michaël, 1 agent de maîtrise et 1 apprenti comptable. Le succès du projet euro et l'excellente ambiance dans laquelle il a été mené donnent un préjugé favorable à Michaël.

Il prend les personnes telles qu'elles sont. Il cherche à comprendre leur motivation, ce qu'elles attendent de leur travail, tant sur le plan de l'intérêt porté aux tâches que sur celui de la liberté d'harmoniser les contraintes de la vie privée avec celles de la vie professionnelle. Il organise le service en fonction des objectifs définis avec son directeur. Il obtient facilement des moyens, étant donné la confiance que celui-ci lui porte. Il se forme de façon à pouvoir remplacer au pied levé chacune des personnes de son équipe et instruit sur des points très pointus celles qui le demandent.

L'équipe est rassemblée dans un même bureau de grande taille. La proximité physique permet à chacun de découvrir les autres non seulement sous les aspects professionnels mais surtout sur le plan personnel. Ils voient comment les autres régissent face aux joies et aux difficultés de la vie. Ils apprécient les uns les autres leurs valeurs humaines. Une estime mutuelle s'instaure. Un climat d'entraide s'installe naturellement. Et les objectifs sont largement dépassés chacune des trois années que Michaël passe à la tête de ce service. Depuis lors, Michaël a quitté l'entreprise, de même que certains membres de l'équipe, mais ils se sont retrouvés avec plaisir plusieurs fois dans les quelques années qui ont suivi.

2.2 GEOFFROY OU LA TRAHISON D'UN ATTACHEMENT

Geoffroy est âgé de 28 ans au moment des faits, qu'il nous relate un an plus tard. Après un DEA d'affaires internationales, il travaille six mois en ambassade, puis six mois auprès de la Commission européenne, à produire des notes de synthèse et des études. Il est intéressé par la dimension intellectuelle des thèmes qu'il traite et par les échanges d'idées qu'il peut avoir avec ses collègues. Les débats sont riches car ils ont tous la même fluidité intellectuelle et partagent le même intérêt pour ces questions de politique et de stratégie. Mais tout le monde ayant le même profil (âge, formation, parcours) et les mêmes ambitions, ce sont là les seuls objets d'échange : tout le reste est mis de côté, à l'aide d'une politesse convenue. Et Geoffroy souffre de la pauvreté humaine de ces échanges : le mode de communication ne lui apporte pas ce qu'il attend de la vie. Il aspire à un développement personnel qui fasse appel aux principaux aspects de sa personnalité.

Il devient officier sous contrat dans l'un des services de communication des armées. C'est un service de l'état major relayé par des bureaux en région, sous la direction d'un officier général qui rassemble plusieurs dizaines de personnes, la plupart militaires et quelques civils de la défense mais tous différents par le grade, l'âge et l'expérience. Sa mission officielle est la gestion des relations avec la presse. Cette responsabilité est bien supérieure à ce qu'il aurait pu trouver partout ailleurs. De fait, il se trouve inséré dans de nombreuses équipes de projets comme celle chargée de rapprocher les méthodes de communication des différentes armées.

La confiance règne si bien que chacun peut exprimer son adhésion aux valeurs et à la finalité de l'institution, même avec émotion et passion. Tout cela est source non seulement de créativité mais aussi d'amitié, issue du partage de la passion qui les anime. Geoffroy s'y épanouit car cette chaleur humaine répond à son besoin de vivre des échanges riches en qualités humaines. Il est pleinement satisfait quand, dans l'échange, il découvre certaines facettes personnelles de celui avec qui il travaille. Il donne spontanément sa confiance aux différents membres de l'équipe projet.

L'équipe projet remplit sa mission au-delà des objectifs prévus. Chacun rejoint son sous-service d'origine. Et c'est alors que Geoffroy fait l'expérience d'une « trahison » : son supérieur avait promis à un collègue de renouveler son contrat mais ne tient pas cette promesse. Certes, il n'était pas en mesure de la tenir car il n'est pas le décideur. Mais pourquoi s'était-il engagé ? Par empathie, Geoffroy ressent cette désillusion très vivement. Et il se demande s'il doit suivre son supérieur hiérarchique dans l'évolution de carrière qu'on lui propose. Cette désillusion est partagée par d'autres membres de l'équipe hormis ceux que Geoffroy, finalement, désigne comme cyniques.

2.3 BLANCHE OU LE REJET D'UN MANAGEMENT DÉTACHÉ

Blanche a 42 ans au moment où elle quitte son entreprise et rédige un récit de vie à l'occasion de sa reconversion. Après un bac professionnel comptable, elle a été recrutée sur présentation dans le service comptable d'une enseigne de grande distribution qui, à l'époque, était dirigée par la famille du fondateur. L'ambiance était paternaliste : arbre de Noël, avantages sociaux, stabilité de l'emploi, fierté d'appartenance à l'entreprise et identification à la marque, forte insertion dans le milieu local, proximité de la direction avec la vie des familles, progression au mérite, apprentissage sur le tas, formation des nouveaux par les anciens, etc. Blanche

progresses en compétence et passe des diplômes comptables en cours du soir. En 15 ans, elle devient responsable de l'ensemble du service de comptabilité. Elle veille à entretenir le climat de bienveillance et respecte les amitiés qui ont pu se développer.

C'est alors que la famille vend son enseigne à un grand groupe et se retire de la direction. La nouvelle direction place ses hommes aux postes clés ainsi que leurs adjoints (toute possibilité de promotion est de ce fait interrompue) et met en œuvre un nouveau mode de management. Sûrs de savoir ce qui est bon pour l'entreprise et chacun de ses membres, ils prennent unilatéralement des décisions dans les petites comme dans les grandes choses. Par exemple ils intervertissent les bureaux des différents services pour « changer les habitudes ». Après ce déménagement, il y a des « grognes » : « on ne nous a pas prévenus ! ». Puis, ils déménagent ce siège à quelques kilomètres dans le but de faire des économies et, de l'avis de Blanche, de montrer qu'ils sont les décideurs. Ils pensent que les attachements mutuels sont défavorables à l'efficacité au travail. Ils font partir les anciens de la direction financière (pré-retraites, licenciements pour motif personnel pour les moins âgés), en imposant leurs choix à Blanche qui est blessée par le peu de respect que la direction leur témoigne. Ils recrutent des jeunes ayant tous le même profil : études supérieures en apprentissage qui, dénués d'expérience, sont de ce fait moins sensibles à la détresse que ressentent leurs collègues. Blanche ne ressent pas d'affinités avec ces nouveaux venus et comprend que la direction cherche à renouveler le personnel pour changer son état d'esprit.

C'est alors que le nouveau supérieur hiérarchique de Blanche recrute une personne qu'il connaissait par ailleurs. Cette personne demande à Blanche de lui expliquer son travail, dans le détail des procédures. Blanche se sent remise en cause, et craint d'être licenciée. Deux choix se présentent à son esprit : collaborer au risque de ne plus être indispensable, ou bien s'opposer au risque de se faire mal voir. Elle est perdante dans les deux cas de figure. Deux mois plus tard on la convoque pour lui annoncer qu'elle va être prochainement licenciée. Elle se révolte au fond d'elle-même contre le déni de tout ce qu'elle a apporté à l'entreprise et la brutalité du procédé. Elle croise par hasard Claude, un cadre commercial qu'elle avait trouvé pertinent un jour où il avait pris la parole dans une réunion d'information des cadres et s'était fait mettre à l'écart. Ce qu'elle ne savait pas, c'est qu'il était délégué syndical. Ils discutent de sa situation. Il lui propose de prendre un mandat. Elle serait ainsi protégée par le droit du travail. La voici représentant syndical puis, aux élections qui suivent, secrétaire du CHSCT.

Elle s'attire aussitôt l'animosité de la direction qui la dénigre auprès des collègues, lui retire les dossiers sensibles et cherche à négocier un départ.

Blanche prend son mandat à cœur par solidarité avec les salariés de longue date : ayant vécu douloureusement les « manœuvres » de la nouvelle direction, elle compatit spontanément aux détresses de ses collègues et cherche à les défendre. Elle découvre au syndicat un monde d'amitié et de chaleur humaine, qui donne un sens à son engagement. Les salariés de longue date font bloc autour d'elle. Elle déclenche des expertises, des visites de l'inspection du travail et porte plainte devant les tribunaux, au nom des salariés, sur des questions d'entraves. En outre, elle mobilise ses collègues et deux tiers des salariés de son département attaquent la direction, devant les tribunaux, pour des modifications unilatérales de leur contrat de travail. Elle résiste aux pressions de la direction (placardisation, procédures de licenciement successivement déboutées par les tribunaux) ainsi qu'à ses propositions financières. Quatre ans se passent ainsi jusqu'à ce qu'elle trouve l'occasion de se reconvertir comme institutrice auprès d'enfants handicapés.

Résumons l'essentiel de nos cas :

- Michaël a su tisser une relation profonde et vraie avec chacun des membres de son équipe en s'intéressant à ce qu'ils jugeaient être important à leurs yeux. Ils se sont attachés les uns aux autres et ont fait preuve de performance collective.
- Geoffroy a donné spontanément sa confiance car, dans son collectif de travail, chacun pouvait vivre son métier avec passion. Chacun a donné plus que ce à quoi il était tenu. Mais Geoffroy a ressenti une trahison et hésite à s'engager de nouveau. L'institution se prive d'une source de performance.
- Blanche n'a jamais donné sa confiance aux nouveaux managers car ils ont refusé d'entrer en relation d'attachement. Tout ce qu'ils obtiennent, c'est une mobilisation contre leur management.

3 RÉSULTATS ET PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES

Les trois cas qui viennent d'être décrits présentent une gradation d'attachement et de performance, gradation qui va servir à tester notre hypothèse. De plus, le détail de leur

description permet de reprendre certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Cet approfondissement permettra d'affiner les préconisations managériales qui découlent de cette recherche.

3.1 UNE VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Nous avons formulé l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Testons cette hypothèse au regard de nos trois cas et rassemblons, pour ce faire, en un tableau les données qu'ils présentent sur l'attachement, le dévouement, la mobilisation et la performance.

	Michaël	Geoffroy	Blanche
Attachement	- attachement mutuel entre les membres du service - attachement entre Michaël et sa direction	- attachement de Geoffroy pour les membres de son équipe	- attachement mutuel des anciens - absence d'attachement entre les anciens et la nouvelle direction
Dévouement	- dévouement mutuel au sein du service - dévouement entre la direction et Michaël	- dévouement à l'institution de tous les membres de l'équipe	- dévouement des anciens entre eux
Mobilisation	- mobilisation de l'ensemble des membres de l'équipe	- mobilisation de l'ensemble de l'équipe - puis remise en cause pour Geoffroy	- mobilisation des anciens derrière Blanche contre la nouvelle direction
Performance	- objectifs régulièrement dépassés	- renouvellement de la performance incertain	- dégradation de la performance, blocage, procès, etc.

Il apparaît clairement une gradation entre les trois cas : plus il y a d'attachement, plus il y a de mobilisation. Dans le cas de Michaël, il y a un attachement tout au long de la ligne

hiérarchique et la mobilisation qui en découle est facteur d'une performance pérenne. Dans le cas de Geoffroy, la mobilisation est fondée sur un dévouement, reposant lui-même soit sur un attachement, comme pour Geoffroy notamment, soit sur une rationalité en valeur, pour ceux que Geoffroy désigne comme cyniques. La mobilisation a entraîné la performance. Mais celle-ci n'est pas susceptible de se reproduire, compte tenu de la rupture d'attachement vécue par Geoffroy et certains de ses camarades. Dans le cas de Blanche, il y a mobilisation des seules personnes attachées entre elles. Mais comme la direction ne s'est attachée à personne, cette mobilisation joue en sa défaveur. On peut noter le dévouement exceptionnel de Blanche envers ce qu'elle considère être sa véritable communauté de travail. En bref, l'attachement est une source de mobilisation et cette mobilisation est facteur de performance quand toute la ligne hiérarchique témoigne aussi d'attachement.

3.2 UN APPROFONDISSEMENT DU MODÈLE

Nos cas semblent valider notre hypothèse et la précisent nettement sur un point important : l'attachement est aussi l'affaire de la ligne hiérarchique. Ce point questionne le management contemporain, vécu le plus souvent sur un mode lisse et détaché (Laroche, 2000) et nous invite à reprendre, au regard de nos cas, certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Nous sommes partis du dévouement, pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, au sein du collectif. Et nous avons affirmé que des attachements se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement, si bien que peu à peu des attachements se créent et le collectif devient aussi une communauté. Regardons ce qu'il en est dans chacun de nos cas.

Michaël suscite spontanément l'attachement : ouvert, paisible, conciliant, chaleureux, il s'intéresse aux personnes au-delà de leurs tâches, il cherche à comprendre leurs soucis, leurs attentes, leurs motivations. Le jour où il est nommé responsable du service, certains de ses nouveaux collaborateurs ressentent un petit choc émotif : il était alter ego par l'âge, la formation, il avait même moins d'ancienneté dans l'entreprise, et voici qu'il devient leur supérieur hiérarchique ! Michaël se pose plus en facilitateur qu'en « petit chef » et ce choc s'efface rapidement. Il continue à témoigner le même intérêt pour la personne, un intérêt tissé de respect, de dévouement, de bienveillance. Point sensible, il sait s'adapter à chacun, par

exemple pour la difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. En bref, sa bienveillance suscite la sympathie.

Les membres du service de Michaël s'attachent aussi les uns les autres spontanément. Le temps passant, ils apprennent à se connaître et apprécient mutuellement la manière dont ils réagissent quand certains éléments de leur vie privée les affectent, en bien comme en mal. Ils se portent de l'estime en conséquence.

Tous les membres de l'équipe projet où Geoffroy travaille sont unis par un même engagement en faveur des valeurs de l'institution et ils apprécient le dévouement dont chacun fait preuve pour le projet et les armées. Et comme leurs contributions au projet sont toutes de qualité, ils s'accordent mutuellement leur estime. Les différences de grades, de carrière, d'âge sont perçus alors non comme une mise à distance mais comme des complémentarités. Que chacun soit libre de s'exprimer avec passion sur le projet est créateur d'idées nouvelles, ce qui renforce l'estime mutuelle. Geoffroy accorde spontanément sa confiance et s'attache à son supérieur. Sa désillusion est d'autant plus forte qu'il se sent trahi par lui.

Dans le cas de Blanche, l'attachement mutuel préexiste à l'arrivée de la nouvelle direction et chacun lui aurait sans doute accordé sa confiance si cette direction n'avait pas refusé d'entrer dans une relation humaine où l'échange porte aussi sur autre chose que des consignes de travail. Elle ne fait preuve d'aucun intérêt pour les personnes ni pour l'existant des relations humaines dans l'entreprise, sans doute parce qu'elle pense qu'un tel intérêt n'apporterait rien à sa carrière. Les anciens ont le sentiment que la nouvelle direction n'estime ne rien avoir à partager avec eux. Comment pourraient-ils lui faire confiance et s'attacher à elle ?

Tirons les leçons de cette relecture de nos trois cas. La confiance joue un rôle primordial et il s'agit de l'accorder à bon escient. On le comprend facilement : sans confiance, qui assumerait le risque de dévoilement de son élan d'attachement ? Cette confiance peut se fonder sur l'estime. Elle est suscitée par la bienveillance. Dans l'un comme dans l'autre cas, il faut du temps pour connaître l'autre, apprécier les facettes de sa personnalité et disposer de bonnes raisons de lui faire confiance. On ose alors ou non lui dévoiler l'élan d'attachement qu'on peut ressentir pour lui. Encore faut-il que le temps qui passe donne des occasions de mieux se connaître, que la connaissance qu'on peut avoir du caractère d'autrui ne soit pas masquée par des paroles convenues et des comportements attendus dans l'organisation. Encore faut-il vivre

des relations humaines sincères. Elles sont le terreau favorable de la découverte de l'autre et d'attachement, si l'autre témoigne de bienveillance.

3.3 DES PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES

Comme il appartient d'abord au supérieur de donner l'exemple (Melkonian et autres, 2006), c'est d'abord à la ligne hiérarchique de pratiquer la bienveillance, tant pour sa visibilité que pour l'importance du pouvoir qu'elle détient. Elle commencera par témoigner du respect et finira par développer son autorité.

Le respect est un préalable à la bienveillance. En témoigner suffisamment évite de fermer l'autre à la relation. Il s'exprime par des choses toutes simples. La politesse tout d'abord, comme en fait preuve le responsable de Michaël, oubliée trop souvent sous la pression de l'urgence. Par exemple, tenir ses rendez-vous, ne pas décrocher son téléphone en entretien. Le respect s'exprime encore par le ménagement des relations humaines, par exemple, laisser les collaborateurs développer leurs affinités personnelles plutôt que forcer une cohésion de groupe par des sorties quasi obligatoires. Il s'exprime aussi par l'acceptation de la diversité des personnes, même si les sentiments sont passionnés, comme dans le cas de Geoffroy. Il s'exprime toujours par la prise en compte de la capacité de réflexion des collaborateurs. Par exemple, les informer des projets et les consulter, voire les faire participer à la décision, au contraire du cas de Blanche. Il s'exprime enfin par le souci d'éviter toute injustice. Par exemple, sanctionner les éventuels comportements déloyaux au sein du collectif de travail, ce qui confine à la bienveillance.

La bienveillance elle-même n'est que la forme du dévouement propre au supérieur hiérarchique : elle consiste à veiller au bien de ses subordonnés. En témoigner sincèrement suscite la confiance et l'attachement. La bienveillance s'exprime notamment par une attention à toute information concernant les relations au sein du collectif de travail. Par exemple, le supérieur ne négligera pas le canal de la représentation des salariés, au contraire du cas de Blanche. Elle s'exprime aussi par liberté de parole et de ton laissée aux collaborateurs, comme dans le cas de Geoffroy, tant que la politesse est respectée bien sûr. La bienveillance sait faire la part des choses dans les échecs comme dans les réussites, à savoir ce qui provient de l'aléa des circonstances et ce qui provient des limites ou des compétences du collaborateur.

Elle excuse les passages à vide et se montre souple vis-à-vis de la vie personnelle des collaborateurs. Le supérieur bienveillant accepte que ses collaborateurs puissent demander une médiation, notamment faire appel à son propre supérieur ou au DRH. Il n'a pas peur de perdre son autorité.

Certes, le supérieur a reçu son pouvoir de ses propres supérieurs, finalement des actionnaires dans le cas d'une entreprise. Mais ce qui suscite l'attachement, c'est son autorité. Le pouvoir, en effet, vient d'en haut mais encore faut-il que les subordonnés en acceptent le titulaire ou, mieux, qu'ils reconnaissent en lui une capacité à les faire grandir. Telle est l'étymologie du mot autorité : le latin « augere », accroître, qui a donné aussi « auteur ». Ce qui pour nous, en entreprise, recouvre le souci du manager de faire grandir ses collaborateurs à travers un développement professionnel et, éventuellement, personnel. Quand ils ont conscience que telle est sincèrement l'intention de leur manager, ses collaborateurs lui accordent autorité, confiance et attachement. Michaël, par exemple, forme son personnel sur des questions de comptabilité qu'ils n'auraient pas eu le temps d'apprendre par eux-mêmes. Dans le cas de Blanche, la nouvelle direction détient le pouvoir, reçu des actionnaires, mais son personnel conteste devant les tribunaux ce qui est perçu comme des abus : il ne perçoit, chez elle, ni respect, ni bienveillance, ni volonté de faire leur bien. Quelle autorité le personnel pourrait-il lui reconnaître ? Quel attachement pourrait-il éprouver ? Pourquoi se mobiliserait-il en faveur de l'entreprise ?

*

Résumons notre propos. Nous nous sommes intéressés à la performance du collectif de travail. Nous avons analysé en quoi l'attachement peut être un levier de performance collective. Nous avons considéré le dévouement et la mobilisation : c'est quand une masse critique suffisante de dévouement est présente dans l'entreprise que l'on peut parler de mobilisation et que la performance collective apparaît. La question porte donc sur l'émergence de cette masse critique, sur l'apparition et la diffusion du dévouement.

Nous avons étudié les différents déterminants du dévouement, à l'aide de la grille d'analyse des comportements forgée par Max Weber, et avons souligné l'importance de l'attachement comme déterminant, affectif, du dévouement : comme toute émotion, l'attachement se diffuse de lui-même par contagion. En bref, la multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la mobilisation, elle-même facteur de performance. Et nous

disons, pour rendre compte de l'émergence d'attachements, que le collectif de travail s'est enrichi de liens affectifs, qu'il est devenu une communauté.

Nous avons confronté cette hypothèse au regard de trois cas présentant une gradation d'attachement et de performance collective. Le test valide semble-t-il notre hypothèse et nous conduit à préciser un point important : le refus d'attachement peut se retourner contre la direction, si elle n'a pas pris garde à témoigner respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Telles sont implicitement les préconisations managériales de cette recherche. Ces recommandations concordent bien avec notre analyse des conditions initiales de l'attachement : un élan naturel qui court le risque d'être déçu, dans l'espoir d'un plus grand bien.

Cette recherche complète la littérature théorique. Guerrero et Sire (2001) parlent de la multiplication des attachements et entendent ces attachements comme des dévouements rationnels en valeur ou en finalités. Tremblay et Wils (2005) parlent de dévouement et de mobilisation, et forgent le terme de masse critique. Ils soulignent qu'une masse critique de dévouement est source de mobilisation et de performance. Nous avons quant à nous distingué le collectif de la communauté de travail et insisté sur les liens d'affection qui peuvent se développer, dans un climat de respect, de bienveillance et d'autorité naturelle. Nous avons décrit un processus de formation de la masse critique de dévouement : celui de la contagion de ce type d'attachement.

Mintzberg (2008) a rappelé l'importance de considérer la communauté toute entière et non ses seuls dirigeants : le leadership est une affaire collective ; la performance est une affaire de communauté. C'est donc à tous de prendre soin les uns des autres et de s'entraider. Nous pensons que l'attachement permet une telle attitude et nous rappelons seulement qu'il ne se développe spontanément qu'entre personnes qui se témoignent respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Il nous semble aussi qu'une entreprise riche en attachements mutuels tout au long de la ligne hiérarchique a plus de chances de relever les défis de changement organisationnel et stratégique : un tel attachement est signe de confiance réciproque entre direction et personnel. Tous prendront plus facilement le risque du changement.

Références

- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- Fox, A. (1980), « The meaning of work », *The politics of work and organizations*, G. Esland et G. Salaman (dir.), Milton Keynes : Open University Press, 139-191.
- Guérin, F. (2004), « Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ? », XIIIème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2004, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin mai 2004.
- Guerrero, S. et B. Sire (2001), "La notion de mobilisation en GRH", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, avril-mai-juin, 82-90.
- Holmes, T.H. et R.H. Rahe (1967), « The social readjustment rating scale », *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 233-218.
- Johns, G. et A.M. Saks (2005), *Organizational Behaviour : Understanding and managing life at work*, 6ème édition, Toronto, Pearson Education.
- Kleinginna, P. et A. Kleinginna (1981), « A Categorized List of Motivation Definitions with a Suggestion for a Consensual Definition », *Motivation and Emotion*, 5, 3, 263-291.
- Landy, F.J. et J.M. Conte (2004), *Work in the 21th Century : An introduction to industrial and organizational behavior*, Mc Graw Hill.
- Laroche, H. (2000), « Le manager en action, Le jugement et l'attention », IXème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, Montpellier 24, 25 et 26 mai 2000.
- Latham, G.P. et C.C. Pinder (2005), « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lazarus, R.S. (1991), « Progress on a Cognitive-motivational-relational theory of emotion », *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Locke, E.A. et G.P. Latham (2004), « What should we do about motivation theory ? Six recommendations for the twenty-first century », *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Maslow, A.H. (1962), *Toward a psychology of being*, NJ, Van Nostrand.
- Melkonian, T., P. Monin, N. Nooderhaven, A. Rouzies et A. Timmers (2006), « Etre juste, ou être exemplaire ? La fusion Air-France KLM à la loupe », *Revue Française de Gestion*, 164, 229-252.
- Mintzberg, H. (2008), « Leadership et communityship », *Gestion*, 33, 16-17.
- Scully, J.A., H. Tosi et K. Banning (2000), « Life event check lists : Revisiting the social readjustment rating scale after 30 years », *Educational and Psychological Measurement*, 60, 864-876.
- Stake, R. (1994), « Case Studies », *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Sage Publications : Thousand Oaks, London, New Delhi, chap. 14, 236-247.
- Toulouse, J.M. et R. Poupart (1976), *La jungle des théories de la motivation au travail*, *Gestion*, 1, 54-59.

- Tremblay, M., et T. Wils (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30, 37-49.
- Van Hoorebeke, D. (2008), « L'émotion et la prise de décision », *Revue Française de Gestion*, 182, 33-44.
- Weber M. (1956/1971/1995), *Wirtschaft and Gesellschaft*, Tübingen : Mohr, 1956, traduction française collective sous la direction de Jacques Chavy et d'Eric de Dampierre : *Economie et Société*, Paris : Plon, 1971, Paris : Agora, 1995.
- Yin R. K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.