

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63

**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55

**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# **L'« école des relations humaines » (ou le « mouvement behavioriste ») et la question de la motivation**

## **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui comment la notion d'« école » présente dans le titre, il aborde successivement : les expériences Hawthorne à la *Western Electric* et l'apport de Mayo, les styles de commandement et la dynamique de groupe (Lewin, Likert), les apports de McGregor, Skinner, les théories de l'échange social, un focus sur le « citoyenneté organisationnelle », la dissonance cognitive, un focus sur le *copying*, un focus sur le *nudge*, Kohlberg et la théorie de l'apprentissage des stades moraux, un focus sur les modèles explicatifs des choix éthiques, les théories de la motivation avec les théories des besoins (Maslow, McClelland, Atkinson, Alderfer), la théorie de l'équité (Adams, Greenberg), un focus sur les différents types de justice, un long focus sur *La théorie de la justice* de Rawls, les théories des attentes (Vroom, Porter & Lawler), les théories de l'aménagement du travail (Herzberg, Deci & Ryan, Hackman & Oldman), la théorie des objectifs de Locke, les théories intégratrices de la motivation au travail, un focus sur la théorie de la motivation de service public (Perry), une conclusion sur les théories de la motivation, un focus sur la théorie de l'attribution causale, un focus sur le modèle de Miner et les motivations de rôle et un focus sur *L'intention* de G. E. M. Anscombe.

## **Introduction**

Nous avons repris ici le qualificatif d'« école » qui est souvent associé aux travaux de cet ensemble d'auteurs, également sous la dénomination de « mouvement ». Les usages de la notion d'« école » mettent en avant des principes généraux qui recouvrent les

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

travaux de ces auteurs, alors que celle de « mouvement » en acte la disparité relative, tout en essayant de les relier par sous-ensembles. Cette « école des relations humaines » est corrélative de l'« école classique » sous l'idée d'un autre prisme plutôt que celle d'une « réaction – opposition » dans la mesure où il est essentiellement question de comportement et de la quête de déterminants de ce comportement et donc d'action organisée plus que de structure organisationnelle, en particulier la division du travail et la spécialisation fonctionnelle, mise en avant pour qualifier l'« école classique ». A une théorie de l'« agent organisationnel conditionnable » de l' « école classique », correspond ici une théorie de l'« agent organisationnel motivable ». Les apports de cette « école » ont fondé les travaux concernant deux des questions de l'*Organizational Behavior* : celle de la motivation et celle du *leadership*. Ils ont également scellé les bases de celle de l'apprentissage organisationnel et de celle du changement organisationnel.

Ils sont aussi à l'origine du développement de méthodes sur deux registres : celui de la « recherche – action » qui va fonder les démarches de recherche comme celles de *consulting*, et celui de méthodes expérimentales ayant débouché sur la mise au point de batteries de tests et d'une conceptualisation sur la construction et l'animation de groupes de travail. A ce titre, les travaux de ces auteurs – et ils l'affirment parfois avec force – relèvent d'une attitude positiviste ayant joué un rôle important dans la construction du *main stream* en sciences de gestion.

Il aurait été possible de classer les auteurs de ce chapitre selon un autre prisme en distinguant les auteurs d'un courant participationniste (cf. K. Lewin) des auteurs d'un courant interactionniste (cf. les auteurs de la dissonance cognitive), mais c'est en définitive une approche chronologique qui a été adoptée.

Il faut remarquer la présence d'auteurs ayant émigré d'Autriche et d'Allemagne avant la Seconde guerre mondiale, auteurs ayant été influencés par les catégories de l'« Ecole de Vienne » ou « Cercle de Vienne » fondé par un groupe de scientifiques et philosophes autour du philosophe M. Schlick (avec, par exemple K. Gödel, K. Menger, R. Carnap et V. Kraft), « école » ayant eu des correspondants à Berlin. Le « Cercle de Vienne » publia en 1929 un manifeste, *La conception scientifique du monde*<sup>1</sup> où il expose ses thèses principales : il n'existe pas, comme le prétend E. Kant, de jugement synthétique *a priori*, la métaphysique ne peut donc être une science. Par ailleurs, tout énoncé est soit analytique (des propositions logiques et mathématiques, réductibles à des tautologies et n'apprenant rien sur le monde, car elles sont vraies par la signification des termes qui les composent), soit synthétique *a posteriori*, et donc vérifiable par l'expérience. L'empirisme logique divise les énoncés des théories scientifiques entre « expressions logiques » (qui rassemblent les liens logiques et les quantificateurs, donc partagés par toutes les sciences) et « expressions descriptives » (spécifiques à chaque science). Les expressions descriptives se divisent en « langage observationnel » (c'est-à-dire la dénomination attribuée aux entités observables) et « langage théorique » (qui comporte des termes désignant des entités difficilement, voire non observables). C'est pourquoi cette perspective est aussi qualifiée de « programme physicaliste »<sup>2</sup>. Il est

---

<sup>1</sup> Cercle de Vienne, *La conception scientifique du monde*, in A. Soulez (Ed.), *Manifeste du Cercle de Vienne et autres écrits*, PUF, Paris, 1985 (Ed. originale : 1929)

<sup>2</sup> L. Kolakowski, *La philosophie positive*, Denoël & Gonthier, collection « médiations », Paris, 1976, p. 213

important de souligner les conditions historiques des réflexions du cercle de Vienne avec la montée du nazisme dont le volet nationaliste met en avant la nécessité de se référer à un « esprit allemand » pour comprendre ses positions, en particulier la séparation entre les faits et les valeurs, afin de contrer cela. Il s'agit donc d'une posture critique. On comprend aussi son succès aux Etats-Unis, pays qui « importe » souvent ses élites universitaires (non anglophones ou maîtrisant un anglais superficiel) et qui entrent en phase avec l'enracinement culturel des approches empirico-déductives, une des composantes de la tradition intellectuelle nord-américaine. La compréhension de la société américaine nécessite en effet une longue imprégnation et les travaux à visée compréhensive en sciences sociales sont donc surtout le travail d'intellectuels culturellement acclimatés.

Le *Manifeste*, considérant que les énoncés éthiques et métaphysiques n'étant pas vérifiables, postule qu'ils sont nécessairement vides de sens. La dichotomie tranchée entre les faits et les valeurs dépasse les attendus du *Manifeste*, et se base sur un empirisme radical différent de celui d'A. Comte qui construisait une compréhension du monde par confrontation entre des faits et des théories. Les sciences sont considérées comme pouvant toutes se fonder sur des propositions construites sur une logique formelle, ce qui leur confère une unité méthodologique et théorique. Il n'y a donc plus de raison de distinguer les sciences en fonction de leur domaine, car, à l'extrême, elles peuvent se réduire à une « Science ». La logique va servir à distinguer le « sens » du « non-sens », distinction fondée par la possibilité de vérifier la proposition. On parle alors de vérificationnisme, une proposition étant réduite à sa signification cognitive qui dépend d'une correspondance avec les faits empiriques. Le « Cercle de Vienne » défend une conception instrumentale des théories scientifiques qui doivent permettre de faire des prédictions observables.

## **Les expériences de Hawthorne à la *Western Electric*, G. E. Mayo et la fondation de l'« école » des relations humaines**

Ce sont principalement ses deux ouvrages (*The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933 - dans lequel il va s'intéresser à la question de la fatigue en relation avec l'efficacité productive et *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945 - qui se consacre aux questions plus larges) qui exposent ses thèses, constitutives des fondamentaux de la gestion des ressources humaines, à partir de deux éléments majeurs : l'absentéisme et la rotation du personnel – le *turnover*<sup>3</sup>. C'est de la dimension « organisation du travail », dont il est question avec lui, avec une organisation du travail conceptualisée à la lumière d'un « système social ».

Ce sont avant tout les expériences menées à Hawthorne dans les ateliers de la *Western Electric* à partir de 1924, qui servent de point d'appui aux conceptualisations de l'auteur, en reposant sur une démarche inductive, comme avec F. W. Taylor et H. Fayol. Il s'agissait de déterminer l'influence de l'éclairage sur les niveaux de production dans un atelier, observation qui conduisit au constat surprenant que les ouvrières de cet atelier continuaient d'accroître leur production malgré de mauvaises conditions

---

<sup>3</sup> E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Boston, 1933, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, 1945

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

d'éclairage, constat ayant conduit, en 1928, les dirigeants de cette entreprise à faire appel à E. Mayo pour diriger une équipe d'intervenants dont le diagnostic fut de mettre en avant l'influence majeure du « facteur humain » comprenant des éléments tels que la dimension affective, la qualité des relations existant à l'intérieur du groupe de travail, etc. Ces travaux ont conduit à prendre le contre-pied de la perspective mécaniste qui estimait que les ouvriers ne réagissaient qu'à des *stimuli* d'ordre économique. Satisfaction et bien-être du personnel obtiennent alors droit de cité ouvrant le champ de la gestion du personnel à des logiques issues de la psychologie industrielle et des sciences du comportement. Du point de vue du « comportement organisationnel », il faut souligner que la satisfaction, c'est aussi résoudre des paradoxes, qu'il s'agisse de dilemmes adressés à l'individu ou de paradoxes adressés à l'organisation.

Cet apport conceptuel est aussi qualifié d'*effet Hawthorne*, notion qui recouvre l'idée d'une réaction positive à la prise en compte des facteurs psychosociologiques par les membres d'un groupe. C'est aussi le moment où la critique d'ordre méthodologique, celle de la partialité dans le choix des phénomènes observés conduisant *in fine* à des auto-prédictions réalisatrices fondées sur des intuitions (donc partielles et partiales) va être formulée à propos de la conduite de ces expériences.

Par ailleurs, les travaux d'E. Mayo vont être à l'origine d'une bifurcation quant à la constitution d'une doctrine de l'entreprise, bifurcation redevable de ce qui peut être qualifié d'« humanisme organisationnel », donc de dimension normative, dont ces travaux vont faciliter la légitimité en proposant la conception d'une organisation allant au-delà de la mise en oeuvre de la sujétion des agents organisationnels aux impératifs techniques ou encore à des injonctions non discutables d'un volontarisme managérial autocratique.

Les expériences Hawthorne ont été poursuivies et conceptualisées par F. J. Roethlisberger & W. J. Dickson<sup>4</sup> qui ont mis l'accent sur l'importance d'une dimension informelle (un système d'idées et de croyances) en interaction avec la dimension formelle de l'organisation.

## **Style de commandement et dynamique des groupes : K. Lewin et R. Likert**

### **Kurt Lewin**

K. Lewin appartient à un ensemble d'intellectuels allemands ayant émigré aux Etats-Unis avant la Deuxième guerre mondiale. On va retrouver chez lui la composante humaniste dont il était question avec E. Mayo, composante qui s'est matérialisée dans ses travaux par la défense des valeurs de tolérance et de liberté, et par la promotion de la démocratie à l'intérieur des groupes humains. Ses ouvrages de référence sont A

---

<sup>4</sup> F. J. Roethlisberger & W. J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, 1939

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

*Dynamic Theory of Personality*<sup>5</sup> qui construit une théorie de l'agent et *Field Theory and Social Science*<sup>6</sup> qui est un livre de méthodologie d'observation et de changement. C'est un théoricien de l'interaction.

Ses apports majeurs aux théories des organisations se fondent sur trois registres :

- La dynamique de groupe, conceptualisation qui va dégager les conceptions de l'agent organisationnel de l'ornière caractérologique ou instrumentaliste ;
- Un versant instrumental consacré au changement au regard de trois phases (gel – dégel – regel) qui va marquer profondément aussi bien les théories du changement organisationnel que les méthodes de conduite du changement ;
- Un versant méthodologique consacré aux méthodes aussi bien d'étude des phénomènes organisationnels que d'intervention par la conceptualisation de la recherche-action. Un autre apport méthodologique repose sur la mise en avant de l'expérimentation qui peut se concevoir dans le cadre de la recherche-action ou indépendamment de celui-ci.

Pour ce qui est des styles de *leadership*, à partir d'expériences menées avec des groupes de jeunes élèves avec R. Lippit & R. K. White<sup>7</sup> (où on retrouve une trajectoire inductive de conceptualisation mais à partir de situations expérimentales), ils vont proposer une typologie de structurée autour trois styles :

- Le style autocratique caractérisé par un *leader* qui décide seul mais dont l'efficacité s'épuise dans le temps ;
- Le style démocratique caractérisé par un *leader* qui consulte et dialogue avec les membres du groupe avant de décider, *leader* dont l'efficacité est ponctuellement moindre mais plus durable que dans le cas précédent ;
- Le style permissif du « laisser faire » caractérisé par un *leader* qui, tout en apportant ses compétences, laisse faire le groupe, son inhérente anarchie étant facteur de faible efficacité.

La « dynamique de groupe » est une conceptualisation issue d'une démarche expérimentale ayant porté sur deux groupes de ménagères américaines au regard de la question de la consommation des abats (on est en 1944 qui est une période de restriction quant à la consommation de la viande, même aux Etats-Unis). Dans le premier groupe, un spécialiste de nutrition expose les bienfaits de la consommation d'abats dans le cadre d'une ambiance patriotique alors que les ménagères ont la liberté d'expression de leurs arguments dans le second groupe. A l'issue du fonctionnement de ces deux groupes, un ensemble accru de ménagères du premier groupe affirme être prêt à consommer des abats alors que la division entre les « pour » et les « contre » subsiste dans le second. Et pourtant, davantage de personnes se sont mises à consommer des abats dans le second groupe que dans le premier. K. Lewin explique ceci en mettant en avant la dimension passive dans le fonctionnement du premier groupe et la dimension active dans le fonctionnement du second. Ce phénomène qualifié de « dynamique de groupe » montre l'importance des échanges, des questionnements collectifs dans une logique de changement. K. Lewin s'inscrit dans la lignée de la *Gestalt Theory* (théorie psychologique de la forme) qui conçoit le tout comme étant davantage que la somme

---

<sup>5</sup> K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York, 1935

<sup>6</sup> K. Lewin, *Field Theory and Social Science*, Harper, New York, 1951

<sup>7</sup> K. Lewin & R. Lippit, R. & R. K. White, R.K., « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates », *Journal of Social Psychology*, n° 10, 1939, pp. 271-301.

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

des parties, d'où l'importance d'une lecture globale et pas seulement analytique dans l'étude des comportements humains et dans un raisonnement tiré du développement des sciences physiques de l'époque par référence à des « champs de force ». Il étudie les groupes comme des ensembles en accordant une importance au contexte dans lequel les individus agissent ainsi qu'aux représentations qu'ils se font des situations qu'ils vivent.

C'est en conceptualisant sur la dynamique des groupes qu'il va léguer aux chercheurs en sciences de gestion une méthode différente des méthodes d'observation habituelles : la « recherche-action ».

En effet, les « champs de force » à l'œuvre dans une « dynamique de groupe » tournent autour de trois opérateurs :

- L'autorégulation (qui s'oppose à la conception d'une régulation déterminée par l'extérieur) et qui met en avant l'importance des déterminations internes (apprentissage par les membres d'un groupe des facteurs déterminant leur avenir et leur fonctionnement par réajustements cognitifs) ;
- L'agent de changement qui facilite le développement des processus d'autorégulation. C'est ce rôle actif qui a conduit à qualifier cette démarche de « recherche – action », reposant sur l'idée que c'est dans le groupe que se trouvent les blocages et les limites à l'autorégulation (et non à l'extérieur) ;
- Le groupe qui est le lieu où s'opèrent les changements par transfert des éléments appris vers d'autres lieux.

Il faut souligner la place prise par les dimensions expérimentales de construction des groupes restreints dans la recherche-action, le changement partant du groupe restreint pour diffuser, au-delà des déterminants sociaux, économiques, technologiques et institutionnels. Comme chez E. Mayo, on trouve une composante expérimentale, mais beaucoup plus conditionnée par la définition et la mise en œuvre d'un protocole. La recherche-action conçoit le travail du chercheur par la mise en place d'un dispositif de collaboration avec le groupe dont les membres continuent à travailler pour leur compte. La recherche-action permettrait d'obtenir des compréhensions inaccessibles autrement en appréhendant l'organisation dans sa dynamique et ses contradictions internes.

A titre de conclusion, rappelons l'invention du *Training-Group* en prolongement des recherches de K. Lewin. Le *T-Group* est une expérience discutée en commun sous la conduite d'un animateur où le groupe est à la fois sujet et objet d'expérience : sujet au regard du thème choisi et objet dans la mesure où chacun des membres du groupe apprend à décoder le fonctionnement des petits groupes en observant le comportement des membres du groupe dont il fait partie. En filiation avec la recherche-action, le *T-Group* est fondé sur la logique de transfert d'apprentissage. Cette méthode pédagogique marque toujours profondément les modes pédagogiques de la formation continue. Toujours dans le même ordre d'idée, soulignons l'existence des *Focus-Group* destinés à réunir des partenaires de nature hétérogène dans le but de le questionner sur une interrogation afin, éventuellement d'approcher, si c'est l'objet de son fonctionnement, d'un consensus. Le *T group* est aujourd'hui sorti du domaine de la psychologie sociale pour entrer dans le domaine de l'apprentissage organisationnel par référence à la notion d'« intelligence collective » et le développement de méthodes *ad hoc* (cf. la méthode de

co-développement de Payette & Champagne<sup>8</sup>).

L'apport de J. L. Moreno<sup>9</sup>, lui aussi d'origine autrichienne et qui fut l'inventeur du théâtre spontané qui est une théorie des rôles ayant débouché, sur le plan pratique, à une modalité de formation en petits groupes, a développé la sociométrie qui est l'étude des relations interpersonnelles d'un groupe. Le sociogramme est une représentation des attirances et des rejets des individus membres d'un groupe. Cet outil a conduit à fonder des actions de réorganisation du travail. La notion de base de la sociométrie est l'« atome social » qui définit l'individu comme un réseau de relations.

Cette question des groupes de travail a beaucoup intéressé les auteurs de ce courant de pensée. Ajoutons ici H. J. Leavitt dont les travaux sur les modes de fonctionnement des groupes ont conduit à son *Managerial Psychology*<sup>10</sup>, aux expériences menées au MIT avec A. Bavelas (voir aussi A. Bavelas & G. Strauss<sup>11</sup>) sur l'efficacité des formes de réseau (centralisé, en Y, en chaîne, circulaire), au concept d'équipe qualifiées de *hot groups* (avec J. Lipman-Blumen & H. J. Leavitt) dont les membres se font confiance tout en étant stimulés par des objectifs exigeants.

## Rensis Likert

Il est possible d'établir une forme de parallélisme entre K. Lewin et R. Likert dans la mesure où il fait, lui aussi, à la fois un apport aux théories des organisations et un apport aux méthodes de recherche en sciences sociales.

Son apport aux théories des organisations<sup>12</sup> part de l'idée qu'une attention portée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser est plus performante, ce qui l'a conduit à partir d'enquêtes menées auprès de directeurs de compagnies d'assurance, à conceptualiser une typologie des styles de direction sur quatre registres :

- Le style autoritaire, exploiteur et despotique où le *leader* utilise les menaces, la coercition pour obtenir de la conformité au regard d'une approche *top-down* ;
- Le style autoritaire paternaliste et bienveillant où le *leader* utilise des récompenses pour obtenir les performances attendues, mais les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée ;
- Le style consultatif où le *leader* applique une politique de consultations même si la plupart des flux d'informations remontant de la base vers le sommet de la hiérarchie sont filtrés pour obtenir l'agrément de la direction, la décision finale restant effectuée au niveau central ;

---

<sup>8</sup> A. Payette & C. Champagne, *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec, collection « Gestion et Management », 1997, ISBN-10 : 2760509818, ISBN-13 : 978-2760509818

<sup>9</sup> J. L. Moreno, *Who Shall Survive ? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*, Beacon House, New York, 1934

<sup>10</sup> H. J. Leavitt, *Managerial Psychology : Managing Behavior in Organizations*, University of Chicago Press, 1958 – J. Lipman-Blumen & H. J. Leavitt, *Hot Groups – Seeding them ; Feeding them, & Using them to Ignite your Organization*, Oxford University Press, 1999

<sup>11</sup> A. Bavelas & G. Strauss, *Group Dynamics and Interpersonal Relations*, Harper & Row, New York, 1955

<sup>12</sup> R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961, *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, 1967

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

- Le style participatif où le *leader* invite à la participation de tous, à tous les niveaux, y compris auprès des travailleurs en atelier et où la prise de parole dans le processus influence la décision.

C'est le style participatif qui serait le plus performant.

Les « échelles de Likert » construisent des questionnaires permettant de quantifier les attitudes, car le répondant doit indiquer son degré d'accord en réponse avec telle ou telle affirmation sur une échelle graduée entre « complètement d'accord » et « pas d'accord du tout » avec, en général, cinq valeurs possibles. Elles sont très utilisées dans de nombreux domaines tels que la psychologie du travail, les études de marché, la gestion des ressources humaines, etc.

## Douglas McGregor<sup>13</sup>

D. Mc Gregor raisonne en « profil type ». Par rapport à un profil mécaniste relevant de ce qu'il qualifie de « théorie X », il propose une théorie de l'autoréalisation qualifiée de « théorie Y ». Il réfute l'autoritarisme comme mode d'exercice du pouvoir.

Ses hypothèses quant à la « théorie Y » sont les suivantes :

- « 1. Le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou source de sanction (ce qui sera si possible évité) ;
2. L'Homme peut se diriger et se contrôler lui-même, lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable ;
3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs ;
4. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités ;
5. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels, sont largement distribuées chez les êtres humains ;
6. Le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé ».

## B. F. Skinner<sup>14</sup>

Cet auteur a effectué la transition entre les apports précédents et la question de la dissonance cognitive au regard des notions de « conditionnement opérant » et de « contingence de renforcement » qui désigne l'environnement qui induit le comportement caractérisé par trois éléments : 1) les circonstances dans lesquelles le comportement survient, 2) le comportement lui-même, 3) les conséquences qui renforcent. B. F. Skinner est un représentant archétypique d'une approche behaviorale, au regard de l'enrichissement qu'il effectue des apports d'I. Pavlov liés à la notion de

<sup>13</sup> D. Mc Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1976, (Ed. originale *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960)

<sup>14</sup> B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms*, Appleton-Century, New York, 1938

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



réflexe conditionné. Un comportement est qualifié d'« opérant », s'il produit des effets qui renforcent. Soulignons qu'il peut aussi y avoir des renforcements négatifs. B. F. Skinner a créé un dispositif de conditionnement opérant : la boîte de Skinner appliquée à l'apprentissage des rats. Son modèle d'apprentissage incrémental est à la base de l'enseignement programmé popularisé aujourd'hui par les MOOC (*Massive Open Online Course*). En 1957, il a étendu l'application des mêmes principes à la communication, dans son ouvrage intitulé *Verbal Behavior*<sup>15</sup>. Si une personne demande un objet à une autre personne, le fait de recevoir cet objet en retour va renforcer le comportement de demande, augmentant ainsi la probabilité que le sujet répète plus tard ce comportement dans des conditions similaires pour obtenir le même type de résultat. La communication est conçue comme un comportement particulier qui vise à obtenir des effets au travers d'autres individus. Il distingue plusieurs niveaux d'abstraction selon que le *stimulus* est explicite (décrire ce qu'on voit), ou pas (décrire ce qui se passe en un autre lieu).

G. C. Homans<sup>16</sup> va se référer à P. Blau et à B. F. Skinner pour formuler sa théorie de l'échange dans les registres d'une sociologie comportementale ayant mêlé psychologie et économie. Partant du postulat que la société est une somme d'individus, si un individu reçoit une récompense (ou la perçoit comme telle) pour une action qu'il vient d'effectuer ou qu'il a effectué dans le passé, il sera tenté de la refaire (cf. le « renforcement positif » de B. F. Skinner).

## Les théories de l'échange social

Tout un courant de pensée s'est développé autour de ce qu'il est convenu d'appeler la « théorie de l'échange social ». C. I. Barnard, dans *The Functions of the Executive*<sup>17</sup>, décrit l'organisation comme un système coopératif social, d'où la nécessité de proposer des mesures propres à construire la coopération.

P. Blau<sup>18</sup> distingue deux types de relations : l'échange économique (un contrat formel, formalisé par chaque partie pour remplir ses obligations spécifiques) et l'échange social (des obligations non spécifiées). L'échange économique est limité dans le temps, ce qui n'est pas le cas de l'échange social, qui nécessite en plus des ressources socio-affectives, ce qui indique un large investissement dans la relation.

La théorie de l'échange social (TES) est mobilisée pour comprendre et analyser les relations d'emplois. Elle tire ses origines, selon R. Cropanzano & M. S. Mitchell<sup>19</sup> de travaux datant des années 1920 comme ceux de M. Mauss<sup>20</sup> et surtout de disciplines

---

<sup>15</sup> B. F. Skinner, *Verbal Behavior*, Copley Publishing Group, New York, 1957

<sup>16</sup> G. C. Homans, « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, n° 63, 1958, pp. 597-606

<sup>17</sup> C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938

<sup>18</sup> P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964

<sup>19</sup> R. Cropanzano & M. S. Mitchell, « Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, 2005, pp. 874- 900

<sup>20</sup> M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

d'origines diverses telles que la psychologie avec A. W. Gouldner<sup>21</sup> et la sociologie avec celles de P. Blau.

Construite pour analyser les échanges entre les individus au sein des sociétés, cette théorie s'est intéressée aux relations de personne à personne, comme par exemple un *leader* et son subordonné, puis elle s'est étendue aux relations entre l'organisation et l'employé. Elle est définie par P. Blau (pp. 91-92) comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ».

La relation tissée entre deux parties (par exemple deux collègues, ou un employé et son supérieur) peut être décrite sur un *continuum* entre deux extrêmes :

- L'un est la relation d'échange économique : il s'agit d'un échange de biens souvent économiques ou quasi économiques. La relation de type économique tend à être une relation de court terme avec peu, sinon aucun attachement émotionnel entre les deux parties ;
- L'autre est l'échange social relationnel. Ce type d'échange semble être à durée indéterminée. Il porte plus sur des choses immatérielles telles que l'aide, la loyauté. Il tend à être un attachement à long terme entre les parties avec une identification psychologique de la relation.

Selon R. Cropanzano & M. S. Mitchell, la TES repose sur trois postulats : les règles et les normes de l'échange, les ressources échangées, et la relation qui en émerge. Les règles et les normes sont basées sur la croyance, la loyauté et les obligations mutuelles.

S'agissant de la nature des ressources échangées, E. B. Foa & U. G. Foa<sup>22</sup> en distinguent six types : l'amour, l'information, le statut, l'argent, les biens et les services.

J. A.-M. Coyle-Shapiro & L. M. Shore<sup>23</sup> identifient trois aspects fondamentaux dans la TES : la relation, la réciprocité, et l'échange. La relation d'échange social commence avec l'une des parties à l'échange qui offre un avantage à l'autre. La relation ou une série de relations n'a lieu que lorsque l'autre partie réplique, ce qui crée une obligation mutuelle entre les différentes parties. Dans ce type de relation, la confiance apparaît comme un élément majeur dans la mesure où il existe un risque dû au fait que l'offre de départ ne soit pas retournée. La confiance que l'une des parties remplira ses obligations apparaît, dans le champ des sciences sociales, comme un mécanisme de coordination et de coopération entre les acteurs (C. Thuderoz *et al.*<sup>24</sup>). La confiance est au cœur de l'échange social. Elle est gage de toute la réussite de ce processus.

---

<sup>21</sup> A. W. Gouldner, « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 2, 1960, pp. 161-178

<sup>22</sup> E. B. Foa & U. G. Foa, « Resource Theory of Social Exchange », K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of Social Resource Theory, Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*, Springer, New York, 2012, XXII, ISBN : 978-1-4617-4174-8, 470p., pp. 15-32

<sup>23</sup> J. A.-M. Coyle-Shapiro & L. M. Shore, « The Employee-organization Relationship: Where do we go from Here? », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 2, 2007, pp. 166-179. ISSN 1053-4822

<sup>24</sup> V. Mangematin & C. Thuderoz & D. Harrisson, *La confiance - Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, collection « Pertinence/impertinence », Montréal, 1999, ISBN-10 : 2910749053, ISBN-13 : 978-2910749057

Dans ce registre, J. G. March & H. A. Simon<sup>25</sup> proposent un modèle de « rétributions – récompenses » au regard des relations entre l'individu et l'organisation. Un agent organisationnel chercherait à atteindre le niveau de satisfaction le plus élevé tout en donnant le moins possible.

Une variante des théories de l'échange social est constituée par les théories de la mutualité (R. W. Goddard<sup>26</sup>) au regard des obligations mutuelles qui constituent la question centrale de la relation entre l'agent et l'organisation. La perception de la mutualité des obligations est renforcée par les logiques de communication intra-organisationnelle et la perception de la culture organisationnelle.

La théorie de la réciprocité a été conceptualisée par H. Levinson *et al.*<sup>27</sup> au regard de la mise en avant de facteurs psychologiques tels que la protection, le développement et la maîtrise, de sorte qu'il existe une relation significative entre la santé mentale de l'employé et le fonctionnement efficace de l'organisation. Ils mettent en avant l'importance de la prise en compte de l'existence de deux parties (l'agent organisationnel et l'organisation), de la complexité des attentes individuelles et des attentes partagées, du contexte et de la compréhension des contributions de l'autre partie.

Pour E. H. Schein<sup>28</sup>, la réciprocité permet de décrire et d'expliquer les attentes implicites de l'agent et de son organisation en précisant que l'organisation offre une rémunération, un statut et la sécurité de l'emploi à l'agent en échange de ses efforts, d'un travail de qualité et de la protection de son image.

Pour gérer les attentes de chaque partie, l'organisation utilise son pouvoir et son autorité alors que l'agent aménage sa participation et son engagement au regard de deux conditions :

- Le degré d'attente des agents envers ce que l'organisation va offrir et ce qu'il devra donner en échange qui doit être adéquation avec les attentes de l'organisation ;
- La nature des échanges, comme par exemple le montant du salaire en échange du temps de travail, de la satisfaction des besoins sociaux et de la sécurité d'emploi en échange du travail, de la loyauté, et des opportunités de développement personnel.

La dette créée par l'avantage reçu maintient la relation de réciprocité compte tenu de quatre facteurs : les motivations de l'offreur, la valeur des avantages reçus par le bénéficiaire et son coût pour l'offreur, la nature des motivations de l'offreur et l'évaluation par comparaison avec les autres.

---

<sup>25</sup> J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958

<sup>26</sup> R. W. Goddard, « The Psychological Contract: How to Match Employer and Employee Expectations for a Successful Partnership », *Management World*, vol. 13, 1984

<sup>27</sup> H. Levinson & C. R. Price & K. J. Lunden & H. J. Mandl & C. M. Stolley, « Men, Management, and Mental Health », *Journal of Management Inquiry*, vol. 41, 1963, pp. 146-146

<sup>28</sup> E. H. Schein, « Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are they the Same? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, n° 6, 1995, pp. 14-19.

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

La vision utilitariste de l'échange chez J. G. March & H. A. Simon est critiquée par A. W. Gouldner<sup>29</sup> qui considère la norme de réciprocité comme un préconstruit et donc antérieure à l'existence d'attentes et de responsabilités. C'est donc cette seule norme de réciprocité qui serait à l'origine des échanges au regard de deux formes : hétéromorphique (contenu de l'échange différent mais de même valeur) et homéomorphique (contenu de l'échange identique).

M. D. Sahlins<sup>30</sup> rappelle les trois dimensions de la réciprocité : généralisée (altruiste avec immédiateté des retours), équilibrée (donnant-donnant, direct et simultané) et négative (égoïste et au détriment de l'autre partie, comme le vol), réciprocité qui doit s'opérer en direct et sans délai. La réalisation de symétrie ou d'équilibre dans l'échange est caractéristique des relations volontaires comme l'emploi, les relations d'affaires et les autres échanges entre agents.

Le support (ou soutien) organisationnel perçu est une notion permettant d'évaluer la perception d'un agent sur la valorisation par l'organisation de ses contributions et le soin apporté à son bien-être (R. Eisenberg *et al.*<sup>31</sup>). Cette perspective part de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité. C'est une construction au travers de laquelle un agent évalue la relation de travail qu'il noue avec l'organisation. Cette logique englobe tout élément qui peut être échangé entre l'organisation et l'agent (rémunération, formation, etc.) en échange de la loyauté, de la performance, de la flexibilité, etc. La perception d'un agent sur le soutien de l'organisation va au-delà de l'émotion relationnelle avec des éléments tels que le soin apporté à son bien-être, le soutien à sa performance au travail, l'enrichissement du travail et des conditions de travail. Les agents organisationnels font preuve de réciprocité s'ils perçoivent un certain support de l'organisation et, dans ce cas, ils participent pleinement à la réalisation des objectifs. Les deux éléments centraux de la relation de réciprocité reposent sur la relation « employé – organisation » et le recours à la norme de réciprocité pour expliquer des éléments tels que l'engagement affectif et organisationnel. La réciprocité est appréhendée par la notion de sentiment d'obligations. La relation d'emploi en tant qu'échange est conçue comme un processus d'ajustement dans le temps s'expliquant par la manière dont chaque partie réagit à son environnement, d'où les conséquences sur l'attitude et le comportement de l'agent organisationnel.

Le modèle des « incitations – contributions » de J. G. March & H. A. Simon est basé sur l'idée selon laquelle, tous les employés sont confrontés à deux décisions dans leurs interactions avec les organisations : une décision relative à la production et une autre relative à la participation.

La décision relative à la production traite de la question de savoir si l'employé va travailler de façon intense, selon la volonté et le désir de l'entreprise. Celle qui concerne la participation les différents groupes « dans » et « autour » de l'organisation, principalement les employés, mais aussi les clients, les actionnaires, etc. quant à l'option de rester ou de quitter l'organisation.

---

<sup>29</sup> A. W. Gouldner, « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 2, 1960, pp. 161-178

<sup>30</sup> M. D. Sahlins, *Stone Age Economics*, Adline, Chicago, 1972

<sup>31</sup> R. Eisenberg & R. Huntington & R. Hutchison & S & D. Sowa, « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, 1986, pp. 500-507

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

La relation d'échange social est un échange de biens matériels, mais aussi non matériels tels que les signes d'approbation et de prestige. Les relations d'emploi sont considérées comme des relations d'échange par lesquelles l'organisation offre des incitations (cf. un ensemble d'avantages) à l'employé qui, en retour, répond par une contribution. Du point de vue de l'employé, il y a satisfaction lorsqu'il perçoit un lien entre l'incitation reçue et la contribution faite. Quant à l'employeur, la contribution de l'employé doit être suffisamment importante pour déclencher la volonté de mettre en oeuvre un système d'incitation suffisamment attractif (cf. C. Barnard pour qui chaque agent organisationnel reçoit une rétribution et, en retour, contribue à la réalisation des objectifs), une vision utilitariste de la relation ?

Différences entre l'échange social et l'échange économique<sup>32</sup> :

<b>Eléments de comparaison</b>	<b>Echange économique</b>	<b>Echange social</b>
<b>Nature de la prestation</b>	Homogène, non spécifique, ayant la même valeur aux yeux des parties prenantes	Hétérogène, spécifique, le contenu est déterminé par le donateur (celui qui donne en premier et fait un pas vers l'autre-le donataire-dans l'échange)
<b>Nature de la contre-prestation</b>	Identifiée, connue à priori et certaine	Hétérogène et incertaine
<b>Propriétés ou valeur de la prestation et de la contre-prestation</b>	Commensurable (étalon de valeur objectif : la monnaie)	Non commensurable dans sa totalité, selon les cas une partie peut être évaluée monétairement (exemple : prestation de travail/rémunération)
<b>Règles de l'échange</b>	Définies objectivement : l'équilibre et l'équivalence	Définies par les acteurs et contextualisées : les critères retenus sont l'équité et la légitimité
<b>Motivations à échanger des parties prenantes</b>	Unique : la maximisation et la satisfaction de l'intérêt particulier	Plurielles et non mutuellement exclusives : économiques, psychologiques, affectives, sentimentales etc.
<b>Sens donné à la relation d'échange</b>	Objectif et univoque	Subjectif et plurivoque
<b>Caractères des parties prenantes à l'échange</b>	Individu calculateur et rationnel	Acteur social (calculateur, altruiste, stratégique etc.)
<b>Temporalité de l'échange</b>	Définie par un début et une fin	Définie par un début ; la fin est indéterminée et indéfinie
<b>Issue de la relation d'échange</b>	Certaine, voire irréversible	Incertaine par essence voire réversible

<sup>32</sup> L. Pihel, « La relation d'emploi durable, une dynamique d'implication singulière », *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 2, n° 1, 2006, pp. 38-71  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

L'ensemble des recherches qui ont mobilisé ces théories permettent de retenir les caractéristiques suivantes : l'échange social est conçu comme un événement ponctuel et isolé. Il s'agit d'un résultat. Ces travaux estiment que la qualité de la relation détermine les conséquences sur l'organisation ainsi que sur l'attitude et le comportement de l'employé.

L. M. Shore & K. Barksdale<sup>33</sup> élaborent un modèle fondé sur la théorie de l'échange social au regard de la quête d'une relation équilibrée à partir des obligations des deux parties. Ils démontrent que la relation d'emploi est, dans la plupart des cas, équilibrée.

Dans chacune des types de relations (équilibrées et déséquilibrées), ils distinguent deux catégories de relations.

Pour les relations équilibrées :

- Fortes obligations mutuelles ou *mutual high obligations* ;
- Faibles obligations mutuelles ou *mutual low obligations relationship*.

Pour les relations déséquilibrées :

- Relation comportant un employé avec des sur-obligations ou *employee over obligations* ;
- Relation comportant un employé avec des sous-obligations ou *employee under-obligation*.

A. S. Tsui *et al.*<sup>34</sup> ont examiné cette relation en insistant sur les contributions offertes par les employés et les incitations attendues et concluent que l'employé manifeste une plus forte performance et une forte attitude positive lorsque les incitations et les contributions sont toutes les deux élevées.

A la différence des précédentes, les travaux qui portent sur le contenu de l'échange se réfèrent au jugement que chaque partie porte sur la valeur de la contribution de l'autre au regard de concepts tels que la fidélité, l'engagement, l'implication etc. Selon C. Dutot<sup>35</sup>, la fidélité du salarié à l'organisation peut être associée à la relation de confiance qui unit l'employé à son organisation et se caractérise par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi. Quant à J.-M. Peretti<sup>36</sup>, il affirme que « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* ».

Trois concepts fondés sur l'échange social traitent de la qualité des relations entretenues par l'individu avec les collègues de travail, le supérieur hiérarchique et l'organisation

---

<sup>33</sup> L. M. Shore & K. Barksdale, « Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n° 1, January 1998, pp. 731-744, DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+3.0.CO;2-P

<sup>34</sup> P. W. Hom & A. S. Tsui & J. B. Wu & T. Lee & A. Y. Zhang & P. P. Fu & L. Li, « Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 2, April 2009, pp. 277-97, DOI: 10.1037/a0013453

<sup>35</sup> C. Dutot, *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs ; le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse Université de Poitiers, 2004

<sup>36</sup> J.-M. Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, collection « Vuibert Entreprises », Paris, 1999  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

dans son ensemble. Le modèle de l'échange « leader - Membre » (*Leader Member Exchange - LMX*) analyse la qualité de la relation (loyauté, soutien dans le travail confiance, etc.), celui de l'échange « équipe – membre » (*Team Member Exchange - TMX*) définit la qualité de la relation entre le salarié et son équipe au regard du concept de soutien organisationnel perçu (*Perceived Organizational Support – POS* - croyance globale du salarié concernant la valorisation de sa contribution et l'attention accordée à son bien être<sup>37</sup>).

R. Eisenberger & P. Fasolo & V. Davis-LaMastro<sup>38</sup> ont élaboré un modèle de relation d'échange social dans lequel la relation « employeur – employé » est analysé au travers du concept de support organisationnel perçu (*POS*) et l'engagement affectif à partir de l'engagement de l'employé à continuer la relation.

### **Focus sur la « citoyenneté organisationnelle »**

La notion de « citoyenneté organisationnelle » (CO) est un archétype des approches de type *Organisational Behavior*. Le débat à son sujet précède celui qui se développe aujourd'hui autour de la notion de « satisfaction organisationnelle » et, comme pour tous les débats à ce sujet, il est important de souligner la proximité de la notion avec celles d'engagement et celle de satisfaction au travail. La notion se positionne sur la dualité « *in role – extra role* », l'accent étant mis sur le second aspect.

D. W. Organ<sup>39</sup> définit les comportements *extra role* comme « *des comportements individuels discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui favorisent l'efficacité de l'organisation* », comportements multidimensionnels pouvant être orientés vers l'individu ou vers l'organisation. D. W. Organ a proposé un modèle à cinq dimensions, dimensions constitutives de la « citoyenneté organisationnelle » : l'altruisme, la courtoisie, la conciliation, les vertus civiques et l'esprit d'équipe.

La référence à la « citoyenneté organisationnelle » a suscité de nombreux travaux empiriques sur les dimensions de la « citoyenneté organisationnelle », par exemple :

- W. C. Borman<sup>40</sup> ; N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq<sup>41</sup> ; D. W. Organ<sup>42</sup> pour les déterminants ou antécédents la « citoyenneté organisationnelle » ;
- D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie<sup>43</sup>, pour les motivations de la « citoyenneté organisationnelle » ;

---

<sup>37</sup> J. Aselage & R. Eisenberger, « Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a Theoretical Integration », *Journal of Organization Behavior*, vol. 24, n° 5, 2003, pp. 491-509, <https://doi.org/10.1002/job.211>

<sup>38</sup> R. Eisenberger & P. Fasolo & V. Davis-LaMastro, « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, n° 75, pp. 51-59

<sup>39</sup> D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988

<sup>40</sup> W. C. Borman, « The Concept of Organizational Citizenship », *Tampa, Florida: Personnel Decisions Research Institutes Inc.*, University of South Florida, 2004

<sup>41</sup> N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », *BRAC University Journal*, vol. 1, n° 2, 2004, pp. 75-85

<sup>42</sup> D. W. Organ, « Organizational Citizenship Behavior: it Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, 1997, pp. 85-97

- D. W. Organ<sup>44</sup>, pour les liens avec l'échange social ;
- M. A. Konovsky & S. D. Pugh<sup>45</sup>, pour la justice organisationnelle ;
- J. L. Farh & P. M. Podsakoff & D. W. Organ<sup>46</sup>; D. W. Organ & R. H. Moorman<sup>47</sup>, pour la validité de ses dimensions dans d'autres contextes culturels, notamment asiatiques ;
- J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ<sup>48</sup>, les liens avec la performance ;
- D. J. Koys<sup>49</sup>; P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie<sup>50</sup>; D. Turnipseed & A. Rassuli<sup>51</sup>, pour la performance.

La CO tire ses origines du concept de « volonté de coopérer » de C. Barnard et de la distinction faite par D. Katz entre la performance fiable des rôles et les « comportements novateurs et spontanés ». La combinaison de ces deux concepts est le comportement des employés en matière de citoyenneté. La CO se rapporte aux efforts qu'un employé utilise pour faire des choses supplémentaires dans l'intérêt de l'organisation comme aider les collègues à achever leur travail, fournir un soutien pendant leur travail. La CO fait référence à tout ce que les employés choisissent de faire à leur initiative en dehors de leurs obligations contractuelles. La CO est discrétionnaire et peut ne pas être reconnue ou récompensée, bien qu'elle puisse se traduire par des évaluations favorables de la part de la hiérarchie et des collègues. La CO est aujourd'hui conceptualisée comme synonyme du concept de « performance contextuelle », définie comme « *une performance qui prend en charge l'environnement social et psychologique dans lequel la performance d'une tâche a lieu* » (p. 95)<sup>52</sup>. La CO constitue une ressource importante pour améliorer l'efficacité organisationnelle en favorisant la transformation, l'innovation et l'adaptabilité.

D. W. Organ définit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme « *un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, qui contribue globalement au bon fonctionnement de*

---

<sup>43</sup> D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, 2006

<sup>44</sup> D. W. Organ, « The Motivational Base of Organizational Citizenship Behavior », *Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, pp. 43–72

<sup>45</sup> M. A. Konovsky & S. D. Pugh, « Citizenship Behavior and Social Exchange », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, pp. 656–669

<sup>46</sup> J. L. Farh, & P. M. Podsakoff & D. W. Organ, « Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction », *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, 1990, pp. 705–721

<sup>47</sup> D. W. Organ & R. H. Moorman, « Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections? », *Social Justice Research*, vol. 6, n° 1, 1993, pp. 5–18

<sup>48</sup> J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ, « Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China », *Organization Science*, vol. 15, n° 2, March–April 2004, pp. 241–253

<sup>49</sup> D. J. Koys, « The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level Longitudinal Study », *Personal Psychology*, vol. 54, n° 1, 2001, pp. 104 - 114

<sup>50</sup> P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, « The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research », *Human Performance*, vol.10, n° 2, 1997, pp. 133–151

<sup>51</sup> D. Turnipseed & A. Rassuli, « Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-level Study among Managers and Employees », *British Journal of Management*, vol.16, n° 4, 2005, pp. 231–244

<sup>52</sup> D. W. Organ, D. W. (1997). « Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, pp. 85-97, doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



*l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que ce comportement n'est pas une condition nécessaire à remplir au travail, ce comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est en aucun cas punissable ».*

D. W. Organ<sup>53</sup> propose une perspective plus étendue en ajoutant à l'altruisme et à la conscience professionnelle la volonté d'accomplir son travail au-delà de ce qui est requis, et l'esprit d'équipe, la volonté de tolérer les inconvénients liés au travail (*sportmanship*), la courtoisie - le fait de consulter ses collègues avant de prendre une décision (*courtesy*), le réconfort apporté aux collègues (*cheerleading*) et les vertus civiques - toute manifestation d'un intérêt soutenu d'un employé envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation (*civic virtue*).

L. Van Dyne *et al.*<sup>54</sup> ont suggéré de construire une structure du comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) en quatre dimensions : participation sociale, loyauté, obéissance, participation fonctionnelle. L. J. Williams & S. E. Anderson<sup>55</sup> le divisent en deux catégories avec le comportement de citoyenneté dirigé envers les individus et le comportement adressé à une organisation. Pour eux, des aspects tels que l'altruisme et la courtoisie figurent dans la première catégorie, alors que l'esprit d'équipe, les vertus civiques et la conscience professionnelle appartiennent à la deuxième. Pour N. P. Podsakoff *et al.*<sup>56</sup>, il existe quatre catégories principales d'antécédents à ce comportement : les caractéristiques des employés, les caractéristiques des tâches, les caractéristiques organisationnelles et les comportements de *leadership*.

La théorie de l'échange « *leader – membre* » (ELM) trouve son origine dans l'échange social et la norme de réciprocité. G. B. Graen & T. A. Scandura<sup>57</sup> définissent l'ELM comme un échange social dans lequel chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie considère comme étant de valeur, sachant que chacune des parties doit considérer l'échange comme juste et équitable. L'ELM est supposée refléter la mesure dans laquelle le responsable et le subordonné échangent des ressources et du soutien au-delà de ce qui est attendu dans le contrat formel de travail et se fonde sur l'hypothèse que les responsables nouent des relations qualitativement différentes avec chaque subordonné. Un des éléments de l'échange - la confiance interpersonnelle - est une composante majeure de la relation « *leader – membre* ».

Dans un registre ironique et critique du fonctionnement des hiérarchies, il est

---

<sup>53</sup> D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1998.

<sup>54</sup> L. Van Dyne & J. W. Graham & R. M. Dienesch, « Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, Aug., 1994, pp. 765-802, DOI: 10.2307/256600, <https://www.jstor.org/stable/256600>

<sup>55</sup> L. J. Williams & S. E. Anderson, « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors », *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, 1991, pp. 601-617, <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>

<sup>56</sup> N. P. Podsakoff & S. W. Whiting & B. D. Blume, « Individual- and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: a Meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, 2009, pp. 122-141.

<sup>57</sup> G. B. Graen & T. A. Scandura, « Toward a Psychology of Dyadic Organizing », *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, 1987

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

intéressant de rappeler les attendus des « lois » de Parkinson<sup>58</sup> : tout travail tend à se dilater pour occuper tout le temps qui lui est imparti ; tout collaborateur tend à multiplier ses subordonnés et non ses rivaux ; tout organisme dont l'effectif atteint ou dépasse mille personnes n'a pas besoin d'autre travail que de gérer ses effectifs pour être occupé à temps plein. Le « principe de Peter »<sup>59</sup> stipule que, « dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence » avec le corollaire qu'« avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assurer la responsabilité ». La « loi de Murphy », attribuée à E. A. Murphy Jr, ingénieur à l'US Air Force au début des années 50 se formule comme « tout ce qui peut mal tourner va mal tourner ». Le « Point Godwin » consiste à sortir l'argument de la Shoah quand on n'a plus rien à dire.

## La dissonance cognitive

Cette théorie issue de la psychologie sociale a été formulée par L. Festinger<sup>60</sup> puis reprise avec J. Aronson dans une perspective organisationnelle<sup>61</sup>. Cette théorie se focalise sur la façon dont l'individu gère les tensions engendrées par des éléments incompatibles, leur caractère inconciliable générant un inconfort mental et venant susciter des stratégies de réduction afin de construire une cohérence entre ces éléments, y compris par évitement. Elle repose sur le postulat que l'individu recherche une cohérence entre ses attentes et sa vie quotidienne. La relation dissonante se distingue ainsi de la relation consonante (où cognition et action sont en cohérence) et de la relation non pertinente (où cognition et action sont sans rapport). La dissonance cognitive pose avant tout la question de son ampleur sur la base de deux registres dont dépend l'effort à mettre en œuvre pour la réduire : le lien entre cognition et valeurs individuelles, le jeu des croyances étant majeur (plus ce lien sera fort et plus l'ampleur de la dissonance sera élevée) et la proportion des cognitions dissonantes par rapport aux relations consonantes. Selon L. Festinger, la réduction de la dissonance peut être effectuée à partir de trois registres inter-reliés : celui des attitudes (d'ordre cognitif), celui des comportements (de l'ordre de l'action) et celui de la justification (d'ordre cognitif à nouveau). On retrouve aussi, dans cet univers théorique, l'utilisation de la méthode expérimentale dont il avait été question plus haut.

Une des implications majeures de cette théorie a été le développement d'un ensemble de travaux sur la soumission volontaire dont la plus connue repose sur les expériences de S. Milgram<sup>62</sup>, expériences réalisées entre 1960 et 1963 dans le but d'évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il accepte comme étant légitime à partir d'impulsions électriques simulées déclenchées par le sujet de l'expérience sur la base de consignes émises par l'expérimentateur. Par ces expériences, S. Milgram cherchait à déterminer les conditions préalables à l'obéissance (une culture acquise), l'état d'obéissance (ou état agentique, c'est-à-dire que l'agent perd son autonomie pour

---

<sup>58</sup> C. N. Parkinson, *Parkinson's Law, or The Pursuit of Progress*, John Murray, London, 1957

<sup>59</sup> L. J. Peter & R. Hull, *The Peter Principle: Why Things always go Wrong*, William Morrow and Company, New York, 1970

<sup>60</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Evanston (Illinois), 1957

<sup>61</sup> E. Aronson & L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957

<sup>62</sup> S. Milgram, *La Soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental*, Calmann-Lévy, Paris, 1994, 2<sup>e</sup> éd. (Ed. originale : *Obedience to Authority : An Experimental View*, Harper Row, New York, 1974),

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

devenir l'exécutant d'une volonté qui lui est extérieure), les causes du maintien de l'obéissance. Cette approche a conduit à de nombreuses conjectures quant à l'obéissance et au conformisme dans la société et dans l'organisation, l'état agentique d'un individu pouvant durer aussi longtemps que le pouvoir issu d'une volonté extérieure tant qu'elle n'est pas en conflit avec le comportement du groupe et / ou un certain niveau de tension. Ce type d'expérience a suscité des commentaires d'ordre éthique.

Il est également intéressant de rappeler les expériences de M. Sherif<sup>63</sup> qui met en avant l'importance de la normalisation comme mode de pression sur un individu (désir de s'intégrer, de ne pas être exclu).

Les expériences de S. E. Asch<sup>64</sup> ont elles plutôt mis l'accent sur le conformisme. Là où la normalisation relève d'un processus collectif, le conformisme suppose une hiérarchie entre ceux qui influencent et ceux qui sont influencés. La pression à la conformité est donc aussi un phénomène important.

En partant d'une perspective inverse, les expériences de S. Moscovici<sup>65</sup> traitent de l'influence minoritaire comme vecteur possible d'innovation si la minorité est résolue et active face à la position majoritaire. De tels groupes peuvent alors être vecteurs de changement organisationnel.

Une analyse contemporaine de la servitude volontaire a été effectuée par J.-L. Beauvois dans son *Traité de la servitude libérale*<sup>66</sup> : « *Bien que libres en tant qu'individus, nous n'avons pas inventé ces rapports fondamentaux dans lesquels nous devons nous inscrire et par lesquels s'exerce le pouvoir : 1. les uns ont autorité pour induire les conduites des autres et, corollairement, 2. ont autorité pour juger de l'utilité des conduites des autres* » (p. 14). Pour lui, la relation de soumission forcée comme relation sociale est une relation de pouvoir qui repose sur un engagement dans la soumission. L'hypothèse d'auto-perception peut être formulée quand des sujets déclarés libres et ayant accepté de réaliser un acte problématique rationalisent leur comportement en adoptant de nouvelles attitudes ou en modifiant leurs motivations de façon à rendre leurs savoirs et évaluations privés plus susceptibles d'avoir généré le comportement qu'ils viennent d'accepter. Il y a donc une forme de parallélisme entre l'engagement de l'acte et l'engagement dans la soumission. L'état agentique change les données du comportement en mettant en avant la perspective situationniste sur la perspective personnaliste. Le behaviorisme est la forme légitime de cet aspect-là. Il est la référence de ce modèle, l'état agentique étant aussi représentatif de la souffrance de l'acteur. L'aspect prescriptif des positions de pouvoir correspond au commandement. Mais à l'aspect prescriptif correspond aussi un aspect évaluatif (pour apprécier les conduites désirées des autres) d'où l'importance des argumentaires de légitimation des évaluations et des prescriptions. J.-L. Beauvois propose un « modèle de l'obéissance » applicable aux organisations à partir des éléments suivants : la fidélité des comportements professionnels (qui justifie la

---

<sup>63</sup> M. Sherif, *The Psychology of Social Norms*, Harper & Brothers, New York, 1936

<sup>64</sup> S. E. Asch, « Studies of Independence and Conformity. A Minority of One against a Unanimous Majority », *Psychological Monographs*, vol. 70, n° 9, 1956, pp. 1-70

<sup>65</sup> S. Moscovici & M. Zavalloni, « The Group as Polarizer of Attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 12, 1969, pp. 125-135

<sup>66</sup> J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris 1994

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

supervision taylorienne, car on ne sait jamais quelles seront les défaillances), l'attachement (des motivations au-delà des motivations matérielles) avec des formes telles que le paternalisme, les relations humaines, le projet où les prescriptions spécifiques se réfèrent à des normes plus générales et l'esprit de performance comme valeur (avec la référence à un manager libéral). Il va également contester le point de vue des post-modernes en n'adhérant pas à leur vision de la fin de la modernité mais à la thèse de la crise des contenus irrationnels de l'industrialisme. Il postule l'existence d'une limite à la sphère de ce qui est rationalisable. Le modèle implicite est celui d'une économie qui ne cesse d'englober de nouveaux champs d'activité à mesure que le travail est libéré des champs qu'il occupait jusqu'alors « *La crise est, de fait, autrement plus fondamentale qu'une crise économique et de société. C'est l'utopie sur laquelle les sociétés industrielles vivaient depuis deux siècles qui s'effondre* » (p. 22).

Cette théorie a induit de nombreux débouchés pratiques dans le domaine éducatif (de nombreuses expériences ont été faites à partir de groupes d'enfants), en thérapie, en *marketing*, en gestion de la sécurité et aussi de nombreux débats, trouvant une forme de réactualité, mais sur un autre registre, avec le développement actuel des neurosciences.

### **Focus sur le *copying***

Le terme du verbe anglais *to cope with* (« faire face à », « s'ajuster ») viendrait du vieux français « couper en donnant des coups ». Il a initialement été employé par R. S. Lazarus<sup>67</sup> pour désigner « *un ensemble de réactions et de stratégies pour faire face à des situations stressantes* »<sup>68</sup>. Cette notion est proche de la notion de régulation de la surcharge mentale en psychologie, notion mise en évidence dans le domaine de l'ergonomie du contrôle aérien<sup>69</sup>. A ce titre, il n'existe pas de situation stressante mais c'est la façon dont la situation est perçue par l'individu qui conduit à la caractériser comme stressante (ou pas). La notion renvoie « *aux réactions cognitives, émotionnelles, comportementales déployées pour gérer un événement vécu comme pénible, inquiétant, menaçant, ou plus généralement aversif, et comme épuisant ou excédant nos ressources, afin de maîtriser, réduire ou tolérer son impact sur notre bien-être physique et psychologique* »<sup>70</sup>. Alors que les mécanismes de défense sont considérés comme inconscients et liés à des événements de vie anciens, les stratégies de *copying* sont conscientes et spécifiques à une situation particulière.

Il existe deux conceptions *copying* : les uns le considèrent comme un trait, une disposition personnelle, et les autres comme dépendant également des valeurs, des croyances et des apprentissages de la personne.

La conception majoritaire se réfère au modèle transactionnel de R. S. Lazarus & S. Folkman<sup>71</sup> qui considère le *copying* comme un modérateur des processus qui affectent la

---

<sup>67</sup> R. S. Lazarus, *Psychological stress and the coping process*, Mac Graw Hill, New York, 1966

<sup>68</sup> M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*, Dunod, Paris, 2002

<sup>69</sup> J.-C. Sperandio, « Charge de travail et régulation des processus opératoires », *Le Travail Humain*, n° 35, 1972, pp. 85-93

<sup>70</sup> B. Gangloff & N. Maley, « Exigences professionnelles et stratégies normatives de coping », *RIHME*, 2017

<sup>71</sup> R. S. Lazarus & S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York, 1984

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

relation entre un événement stressant et les ressources internes ou externes dont dispose un individu pour y faire face, le *coping* remplissant deux fonctions :

- conduire l'individu à se centrer sur le problème à l'origine du stress et mobiliser des efforts pour affronter la situation (modifier ou réduire les exigences de la situation, chercher les moyens permettant d'y faire face, c'est-à-dire à augmenter les ressources disponibles pour gérer le problème, rechercher des informations, l'aide d'autrui) ;
- réguler les émotions qui en sont issues (ensemble des tentatives effectuées pour contrôler, atténuer et supporter la tension émotionnelle induite par la situation).

Les réponses sont disparates comme « consommer des substances - alcool, tabac, drogues, s'engager dans diverses activités distrayantes - exercice physique, lecture, télévision, etc.), se sentir responsable - auto-accusation, exprimer ses émotions sous forme de colère, d'anxiété, etc.<sup>72</sup> ou encore choisir l'évitement - ne plus penser au problème, distraction, déni, dramatisation, etc. A ces deux formes initiales est maintenant souvent ajoutée une troisième stratégie : le *coping* orienté vers la recherche de soutien.

Il existe de nombreuses échelles de mesure (qui se distinguent par le nombre et le contenu des dimensions retenues), échelles pour la plupart issues de la WCC (*Ways of Coping Checklist* (WCC), échelle hypothético-déductive élaborée en 1980 par R. S. Lazarus & S. Folkman. Il s'agit d'une échelle généraliste de soixante-huit *items*, avec des propositions de réponses dichotomiques, et qui envisage les deux premiers types de *coping*. Des échelles ont été développés pour mesurer le *coping* de population spécifiques (par exemple, le *Coping for Health Injuries and Problems* - CHIPS d'Endler *et al.*<sup>73</sup> .

Selon R. S. Lazarus & S. Folkman, une stratégie de *coping* est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et / ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique. Elle est fonction des caractéristiques de l'individu, de celles liées à la situation (durée, contrôlabilité, etc.), et du critère de mesure de cette efficacité (ajustement comportemental, émotionnel ou somatique, momentané ou persistant, etc.). Les stratégies centrées sur le problème sont généralement plus efficaces que les stratégies centrées sur l'émotion.

## **Focus sur le *nudge* (le « coup de pouce pour aller dans la « bonne direction » - une méthode douce pour inspirer la « bonne décision » ?)**

... Ou quand le simplisme se conjugue avec la manipulation comportementaliste. Cette notion a été fondée par R. Thaler & C. R. Sunstein<sup>74</sup> au regard de ce qu'ils qualifient de

---

<sup>72</sup> M. Bruchon-Schweitzer, *op. cit.*

<sup>73</sup> N. Endler & J. D. A. Parker & L. J. Summerfelt, « Coping with Health Problems: Developing a Reliable and Valid Multidimensional Measure », *Psychological Assessment*, n° 10, 1998, pp. 195-205 – M. Zeidner & N. S. Endler N.S. (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, Wiley, New York, 1996

<sup>74</sup> R. Thaler & C. R. Sunstein, *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven, 2008 (Traduction française, *Nudge, La méthode douce pour inspirer la L'« école des relations humaines » et la question de la motivation*

« paternalisme libéral ». Les domaines d'application sont multiples en termes de gouvernance – de guidance pourrait-on dire – des conduites en matière d'écologie, de santé, de comportement sanitaire et d'éducation, les *nudges* devant, en théorie, se substituer aux règles formelles.

R. Thaler est un des fondateurs de l'économie comportementale intégrant l'acceptation du principe d'irrationalité à la théorie du comportement économique à partir des travaux de D. Kahneman qui met en avant la notion d'« illusion du bien-fondé » (*illusion of validity*). Avec A. Tversky<sup>75</sup>, il a fondé une typologie des erreurs cognitives systématiques : par exemple l'*anchoring* dans la mesure où nous aurions toujours un point de départ indépendant de sa validité dans notre processus d'évaluation, l'*availability* qui est la surévaluation d'un risque peu probable car plus présent dans notre esprit. D. Kahneman a reçu le Prix Nobel d'Economie en 2002 (A. Tversky était décédé en 1997).

R. Sunstein & C. R. Thaler posent la question de la représentativité (*representativeness*) qui conduit à construire un sens dans des séquences aléatoires et ce sont les *nudges* qui permettraient de compenser cela. Le cadrage (*framing*) est un autre type de *nudge* effectué afin de guider la pensée par l'utilisation du langage (ils prennent l'exemple du fait que plus les contribuables pensent que les fraudes fiscales sont généralisées, plus ils sont tentés de mentir sur leur déclaration). Ils introduisent alors la notion de « mise en scène des choix » (*choice architecture*) dans la mesure où l'organisation n'est jamais neutre et où elles constituent le contexte dans lequel se prennent les décisions (les messages visuels, par exemple).

## **L. Kohlberg : la théorie de l'apprentissage des stades moraux et la contestation de C. Gilligan comme fondatrice des théories du *care***

Ce mouvement théorique reste dans la perspective précédente, à la fois du fait de sa logique qui la situe dans le courant de la psychologie sociale et l'usage de la méthode expérimentale pour construire une typologie en stades.

L. Kohlberg<sup>76</sup>, avec sa théorie du développement moral par stade inspirée par le modèle du développement cognitif par palier d'acquisition de J. Piaget, a constitué un des socles conceptuels de la *Business Ethics* dans la décennie 90. Les « tests de Kohlberg » reposent sur des dilemmes moraux destinés à fonder la réflexion éthique où ce qui importe est la justification conduisant à nourrir des échelles d'attitude. Le développement moral peut être considéré comme séquentiel (par étapes), irréversible (au regard de l'étape franchie), transculturel (donc à vocation « universelle »).

Les stades moraux ainsi définis se structurent en six étapes :

---

*bonne décision*, Vuibert, Paris, 2010) - C. R. Sunstein (Ed.), *Behavioral Law and Economics*, vol. xiv, Cambridge University Press, 2000

<sup>75</sup> D. Kahneman & A. Tversky, « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econométrie*, vol. 47, n° 2, mars 1979, p. 263-291 – D. Kahneman, « Thinking, Fast and Slow », Collection : Penguin, New York, 2012, ISBN-10 : 0141033576, ISBN-13 : 978-0141033570

<sup>76</sup> L. Kohlberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Thèse, Université de Chicago, 1958

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

- Le stade pré-conventionnel caractérisé par l'égoïsme, les règles morales n'étant perçues qu'au travers du jeu des « punitions – récompenses » ;
- Le stade 1, celui de la tension « obéissance – punition » (2 – 6 ans) où l'enfant adapte son comportement pour éviter les punitions ;
- Le stade 2, celui de l'intérêt personnel (5 – 7 ans) : l'enfant intègre la notion de récompense en affinant sa réflexion, le cumul avec les stades précédents constituant un moment de reconnaissance des conventions ;
- Le stade 3, celui de la reconnaissance de l'importance des relations interpersonnelles et de la conformité (7 – 12 ans) par intégration des règles des groupes auxquels il appartient ;
- Le stade 4, stade de la reconnaissance de l'autorité et de l'ordre social (10 – 15 ans) qui se caractérise par l'intégration des normes sociales et du bien commun ; le cumul avec les stades précédents se caractérise par le franchissement du palier post-conventionnel, c'est-à-dire une situation où le jugement moral est fondé sur sa propre évaluation des valeurs morales compte tenu de la reconnaissance des règles ;
- Le stade 5 dit du contrat social où l'individu se sent engagé vis-à-vis de son entourage afin de concilier son intérêt avec celui des autres ;
- Le stade 6 est celui de la référence à des principes éthiques universels conduisant éventuellement à défendre une position indépendamment des règles légales.

La critique majeure adressée à ce modèle est qu'il est trop déterministe et linéaire.

Afin de réaliser les mesures psychologiques du niveau de développement moral cognitif à partir de la théorie de L. Kohlberg, trois principaux outils psychométriques ont été élaborés : le *Defining Issue Test (DIT)* développé par J. Rest<sup>77</sup> (instrument psychométrique le plus utilisé), le *Moral Judgment Interview (MJI)* développé par L. Kohlberg et le *Socio-moral Reflexion Measure (SRM)*<sup>78</sup>. Le test de *DIT* permet d'obtenir un *P-Score* mesurant le niveau du développement moral cognitif d'un individu. Il est calculé à partir d'un questionnaire auto-administré qui utilise le principe des métaphores, en présentant un scénario où la personne interrogée s'assimile à une autre. Les réponses sont basées sur les justifications apportées par les individus à leurs décisions face à six dilemmes types. Souvent lié au concept d'indépendance, il a été utilisé comme fondant un des facteurs influençant le comportement et le jugement.

Le « locus de contrôle » introduit par L. Trevino<sup>79</sup> prend en considération l'état de contingence qui existe entre l'action de l'individu et les conséquences qui en découlent. Si l'individu pense qu'il a un contrôle sur les événements, il sera plus indépendant et fera ses choix conformément à ses convictions, individus qualifiés d'« internes » car un individu qui subit les événements comme étant externes ne peut pas juger si son comportement personnel est éthique ou pas et sera par conséquent moins indépendant. C'est le stade de développement moral cognitif défini par L. Kohlberg qui possède

<sup>77</sup> J. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory* », Praeger Publishers, New York, 1986

<sup>78</sup> J. C. Gibbs & K. F. Widaman & A. Colby, « Construction and Validation of a Simplified, Group-Administerable Equivalent to the Moral Judgment Interview », *Child Development*, Vol. 53, n° 4, August 1982, pp. 895-910, DOI: 10.2307/1129126

<sup>79</sup> L. Trevino, « Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, 1986, pp. 601- 617

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

l'influence la plus importante. Le modèle intègre aussi des variables modératrices organisationnelles qui exercent une influence sur la relation entre le développement moral cognitif et le comportement de l'individu.

La « croyance en un juste monde », inspirée par M. J. Lerner<sup>80</sup> est une hypothèse fondée sur l'idée que, lors de la prise de décision, les individus croyant en un juste monde ne prennent pas en considération seulement leurs intérêts personnels mais plutôt les récompenses à long terme.

S. D. Hunt & S. Vitell<sup>81</sup> proposent un modèle de décision éthique fondé sur trois phénomènes : l'environnement culturel, les groupes de références et les expériences personnelles vécues, le jugement éthique étant le résultat des évaluations faites par l'individu des normes déontologiques d'un côté et de la téléologie (l'impact des conséquences du problème éthique) de l'autre. Ce modèle présente l'intérêt d'être sensible aux différences culturelles.

Le modèle de T. M. Jones<sup>82</sup> (1991) se base sur le processus de raisonnement de J. Rest en intégrant un nouveau facteur (l'« intensité morale » qui possède une ressemblance avec l'impératif moral de Kant). « *Un processus de décision éthique est défini comme une décision acceptable à la fois moralement et légalement par une large communauté. A l'opposé, une décision non éthique est à la fois illégale et moralement inacceptable par une large communauté* ». L'« intensité morale » peut avoir une influence sur chaque étape du raisonnement, ce qui donne au processus de raisonnement une contingence qui avait été négligée jusqu'ici. A la première étape, celle de la reconnaissance morale, l'individu a conscience du problème et arrive à identifier une situation comportant un problème éthique grâce à un niveau de sensibilité éthique. Plus l'intensité morale de l'individu est élevée, et plus la situation est susceptible d'attirer son attention. A la deuxième étape, la personne porte un jugement moralement acceptable. A ce stade, « *le modèle de développement cognitif moral est approprié et significatif* », car il déterminera quel jugement porter. C'est l'intensité morale qui détermine le stade de développement nécessaire. Pour les dernières étapes (intention d'agir et agir éthiquement), des facteurs organisationnels vont aussi les influencer en plus de l'intensité morale. L'« intensité morale » comporte six facteurs : la magnitude (qui concerne la gravité des conséquences positives ou négatives de la décision prise ou de l'action), la probabilité des effets (l'individu ne peut pas estimer de façon précise la probabilité des conséquences de sa décision), l'immédiateté temporelle (le délai prévu entre la décision et les résultats), la proximité des effets (la distance émotionnelle entre l'individu et les personnes concernées par les conséquences de la décision), la concentration des effets (le nombre de personnes concernées par les conséquences) et le consensus social (il est inconcevable de pouvoir intégrer au modèle des comportements remettant en cause des règles et des lois « socialement acceptés par le plus grand nombre »).

---

<sup>80</sup> M. J. Lerner, *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Plenum, New York, 1980

<sup>81</sup> S. D. Hunt & S. Vitell (1986) « A General Theory of Marketing Ethics », *Journal of Macromarketing*, n° 6, Spring 1986, pp. 5 - 16

<sup>82</sup> T. M. Jones, « Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue- Contingent Model », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, 1991, pp. 366-395

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



C. Gilligan a questionné le fait qu'à l'issue des tests de L. Kohlberg, les petites filles obtenaient systématiquement des résultats moins bons que les petits garçons<sup>83</sup>. Le point nodal est la différence de justification quant au dilemme de Heinz (un des tests de référence) dans lequel un homme se demande s'il doit ou non voler un médicament qu'il n'a pas les moyens d'acheter pour sauver la vie de sa femme. Au stade 4, les petits garçons résolvent le dilemme en considérant que l'homme doit voler le médicament et donc transgresser les règles. Les petites filles considèrent qu'il devrait aller à la rencontre du pharmacien et des voisins, exposer sa situation et expliquer qu'offrir ce médicament permettrait de sauver une vie. Selon L. Kohlberg, la petite fille n'aurait pas conscience de l'universalité de principes (ici, la sauvegarde de la vie) alors que, selon C. Gilligan, la résolution du dilemme du pharmacien met en lumière un rapport féminin à la morale fondé sur le dialogue, le sens de la responsabilité et l'attention par différence avec un rapport masculin fondé sur un rapport au monde marqué par la justice. C'est ce rapport qui est au fondement des théories du *care*.

## Focus sur les modèles explicatifs des choix éthiques

Les modèles les plus cités en *marketing* sont ceux de S. D. Hunt & S. Vitell, en management, ceux de L. Trevino, de J. Rest, de T. Jones et, en audit, le modèle de J. Lampe & D. Finn.

Le modèle de S. D. Hunt & S. Vitell<sup>84</sup> est un modèle de décision éthique fondé sur trois phénomènes : l'environnement culturel, les groupes de références et les expériences personnelles vécues, le jugement éthique étant le résultat des évaluations faites par l'individu des normes déontologiques d'un côté et de la téléologie (l'impact des conséquences du problème éthique) de l'autre. C'est après que se formule l'intention d'agir et le comportement suivi, phase de combinaison des contraintes de situations formées par les trois phénomènes qu'ils considèrent comme préalables à toute décision.

Le modèle de L. Trevino<sup>85</sup> met en avant le stade de développement moral cognitif du modèle de L. Kohlberg en liaison avec d'autres variables individuelles susceptibles d'interagir et d'influencer le comportement éthique ou non éthique. Ce modèle intègre des variables modératrices organisationnelles qui exercent une influence sur la relation entre le développement moral cognitif et le comportement de l'individu. L'intérêt de ce modèle réside d'abord dans le fait que l'environnement institutionnel est pris en considération, en intégrant des facteurs endogènes et exogènes, puis par l'introduction du facteur « lieu de contrôle » qui sera utilisé ensuite au point de constituer un modèle à part entière. L. Trevino pense que le « *jugement moral est nécessaire, mais insuffisant pour motiver un comportement moral comme l'honnêteté, l'altruisme ou la résistance aux tentations* » et apporte une issue à une des critiques de la théorie de L. Kohlberg en lui intégrant des facteurs modérateurs organisationnels liés au contexte du travail direct de l'individu (le renforcement et les pressions de la direction), à la culture

---

<sup>83</sup> C. Gilligan, *Une voix différente*, Paris, Champs-Flammarion, 2008 (Ed. originale, *In a Different Voice*, Harvard University Press, 1982)

<sup>84</sup> S. D. Hunt & S. Vitell, « A General Theory of Marketing Ethics », *Journal of Macromarketing*, vol. 6, n° 1, 1986, pp. 5-16

<sup>85</sup> L. Trevino, « Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model », *The Academy of Management Review*, 1986, vol. 11, n° 3, pp. 601- 617

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

organisationnelle (les normes, l'obéissance et la responsabilité) et aux caractéristiques du travail (le rôle et la capacité de résoudre un dilemme moral). La décision éthique n'est pas seulement individuelle mais inscrite dans un contexte social au sein de l'organisation.

Le modèle de J. Rest<sup>86</sup> décrit les mécanismes génériques d'un comportement conforme aux règles sociales. Pour lui, l'individu doit franchir quatre étapes psychologiques successives et indissociables qui expliquent la complexité de la décision morale permettant de se comporter de manière éthique. A la première étape, quelle que soit la situation, l'individu reconnaît l'existence d'un problème éthique, qui doit être interprété comme un dilemme vis-à-vis d'une référence sociale afin de pouvoir identifier les options des choix possibles et déduire les conséquences et leurs impacts sur le « bien-être ». Le jugement moral est la deuxième étape durant laquelle l'individu se pose des questions sur la légitimité, afin de rendre une appréciation ou d'évaluer la situation. A la troisième étape, il exprime la volonté d'agir moralement. La dernière étape, celle du comportement éthique, engage l'individu dans une action morale pour laquelle il faudra se comporter conformément à la décision prise au préalable et assumer les conséquences de ses actes. Pour que l'enchaînement des étapes aboutisse à une prise de décision éthique, l'individu doit connaître les outils existants au sein de l'organisation et avoir un esprit critique pour garder une distance vis-à-vis des procédures en vigueur. Ces deux dimensions sont négligées dans l'approche cognitive de l'éthique.

Le modèle de T. Jones se fonde sur le processus de raisonnement de J. Rest, en intégrant un nouveau facteur (l'« intensité morale ») possédant une ressemblance avec l'impératif moral de Kant. L'« intensité morale » peut avoir une influence sur chaque étape du raisonnement et le complète avec des facteurs organisationnels. Ceci donne au processus de raisonnement un aspect de contingence qui a été négligé auparavant. A la première étape, celle de la reconnaissance morale, l'individu a conscience du problème et arrive à identifier une situation comportant un problème éthique grâce à un niveau de sensibilité éthique. Plus l'« intensité morale » de l'individu est élevée et plus la situation est susceptible d'attirer son attention. A la deuxième étape, il porte un jugement moralement acceptable. A ce stade, « *le modèle de développement cognitif moral est approprié et significatif* » car il détermine quel sera le jugement porté. C'est l'« intensité morale » qui indique le stade de développement moral requis. Pour les dernières étapes (intention d'agir et agir éthiquement), au-delà de l'« intensité morale », des facteurs organisationnels entrent aussi en ligne de compte. L'« intensité morale » est composée de six facteurs : la magnitude (la gravité des conséquences positives ou négatives de la décision prise ou de l'action), le consensus social (la façon dont l'individu pense que les pairs auraient décidé ou agit), la probabilité des effets (l'individu ne peut pas estimer d'une façon précise la probabilité des conséquences de sa décision), l'immédiateté temporelle (le délai prévu entre la décision et les résultats), la proximité des effets (la distance émotionnelle entre l'individu et les personnes concernées par les conséquences de la décision) et la concentration des effets (le nombre de personnes concernées par les conséquences). Pour T. Jones, « *un processus de décision éthique est défini comme une décision acceptable à la fois moralement et légalement par une large communauté. A l'opposé, une décision non éthique est à la fois illégale et moralement inacceptable par une large communauté* ». Il est donc inconcevable de pouvoir intégrer au modèle des comportements remettant en cause des

---

<sup>86</sup> J. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger Publishers, New York, 1986  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

règles et des lois « socialement acceptés par le plus grand nombre ». Pour lui une décision éthique est en phase avec la loi et les valeurs généralement admises.

Le modèle de décision éthique de J. Lampe & D. Finn<sup>87</sup> est composé de cinq étapes, applicables aux auditeurs financiers en prenant en compte les éléments et les variables propres à la profession, notamment l'indépendance. Ils ont intégré l'« intensité morale » et ont pris en considération l'interaction des variables modératrices individuelles et contextuelles de L. Trevino. Quand il est confronté à un dilemme éthique, l'auditeur collecte des informations pour mieux comprendre la situation. Cette phase nécessite un niveau de compétences et une indépendance informationnelle. Deuxièmement, l'auditeur évalue les conséquences des décisions sur les tiers. L'indépendance morale ou psychologique joue ici un rôle important lorsque plusieurs parties interagissent sur le mode de raisonnement éthique de l'auditeur. A la troisième étape, l'auditeur réalise et accepte les différentes possibilités d'action grâce à son expertise et compte-tenu des variables liées à l'environnement professionnel. La quatrième étape tourne autour de l'appréciation, de valeurs complémentaires différentes des valeurs morales et plutôt reliées aux propres intérêts et à la satisfaction personnelle. La cinquième étape se résume est celle de la prise de décision finale en vue de réaliser une action. La caractéristique principale de ce modèle réside dans le fait que la décision finale n'est pas nécessairement une succession linéaire des étapes précédentes, ce qui peut la rendre contextuelle et parfois irrationnelle. Ces auteurs affirment que l'individu pourra évaluer la situation en fonction de certaines informations informelles et irrationnelles. L'éthique de l'auditeur a donné lieu à de nombreux développements<sup>88</sup>.

## Les théories de la motivation

C'est B. Saint Girons qui signe l'article « motivation » au sens général du terme dans l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant l'aspect fourre-tout car elle concerne « aussi bien de purs besoins physiologiques que des aspirations artistiques, religieuses ou scientifiques ». Elle est inhérente à la conception téléologique de la nature humaine, propre à la culture occidentale, mais conduit à devoir reconnaître l'aspect conflictuel des différentes motivations. Le concept joue un rôle particulièrement important en psychologie, en particulier chez K. Lewin qui y voit un construit qui se dissocie, pour les besoins de l'analyse, de la capacité. L'environnement psychologique interagit avec la personne elle-même et le conduit à formuler une théorie du conflit qui permet de faire entrer la possibilité de gérer l'interaction à partir de l'environnement psychologique (cf. le concept de « champ de puissance sociale » liée à son expérience de l'Allemagne hitlérienne où l'« atmosphère » est prise en ligne de compte dans un article de 1936). Il va en réaliser une extension à la structure des groupes (avec son étude de 1942 sur les décisions alimentaires).

---

<sup>87</sup> J. Lampe & D. Finn, « A Model of Auditors' Ethical Decision Processes », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 1992, vol. 1, Supplement, 1992, pp.33-59

<sup>88</sup> Voir, par exemple, L. Ponemon, « Audit Underreporting of Time and Moral Reasoning: An Experimental Lab Study », *Contemporary Accounting Research*, vol. 9, n° 1, 1992, pp. 171- 189 – O. Charpeateau, « L'éthique des auditeurs », *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012, pp.14

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

Le concept de motivation en éthologie a été développé à partir de l'étude des variations des réponses aux éléments de « *stimulus* – réponse » et des modifications progressives plus ou moins rapides de la forme ou de l'intensité de la réaction (« habituation – conditionnement – apprentissage », « réversibilité – irréversibilité des cycles », etc.), en particulier dans leur marquage biologique. On est ici sur la recherche de causalités fortes dont le concept va hériter en sciences de gestion.

C'est en cela qu'il est intéressant de rapprocher « motivation » de « mobilisation ».

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance : aptitudes, personnalité, savoirs et compétences.

J.-M. Toulouse & R. Poupard<sup>89</sup> parlent de « la jungle des théories de la motivation au travail ». En 1981, P. R. Kleinginna & A. M. Kleinginna<sup>90</sup> recensaient 140 définitions du concept. Selon C. C. Pinder<sup>91</sup>, le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances ». Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement. En résumé, la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Une première classification peut être fondée sur la base de l'intérêt porté aux facteurs qui agissent sur la motivation. Elle reste l'œuvre de H. Levinson<sup>92</sup> distinguant les théories nativistes des théories mésologiques.

Une seconde classification peut s'effectuer en testant le fait de savoir si l'individu peut échapper à tout déterminisme tiers ? Plusieurs sociologues ont développé des théories sur « la prégnance du conformisme social comme acte de manipulation ». Selon eux, l'individu peut se sentir librement déterminé, agissant selon ses propres valeurs, alors qu'il répond au processus de standardisation du comportement véhiculé par son éducation. A cet égard, il est peu aisé de parler de manipulation, encore que l'on sente bien à quel point les actions prétendument personnelles et exemptes de toute manipulation sont bien souvent les stéréotypes imposés par la société<sup>93</sup>. C'est l'illusion de liberté développée par M. Crozier & E. Friedberg<sup>94</sup>. Dans la causalité du comportement, la prééminence des variables internes sur celles provenant de l'environnement paraît non seulement rassurante, mais également conforme à l'image de l'Homme libre.

---

<sup>89</sup> J.-M. Toulouse & R. Poupard, « La jungle des théories de la motivation au travail », *Gestion : Revue internationale de Gestion*, vol. 1, n° 1, 1976, pp.54-59.

<sup>90</sup> P. R. Kleinginna & A. M. Kleinginna, « A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition », *Motivation and Emotion*, vol. 5, n° 3, 1981, pp.263-292.

<sup>91</sup> C. C. Pinder (1984), « Work Motivation/Theory, Issues and Applications », Scott, Foresman

<sup>92</sup> H. Levinson, *Les motivations de l'homme au travail*, Editions d'organisation, Paris, 1974

<sup>93</sup> G Cuendet & Y Emery & F. Nankobogo, *Motiver aujourd'hui*, Editions d'organisation, Paris, 1986

<sup>94</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

Une troisième classification distingue l'approche organisationnelle de l'approche psychosociologique. La motivation est un phénomène de nature psychologique qui prend naissance dans un milieu sociologique. Elle a été essentiellement étudiée par psychologues et des psychosociologues, plus rarement par des théoriciens de l'organisation.

J. P. Campbell *et al.*<sup>95</sup> ont proposé une autre classification des théories, basée sur une distinction entre contenu et processus de la motivation au travail. Largement diffusée, cette distinction a connu une adaptation au concept de satisfaction au travail<sup>96</sup>. Cette typologie a connu de nombreuses adaptations. R. Kanfer<sup>97</sup> propose une typologie qui rompt avec le clivage entre théories de contenu et de processus au regard de trois logiques : celle des « besoins – mobiles – valeurs », celle du choix cognitif et celle de l'« autorégulation – métacognition ».

C'est cette perspective qui a fondé le développement conceptuel et celui de l'outillage de la gestion des ressources humaines essentiellement à partir de deux notions : celle de besoin et celle de motivation dont on retrouve le lien dans la définition que donne le *Larousse Universel* : « l'ensemble des objectifs d'un comportement suscité par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin ». Il y est question de relations entre des actes et des motifs. Il est difficile d'effectuer une coupe chronologique qui s'arrêterait dans la décennie 50 ou 60. C'est pourquoi le panorama sera poussé jusqu'à la stabilisation des débats dans la décennie 80 sur la base d'une classification plus fine que celle d'un bloc « besoins – motivation » reprise chez E. Morin<sup>98</sup> avec : les théories des besoins, les théories de l'équité, les théories des attentes, les théories de l'aménagement du travail et les théories des objectifs. Ces approches ont en commun de considérer que la motivation ne vient pas d'elle-même mais de ce qui entoure l'individu au travail. Elle repose sur deux aspects : la référence aux notions d'« énergie » et de « dynamisme » (avec, par exemple, la capacité de se dépenser, de se donner, de s'engager, de se mouvoir - la motivation serait quelque chose qui mettrait en mouvement l'organisme) et la référence aux notions d'« intention », de « direction ». Elle se caractérise par de l'enthousiasme, de la persévérance et l'assiduité (la motivation se régule par une multitude de paramètres relatifs aux opportunités). C'est un processus qui oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation ou la satisfaction d'objectif(s) attendu(s). Les apports des conceptualisations montrent que les besoins sont à la fois physiologiques (nourriture, eau, oxygène, etc.) et psychologiques (pouvoir, accomplissement, estime de soi, approbation sociale et appartenance, etc.) d'où la possibilité d'y répondre par stimulation.

Du point de vue étymologique, « motivation », du terme « motif », vient du latin *motivus* (mobile) et *movere* qui signifiait « qui met en mouvement » en ancien français. C'est en s'interrogeant sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un

---

<sup>95</sup> J. P. Campbell & M. D. Dunette & E. E. Lawler & K. E. Weick, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, Mc Graw-Hill, New-York, 1970 RAW-HILL.

<sup>96</sup> E. A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, Rand Mc Nally, New York, 1976

<sup>97</sup> R. Kanfer « Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology », in D. M. Dunette & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, New York, 1990

<sup>98</sup> E. Morin, *Psychologies au travail*, Gaetan Morin, Boucheville (Québec), 1986

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

groupe que les théoriciens des organisations vont développer la notion de motivation, essentiellement après la Deuxième guerre mondiale.

Bien que la référence à la notion de motivation soit majeure, il faut signaler les notions connexes d'implication organisationnelle, de satisfaction au travail, de performance, en prenant la précaution de bien souligner qu'il s'agit de notions connexes et donc substantiellement différentes, même si des modélisations amalgamant ces notions connexes avec celle de motivation ont été construites.

La stimulation s'inscrit dans la perspective béhavioriste « *stimulus* – réponse », comme étant la réponse apportée par un individu à certains stimuli.

La mobilisation est « *la capacité, pour une personne, de susciter, d'éveiller chez une autre le désir et la volonté d'accomplir une tâche ou une activité. Le gestionnaire peut créer les conditions pour mobiliser quelqu'un en l'aidant à donner un sens à ce qu'il fait, à agir de façon responsable et à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet.* » (Association des cadres scolaires du Québec<sup>99</sup>).

L'engagement au travail se fonde, tout comme l'implication, sur le lien entre un employé et son organisation, de par son attachement affectif et son identification à elle. Mais l'implication se consacre uniquement au lien entre l'individu et le poste de travail alors que l'engagement tient compte du partage des objectifs et des valeurs de l'organisation, comme expression d'un désir de faire partie intégrante de celle-ci.

Avec l'ensemble des théories qui vont suivre, on se situe dans la logique de l'organisation du travail opérant une tension entre des facteurs intrinsèques et des facteurs extrinsèques de motivation.

### **Les théories des besoins : A. Maslow, D. C. McClelland, J. W. Atkinson, C. P. Alderfer**

Ces théories s'intéressent à la question de savoir quels sont les facteurs constitutifs de la motivation au travail. Elles regroupent trois grands courants théoriques qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement en mettant l'accent sur l'être humain et sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs.

La théorie des besoins d'A Maslow a été formulée en 1943<sup>100</sup> et trouve son achèvement dans son ouvrage de 1954<sup>101</sup>. Selon lui, au regard de l'influence des thèses du psychologue H. A. Murray<sup>102</sup> (qui formula une théorie de la personne à partir d'un ensemble de besoins que sont l'ambition, la quête du matériel, le pouvoir, l'affection, l'information), ce sont les besoins qui créent la motivation, le comportement et le désir de croissance personnelle, besoins organisés selon une hiérarchie où, à la base, se situent les besoins physiologiques élémentaires et au sommet, les besoins

---

<sup>99</sup> Association des Cadres Scolaires du Québec, *Procès verbaux*, Québec, 2008

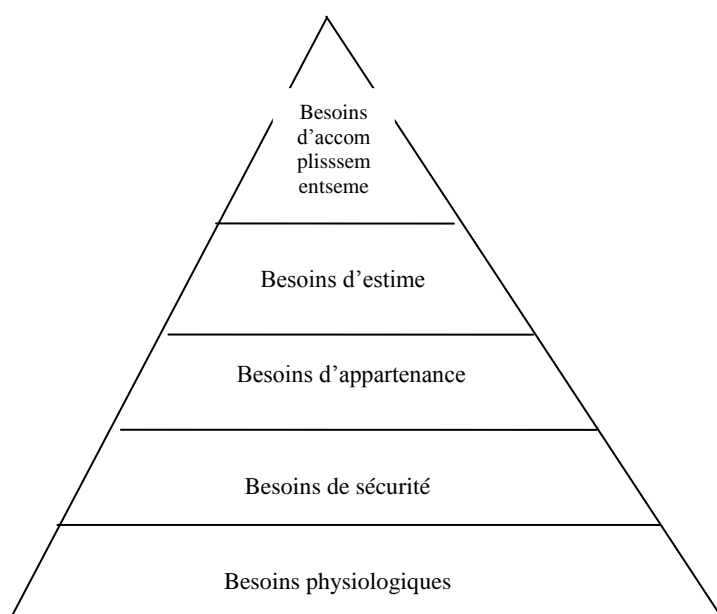
<sup>100</sup> A Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, 1943, pp. 370-396

<sup>101</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954

<sup>102</sup> H. A. Murray, *Explorations in Personality*, Oxford University Press, New York, 1938

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation, la motivation de tout salarié étant marquée par la volonté de satisfaire des besoins. L'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante qu'il est possible de classer et de hiérarchiser selon une pyramide. Selon cette hiérarchie, la satisfaction des besoins physiologiques, base de la pyramide, précède celle des besoins de sécurité (protection), des besoins d'appartenance (ou amour) et des besoins de reconnaissance (ou estime de soi). Au sommet de la pyramide se trouvent les besoins spirituels (ou dépassement). C'est l'un des modèles de la motivation les plus enseignés. Avec sa simplicité, sa logique, son applicabilité, la « pyramide de Maslow » est enseignée dans plusieurs disciplines et dispose par conséquent d'un champ d'application diversifié.



D. C. McClelland et la théorie du besoin de réalisation a été formulée en 1961<sup>103</sup>. Il émet l'hypothèse que la motivation d'un individu résulte de trois besoins dominants : le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir, tous aussi importants les uns que les autres donc sans aucune hiérarchie. Chaque individu est marqué par la prédominance d'un des trois besoins dont il éprouve une dépendance persistante et qui sera la force motrice qui influera tant ses comportements que sa motivation. Cependant, au gré des circonstances, les deux autres besoins jouent également un rôle.

Le besoin d'accomplissement (ou besoin de réussite, besoin de réalisation) se caractérise par le désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus, et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Les individus ainsi motivés réfléchissent à la façon d'améliorer leur travail et faire des choses intéressantes dans leur vie. Ils recherchent la prise de responsabilités, la reconnaissance sociale, à relever des défis, à atteindre des objectifs, à se surpasser, à s'accomplir au-

<sup>103</sup> D. C. McClelland, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, New York, 1961  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

delà des normes établies, à se battre pour réussir ce qui renvoie à l'envie de réussir (accomplissement)... Si ces individus ont la fibre de *leaders*, ils ont tendance à exiger trop des collaborateurs, en pensant qu'ils sont également orientés vers l'obtention de résultats.

Le besoin d'affiliation (ou besoin d'appartenance) caractérise les individus qui passent du temps à réfléchir sur la façon de développer des relations amicales dans leur groupe. Un fort besoin d'affiliation mine l'objectivité dans la prise de décision.

Le besoin de puissance (ou besoin de pouvoir) se caractérise par la volonté d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les mobiliser vers un objectif précis, d'imposer un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal. Ce type d'individus peuvent être analysés en deux groupes : les tenants de la puissance personnelle qui veulent diriger et influencer les autres et ceux de la puissance institutionnelle qui tendent à organiser les efforts des collaborateurs afin de réaliser les buts de l'organisation.

D. C. McClelland et J. W. Atkinson<sup>104</sup> ont développé des tests afin de mesurer la motivation (*Thematic Apperception Test*) au regard de caractéristiques telles que les motifs d'appartenance, d'accomplissement, de prise de risques.

C. P. Alferder<sup>105</sup> et la théorie ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) est aussi connue sous le nom de « théorie des nécessités » et cherche à valider la théorie d'A Maslow à partir d'une relecture de la pyramide des besoins. Elle est moins dogmatique, bien qu'elle stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive la personne au travail. Pour lui, la motivation est provoquée par une tension (force interne) et consiste à agir en vue de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (G) c'est-à-dire une échelle de besoins classés en trois types allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement individuel) mais sans hiérarchie entre ces trois catégories.

Les besoins d'existence (E) sont représentés par l'ensemble des besoins matériels ou des besoins physiologiques (la faim, la soif, etc.), y compris la recherche de sécurité (conserver son emploi, la volonté d'accroître son salaire) et correspondent aux deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow. Dans les organisations, ces facteurs sont principalement influencés par la rémunération et les conditions de travail.

Les besoins de sociabilité (R) matérialisent les besoins de relations interpersonnelles (besoin d'interaction, d'amour, d'appartenance à un groupe et de s'y faire reconnaître) d'où la tendance à construire des relations, qu'il s'agisse d'échanges amicaux et / ou conflictuels. Ces besoins correspondent au troisième niveau de la pyramide de Maslow.

Les besoins de développement, de progression ou de croissance (G) se matérialisent par la volonté de s'épanouir et d'utiliser ses compétences en faisant preuve d'ambition pour accomplir de nouvelles choses et grandir (besoins de création, d'utilisation, de

---

<sup>104</sup> J. W. Atkinson, *An Introduction to Motivation*, D. Van Nostrand, Oxford, UK, 1964

<sup>105</sup> C. P. Alferder, « An Empirical Test of a New Theory of Human Needs », *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 4, issue 2, 1969, pp. 142–175

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



réalisations significatives, d'amélioration des compétences). Ces besoins correspondent en partie aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi chez Maslow (quatrième et cinquième niveau de la pyramide).

### **La théorie de l'équité de J. S. Adams et la théorie de la justice organisationnelle de J. S. Greenberg**

Il faut d'abord noter l'importance majeure des débats philosophiques sur la justice aux Etats-Unis durant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la référence majeure étant J. Rawls<sup>106</sup> et les nombreux auteurs fondateurs de courants tels que le *care*, courants étant venus discuter ses positions. Ce débat se situe d'ailleurs en miroir des théories de la justice de l'« Ecole de Francfort », sans vraiment de dialogue entre ces deux courants. L'« Ecole de Francfort » construit une théorie de la justice sur la tension « justice effective - justice exigible ».

En sciences de gestion, la théorie de l'équité de J. S. Adams<sup>107</sup> est formulée dans une perspective d'abord organisationnelle, en continuité avec les travaux de L. Festinger & E. Aronson<sup>108</sup> en développant l'idée que la motivation au travail résulte de la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres individus. La théorie de J. S. Adams postule qu'un travailleur est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à celles d'autres individus de référence (les *significant others*), situation conduisant à un état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir suite à ces comparaisons. Le principe d'équité repose sur une double comparaison : individuelle face à la tension « contribution – rétribution » et sociale entre soi et les autres individus de référence. Cette double comparaison conduit à un sentiment d'équité, de sous équité ou de sur équité, ces derniers entravant la construction de la motivation d'où l'importance d'une gestion des ressources humaines permettant de changer les perceptions de la situation. Le concept d'équité procédurale qui en découle permet de fonder les procédures qui agissent sur le sentiment d'équité. Il prend en compte la distribution de ressources et entre dans le domaine des théories de la justice distributive (fondées sur l'adéquation entre le reçu et le perçu).

J. S. Greenberg<sup>109</sup> ajoute à ce volet les fondements d'une théorie de la justice organisationnelle en distinguant d'abord deux dimensions dans l'équité : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). A la théorie de l'équité de J. S. Adams qui rend compte du sentiment de justice distributive, il propose d'adjoindre le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en place dans l'organisation (la justice procédurale), justice procédurale mise en place pour prendre les décisions sur la façon d'attribuer les récompenses dans la mesure où, si les salariés bénéficient d'une information, ils doivent aussi pouvoir se justifier en donnant leur opinion, en pouvant faire des réclamations, ces processus influençant positivement l'équité.

---

<sup>106</sup> J. Rawls, *Théorie de la justice*, trad. C. Audard, Paris, Seuil, 1987 (Ed. originale, *Theory of Justice*, Belknap, New York, 1971)

<sup>107</sup> J. S. Adams, « Towards an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 67, November 1963, pp. 422-436

<sup>108</sup> E. Aronson & L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957

<sup>109</sup> J. S. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

Plus généralement, les perceptions des employés se rapportent en à trois dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (ou justice rétributive - qui se définit comme la qualité du traitement interpersonnel inhérente à la définition et la mise en place des procédures organisationnelles). La justice organisationnelle reflète les préoccupations concernant l'équité liée aux aspects non-procéduraux de l'interaction sur la base de deux catégories : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle, deux catégories qui, bien que se recouvrant en partie, doivent être considérées séparément, chacune ayant des effets différents sur les perceptions de la justice. Ce corpus tend à fonder une approche cognitive de la justice, en complémentarité des approches normatives. C'est d'ailleurs l'essentiel de l'ouvrage qu'il consacre à la question avec R. Cropanzano<sup>110</sup>.

### Focus sur les différents types de justice

Tout un courant s'est développé depuis la décennie 60 à partir de la justice organisationnelle et qui distingue, au-delà de la justice distributive de J. S. Adams et de la justice organisationnelle de J. S. Greenberg :

- La justice distributive qui consiste à donner à chacun ce qui lui revient en tenant compte des différences qui existent entre les individus ;
- La justice commutative est marquée par l'équivalence des obligations et des charges, (cf. les échanges économiques) ;
- La justice procédurale dont les auteurs de référence sont E. A. Lind & T. R. Tyler<sup>111</sup> qui se focalise sur les instruments et routines organisationnelles, et qui est aussi marquée par l'idée d'une justice comme modalité essentielle d'une quête de vérité, d'une justice comme métacognition en quelque sorte ;
- La justice par interaction (ou communicationnelle) dont les auteurs de référence sont R. J. Bies & J. F. Moag<sup>112</sup> qui tient compte de l'existence de références externes (liées à la société) et de la manière dont elles sont traduites à la fois dans l'équité des rémunération (justice distributive) et dans les procédures de mise en œuvre de cette équité (justice procédurale).
- La justice par information qui marque l'importance accordée à la primauté liée à l'équilibre du niveau d'information entre les protagonistes de l'action.

N'oublions pas l'existence d'une justice par condamnation (qualifiée par P. Valéry<sup>113</sup> de « justice répressive ») souvent assortie d'une justice compensatoire, celle d'une justice par empathie ou justice relationnelle (envers et avec les autres). L'ensemble de ces perspectives marque l'existence de la référence à une justice comme rationalité (de la société, des organisations et des individus). Mais rappelons aussi, ce qui vaut tout autant pour l'actualité du contrat que pour les théories de la justice, la dualité ouverte par M. Hénaff<sup>114</sup> entre « justice vindicatoire » (associée à la notion de vengeance et qui vaut

---

<sup>110</sup> J. S. Greenberg & R Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford Business Book, 2002

<sup>111</sup> E. A. Lind & T. R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York, 1988

<sup>112</sup> R. J. Bies & J. F. Boag, « Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness », in R. J. Lewicki & B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1986, vol. 1, pp. 43-55

<sup>113</sup> P. Valéry, *Tel quel*, folio, collection « essais », Paris, n° 292

<sup>114</sup> M. Hénaff, *Le prix de la vérité*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002, p. 283

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

avec la dette et dont trouve une actualité avec la violation du contrat) et « justice arbitrale » qui se réfère à l'existence d'une autorité souveraine).

Il faut également signaler la notion de « justice transactionnelle » qui, en présence d'un médiateur aboutit à une transaction. Les catégories contemporaines de résolution des conflits (en particulier de corruption) mettent aussi en avant la notion de justice transactionnelle :

- La justice arbitrale se caractérise par la référence à un arbitre (ou un groupe arbitral) dès la signature du contrat, cet arbitre ayant trois caractéristiques : l'expertise, l'extériorité aux parties et la neutralité ;
- La justice restauratrice (des liens). Cette conception est considérée comme un palliatif à l'insuffisance des théories de la justice organisationnelle quant au retissage des liens. C'est également un registre différent de celui de la justice arbitrale, dont l'actualité est corrélative du « moment libéral »<sup>115</sup>. La notion a d'abord été défendue et développée au début des années 2000 en matière judiciaire pour restaurer les liens entre les parties opposées et autres parties concernées. C'est en cela qu'elle s'oppose à la justice punitive en passant de l'idée de la violation des normes et des lois à celle de la violation des relations entre les personnes<sup>116 117</sup>. Au regard de la justice restauratrice, T. G. Okimoto & M. Wenzel<sup>118</sup> ont proposé un modèle à partir de trois éléments clés : les responsables donnent des signes positifs quant à la volonté de résoudre le conflit et quant à la réparation des dommages causés, les victimes réagissent à ces efforts en acceptant de pardonner, les agents de l'organisation concernée supportent ces efforts. C'est la volonté de s'amender qui est considérée comme centrale avec, en miroir, le pardon, deux processus venant fonder la justice restauratrice, la discussion tournant autour d'une intention de réparer réduite à des raisons instrumentales qui peut toutefois être considérée, à la limite, comme suffisante, la réparation du dommage primant sur le pardon.

## **Focus sur *La théorie de la justice* chez John Rawls (1971)<sup>119</sup>**

### **Considérations générales**

*La Théorie de la justice* de J. Rawls, Professeur à l'Université de Harvard, est considérée par certains comme une des livres de philosophie sociale le plus célèbre du XX<sup>e</sup> siècle. Publié aux Etats-Unis en 1971, traduit en français seulement en 1987, il avait déjà suscité de nombreux commentaires. Sa parution en France a à son tour provoqué quantité de débats, d'articles et de multiples réactions. Ce texte

---

<sup>115</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF, 2007

<sup>116</sup> J. Braithwaite, « Restorative Justice: Assessing Optimistic and Pessimistic Accounts », *Crime and Justice*, vol. 25, 1999, pp. 1-127

<sup>117</sup> J. Goodstein & K. Aquino, « And Restorative Justice for all: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 4, 2010, pp. 624-628

<sup>118</sup> T. G. Okimoto & M. Wenzel, « Bridging Diverging Perspectives and Repairing Damaged Relationships in the Aftermath of Workplace Transgressions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 24, n° 3, 2014, pp. 443-473.

<sup>119</sup> R. Rawls, *Théorie de la justice*, Seuil, Paris, 1987 (Ed. originale : 1971) – « A Kantian concept of equality », *Cambridge Review*, février 1975 - *Justice et démocratie*, Seuil, Paris, 1993

Voir aussi Y. Pesqueux & A. Saudan & B. Ramanantsoa & J.-C. Tournand, *Mercure et Minerve*, Ellipses, Paris, 1999

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

de plus de 600 pages, très documenté, rend le commentaire difficile. Nous nous en tiendrons aux perspectives qui nous intéressent plus particulièrement, celles relatives à la nature de l'éthique et nous évoquerons également quelques-uns des nombreux débats suscités par les thèses de Rawls qui donnent souvent un éclairage significatif sur certains faits de notre société.

A un niveau très général, on peut considérer que la démarche de Rawls vise, en quelque sorte, à réconcilier l'éthique et l'économie, sans pour autant les confondre, à associer la rationalité économique, la légitimité et la justification éthiques à travers le développement d'une réflexion centrée sur l'analyse de la notion de justice. Le libéralisme n'est-il pas souvent considéré comme le principal régime politique et économique capable d'assurer une certaine efficacité économique et une prospérité et, en même temps, impuissant à garantir une véritable justice sociale ? Tel est le contexte dans lequel se développe la pensée de Rawls, situation initiale qui en fait son intérêt tout comme ses limites.

Dans cette confrontation polémique mais enrichissante entre éthique et économie, Rawls fait appel à des sources philosophiques très diverses, anciennes ou plus modernes, offrant ainsi l'occasion de les réinterpréter à la lumière d'analyses et de références économiques. Sa démarche permet donc, à la fois d'approfondir l'étude de la nature de certains faits économiques et sociaux, mais aussi de préciser la liaison entre ces faits et une théorie de la justice.

### **La Théorie de la justice**

Si l'objectif de Rawls est de s'interroger sur les principes qui permettent à une société de vivre harmonieusement, en en dégagant les fondements légitimes, sa réponse est d'abord contenue, comme il l'indique lui-même, dans une critique essentielle de l'utilitarisme, conception qui ne prendrait en compte que l'intérêt bien compris des Hommes. « *Mon but est d'élaborer une théorie de la justice qui représente une solution de rechange à la pensée utilitariste en général et donc à toutes les versions différentes qui peuvent en exister* » (p. 49). D'une certaine manière, l'utilitarisme ne serait qu'une version moderne et partielle d'une conception morale plus ancienne, plus vaste, et qui est la vision téléologique de l'Homme, de son existence, à travers la recherche de la « vie bonne » déjà présente chez Aristote. Rawls fera, pour sa part, en s'opposant à cette conception, le choix du déontologisme fondé sur la référence au Juste (par opposition au Bien) comme chez Kant, mais il s'agira d'un Kant transformé ou modifié. Ainsi, comme on le voit, nous retrouvons ici des auteurs ainsi que des problématiques situés au fondement même de la réflexion éthique. Mais le choix de cette perspective déontologique fait également de Rawls l'acteur de controverses et de débats beaucoup plus politiques et plus directement actuels. La recherche de l'universalité, de l'universalisme dans la définition et la quête du Juste l'oppose au courant multiculturaliste et relativiste contemporains, affirmant la multiplicité des « vies bonnes » (à la différence d'Aristote qui mettait en avant l'existence d'une universalité, celle de la nature), même si la réflexion de Rawls se développe dans un monde que l'auteur reconnaît lui-même comme étant inévitablement pluraliste.

## 1. Un objectif : le Juste au-delà du Bien

*« Posons, pour fixer les idées, qu'une société est une association, plus ou moins autosuffisante, de personnes qui, dans leurs relations réciproques, reconnaissent certaines règles de conduite comme obligatoires, et qui, pour la plupart, agissent en conformité avec elles. Supposons, de plus, que ces règles déterminent un système de coopération visant à favoriser le bien de ses membres. Bien qu'une société soit une tentative de coopération en vue de l'avantage mutuel, elle se caractérise donc à la fois par un conflit d'intérêts et par une identité d'intérêts. Il y a identité d'intérêts puisque la coopération sociale procure à tous une vie meilleure que celle que chacun aurait eue en cherchant à vivre seulement grâce à ses propres efforts. Il y a conflit d'intérêt puisque les Hommes ne sont pas indifférents à la façon dont sont répartis les fruits de leur collaboration, car, dans la poursuite de leurs objectifs, ils préfèrent tous une part plus grande de ces avantages à une plus petite. On a donc besoin d'un ensemble de principes pour choisir entre les différentes organisations sociales qui déterminent cette répartition des avantages et pour conclure un accord sur une distribution correcte des parts. Ces principes sont ceux de la justice sociale : ils fournissent un moyen de fixer les droits et les devoirs dans les institutions de base de la société et ils définissent la répartition adéquate des bénéfices et des charges de la coopération sociale » (pp. 30-31).*

Ce texte est clair et révélateur. Si la société est une association d'intérêts au-delà des conflits que peut susciter la recherche de biens identiques ou différents, elle ne saurait s'y réduire, car son harmonie présuppose l'existence de principes justes qui la fondent et qui soient reconnus par tous ses membres. De ce fait, on comprendra que le bien ne saurait être la référence ultime et qu'il faut donc rechercher le Juste, fondement de toute société. Mais sa conception de la justice sera kantienne et non aristotélicienne car déontologique et non téléologique. Si le projet aristotélicien d'une « vie bonne » est reconnu comme légitime, il ne peut se développer que dans le cadre de la société d'une communauté d'Hommes qui se fonde sur des principes universels qui leurs sont transcendants.

*« La théorie de la justice comprise par Aristote comme une vertu particulière à savoir la justice distributive et corrective tire son sens, comme toutes les autres vertus, du cadre téléologique de pensée qui la met en rapports avec le bien tel du moins qu'il est compris par les humains ; or avec Kant s'est opéré un renversement de priorités du juste et aux dépens du bon de telle sorte que la justice prend sens dans un cadre déontologique de pensée »<sup>120</sup>. Un tel choix, Kant plutôt qu'Aristote, s'oppose à l'utilitarisme, forme particulière d'une conception téléologique qui définit la justice par la maximisation du bien pour le plus grand nombre. « Quant à ce bien appliqué à des institutions, il n'est que l'extrapolation d'un principe de choix construit au niveau d'un individu selon lequel un plaisir simple, une satisfaction immédiate devraient être sacrifiés au bénéfice d'un plaisir, d'une satisfaction plus grande quoiqu'éloignée »<sup>121</sup>. On ne saurait concevoir un Juste qui serait synonyme de bonheur collectif, extrapolation de la représentation de bonheurs individuels, ce qui peut parfois exiger le sacrifice de certains d'entre eux, le bonheur et le Bien commun restant la référence ultime. Le bonheur collectif*

---

<sup>120</sup> P. Ricoeur, *Le Juste*, Editions Esprit, Paris, 1995, p. 71

<sup>121</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 74

entendu comme la somme des bien-être individuels ne peut prétendre être le véritable fondement de la société. L'affirmation de la transcendance du Juste par rapport au Bien, outre qu'elle implique une critique de l'utilitarisme, permet aussi de distinguer l'économie de la politique qui sont certes liées, mais aussi reconnues comme spécifiques. Le fondement de la société est, en dernière instance, de nature politique et seule une telle légitimité pourra garantir l'harmonie de cette association d'Hommes qui d'un côté cherchent à satisfaire leurs intérêts, mais d'un autre, sont reconnus comme capables de dépasser ce seul point de vue, intéressé, pour définir les principes de base de leur société.

*« Toute société humaine moderne ... ne peut durablement se fonder qu'à la double condition suivante :*

*- elle doit affirmer à l'encontre de la version utilitariste que le lien social n'est pas le produit spontané et inconscient des relations humaines ni d'une structure historique déterminée ;*

*- elle doit rendre visible ce lien social par l'expression d'un principe intangible qui s'imposera comme norme transcendante sur ce qui fait le fond de toute individualité à savoir le désir. C'est le prix que doit payer l'homo economicus pour agir en toute liberté. Le lien social n'est donc pas le produit spontané des agissements des individus. Fondée sur l'individu et l'égoïsme, la société civile est incapable de créer une transcendance qui rapproche les Hommes. Seule la sphère politique, royaume du sujet citoyen le peut »<sup>122</sup>.*

Mais si Rawls prend le parti de Kant et du déontologisme, il ne le suit pas totalement dans la mesure où sa démarche est originale. En premier lieu, sa conception de la justice s'applique essentiellement aux institutions, alors que chez Kant elle concerne essentiellement et d'abord les relations bilatérales intersubjectives de personne à personne. C'est ce qui explique, que Rawls, à la différence de Kant, fera appel à une procédure contractualiste pour fonder ce choix déontologique et la supériorité du Juste. Il proposera une fondation procédurale du Juste indépendante de la référence au Bien commun. Sa démarche sera parfois comparée à celle de l'éthique de la discussion. On aura l'occasion de vérifier la légitimité d'un tel rapprochement mais, en tout état de cause, on voit que Rawls ne choisit pas ici de fonder le Juste de manière transcendantale comme Kant. Mais la démarche de Rawls reste fidèle à celle de Kant dans la mesure où elle se veut formelle et fait du contenu des biens : *« Si ce sont des biens qui sont alloués équitablement, l'équité de la distribution ne doit rien à leur caractère de bien et tout à la procédure de délibération »* (p. 103). Il n'en demeure pas moins que, dans la procédure en question, même formelle et à dimension universelle, il s'agit tout de même de biens à répartir entre des personnes soucieuses de poursuivre leur propre intérêt. L'intérêt demeure donc au premier plan de cette constitution procédurale de la justice, dans un contexte spécifique qui est donc très différent de l'esprit de l'analyse kantienne.

## **2. Conditions de la constitution procédurale de la justice**

Pour obtenir un accord originel sur les principes de base de la société qui deviennent des règles légitimes d'organisation de l'ensemble de celle-ci, il faut

---

<sup>122</sup> J. Lawruszenko, « Le social dans tous ses états », DEES, n° 106, décembre 1996, p. 16  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

donc garantir une délibération procédurale équitable. Pour ce faire, Rawls imagine l'existence d'une situation originelle hypothétique, l'existence de ce qu'il appelle un « voile d'ignorance » qui permette à chacun de faire un choix équitable.

*« Dans la théorie de la justice comme équité, la position originelle d'égalité correspond à l'état de nature dans la théorie traditionnelle du contrat social. Cette position originelle n'est pas conçue, bien sûr, comme étant une situation historique réelle, encore moins une forme primitive de la culture. Il faut la comprendre comme étant une situation purement hypothétique, définie de manière à conduire à une certaine conception de la justice. Parmi les traits essentiels de cette situation, il y a le fait que personne ne connaît sa place dans la société, sa position de classe ou son statut social, pas plus que personne ne connaît le sort qui lui est réservé dans la répartition des capacités et des dons naturels, par exemple l'intelligence, la force, etc. J'irai même jusqu'à poser que les partenaires ignorent leurs propres conceptions du bien ou leurs tendances psychologiques particulières. Les principes de la justice sont choisis derrière un voile d'ignorance. Ceci garantit que personne n'est avantagé ou désavantagé dans le choix des principes par le hasard naturel ou la contingence des circonstances sociales » (pp. 38-39).*

*« L'idée de position originelle est d'établir une procédure équitable (fair) de telle sorte que tous les principes sur lesquels un accord interviendrait soient justes. L'objectif est d'utiliser la notion de justice procédurale pure en tant que base de la théorie. Nous devons, d'une façon ou d'une autre, invalider les effets des contingences particulières qui opposent les Hommes les uns aux autres et leurs inspirent la tentation d'utiliser les circonstances sociales et naturelles à leur avantage personnel » (pp. 168-170).*

La situation ainsi évoquée est, comme le rappelle Rawls, hypothétique, non réelle et non historique. C'est d'ailleurs dans ce contexte que les Hommes peuvent être considérés comme véritablement égaux. Il est décrit comme étant, selon la formule même de Rawls, recouvert par un « voile d'ignorance ». L'équité présuppose en effet que le choix soit fait par des Hommes ignore en quelque sorte leur situation. Le critère de choix est justifié par le fait que, dans de telles conditions, l'Homme ne peut pas faire un choix injuste. *« Puisque les différences entre les parties sont ignorées d'elles, et que chacun est également rationnel et situé de manière similaire, chacun est convaincu par le même argument »*<sup>123</sup>. Si les Hommes appelés à choisir sont ignorants, il faut aussi rappeler qu'ils sont sensés tout de même disposer d'un certain savoir, celui de la psychologie générale de l'humanité. En effet, derrière les droits, il est question d'intérêt et la reconnaissance de la psychologie de l'humanité c'est, pour le sujet appelé à choisir, la reconnaissance que chacun a des revendications et une conception du Bien qui demandent à être satisfaites. D'autre part, les différents partenaires doivent aussi connaître ce que tout être raisonnable peut légitimement vouloir posséder. De même, puisqu'il va falloir choisir entre plusieurs conceptions de la justice, il faut également qu'entre en jeu une connaissance des principes de justice : ceux de la conception utilitariste comme ceux de la conception de Rawls puisque le choix sera entre ces deux grandes directions. En fait, si ignorance il y a, elle est essentiellement légitimée par la nécessité d'éliminer toute référence contingente qui risquerait de nuire à l'équité

---

<sup>123</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 80

du jugement, tout comme chez Kant lorsque ce dernier s'efforçait de dégager le principe de la moralité dans un texte célèbre où il éliminait toutes les motivations qui n'étaient pas spécifiquement morales pour permettre l'accès au noyau moral fondamental. Une telle situation initiale évoque les théories du contrat social et le spectateur impartial d'A. Smith.

### **3. Résultat de l'analyse et de la méthode procédurales : les deux principes de la justice**

Placés dans cette situation d'ignorance, les sujets humains, selon Rawls, peuvent aboutir à l'élaboration des deux principes de base de la justice.

#### *« PREMIER PRINCIPE*

*Chaque personne doit avoir un droit égal au système total le plus étendu de libertés de base égales pour tous, compatible avec un même système pour tous.*

#### *SECOND PRINCIPE*

*Les inégalités économiques et sociales doivent être telles qu'elles soient :*

- a) au plus grand bénéfice des plus désavantagés, dans la limite d'un juste principe d'épargne et,*
- b) attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous, conformément au principe de la juste (fair) égalité des chances ».*

*Le premier principe est celui de « l'égalité des libertés ».*

*Le second principe se divise en deux :*

*II. a) principe de différence - il vise à assurer une certaine justice économique en tolérant des inégalités dans certaines conditions si elles profitent, au bout du compte, aux plus défavorisés. Par exemple, le groupe des ouvriers non qualifiés peut voir sa situation améliorée si des gains plus importants sont offerts au groupe le plus avantageux, le groupe des entrepreneurs. Quant au principe de l'épargne, il vise à établir la justice entre les générations.*

*II. b) Il garantit l'égalité des chances.*

*Tous ces principes sont hiérarchisés selon un principe lexical. Le premier principe est toujours antérieur au second mais à l'intérieur du deuxième principe, le principe d'égalité des chances (II.b) est antérieur au principe de différence (II.a). En effet, si les inégalités économiques peuvent parfois être avantageuses pour les plus défavorisés, ce n'est jamais le cas pour les inégalités de chances.*

#### *PREMIERE REGLE DE PRIORITE (PRIORITE DE LA LIBERTE)*

*Les principes de la justice doivent être classés en ordre lexical, c'est pourquoi les libertés de base ne peuvent être limitées qu'au nom de la liberté. Il y a deux cas :*

- a) une réduction de la liberté doit renforcer le système total des libertés partagé par tous ;*
- b) une inégalité des libertés doit être acceptable pour ceux qui ont une liberté moindre.*

#### *SECONDE REGLE DE PRIORITE (PRIORITE DE LA JUSTICE SUR L'EFFICACITE ET LE BIEN ETRE)*



*Le second principe de la justice est lexicalement antérieur au principe d'efficacité et à celui de la maximisation de la somme totale d'avantages ; et la juste (fair) égalité des chances est antérieure au principe de différence.*

*Il y a deux cas :*

*a) une inégalité des chances doit améliorer les chances de ceux qui en ont le moins ;*

*b) un taux d'épargne particulièrement élevé doit, au total, alléger la charge de ceux qui ont à le supporter » (p. 341).*

Ces deux principes fondamentaux aboutissent à des situations concrètes mixtes faites d'égalité et d'inégalité. Le premier principe définit les égalités de base qui doivent être satisfaites. Ces égalités de base auxquelles tout le monde a droit, Rawls le dit lui-même, sont parmi les plus importantes avec la liberté politique, le droit de vote, le droit d'occuper un poste public, la liberté d'expression et de réunion, la liberté de pensée et de conscience, la liberté de la personne.

Ces deux principes fondamentaux sont liés selon un ordre lexical et, de ce fait, le premier principe est toujours hiérarchiquement supérieur. Il est donc exclu, par exemple, qu'une plus grande efficacité économique procurant donc un certain avantage en certains biens en II, autorise une perte de liberté en I. Les principes fondamentaux de la liberté ne peuvent pas être sacrifiés. Ici Rawls, s'oppose à toute perspective utilitariste et sacrificielle : il ne peut pas y avoir de sacrifice des libertés, même en vue du Bien commun. De telles affirmations ont l'avantage d'offrir une réflexion sur la morale qui, en affirmant la priorité du Juste sur le Bien, en définit la nature spécifique et s'oppose à l'utilitarisme dans sa version morale et économique. De fait, on trouve ici une critique de l'économisme, d'une attitude qui n'adopterait qu'un point de vue réducteur sur la constitution de la société et la nature des rapports qui unissent les Hommes. Une telle démarche ouvre aussi des perspectives sur le statut qu'il faudrait octroyer à des notions ou des réalités comme celle de solidarité, de gratuité et de don : autant de pistes de recherche qui peuvent intéresser le monde des organisations.

Une telle position mêlant à la fois défense de l'égalité et acceptation d'une certaine inégalité expose Rawls à deux critiques opposées : celle de défendre un égalitarisme radical (dans son intention de réduire les inégalités au profit des plus défavorisés) et celle de justifier l'inégalité puisque « *l'injustice est simplement constituée par des inégalités qui ne bénéficient pas à tous* »<sup>124</sup>.

## **Critiques et intérêts actuels**

### **1. Avantages et intérêts**

Le projet essentiel de l'entreprise de Rawls réside dans la tentative d'établir des rapports entre l'économie et l'éthique, de reconnaître que les deux domaines et les deux démarches sont liés mais d'une manière différente de celle de l'utilitarisme. Les utilitaristes aussi mettent en lumière certains faits et certaines situations qui révéleraient des liens étroits entre la recherche de l'intérêt, de l'utile et du Bien.

---

<sup>124</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 86

Dans une version minimale de l'utilitarisme, on pourrait soutenir qu'en recherchant son intérêt, chaque individu, sans le savoir, fait le bien de l'ensemble de la société à laquelle il participe. A un niveau plus philosophique, on définirait une société juste et bonne comme celle dans laquelle on accepte le sacrifice de certains au profit du Bien général. Un certain égoïsme dans le premier cas et un certain altruisme dans le deuxième vérifient tous deux les rapports positifs qui existent entre l'économie et la morale. Mais lorsque Rawls reconnaît la nécessaire place de l'éthique dans la société, c'est pour affirmer qu'on ne saurait la réduire à la satisfaction des désirs ou intérêts individuels et collectifs et pour défendre la priorité du Juste sur le Bien. Cette opposition apparemment abstraite et théorique entre ces deux valeurs - le Juste et le Bien - traduit en fait cette idée qu'une société juste doit faire passer le respect de certaines valeurs fondamentales comme la liberté et la justice avant la satisfaction des besoins socio-économiques. On a donc ici une critique radicale d'une vision purement économiste. On ne saurait ainsi admettre qu'au nom d'une revendication utilitaire qui dépasse l'intérêt individuel et égoïste car ces besoins sont ceux du plus grand nombre, le sacrifice de désirs individuels, ainsi que d'autres principes fondamentaux comme celui du respect de la personne humaine, soient mis sous le boisseau. En termes kantien, la fin de tout être humain ne se réduit pas au rang de moyen, sa dignité ne peut être évaluée en termes de prix à l'étalon de l'intérêt général. Le « sacrifice » de l'individu ou de certains individus au profit de la collectivité ne saurait donc être justifié et passer par l'abandon de principes éthiques universels. Le sacrifice de certains individus dans une perspective libérale au nom d'un Bien commun défini en termes économiques ne saurait être admis, pas plus que celui des libertés fondamentales dans le cadre d'une société égalitaire. La conception de l'éthique de Rawls est donc d'une autre nature que celle que l'on trouve dans l'utilitarisme. Rawls défend une position déontologique alors que l'utilitarisme présuppose une conception téléologique. En effet, ce dernier affirme l'existence d'un Bien définissable *a priori* et soutient que l'évaluation d'un acte doit se faire à partir de ses conséquences. Rawls fera du Juste l'objet d'une procédure collective, même si elle est idéale, et jugera que le critère moral d'un acte est de nature formelle et réside dans l'intention qui l'inspire, comme l'avait déjà affirmé Kant. La distinction « économie – morale » se double de celle entre l'économie et la politique qui conforte la critique de l'attitude économiste et l'affirmation d'un dualisme qui a, par certains aspects, une résonance kantienne car il rappelle l'opposition que l'on trouvait chez Kant entre la partie sensible et la partie intelligible de l'être humain.

*« Toute société humaine se divise en deux sphères dont l'une prime la seconde. Se crée ainsi une sphère politique irréductible, inaliénable. Face à elle en émerge une seconde, celle de la société civile, lieu des agissements économiques et sociaux humains. Le but de J. Rawls est de poser des garants extérieurs capables de contrôler les effets de cette dernière. L'économie semble posséder des potentialités destructrices de ce qui fait l'essence de l'humanité : la reconnaissance mutuelle de l'égalité des dignités des individus. Sans cette dernière, il ne peut exister de commune humanité ni de coopération possible entre les individus. Mais c'est justement parce que ses effets sont ainsi limités que l'individu de cette sphère économique et sociale peut agir librement à l'intérieur de ces cadres. En d'autres*

termes, J. Rawls veut encadrer la liberté de l'individu par l'égalité et la liberté du sujet »<sup>125</sup>.

La reconnaissance de la spécificité de la morale garantit aussi pour Rawls l'équilibre de la société et en assure le fondement. Il ne s'agit pas pour lui de célébrer simplement et idéalement le triomphe de la moralité, des principes moraux et de définir théoriquement le meilleur fondement possible de la société. Si Rawls célèbre la primauté du Juste sur le Bien, c'est parce que le pluralisme qui existe dans nos sociétés modernes est celui de la diversité des conceptions de la vie bonne. Seule la référence à un Juste universel rendue possible grâce à la méthode procédurale peut permettre de trouver un terrain d'entente entre des représentations culturelles diverses et constituer la base légitime d'une telle société pluraliste. On trouve ainsi chez Rawls une critique de certaines attitudes communautariennes et le maintien d'une exigence d'universalité.

Ce qui fait donc la justice, c'est la forme de ses principes, les conditions formelles qui permettront de garantir le choix équitable préexistant à la détermination des différents biens. L'intérêt de la démarche de Rawls est de constituer une tentative pour associer le pluralisme et l'universalisme, de permettre l'accord ou la tolérance entre des conceptions diverses de la vie bonne dans la mesure où elle présuppose la reconnaissance de principes universels constitués par la référence au Juste. Ce qui fait à ses yeux la légitimité fondatrice d'une société, ce n'est point sa conformité à un Bien, ce n'est point qu'elle conduise à un meilleur résultat jugé en termes de Bien, mais que ses principes de base soient conformes à une procédure équitable. La justice se vérifie d'abord dans un choix équitable, résultat d'une procédure qui l'est également. C'est pour fonder et conduire cette entreprise fondamentale que Rawls a choisi sa méthode : une situation originelle et le recours au « voile d'ignorance ».

## 2. Réserves et critiques

C'est la nature de cette situation originelle, de ce « voile d'ignorance », de cet oubli de soi, d'une certaine manière, qui est sujette à un certain nombre de critiques. La priorité reconnue à la morale par rapport à l'économie est également dénoncée comme étant l'expression d'un certain idéalisme qui traduirait par ailleurs l'attachement à des formes de vie politique et à une conception de l'Homme bien déterminée qui serait globalement celui de la société démocratique occidentale.

Ces deux critiques sont en fait liées et iraient dans le sens d'une dénonciation du caractère faussement originel de la situation de Rawls. L'idéalisme de cette position initiale est d'abord source d'une critique qui est exprimée par la question de P. Ricoeur : « Jusqu'à quel point un pacte anhistorique peut-il lier une société historique ? »<sup>126</sup>. En fait, l'idéalisme de Rawls se traduirait par la non prise en compte de la violence de fait qui existe dans la société. Le débat procédural invoqué par Rawls n'apparaît-il pas totalement abstrait au regard de certaines situations concrètes historiques ? Cette évacuation de la violence n'est-elle pas la conséquence d'une attention insuffisante à la réalité des faits et des luttes de

---

<sup>125</sup> J. Lawruszenko, *op. cit.*, p. 16

<sup>126</sup> P. Ricoeur, *Lectures I*, Seuil, Paris, 1991, p. 208

pouvoir. Ne témoigne-t-elle pas de l'absence d'une pensée véritablement politique qui serait occultée par le privilège accordé à la réflexion morale ? *« La démarche de Rawls consiste à créer un consensus rationnel sur la justice. Ce scénario présuppose bien sûr que le seul mobile des acteurs politiques soit la recherche de leur avantage rationnel et que celui-ci puisse se faire dans un cadre raisonnable fourni par les valeurs libérales. Tout ce qui touche aux passions est évacué du champ de la politique afin d'en faire un intérêt neutre où l'on ne trouve que des intérêts en compétition. Dans cette optique, si l'on peut parler de pensée politique de Rawls, elle serait en fait le résultat d'une expression de présupposés et de préjugés liés à une représentation de la société selon la conception démocratique occidentale. Certains même y ont vu l'expression d'une perspective évangélique que Rawls essaierait de fonder implicitement en raison »*<sup>127</sup>.

La position originelle de Rawls ne l'est donc pas autant qu'elle prétend l'être puisqu'elle présupposerait des conceptions politiques spécifiques, occidentales, favorables à cette distance à l'égard du bien.

D'autres critiques ont ainsi dénoncé, dans le schéma de Rawls, une description purement fictive qui ne permet jamais un véritable dialogue effectif. Ce sera la critique de Habermas pour qui, effectivement, les principes éthiques doivent être dégagés au terme d'une discussion, mais qui doit se dérouler dans le cadre d'institutions concrètes, si l'on peut dire, et réelles et non plus idéales.

A cette critique d'idéalisme et de relativisme de la position de Rawls, qui serait à la fois irréaliste et en même temps rattachée à une situation historique précise, on pourrait ajouter une autre critique portant toujours sur ce statut de l'oubli de soi et sur le « voile d'ignorance ». Si, on l'a vu, la démarche de Rawls s'apparente par certains aspects au formalisme kantien dans la mesure où elle veut faire abstraction, à travers le « voile d'ignorance », de tout ce qui est contingent, il n'en demeure pas moins que la conception que Rawls se fait de la justice et du rôle de celle-ci réside dans une sorte d'harmonisation des biens.

Par là même, Rawls se distingue de Kant dans la mesure où il retrouve le niveau empirique ne serait-ce qu'à travers l'affirmation que les sujets qui doivent choisir entre certains principes le font en reconnaissant que chacun d'entre eux poursuit son intérêt. On est donc là bien loin d'une conception formelle : il est bien question de contenu. Ce choix est affaire ici, d'un certain point de vue, de rationalité et de calcul qui permettrait seul de dépasser les intérêts particuliers. Mais il n'est point question de générosité et d'altruisme. La critique serait donc ici faite d'une dénonciation qui montrerait le caractère mixte de la démarche de Rawls qui voudrait à la fois dépasser l'empirique, le téléologique au profit du formel et de l'ontologique mais qui n'y parvient pas totalement puisque l'intérêt conserve droit de cité.

En fait, les deux grands types de critiques adressées à Rawls portent tantôt sur la possibilité de faits, sur la réalisation pratique de cette situation originelle que Rawls reconnaît lui-même comme hypothétique et fictive. Si elle est ainsi, peut-elle vraiment constituer le fondement d'une société juste et, d'autre part, la critique

---

<sup>127</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, pp. 207-208

porte sur la nature même de cette situation : le Juste est-il aussi séparé du Bien qu'il le semble, et que Rawls le prétend ? La critique serait ici encore double : au nom de la reconnaissance de la présence de l'intérêt, on pourrait dire que les biens matériels sont donc toujours présents et l'autre critique est tout le thème que développe P. Ricoeur et relatif à la circularité de l'entreprise de Rawls. Pour Ricoeur, seuls des principes éthiques antérieurs à la détermination du Juste permettent à ce Juste d'être reconnu et de constituer le fondement de la société. La thèse de Ricoeur serait que la raison qu'invoque Rawls est tout entière déjà informée par des principes éthiques qu'il essaie de fonder sur elle. Le Juste, dans ce cas-là, ne fonde pas vraiment le Bien, mais est présupposé par le Bien. Au-delà de la problématique spécifique de Rawls, on est renvoyé ici aux rapports entre la conception déontologique globale et la conception téléologique, donc aux rapports entre le Juste et le Bien donc finalement à la conception générale que l'on peut se faire de la morale et au choix fondamental qu'il y a à faire entre ces deux perspectives.

On pourrait ajouter une critique de nature différente et qui est relative à la conception procédurale de la justice de Rawls qui, tout en reconnaissant au fond la valeur de cette tentative qui insiste sur la valeur du Juste par rapport au Bien, sur le nécessaire dépassement des vies bonnes, reste peut-être à un niveau insuffisamment moral.

La critique de l'utilitarisme auquel s'attache Rawls n'échapperait pas, selon D. Méda<sup>128</sup>, à une conception individualiste et contractualiste de la société traduisant une analyse erronée de cette même société et l'incapacité de la penser vraiment. Elle regroupe en fait trois attitudes : un privilège accordé au Juste sur le Bien, à l'individu sur la communauté, à l'économie sur la politique, héritage de la pensée du XVIII<sup>e</sup> siècle. Une telle affirmation n'introduit pas seulement à un débat sur l'interprétation de doctrines philosophiques et économiques passées, mais entraîne aussi des conséquences politiques. La démarche de Rawls se révélerait en fait insuffisante à résoudre les questions légitimes qu'elle pose et sa critique de l'économisme serait incomplète.

L'un des points essentiels de sa critique de l'utilitarisme réside dans la dénonciation du sacrifice de l'individu au profit du Bien commun, sacrifice qu'il peut parfois justifier. C'est la raison pour laquelle Rawls dénonce la possibilité de définir ce Bien commun *a priori* et privilégie la détermination du Juste, même formel. Mais la crainte d'un tel sacrifice repose en fait sur une conception contractualiste et individualiste de la société. D. Méda situe ainsi Rawls dans la continuation des penseurs du XVIII<sup>e</sup> siècle. Ces derniers, contrairement à la pensée antique, pour qui la communauté politique est première, et l'Homme un animal politique impensable hors de cette communauté, partent de l'hypothèse fictive d'un état de nature antérieur à l'état civil et social dans lequel n'existeraient que des individus totalement séparés et indépendants les uns des autres. Le problème qui est le leur est alors de justifier le passage à une vie de communauté, qui se fera par l'établissement d'un contrat social. Mais avec les individus ainsi définis comme séparés les uns des autres, la société porte toujours en elle le risque de sacrifier des personnes et la liberté infinie au lien social. Le XVIII<sup>e</sup> siècle est aussi celui de l'émergence de l'économie et la société n'existe en fait que pour permettre aux

---

<sup>128</sup> D. Méda, *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Aubier, collection « Alto », Paris, 1995  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

individus de poursuivre leurs fins et de réaliser leurs intérêts. Privilège de l'individu et prééminence de l'économie sur la politique vont donc de pair et justifient chez Rawls la supériorité du Juste sur le Bien.

*« L'apparition de l'individu et de sa liberté infinie a rendu impensable une société qui serait autre chose qu'une association bien réglée d'individus. La communauté n'est qu'un mythe. Il n'y a ni bien social, ni politique au sens d'une recherche ensemble de la bonne vie en société ou de la bonne société. Nous ne pouvons pas vouloir de bien commun parce que nos sociétés sont construites sur la pluralité irréductible des individus, des conceptions de des biens poursuivis. L'accord de tous les individus sur une unique fin n'est pas envisageable. Rawls exprime parfaitement ce point de vue lorsqu'il indique que, dans sa démarche, le juste précède le bien. Sa définition « procédurale » de la justice exprime la même idée : nous ne pouvons avoir qu'une conception formelle de la justice, sinon il faudrait comprendre que le bien précède le juste et qu'il existe donc un bien susceptible d'être considéré comme tel par tous les individus. Or cela est impossible. Il ne peut y avoir de biens en dehors des biens multiples considérés comme tels par chaque individu. Reconnaître la possibilité d'un bien commun, ce serait risquer de négliger les aspirations d'une partie de la société, et donc risquer de l'opprimer. Reconnaître que la société peut être une communauté et qu'il existe un bien commun, c'est toujours risquer l'oppression de l'individu »<sup>129</sup>.*

C'est en fonction de cette menace que la société ainsi conçue fait peser sur l'individu que Rawls privilégie dans sa hiérarchie des droits les libertés politiques par rapport à la répartition des richesses et des revenus, les atteintes aux libertés de base ne pouvant être justifiées par l'obtention d'avantages économiques ou sociaux plus grands.

*« Rawls fait comme si Marx n'avait pas existé, comme si les analyses développées depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle sur la différence entre liberté réelle et liberté formelle n'avait eu aucun écho, comme si Beveridge n'avait jamais dit qu'il ne peut y avoir de véritable liberté si les besoins fondamentaux des individus ne sont pas assurés, c'est-à-dire si les politiques des revenus, de l'emploi et de la santé ne viennent pas rendre réelles ces libertés. Rawls théorise sans doute l'Etat-Providence, c'est-à-dire l'idée qu'il est du devoir de l'Etat de corriger les inégalités les plus criantes provoquées par le processus économique et qu'il lui revient d'assurer une redistribution des richesses issues de ce processus ; mais il persiste à se référer à une société conçue comme une agrégation d'individus, poursuivant chacun leurs fins et reproduisant à cette occasion des inégalités, que l'Etat viendra corriger sans cependant attenter à la structure des incitation individuelles ou à la liberté des individus »<sup>130</sup>.*

Dans la tradition de la philosophie américaine, Rawls offre un raisonnement doté d'une implacable logique, dans laquelle hypothèses, opérateurs ont été soigneusement définis et répertoriés avant d'être utilisés. Il serait vain de rechercher une quelconque approximation dans la rigueur des démonstrations. Il démine un grand nombre de critiques en affirmant lui-même ses positions. C'est le cas, par

---

<sup>129</sup> D. Méda, *op. cit.*, pp. 266-267

<sup>130</sup> D. Méda, *op. cit.*, pp. 272-273

exemple, de l'idéalisme de sa position, énoncée d'emblée dans le texte, à l'appui de ses démonstrations. Il est également important de s'intéresser au postulat de la rationalité qui est le sien et qu'il a tiré de la théorie économique. Il le choisit, le commente et le qualifie continuellement, ce qui diminue d'autant la portée des critiques correspondantes, même si la lecture des textes de Rawls donne parfois l'impression qu'une quantité d'énergie considérable a été dépensée pour justifier les concepts et les démonstrations au point de faire songer parfois à un exercice de logique formelle. De plus, Rawls n'hésite pas à positionner ses raisonnements dans le temps. Mais il évite de développer de façon explicite sa position quant à la notion de responsabilité, la position de la responsabilité de la technique. Et pourtant la primauté qu'il accorde aux aspects économiques peuvent difficilement dispenser de cet aspect des choses. Il évite enfin une approche de type écologique. Il limite sa position à la responsabilité exercée à l'égard du vulnérable et du périssable, mais sur une perspective déontologique.

Une critique en termes de méthode a été faite sur l'aspect sophistique de la position de Rawls, en particulier par R. Laufer<sup>131</sup> ou P. Ricoeur<sup>132</sup>. R. Laufer souligne ainsi que la théorie de Rawls n'implique aucune théorie générale de la motivation humaine, ni une forme de société particulière du fait de la référence à la position originelle et au « voile d'ignorance », comme le souligne Rawls lui-même. Il va ainsi proposer de considérer une telle caractérisation comme une position sophistique. C'est ainsi que R. Laufer est amené à commenter le succès de Rawls aux Etats Unis, en particulier par référence au commentaire de R. Dworkin<sup>133</sup> qui voit en Rawls un fournisseur d'arguments fondés sur l'artifice de la position originelle pour des juges qui interviennent dans des affaires controversées.

Ce positionnement de Rawls par rapport à une sophistique conduit à rappeler, qu'avec MacIntyre<sup>134</sup>, autre philosophe anglo-américain contemporain, qu'il se situe dans la dynamique du « retour aux Grecs » et, plus spécifiquement, dans la lignée aristotélicienne.

Plus globalement, nous allons profiter de l'étude de la pensée de Rawls pour présenter un autre de ses contemporains et le positionner dans ce débat. Outre la filiation qui le relie à Smith et, par antithèse, à Marx, il est nécessaire de mentionner MacIntyre.

### 3. Smith et Rawls

Un parallèle peut être établi entre A. Smith et Rawls. La théorie proposée par Rawls s'établit de nombreuses fois en parallèle avec l'oeuvre de A. Smith, mais il s'agit ici de son oeuvre complète, c'est-à-dire *La théorie des sentiments moraux* « et » *La richesse des nations* et non pas, comme il est en règle générale fait référence, à *La richesse des nations* seule. Le parallèle s'établit au moment où Rawls analyse les

---

<sup>131</sup> R. Laufer, « Rawls, Dworkin, Perelman, Fragments d'une grande argumentation », *Philosophie*, novembre 1990

<sup>132</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, pp. 216-230

<sup>133</sup> R. Dworkin, « What is Equality? Part 2: Equality of Resources », *Philosophy & Public Affairs*, vol. 10, n° 4, Autumn 1981, pp. 283-345, Wiley, <https://www.jstor.org/stable/2265047>

<sup>134</sup> A. MacIntyre, *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 1981, ISBN : 978-0-268-00594-8

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

sentiments (attitudes) moraux, c'est-à-dire au moment où il renoue avec la forme smithienne alors qu'il avait plutôt tendance à se référer jusqu'ici à une démarche kantienne. Le questionnement des deux auteurs sur morale et justice, suivent souvent un cours parallèle, en particulier sur le fait de savoir comment des individus qui ne recherchent pas le Bien commun parce qu'ils ignorent ce qu'il est, en arrivent néanmoins à créer une société par référence à la logique économique. La généalogie de la morale suit un parcours similaire chez Smith et Rawls, ce dernier venant, en quelque sorte, ajouter l'étage qui manquait à l'oeuvre de Smith en en approfondissant le versant d'une éthique reconstruite à partir des apports kantien que Smith avait ignorés et qui étaient susceptibles de permettre de réfuter la faiblesse de ses thèses sentimentalistes. En effet, aussi bien chez Smith que chez Rawls on retrouve trois caractéristiques du jugement moral : son immédiateté (générée par l'expérience personnelle), sa généralité (il est universel et homogène pour reprendre la terminologie de F. Fukuyama<sup>135</sup>), et son caractère obligatoire dans une société où l'activité économique occupe une place écrasante. Le recours aux concepts de l'économie politique tient en quelque sorte, chez Rawls, la même place que *La richesse des nations* chez Smith, sur la base de conceptions et d'outils de la théorie économique renouvelée des acquis de deux siècles. Les principes et leur déclinaison chez Rawls jouent le même rôle que des opérateurs comme la sympathie ou la prudence chez Smith. La théorie de la « position originelle » tient aussi de celle du « spectateur impartial ». Les deux démarches peuvent ainsi être qualifiées de généalogiques, généalogie éclairée par l'économie comme processus de socialisation, une économie politique enrichie par Rawls, enrichissement dont *La théorie de la justice* ferait son objectif. C'est ainsi, par exemple, que le statut de la rationalité, dont l'importance pour les rapports entre éthique et économie est longuement soulignée par A. Sen<sup>136</sup> y possède un caractère identique.

Smith et Rawls offriraient, en quelque sorte, une philosophie dans laquelle la métaphysique des sentiments moraux (y compris celle plus réduite de l'intérêt particulier) conduirait à une éthique de l'équité et une politique où le marché tiendrait lieu de cité. Cette proposition diffère de celle de Rawls qui justifie l'existence d'une cité au-delà du marché, mais qui est aussi une cité liée au marché. Rappelons que c'est à partir du concept de division du travail qui conduit mécaniquement à l'échange et au marché que Smith construit son argumentation. « *Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse, de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la Division du travail* »<sup>137</sup>.

L'éthique de l'équité de Rawls dédouane, en quelque sorte, la philosophie de Smith de l'égoïsme et du particularisme des intérêts privés mis en avant par l'utilitarisme comme forme réduite du sentimentalisme. Ce que le calcul moral réduit au conséquentialisme, voire à la maximisation pure et simple, est inapte à véritablement fonder, c'est-à-dire le passage de l'individu à la société, *La théorie de la justice* le réalise.

<sup>135</sup> F. Fukuyama, *La fin de l'histoire ou le dernier homme*, Free Press, New York, 1992

<sup>136</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 1993

<sup>137</sup> A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris 1991, tome 1 pp. 71, 73, 85 (Ed. originale : 1776)



Plus généralement, le sentimentalisme se situe dans la lignée d'une pensée sceptique, anti-dogmatique, plutôt héritière d'Aristote, dans la mouvance générale du « souci de soi » et elle achève sa construction en opposition à celle de Kant, au moment où celui-ci défendait le primat de la raison. Hume<sup>138</sup> et Smith mettent en place une science morale nécessairement sceptique, scepticisme que l'on retrouve chez Rawls qui, pour sa part, a su endosser, en même temps, l'héritage kantien. Pour les sentimentalistes, ce qu'il est possible d'approuver constitue le critère du Bien et ce qui est crédible va constituer le critère du Vrai. La morale s'appuie sur les passions (désirs, émotions, sentiments) qui sont causes des actions de l'Homme (Foucault reprendra cet aspect plus tard, quand il développera sa thématique de l'herméneutique du désir et du souci de soi). Le scepticisme des sentimentalistes se retrouve dans la critique du passage de l'antinomie de « ce qui est » par rapport à « ce qui n'est pas » vers « ce qui doit » par rapport à « ce qui ne doit pas être » ou « être fait ». Hume, Smith et Rawls critiquent ainsi les morales de l'intérêt et répondent à deux types de questionnements actuels : le fondement de l'attribution de la valeur morale qui se trouve effectué par l'approbation des Hommes (d'où le procès intersubjectif de la constitution de la moralité que l'on retrouvera aussi chez Habermas) et celui de la nature de l'acte moral avec l'utilité prescrite empiriquement par l'énoncé des valeurs suivant le lieu, l'époque et les circonstances.

Pour sa part, J. Mathiot<sup>139</sup> propose une lecture de Smith évitant la séparation « philosophie – économie », et ceci afin d'éclairer la référence à Smith dans les débats contemporains sur l'individualisme et le libéralisme. Ceci va en particulier l'amener à chercher pourquoi le théoricien d'une philosophie morale de la sympathie (principe d'intérêt pour autrui) va aussi être celui d'une économie de l'intérêt propre de chacun. Il souligne ainsi le présupposé non rationaliste de la théorie des sentiments moraux emprunté par Smith à Hume. La thèse du sens moral tend à être admise sans métaphysique avec pour but de reconstruire la moralité comme activité pratique. En référence avec la fable de Mandeville, Smith hérite d'un courant théorique qui montre que nature, morale et pratique semblent entrer nécessairement en conflit. La question du conséquentialisme devient alors une question empirique et non plus métaphysique ou théologique. Elle pose ainsi le problème du statut de l'intérêt : « *L'intérêt ne se constitue jamais mieux comme règle de la pratique que lorsque s'est opéré dans la philosophie ce partage des fonctions avec le sens moral* »<sup>140</sup>. A l'intérêt correspond la genèse des formes de la pratique et, au sens moral, la satisfaction devant le résultat. Le concept de sympathie est alors la seule articulation de la genèse de l'action par l'intérêt et de la reconnaissance de la vertu par le sens moral. Mais cette position de Hume laisse plusieurs zones d'ombre : celle de la constitution de la société sur la base du jeu des intérêts, l'opposition de l'intérêt particulier et de l'intérêt général, la position de la propriété comme fin de l'activité industrielle. D'où : « *Il est naturel en ce sens que la sympathie retienne son attention, et cela ne le fait pas encore quitter l'analyse humienne. Car la sympathie est le sentiment par lequel l'intérêt commun parvient à*

<sup>138</sup> D. Hume : Enquête sur les principes de la morale - Garnier Flammarion n° 654, Paris (Ed. originale, 1751)

<sup>139</sup> J. Mathiot, *Adam Smith, Philosophie et économie - De la sympathie à l'échange*, PUF, collection « Philosophie », Paris 1990

<sup>140</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 13

*affecter un sens moral individuel et purement réceptif* »<sup>141</sup> et ceci dans le sens de la réconciliation entre justice et intérêt. La sympathie lui permet de rompre avec une situation purement réceptive. Elle est sympathie et non vertu et ne peut, en elle-même, servir de fondement à la société.

Les contraintes de la démarche rhétorique pèsent sur cette analyse, en particulier sur la définition des rôles du spectateur et de l'Homme spectacle et Smith rend interchangeable les deux positions. Le sentiment moral peut ainsi être objet d'investigation empirique et non donné en soi. Comme chez Aristote où l'action vertueuse requiert l'évocation de l'Homme vertueux, le sentiment évaluateur ne peut s'éclairer que d'une pratique des sentiments. Smith va ainsi introduire le jeu de la vanité en dualité avec la sympathie : « *La vanité est ainsi un rapport social, rendu aussi cohérent par le désir de vanité des uns que par le désir qu'ont les autres de satisfaire le premier* »<sup>142</sup>. Smith propose l'analyse simultanée du comportement des Hommes et du paysage social. Si Smith veut corriger le paradoxe de Mandeville sur l'incompatibilité entre la poursuite des intérêts personnels et la construction d'une société, il ne doit pas se contenter d'un appel à une pratique correctrice des défauts et des corruptions de nos sentiments, il doit montrer que cette correction est pensable et ne nous fait pas sortir de notre champ de compétence. Le conflit de l'individu et du social se place donc plus que jamais dans l'individu.

La vanité chez Mandeville<sup>143</sup> conduit à l'impossibilité, pour la philosophie morale, de fonder l'ordre social. Smith, pour sa part, pose que l'ordre social ne peut dériver de la Raison et refuse toute référence à un intérêt général, forme d'unité objective préétablie de l'ordre social. L'action constitutive doit être individuelle, mais elle ne doit pas être intentionnelle car son sens dépasse le domaine de la seule action volontaire. Il va ainsi se référer au concept de « fortune » qui gouverne le monde face à laquelle ni jugement moral ni règle de prudence ne peuvent quelque chose. C'est notre inconséquence qui nous soumet au hasard. Notre jugement semble ainsi prisonnier d'une empiricité qui nous empêche de le retrouver. Nos inconséquences sont nombreuses dans la mesure où nous avons tendance à préférer les moyens aux fins, ce qui conduit à la production d'un ordre naturel. L'ordre social devient ainsi pensable comme objet, ce qui constitue en quelque sorte l'acte fondateur de l'économie politique. Smith lève aussi l'interdit aristotélicien qui excluait du champ du jugement moral la qualification des produits indépendamment des agents. La marchandise est ainsi dissociée du désir et du besoin et le travail qui l'a produit devient objet de connaissance et facteur d'évaluation objective. La « fortune » objective lui permet de définir l'économie politique alors que c'est « l'incertitude » subjective qui amènera à la refonder par Keynes<sup>144</sup>. La dissociation ordre social et valeur laisse à montrer qu'il s'agit aussi d'une forme de construction de la valeur.

---

<sup>141</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 15

<sup>142</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 25

<sup>143</sup> B. Mandeville, *La fable des abeilles, 1<sup>o</sup> partie* suivie de *Essai sur la charité et les écoles de charité* et de *Défense du livre*, Vrin, collection « Bibliothèque des textes philosophiques », Paris, 1998, ISBN 2711681548, (Ed. originale : 1714) - *La fable des abeilles : Deuxième partie*, Vrin, collection « Bibliothèque des textes philosophiques », Paris, 2002 (introduction, traduction, index et notes par Lucien et Paulette Carrive, ISBN :2711610888), (Ed. originale : 1729)

<sup>144</sup> J. M. Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 1936

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

La fidélité de Smith à sa méthode : l'ordre de la justice peut se construire à partir de la pratique des individus sans requérir telle forme prescriptive de la valeur morale transcendant cette pratique est ce qui se heurte à la contradiction de Kant : « à ne pouvoir cesser de s'enquérir dans l'assignation d'une cause à quelque effet, on finit par faire de l'effet la cause de lui-même »<sup>145</sup>, critique formulée par Kant au sentiment moral et conduirait à ne pas construire de philosophie morale digne de ce nom. L'ordre économique coïncide assez bien avec l'ordre de la justice dissociée des devoirs. C'est possible avec la sympathie vue comme opérateur formel rendu effectif par le recours au spectateur impartial, ce qui en souligne l'aspect formel. Sa non-existence est capitale pour que l'empirisme de l'agent continue à l'emporter : « Ainsi se construit, au sein de la pratique des sentiments, une valeur morale capable de redistribuer tous les sentiments que la préférence pour soi avaient disposés dans un « ordre naturel ». Le formalisme moral de Smith - qui se situe aux antipodes de l'image qu'en donnera le kantisme - passe par l'effacement de l'ancrage physiologique de mes passions, comme on pouvait d'ailleurs s'y attendre, une fois comprise la signification formelle de la sympathie »<sup>146</sup>. La morale ne peut ainsi s'étudier qu'à travers la pratique effective. Et le sentiment moral n'agit jamais seul, il y a toujours une passion qui l'accompagne. La représentation d'un ordre tue la pratique et tuerait donc, en quelque sorte, l'économie. La pratique a besoin d'un ordre, mais ne peut s'en satisfaire. L'utilité, formellement, est un principe inférieur à la sympathie en ce qu'elle exclut la prise en compte d'autrui : « Redéfinir ainsi la place de l'utilité, c'est redéfinir l'intérêt comme motif. Au tout ou rien qui caractérise l'alternative entre rhétorique des passions et moralisme rigoriste, Smith substitue l'idée de l'intérêt comme « milieu » entre les passions sociables et insociables. Cette caractérisation dérive des effets « sympathiques » de l'intérêt : plus actifs que pour une passion insociable comme le ressentiment, moins que des passions essentiellement sociables comme la bienveillance »<sup>147</sup>.

A défaut de rupture avec *La théorie des sentiments moraux*, J. Mathiot parle de dérive. La division du travail introduite par Smith sert à relier philosophie morale et philosophie sociale. « La division du travail épouse la diversité des besoins. C'est ancrer l'économie dans une anthropologie acceptable à la fois par la philosophie morale contemporaine et par la métaphysique de la nature dont s'inspire l'ordre économique des physiocrates »<sup>148</sup>. Selon Hume, l'industrie naît de la nécessité : besoins et passions sont confondues. Quesnay<sup>149</sup> ancre aussi l'économie dans l'anthropologie des besoins qui conditionne ainsi les concepts de richesse, de valeur, de travail ... La division du travail par rapport à des métiers répond à des besoins, assigne des rôles, forme anthropologique privilégiée de la société. Smith va en faire la matrice de construction d'un nouveau concept du sujet économique, représenté comme autonome à la fois dans sa pratique et dans son évaluation. Sa description (cf. la manufacture d'épingles) confond en apparence seulement division sociale et division manufacturière. Mais elle constitue bien une anthropologie morale de l'Homme économique.

<sup>145</sup> E. Kant, *Théorie et Pratique*, Vrin, Paris, 1990 (Ed. originale : 1793)

<sup>146</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 54

<sup>147</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 57

<sup>148</sup> J. Mathiot, *op. cit.* p. 64

<sup>149</sup> F. Quesnay, *Tableau économique de la France*, 1766

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

*« Par la notion d'avantage, le sujet économique s'approprie plus directement le fruit de la division du travail qu'à travers la notion de besoin, impropre à épouser, on l'a vu, le détail de la subdivision du travail, qui n'est pas celle de son produit. Un surplus, indépendant de la nature du produit, donc du besoin, prend son sens comme avantage lorsque l'on peut l'échanger. Le surplus devient donc en fait le but assignable à la production, d'une manière mieux adaptée que le besoin : le surplus est la forme la plus générale du produit, et répond à l'avantage subjectif. Dans l'échange généralisé, et aussi dans la division du travail généralisée (ce qui revient au même) les besoins se satisfont par l'échange des surplus, qui deviennent ainsi le concept premier »<sup>150</sup>.*

La notion de surplus permet ainsi de donner un sens subjectif à la division du travail et en faire un motif d'action venant s'ajouter à l'utilité sociale du seul travail divisé. Le nouveau concept du sujet économique passe bien par un examen de la notion de travail. La division du travail joue en quelque sorte le rôle du spectateur impartial car elle est capable de construire un objet dont l'appropriation par le sujet économique par l'échange sera susceptible d'évaluation.

L'échange pose le problème de la valeur économique. *« La valeur économique en effet est à la fois à penser hors de l'agent et dans l'agent, à la différence de la valeur morale de l'action extérieure, comme de l'ordre subjectif qui en dérive et qui reste imputable et localisable dans l'agent moral »<sup>151</sup>.* La richesse est détachable des agents à travers la division du travail qui socialise, tout en restant attachée aux agents. La référence qui existait jusqu'ici était Aristote qui, dans le livre V de *L'Éthique à Nicomaque* qui démontrait l'impossibilité d'une valeur économique qui soit immanente à une pratique des individus, d'où l'impossibilité de se séparer de la monnaie pour évaluer une valeur d'échange et l'importance de la justice qui est susceptible d'intervenir dans cette évaluation. Smith sort de cette conception de l'universalité de la monnaie qui est celle d'un usage. La monnaie reste du côté de la valeur d'usage du fait de son manque d'autonomie par rapport au politique donc elle repose sur une rationalité défectueuse. *« La pluralité des objets d'échange est incluse dès le départ dans le fait de la division du travail ... Cette conception de la valeur d'échange place Smith dans une position originale sur l'échiquier des théories économiques. Il n'adopte en effet ni la thèse de l'équivalence entre les objets définissable hors échange (ainsi d'une norme en travail productif, « incorporé » à l'objet d'échange, que Ricardo, puis Marx développeront, chacun de son côté) ni la thèse de la rationalité formelle de l'échange considéré comme réciprocité qui sera la base de l'équilibre walrassien »<sup>152</sup>.* Smith fait appel au marché et à une évaluation subjective - le rapport constant entre le travailleur et son travail non épargné qui sert à construire la grandeur de la quantité de travail comme norme. Les quantités mentionnées servent d'objet pour l'évaluateur et non de moyen d'où la solution rationnelle posée au problème de l'évaluation.

---

<sup>150</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 69

<sup>151</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 76

<sup>152</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, pp. 87-88

La figure du « spectateur impartial » mise en avant par J. Mathiot est en rupture avec les perspectives normatives qui prévalaient jusque-là. Il souligne la continuité des fondements entre *La richesse des nations* et *La Théorie des Sentiments Moraux*.

En tout état de cause, il semble difficile de ne pas évoquer, dans le cas des deux auteurs mis en parallèle, la position globalement identique quant au « souci de soi », même si elle se décline de façon différente pour chacun des deux auteurs.

De la légalité élémentaire de la valeur d'échange, Smith va déduire la naissance d'un ordre économique et social dans lequel l'équilibre est une question de pratique et non de calcul. « *En invoquant le marché, Smith fait plus que promouvoir la notion d'échange. Il fait intervenir, avec le marché, la représentation a posteriori d'une expérience pratique considérée comme réalisée. Faire naître la règle pratique réalisée, plutôt que toujours construire la norme comme antérieure à la pratique qu'elle règle, telle est bien la démarche inaugurée déjà dans La Théorie des Sentiments Moraux. Smith l'introduit en économie politique, renouvelant ainsi la signification empirique du discours économique* »<sup>153</sup>. Une convergence économique des intérêts vient ainsi faire de l'économie politique un discours autonome par rapport à la politique.

La célèbre métaphore de la « main invisible » n'apparaît d'ailleurs que tard dans *La Richesse des Nations* (Livre IV, chapitre 2) : « *Mais le revenu annuel de toute société est toujours précisément égal à la valeur échangeable de tout le produit annuel de son industrie, ou plutôt c'est précisément la même chose que cette valeur échangeable. Par conséquent, puisque chaque individu tâche, le plus qu'il peut, 1° d'employer son capital à faire valoir l'industrie nationale, et - 2° de diriger cette industrie de manière à lui faire produire la plus grande valeur possible, chaque individu travaille nécessairement à rendre aussi grand que possible le revenu annuel de la société. A la vérité, son intention, en général, n'est pas en cela de servir l'intérêt public, et il ne sait même pas jusqu'à quel point il peut être utile à la société. A la vérité, son intention, en général, n'est pas en cela de servir l'intérêt public, et il ne sait même pas jusqu'à quel point il peut être utile à la société. En préférant le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère, il ne pense qu'à se donner personnellement une plus grande sûreté ; et en dirigeant cette industrie de manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, il ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler. Je n'ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. Il est vrai que cette belle passion n'est pas très commune parmi les marchands, et qu'il ne faudrait pas de longs discours pour les en guérir* »<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup> J. Mathiot, *op. cit.*, p. 114

<sup>154</sup> A. Smith, *op. cit.*, tome 2 pp. 42-43

A. Rich<sup>155</sup> propose une lecture de Rawls quand il souligne : « *La radicalité que le principe de différence introduit dans le second principe montre bien que le but de Rawls n'est pas de justifier l'Etat de droit libéral et le système d'économie de marché qui lui est lié, tels qu'ils se présentent dans les faits. Sa théorie de la justice contient au contraire un potentiel important de critique sociale concernant les conditions réelles des sociétés libérales d'économie de marché. Elle vise à instaurer un ordre libéral dont les principes sont effectivement ceux de l'économie de marché, mais qui s'efforce de compenser au mieux les inégalités existantes tant dans la répartition des biens matériels que dans les positions sociales* » (p. 218). Tentative réformiste donc, mais avec encore l'interrogation sur l'existence d'une position de justice de départ, donc un choix rationnel à portée morale.

Sen commente aussi les thèses de Rawls dans les essais rassemblés dans son ouvrage *Ethique et économie*. Il souligne, en particulier, la conception déontologique de l'oeuvre de Rawls - la définition de principes - qui s'oppose aux conceptions conséquentialistes, en particulier pour son principe de différence (impact des décisions jugé par rapport au niveau d'utilité des plus mal lotis). Ceci pose donc le problème de l'égalité tel qu'il a été résolu par Rawls, en particulier pour la référence à un point de comparaison obtenu par référence à la « position originelle » derrière le « voile d'ignorance ». C'est cette référence qui lui permet de se distinguer des utilitaristes car le « voile d'ignorance » est justement ce qui remet en cause le principe de la maximisation de l'utilité individuelle, même à l'origine, c'est-à-dire en l'absence de point de comparaison. D'où la validité de la critique formulée dans l'oeuvre de Rawls sur la théorie du bien-être, mais aussi l'ambiguïté de la référence aux biens premiers dans leur processus de définition. En particulier, Rawls aboutit au fait que les individus ont besoin peu ou prou des mêmes biens premiers comme moyens de la liberté. Et c'est ce que conteste A. Sen : « *Mais si l'on s'intéresse à la liberté, doit-on étudier avant tout les moyens de la liberté, plutôt que l'étendue de la liberté dont jouit effectivement une personne ? Du fait que la conversion de ces biens premiers, ou ressources, en liberté de choisir une vie particulière et de s'y accomplir peut varier d'une personne à l'autre, l'égalité dans la possession de biens premiers et de ressources peut aller de pair avec de graves inégalités dans les libertés réelles dont jouissent différentes personnes* »<sup>156</sup>.

## Ouvertures sur les sciences de gestion

L'oeuvre de Rawls surprend par le recours relativement limité à la référence philosophique alors qu'à l'inverse, le recours à la réflexion économique et à ses sous-bassements philosophiques et logiques est important. Ceci lui confère une prime dans la référence possible en sciences de gestion, même s'il met en avant l'importance de la société. C'est l'importance de cette référence à l'économie qui va en faire un auteur très souvent cité en sciences de gestion, comme le fait, par exemple, O. Gélien<sup>157</sup>, même s'il en réduit la pensée aux deux principes de référence de *La théorie de la justice*. Ceci n'empêche pas J. Moussé d'en souligner

---

<sup>155</sup> A. Rich, *Ethique économique*, Labor et Fides, collection « Champ Ethique », Genève, 1987, EAN13: 9782830907063

<sup>156</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 1993, p. 220

<sup>157</sup> O. Gélien, *L'éthique des affaires - Halte à la dérive*, Seuil, Paris, 1991, pp. 55-56

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

le caractère faiblement opératoire à ses yeux en écrivant : « *Aux Etats-Unis, John Rawls présente sur la justice un ouvrage mal écrit et touffu généralement qualifié de fondamental. Il y propose des considérations éclairantes mais désincarnées, peu susceptibles de tirer les entrepreneurs perplexes de leur perplexité* »<sup>158</sup>. J.-M. Baudoin souligne l'importance de la procédure chez Rawls comme alternative à la thèse utilitariste. Dans son paragraphe intitulé « La justice distributive », il écrit : « *Elle nous oblige à sortir de la sphère privée pour entrer résolument dans la question publique. L'exigence éthique se confond alors en souci de justice* »<sup>159</sup>. La théorie de la justice constitue, à ses yeux, une approche de grande envergure de cette question en dépassant la thèse utilitariste qui dominait jusque-là dans la pensée anglo-américaine par un modèle de la justice distributive, fondé en Raison. Le contexte ne peut plus être considéré comme pure contingence et il devient nécessaire de s'intéresser aux conditions de choix des principes, réflexion riche dans ses conséquences en sciences de gestion. C'est cet argument que reprend G.-Y. Kervern<sup>160</sup> quand il souligne l'importance de l'organisation et du système de gestion conduisant à la distinction entre une éthique stratégique comprenant l'axiologie, par comparaison avec Rawls, et correspondant à la rédaction d'un système de valeurs et à l'approfondissement de ces valeurs, ainsi que la déontologie, qui correspond à la définition de règles du jeu par un ensemble de spécialistes d'une même profession en liaison avec cette axiologie. C'est pourquoi la référence continue à la rationalité dans les raisonnements de Rawls et dans la genèse des concepts, principes et opérateurs logiques de son raisonnement, alliée à une position accrochée à un solide « bon sens » peut risquer de faire de cet ouvrage une forme de « bréviaire social-démocrate » pour patron progressiste.

Mais il faut mettre l'accent sur l'importance de la procédure qui sert de référence majeure en théorie des organisations : procédure comme trait commun aux organisations (et Rawls propose ainsi un cadre conceptuel alternatif à celui de Max Weber<sup>161</sup> et de sa conception de la bureaucratie), procédure comme ciment de l'organisation et donc gage de sa pérennité.

En outre, Rawls présente de nombreux intérêts en termes de méthode. Pour T. Donaldson & T. W. Dunfee<sup>162</sup>, par exemple, la théorie des contrats a été introduite par Rawls pour justifier et clarifier les obligations de la société vis-à-vis des membres les plus démunis. Cette utilisation de la théorie des contrats va venir très souvent justifier la référence à Rawls, de façon aussi bien épistémologique qu'idéologique, au-delà d'une stricte référence à l'utilitarisme.

Le principe de l'égalité des droits chez Rawls pourrait constituer aussi le point de départ de l'idée d'interaction (cf. P. Pruzan & O. Thyssen<sup>163</sup>) dans la mesure où chaque acteur peut rationnellement réclamer autant de droits que ce qui est compatible avec les autres individus titulaires des mêmes droits. Ce principe

<sup>158</sup> J. Moussé, « Le chemin de l'éthique », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992

<sup>159</sup> J.-M. Baudoin, « La réflexion éthique contemporaine », *Education Permanente*, 1994, n° 121

<sup>160</sup> G.-Y. Kervern, *La culture réseau*, ESKA, Paris 1993

<sup>161</sup> M. Weber, *Economie et société*, Pocket, Paris, 2011 (Ed. originale: 1921).

<sup>162</sup> T. Donaldson & T. W. Dunfee, « Integrative Social Contracts Theory. A Communitarian Conception of Economic Ethics », *Economics and Philosophy*, vol. 11, 1995, pp. 85-112

<sup>163</sup> P. Pruzan & O. Thyssen, *Conflict and Consensus : Ethics as Shared Value Horizon for Strategic Planning*, Institute of Computer and System Sciences, Copenhagen Business School, 1988

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

présuppose le dialogue qui est basé et qui conduit aux valeurs partagées, opérateur clé de la convergence de buts des agents organisationnels et donc aussi de l'efficacité.

Mais Rawls peut également offrir une référence à la conduite des dirigeants. La priorité donnée à la liberté suscite le commentaire suivant de J. Moussé : « *A la lumière de ce principe, les responsables d'entreprise pourraient se poser quelques questions : l'organisation qu'ils mettent en place, gèrent ou transforment n'impose-t-elle véritablement que les seules contraintes imposées par la réalisation des objectifs communs ? La répartition des tâches, des pouvoirs, des rémunérations, est-elle autant que possible exempte des privilèges injustifiés ou obsolètes qui empoisonnent sans nécessité le jeu des relations entre les différentes catégories de personnel ? Permet-elle à chacun de participer à l'effort de tous au mieux de ses capacités ?* »<sup>164</sup>.

La justification des inégalités est, pour sa part, qualifiée d'abstraite mais de féconde, surtout à partir du moment où l'on prend en compte les deux conséquences qui en sont indissociables, c'est-à-dire une responsabilité du chef d'entreprise construite sur une base déontologique en conformité avec la recherche du « souci de soi ».

Pour l'égalité des chances, J. Moussé souligne : « *Elle s'oppose à toutes formes de discrimination fondées sur des caractères étrangers aux exigences des fonctions à remplir dans les organisations concernées. La compétence, l'expérience, l'habileté, la capacité de travailler avec autrui restent certes critères d'une inévitable sélection. Mais celle-ci doit exclure le racisme, le sexisme, l'intolérance religieuse et autres critères sociaux* »<sup>165</sup>. Même si c'est une conséquence d'application difficile, il faut essayer de la respecter (dans le recrutement, les licenciements, la formation, les rémunérations souligne toujours J. Moussé).

La deuxième conséquence qui est l'attention portée aux plus désavantagés est considérée comme relativement inapplicable : « *Ces principes assez clairs peuvent laisser perplexes les responsables d'entreprise. Ils n'ont guère le loisir et encore moins d'instruments de mesure pour savoir si les changements auxquels ils doivent constamment faire face, ou qu'ils provoquent en réponse aux permanents défis de l'économie, de la technique et de la politique, sont ou ne sont pas justifiés par l'amélioration des conditions de vie de tous les salariés* »<sup>166</sup>. C'est pourquoi l'application de ce deuxième principe est susceptible de relativiser les décisions des responsables dans le sens d'une plus grande justice. Les dispositions du marché doivent donc être réglementées dans le sens de la préservation de conditions sociales plus justes. J. Moussé critique aussi la maximisation du bien-être (qui donne sens aux activités économiques) dont l'identification est difficile. Le fonds d'égalitarisme de *La théorie de la justice* peut également être critiquée au nom de la récompense à l'initiative. Pour conclure, ne pourrait-on souligner, avec J. Moussé : « *En fin de compte, cette réflexion sur la justice n'a fait que nous plonger davantage dans l'univers des compromis dont nous disions déjà qu'aucun*

---

<sup>164</sup> J. Moussé, *Fondements d'une éthique professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris, 1989, p. 120

<sup>165</sup> J. Moussé, *op. cit.*, p. 121

<sup>166</sup> J. Moussé, *op. cit.*, p. 122



*«règlement, aucune loi, ne peuvent dissiper les incertitudes. On ne peut que proposer des principes d'orientation, définir un esprit capable d'éclairer des décisions»<sup>167</sup>.*

### **Les théories des attentes (V. H. Vroom et L. W. Porter & E. E. Lawler)**

La théorie des attentes (ou théorie VIE – *Valence - Instrumentality - Expectation*) de V. H. Vroom<sup>168</sup> fonde la notion de motivation au regard d'attentes. Cette théorie a été reprise par les psychosociologues L. W. Porter & E. E. Lawler en 1968<sup>169</sup>. V. H. Vroom défend l'idée que le comportement des travailleurs s'explique par la valeur perçue de ses conséquences, qui résulte d'un choix conscient et raisonné à la mesure de l'effort consenti, d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices au regard de la valeur attribuée aux objectifs. Il suppose également que le travailleur effectue un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de « théorie des attentes »), les efforts individuels n'étant pas fournis de façon routinière, mais plutôt en conformité avec une réflexion stratégique de type « effort – rendement – résultat ». Le comportement motivé est donc un choix bâti sur des probabilités d'atteinte des récompenses souhaitées. Le processus motivationnel serait une force (définie comme l'intensité d'agir pour accomplir une action volontairement décidée à la suite des choix raisonnés) déterminée par trois facteurs qui se combinent par effet de composition : l'*expectation* (attente) incitera à agir si l'agent organisationnel perçoit une relation d'instrumentalité ou, en fonction de la performance réalisée, s'il perçoit une probabilité de recevoir une récompense. L'*expectation* (E) est la probabilité subjective attribuée au fait que les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduiront en un objectif donné (ou un niveau donné de rendement). Ces attentes pouvant être externes (elles dépendent d'autrui, donc elles sont davantage liées à l'*instrumentality* (I) de la performance - salaire, promotion, reconnaissance, etc.), et internes (davantage liées à l'*expectation* (E) comme le sentiment de progrès personnel, l'intérêt de la tâche accomplie, la fierté d'une réussite, la valorisation tirée d'une responsabilité assurée, etc. L'*instrumentality* (I) est l'estimation de la probabilité d'obtenir des effets et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions) en réponse à un comportement, donc de la mise en œuvre d'une stratégie. La *valence* (V) est la valeur positive ou négative attribuée par un travailleur aux divers résultats de ses actions ou de sa performance. La théorie VIE possède une valeur heuristique en tant que moyen de diagnostic et de recherche de motivation du fait de sa simplicité et de son caractère pratique et opérationnel. Son influence en gestion des ressources humaines est considérable.

L. W. Porter & E. E. Lawler formulent la même conjecture que V. H. Vroom en avançant que la motivation individuelle à réaliser un objectif sera fonction des récompenses obtenues en ajoutant la dualité « récompenses intrinsèques (le sentiment positif associé à la réalisation de l'objectif comme la satisfaction, le sens de l'accomplissement) – récompenses extrinsèques (des éléments matériels tels que des primes, une augmentation de salaire) » tout ceci compte tenu de la capacité de l'individu à accomplir la tâche et de sa perception de celle-ci.

---

<sup>167</sup> J. Moussé, *op. cit.*, p. 125

<sup>168</sup> V. H. Vroom, *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964

<sup>169</sup> L. W. Porter & E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, IL, 1968

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

## **Les théories de l'aménagement du travail – F. L. Herzberg, et les théories de la motivation intrinsèque – la théorie de l'évaluation cognitive de E. L. Deci & R. M. Ryan et la théorie des caractéristiques de l'emploi de J. R. Hackman & G. R. Oldman**

La théorie bi-factorielle des satisfactions de F. L. Herzberg<sup>170</sup> est fondatrice des approches dites de l'aménagement du travail. Comme dans les « théories du besoin », son approche repose sur l'idée d'une tension intérieure qui pousserait chacun à rechercher la satisfaction de ses besoins. Plus ils sont importants, moins ils sont satisfaits, et plus ils conduisent à agir pour réduire le décalage entre ce que l'on souhaite et ce que l'on a. Dans *Motivation at Work*, il rend compte d'une enquête menée en 1959 et portant sur la satisfaction au travail chez 200 ingénieurs et comptables, sa méthode d'enquête consistant à faire raconter des bons et des mauvais souvenirs liés à l'activité professionnelle. Effectuant ensuite une analyse de ces souvenirs, il lui apparaît que les premiers sont liés à ce qu'il appelle le « contenu du travail » et les seconds à l'absence d'un « contexte de travail », ce qui le conduit à distinguer deux types de besoins : les « facteurs d'hygiène » qui renvoient au contexte du travail (politique générale de l'entreprise, modalités d'encadrement, conditions de travail, politique de rémunération, structuration des relations hiérarchiques, statut, sécurité), et les « facteurs de satisfaction » (ou « motivateurs », générateurs d'auto-motivation) tels que la réussite, l'estime, les responsabilités, les modalités de promotion, de développement personnel qui renvoient à son *contenu* d'où la dénomination de « modèle bi-factoriel » associée à cette approche toutefois critiquée par la confusion qu'opère l'auteur entre « satisfaction » et « motivation ». Toutefois, si cette théorie propose que certains aspects induisent des effets positifs sur le rendement et la satisfaction d'une personne, d'autres, de nature différentes, engendrent des effets négatifs et génèrent de l'insatisfaction (qui ne doit pas être considérée comme étant l'inverse de la satisfaction et réciproquement). Ce modèle a connu un grand succès auprès des chefs d'entreprise à la fois du fait de sa simplicité, du fait que ses conclusions recourent des intuitions du fait de ses propositions concrètes. Il faut non seulement prendre en compte les conditions sociales et organisationnelles mais en outre les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail.

C'est autour de la motivation intrinsèque que E. E. Deci & R. M. Ryan ont conceptualisé la « théorie de l'évaluation cognitive » et J. R. Hackman & G. R. Oldman ont formulé la « théorie des caractéristiques de l'emploi ». Ces théories, développées au cours des années 70-80 postulent que le déclenchement de la motivation est provoqué par la volonté de surtout satisfaire des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur de la personne.

La théorie de l'évaluation cognitive de E. L. Deci & R. M. Ryan<sup>171</sup> postule que la motivation intrinsèque est suscitée par le besoin de se sentir compétent et de développer ses capacités. Le processus de motivation dépendrait des facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer la satisfaction de ce besoin. Chaque individu

---

<sup>170</sup> F. L. Herzberg, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York, 1959 et *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland, 1966

<sup>171</sup> E. L. Deci & R. M. Ryan, *Handbook of Self-determination Research*, New York University Press, 2002

chercherait à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.) par l'accumulation de connaissances et par expérience, mais aussi selon la pression qui conduit à le satisfaire par accroissement du nombre de choix possibles. Les facteurs de contexte du travail joueraient un grand rôle. Si un environnement de travail permet de se sentir responsable de son comportement, de garantir les choix effectués, d'assurer l'autonomie de ses actes, l'agent organisationnel perçoit son environnement de travail comme support de son autonomie. Dans ce cas, il perçoit l'existence d'un locus de causalité à l'origine de son comportement interne et d'un sentiment d'autodétermination, qui renforcent en retour la motivation intrinsèque.

La théorie des caractéristiques de l'emploi de J. R. Hackman & G. R. Oldham<sup>172</sup> propose un modèle qui postule que les caractéristiques du travail (le contenu du travail ou les facteurs « objectifs ») influencent la motivation. La mise en œuvre de ce modèle recherche les effets conjoints des forces incitatives du besoin de développement individuel et des caractéristiques de l'emploi. Il identifie une liste de caractéristiques de l'emploi, qu'ils qualifient de PEM (*Potential of Employment Motivation*) qu'il convient de maximiser par action sur les variables fondatrices du volet motivation des politiques de gestion des ressources humaines suivantes : la variété des compétences (V), l'identité de la tâche (I), l'importance de la tâche (S), l'autonomie (A) et le *feed-back* (F). Pour estimer et calculer le niveau de motivation de chaque salarié, ils ont proposé le *Score Motivating Potential* (ou capacité motivationnelle) fonction de ces cinq caractéristiques. Ils ont été à l'origine d'un outil très utilisé par les psychologues du travail : le *Job Diagnostic Survey* pour calculer ce score en se basant sur l'évaluation des caractéristiques des tâches d'un employé, de son envie de progresser et de sa satisfaction au travail. Quelques années plus tard, en 1976, ils ajoutent plusieurs facteurs dont le désir de reconnaissance, facteurs qui influenceraient les cinq précédents. Les caractéristiques d'un emploi motivant (ou stimulant) ont fait l'objet de plusieurs recherches cherchant à déterminer les conditions de la qualité de vie au travail. Cette qualité de vie au travail (QVT) se définit comme un état général de bien-être des salariés dans leur milieu de travail. Généralement, elle est décrite à partir des indicateurs suivants : l'engagement organisationnel, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail.

### **La théorie des objectifs de E. A. Locke<sup>173</sup>**

E. A. Locke a conceptualisé sur la relation entre la personnalité et le rendement au travail, faisant de la satisfaction une variable essentielle de la motivation au travail qu'il définit comme un « *état émotionnel positif ou agréable résultant de l'appréciation de son emploi ou de l'expérience de ses emplois* ». Selon E. A. Locke, la satisfaction globale de l'emploi est fonction de la relation perçue entre ce qu'on attend de son travail et ce que l'on perçoit comme récompense. Sa théorie des objectifs a eu un impact considérable. En 2000, il a effectué une synthèse sur l'« effet Pygmalion » (prophéties auto réalisatrices quant à des assertions projetées par un supérieur sur ses subordonnés) et sur son corollaire, l'« effet Galatée » (transfert des attentes positives du supérieur vers

---

<sup>172</sup> J. R. Hackman & G. R. Oldham, « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, n° 16

<sup>173</sup> E. A. Locke, « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives », *Organization Behavior and Human Performance*, 1968, n° 3, pp. 157-189

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

le subordonné afin d'influencer sa productivité) sur l'auto-efficacité au travail. La théorie de la fixation des objectifs stipule qu'un salarié est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs raisonnables et qu'on lui fournit un retour (*feedback*) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le modèle général de cette théorie est le suivant : une fixation d'objectifs clairs, précis et ambitieux induisent effort et persévérance, mobilisation vers l'obtention d'une performance. Par conséquent, ce sont d'abord les envies individuelles qui déterminent le degré d'effort et donc de motivation. En fixant des objectifs, il faut prendre en compte les envies individuelles. Pour avoir de meilleurs résultats, il ne suffit pas d'effectuer des entretiens de motivation. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation et permet aussi d'élever les performances. Lorsque des objectifs clairs, spécifiques et difficiles ayant une réelle valeur aux yeux de l'employé, lorsqu'il comprend quels sont les comportements qui mèneront à ces objectifs et qu'il se sent compétent pour les accomplir, les représentations de ces objectifs sont les causes efficaces du comportement et les performances seront maximisées. E. A. Locke donne un contenu au « management par objectifs » en termes de motivation.

Le modèle de Locke est retenu pour servir de cadre conceptuel à l'étude des pratiques de motivation des salariés pour plusieurs raisons :

- Il propose une explication de l'impact des objectifs sur la motivation des salariés au travail ;
- Sa capacité à prédire l'efficacité des pratiques organisationnelles, en l'occurrence sur la motivation au travail par la convergence et l'alignement des objectifs des salariés avec ceux de l'organisation ;
- Ce modèle se base sur la notion d'objectif comme instrument de motivation ;
- La réalisation des objectifs augmente le niveau de performance ;
- La fixation des objectifs fait l'hypothèse que les agents organisationnels se comportent rationnellement et consciemment, mais elle introduit en plus la notion de volonté ;
- Ce modèle fournit un outil efficace pour stimuler et orienter l'effort individuel en agissant sur la qualité et l'intensité des objectifs.

### **Les théories intégratrices de la motivation au travail**

Face au constat de l'aspect hétéroclite des facteurs de motivation mis en évidence dans les différents modèles et approches présentés ci-dessus, des tentatives de construction de modèles intégrateurs se sont développés depuis le début de la décennie 2000, tentant de mettre fin aux disputes du domaine. C'est en particulier le cas du modèle de T. R. Mitchell & D. Daniels<sup>174</sup> qui cherchent à déterminer en quoi la motivation au travail influence les comportements au travail et la performance. Ce modèle repose sur trois processus psychologiques marquant le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation avec la composante de déclenchement du comportement ou d'excitation causée par des besoins ou des désirs puis la composante directionnelle du comportement qui dépend de l'interaction des objectifs individuels et organisationnels et enfin la composante d'intensité du comportement pour tenir compte de l'importance d'un besoin et de la difficulté de réalisation d'un objectif. Ce modèle articule des

---

<sup>174</sup> T. R. Mitchell & D. Daniels : « Motivation », in *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, vol. 12, 2003, p. 225-254.

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

variables individuelles et des variables contextuelles pour expliquer la performance au travail.

## Focus : Les théories économiques de la motivation du personnel

Ces théories économiques se sont développées sur le registre de la théorie économique des incitations fondées par B. Holmström<sup>175</sup> avec la théorie des contrats incitatifs y compris ses développements dans le cadre de la production en équipe (de type multi-agents) assorti d'une référence à un marché interne du travail croisant hiérarchie et carrière. Elles reposent sur le postulat de la rationalité respective des employés et des employeurs, agents cherchant à maximiser leurs utilités dans un contexte d'asymétrie d'information. Les théories des incitations mobilisent la théorie de l'agence pour faire face à l'aléa moral et à la sélection adverse découlant de l'asymétrie d'information (P. Lemistre<sup>176</sup>). Le contrat de travail est par nature incomplet car il est impossible de prévoir l'ensemble des situations qui pourraient se présenter en raison de l'asymétrie d'information. Les théories économiques de la motivation postulent que les relations de travail impliquent la prise en compte d'incitations dans la mesure où le salaire versé doit être égal à la productivité marginale de l'employé pour qui le travail est pénible (donc porteur de désutilité) et que l'employé va essayer de minimiser ses efforts. Dans une telle situation, l'agent (l'employé) n'agit pas dans l'intérêt du principal (l'employeur) et il est également nécessaire de prendre en compte le coût de mise en œuvre d'un système de contrôle (coût d'agence prohibitif au regard de la mise en œuvre de celui d'un système incitatif afin de faire coïncider l'intérêt de l'employé avec les objectifs de l'employeur.

Selon C. A. O'Reilly & J. Pfeffer<sup>177</sup>, les théories économiques de la motivation reposent sur trois hypothèses : l'aversion pour l'effort, l'opportunisme et le manque d'adhésion aux objectifs.

### Le modèle à paiement différé de E. P. Lazear<sup>178</sup>

Le modèle à paiement différé repose sur un système d'incitation construites au regard d'un horizon inter-temporel en rémunérant moins que la valeur de leur produit marginal les employés en début de carrière moins et plus quand ils sont âgés tout en veillant que le flux de salaire corresponde au flux de productivité au cours de leur carrière. E. P. Lazear part de l'idée qu'en situation d'asymétrie d'information les employeurs ont tendance à « tirer au flan », notamment ceux en fin de carrière. Si la rémunération augmente avec l'ancienneté en étant éventuellement couplé avec une retraite obligatoire, alors les employés ont intérêt à fournir un effort soutenu et à rester dans non seulement pour bénéficier en fin de carrière des récompenses *a posteriori*, mais aussi parce que le coût d'opportunité de quitter est élevé puisqu'ils perçoivent un salaire

---

<sup>175</sup> B. Holmström & P. Milgrom, « Multi-task Principal-Agent Analyses : Incentive Contract, Asset Ownership and Job Design », *Journal of Law, Economics & Organization*, n° 7, 1991, pp. 24-52

Holmström B. & Milgrom P. (1994), « The Firm as an Incentive System », *American Economic Review*, vol. 4, n° 84, pp. 972-991

<sup>176</sup> P. Lemistre, « Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France », *LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales*, note 322, septembre 2000

<sup>177</sup> C. A. O'Reilly & J. Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, 2000

<sup>178</sup> E. P. Lazear, « Why Is There Mandatory Retirement? », *Journal of Political Economy*, vol. 87, n° 6, 1979, pp. 1261-1284.

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

supérieur à leur productivité marginale et donc supérieur à ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs. De plus, un employé âgé a intérêt à adopter un comportement lui évitant d'être mis à pied.

### **La théorie du tournoi d'E. P. Lazear & S. Rosen<sup>179</sup>**

Dans cette perspective, le marché du travail est considéré comme un tournoi où chaque employé est face à un autre. C'est celui qui possède le plus haut niveau de production le plus élevé (le « gagnant ») qui occupe l'emploi au salaire le plus élevé tandis que le « perdant » occupe l'emploi au bas salaire. La rémunération étant fixée à l'avance, le tournoi dépend de la position relative de chacun des agents organisationnels. Cette perspective part de l'idée qu'il existe une relation positive entre l'écart salarial à l'intérieur d'une organisation et le niveau d'effort fourni par les employés. Plus l'écart salarial entre celui qui fournit plus d'effort et celui qui en fournit moins est important et plus les incitations à travailler sont élevées. L'accroissement de l'écart entre le « gagnant » et le « perdant » suscite la motivation au travail jusqu'au point optimal où le coût marginal de l'effort est égal au produit marginal social de l'effort mesuré par la rémunération nécessaire pour inciter les employés à fournir un niveau d'effort supplémentaire. Une fois ce niveau atteint, l'augmentation de l'écart entraîne la désutilité du travail. La théorie du tournoi présenterait deux avantages : il est simple et peu coûteux à mettre en œuvre car les tournois exigent seulement qu'une comparaison relative soient effectuée et la rémunération en fonction de la performance relative élimine les éléments d'incertitude commune sur lesquels l'effort n'a aucune prise. La rémunération à la performance relative est un contrat incitatif flexible aux modifications de l'environnement productif et commercial. Mais ce système décourage la coopération.

### **Les théories des contrats incitatifs de E. P. Lazear<sup>180</sup>**

Il part de l'idée que, dans un environnement concurrentiel et afin d'être compétitif, l'employeur doit inciter l'employé à fournir le maximum d'effort pour être compétitif sur le marché. Une rémunération plus élevée peut de plus permettre d'attirer les meilleurs employés. L'employé est rémunéré à la pièce de sorte qu'il cherche à maximiser son utilité qui dépend à la fois de la rémunération qu'il reçoit mais aussi du coût de son effort. Mais la rémunération à la pièce peut inciter un individu à produire une grande quantité au détriment de la qualité. En outre, E. P. Lazear reconnaît que si les employés sont averses au risque, le modèle de salaire à la pièce linéaire n'est pas le contrat d'incitation le plus approprié. Enfin, la rémunération à la pièce se heurte à un problème d'observation, par exemple en matière de fourniture de service

### **Les modèles du « salaire d'efficience »**

Le concept de « salaire d'efficience » repose sur l'existence d'une relation entre le niveau de salaire et celui de sa productivité. Ces modèles théoriques reposent sur l'existence d'une relation croissante entre salaire et productivité et sur le fait qu'un employeur peut avoir intérêt à octroyer des salaires élevés à ses employés en vue de les inciter à être efficace. Ces modèles justifient le versement d'une « rente de situation » à l'employé contre un niveau d'effort efficient.

---

<sup>179</sup> E. P. Lazear & S. Rosen, « Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts », *Journal of Political Economy*, Vol. 89, n° 5, Oct., 1981, pp. 841-864

<sup>180</sup> E. P. Lazear, « Salaire à la performance : incitation ou sélection », *Économie & Prévision*, Vol. 164, n° 3, 2004, pp. 17-25

Le modèle du « tire au flan » repose sur un mécanisme incitatif s'inscrivant dans un environnement où l'employeur se trouve dans l'incapacité d'observer l'effort au travail sans engager un coût. L'employeur confronté à un problème d'aléa moral doit proposer un contrat en offrant un salaire supérieur (le « salaire d'efficiencia ») à celui qui est sûr en contrepartie duquel l'employé doit fournir un niveau d'effort adéquat (le « salaire du marché »). L'employé ayant obtenu une utilité inter-temporelle supérieure à celle qu'il aurait pu obtenir ailleurs n'a pas intérêt se laisser aller ou à se faire licencier.

Le modèle de C. Shapiro & J. E. Stiglitz<sup>181</sup> (1984) suppose que les employeurs et les employés ont une attitude neutre face au risque, employeurs et firmes étant identiques et se mouvant dans un univers d'information pure et parfaite sur les opportunités d'emploi où les chômeurs acceptent de travailler à des salaires inférieurs au salaire du marché, ce qui permet la comparaison entre l'utilité de tirer au flan et celle de travailler. C. Shapiro & J. E. Stiglitz en concluent que l'organisation doit proposer aux employés un contrat incitatif avec un salaire suffisamment élevé afin de leur garantir une utilité espérée supérieure à ce qu'ils auraient pu obtenir ailleurs afin de les inciter à fournir un niveau d'effort adéquat.

Ce modèle a fait l'objet de critiques dont la principale est connue sous le nom de « critique du dépôt » qui soutient qu'un mécanisme de caution ou un profil de salaire croissant ont le même effet que la menace de licenciement (cf. P. Cahuc & A. Zylberberg<sup>182</sup>). Or ce système de rémunération est plus coûteux que celui du modèle à paiement différé. Pour leur part, W. B. MacLeod & J. Malcomson<sup>183</sup> (1989) soulignent la possibilité de concevoir des contrats plus complexes avec une rémunération évolutive et un bonus conditionnel lié au fait que l'employé n'a pas été repéré comme ayant adopté des attitudes de « tire au flan ».

### **Apports et limites des théories économiques de la motivation au travail**

Les théories économiques de la motivation ont fourni la base théorique mettant en relation le niveau de rémunération avec l'effort au travail. Elles mettent en évidence le mode opératoire par lequel les incitations monétaires influencent la motivation en faisant du marché une institution (ce qui ne se discute pas), les contrats incitatifs devant permettre de résoudre le problème de la relation « principal – agent ». Selon E. P. Lazear, ces modèles théoriques seraient susceptibles de fonder des « bonnes pratiques » en vue de rendre les salariés performants.

C. A. O'Reilly & J. Pfeffer ont critiqué ces approches pour le caractère irréaliste des hypothèses qui supposent que les individus sont supposés être paresseux, malhonnêtes, et en contradiction avec les objectifs organisationnels. Les approches économiques se limitent à une vision restreinte et empiriquement contestable de la motivation réduite à un aspect purement monétaire en ignorant l'importance des motivations non pécuniaires (cf. la réciprocité, le désir d'éviter la désapprobation sociale, le désir d'effectuer des tâches intéressantes, etc.).

---

<sup>181</sup> C. Shapiro & J.E. Stiglitz, « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *The American Economic Review*, vol. 74, n° 3, 1984, pp 433-444

<sup>182</sup> P. Cahuc & A. Zylberberg, *Economie du travail: la formation des salaires et les déterminants du chômage*, De Boeck, Bruxelles, 1996

<sup>183</sup> W. B Macleod & J. Malcomson, « Wage Premiums And Profit Maximisation In Efficiency Wage Models », *Papers 337, London School of Economics - Centre for Labour Economics*, 1989

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

## **Focus sur la théorie de la motivation de service public (MSP) - James L. Perry *et al.* et (*Public Service Motivation – MSP*)**

Ce corpus a été développé par James L. Perry & Lois R. Wise<sup>184</sup> en 1990 quant à des alternatives au système de la rémunération au mérite introduite dans la fonction publique aux Etats-Unis en 1979 afin de motiver les fonctionnaires. Ils tentent de répondre à la question de savoir s'il existe des motivations spécifiques au fait de travailler dans la sphère publique. Ce questionnement s'inscrit dans le cadre d'une réflexion alternative au courant de la nouvelle gestion publique développée par les théories du choix rationnel ou du *public choice* qui préconisent le transfert des techniques managériales privées, notamment la rémunération à la performance dans la sphère publique afin d'accroître l'efficacité des agents. Elles mettent en avant les facteurs extrinsèques pour motiver les agents publics qui se comporteraient en opportunistes essayant ainsi de maximiser leur propre intérêt. J. L. Perry & L. R. Wise suggèrent que les agents publics sont principalement motivés par l'accomplissement de besoins d'ordre supérieur.

En 1996, en vue de rendre la MSP plus opérationnelle, J. L. Perry<sup>185</sup> l'associe à six dimensions : l'attraction pour la politique et la formulation des politiques publiques, la défense de l'intérêt public, le sens civique, le sens de la justice sociale, la compassion - née de la solidarité patriotique et l'esprit de sacrifice - l'envie de rendre du service aux autres sans récompense personnelle tangible. Il a élaboré une échelle de mesure et, après plusieurs étapes incrémentales, quatre dimensions ont été retenues : l'attraction pour la politique et la formulation des politiques publiques, la défense de l'intérêt public, la compassion et l'esprit de sacrifice.

La MSP postule que les agents publics sont uniques, se comportent différemment de leurs collègues du secteur privé et soutient que, d'une part les motivations des agents publics sont différentes de celles des autres citoyens et, d'autre part, que le comportement ne résulte pas uniquement des choix rationnels dans l'intérêt personnel, mais surtout des motifs normatifs et affectifs.

Sur la base de cette typologie, J. L. Perry & R. L. Wise ont formulé trois propositions en vue de faire ressortir les implications de la MSP sur le comportement des individus : plus les MSP d'un individu sont fortes, plus ce dernier tentera d'intégrer une organisation publique ; plus ses MSP sont importantes, plus le niveau de ses performances sera élevé ; l'efficacité de certains mécanismes incitatifs d'inspiration « utilitariste » serait limitée, du moins pour ceux dont les MSP reposent essentiellement sur des motifs normatifs et/ou affectifs.

Le modèle de J. L. Perry a fait l'objet de nombreux travaux empiriques et constitue un des modèles de référence pour les recherches en administration publique. Les individus très engagés dans leur travail sont susceptibles d'être très motivés à rester dans leurs

---

<sup>184</sup> J. L. Perry & R. L. Wise, « The Motivational Bases of Public Service », *Public Administration Review*, vol. 50, n° 3, 1990, pp. 367-373

<sup>185</sup> J. L. Perry, « Measuring Public-service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n° 1, 1996, pp. 5-22

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



organisations et d'être performants (cf. J. P. Meyer & N. J. Allen<sup>186</sup>). Les agents animés par l'esprit de service public sont susceptibles de développer des attachements profonds à la fonction publique et d'être disposés à fournir des efforts soutenus.

Cependant, cette spécificité permet-elle de dire pour autant que l'administration publique doit avoir ses propres théories de la motivation au travail ? Les tenants de la MSP ont suggéré des facteurs susceptibles d'inciter les fonctionnaires à fournir un effort soutenu au travail<sup>187</sup>, mais aussi des facteurs de motivation issus des approches traditionnelles de la performance : les incitations salariales, la conception des emplois ou des tâches (*job design*), la participation des employés et la fixation des objectifs.

En se basant sur les fondements théoriques de la motivation à partir des incitations monétaires, à la fin des années 70, les pays de l'OCDE ont décidé d'introduire la rémunération liée aux performances (RLP) dans leur fonction publique en vue de stimuler la motivation au travail des fonctionnaires et d'augmenter leur responsabilité afin d'améliorer leurs performances. Les incitations monétaires ont été considérées comme l'approche motivationnelle la plus efficace pour augmenter la productivité des agents publics lorsqu'elles sont crédibles et individuelles. Les incitations financières seraient ainsi susceptibles d'attirer les individus compétents, de favoriser la rétention des employés efficaces, d'augmenter la productivité globale des employés, de conduire à des économies de coûts pour l'organisation, et de favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation. Cependant, l'hypothèse selon laquelle la RLP est un élément crucial dans le renforcement de la motivation au travail des employés du secteur public n'est pas entièrement fondée. Nombreuses sont les recherches qui ont montré que les fonctionnaires accordaient moins d'importance que supposé aux récompenses monétaires et seraient davantage motivés par certaines finalités altruistes et éthiques. En effet, même si les incitations externes sont faibles ou inexistantes, certains fonctionnaires semblent être motivés à offrir un service à la communauté, défendre l'intérêt public et aider les plus faibles. En sus des caractéristiques individuelles des agents, les travaux qui ont abordé le rôle des incitations dans le secteur public semblent être unanimes à reconnaître qu'en raison de certaines caractéristiques spécifiques à ce secteur (telles que des multiples missions et tâches, l'existence de plusieurs « principaux », ainsi que le mode de structuration des organismes publics), l'impact des incitations financières pourrait être différent comparativement aux organisations privées. Ces études soulignent que ces résultats mitigés sont dus aux problèmes de conception et de mise en œuvre ainsi qu'aux difficultés inhérentes à l'évaluation des performances dans le secteur public (OCDE<sup>188</sup>). Elles avancent que les raisons de cette inefficacité semblent être le résultat d'un manque de financement et de caractéristiques organisationnelles et managériales adéquates (absence de « bonnes pratiques » d'un management axé sur les résultats) pour que la rémunération soit liée à la performance, et des difficultés quant à l'évaluation de la performance. D'autres travaux suggèrent que l'utilisation de systèmes d'incitation de type RLP se heurte à des problèmes structurels propres aux organisations publiques tels que l'absence de compétition, l'existence de

---

<sup>186</sup> J. P. Meyer & N. J. Allen, « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, pp. 1-8

<sup>187</sup> J. L. Perry & D. Mesch & L. Paarlberg, « Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited », *Public Administration Review*, vol. 10, 2006, pp. 505-514

<sup>188</sup> OECD, *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts (PUMA Occasional Papers No. 15)*, OECD, Paris, 1997

plusieurs principaux, des tâches et des missions multiples, des problèmes de mesure, un système de récompense d'équipe.

## Conclusion sur les théories de la motivation

Au-delà de la distinction entre facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques de motivation et entre approches psychologiques, contextuelles et économiques, la motivation au travail est considérée comme un déterminant individuel fondamental de la performance et le processus motivationnel est complexe.

Mais si pendant longtemps, l'accent a été mis sur les facteurs individuels de succès - ardeur au travail, talent, chance - c'est aujourd'hui l'interaction qui est mise en avant. Et c'est à cela que s'intéresse A. Grant<sup>189</sup> qui met en évidence qu'une interaction de type *give and take* est cruciale.

La théorie des besoins de Maslow est fréquemment critiquée pour l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose. L'ordre d'importance des besoins change selon les individus ou encore la culture nationale d'origine. Par ailleurs, la hiérarchie des besoins doit être interprétée comme étant une réalité dynamique et non une réalité statique. Les besoins d'un individu peuvent varier à court terme, selon la situation. Il est également plausible que les besoins de niveaux différents agissent simultanément comme, agents motivants. Par exemple une personne désire une promotion pour une plus grande sécurité de l'emploi (besoin de sécurité) et pour obtenir un statut (besoin de reconnaissance). E. A. Locke ajoute à cette critique sur le classement hiérarchique des besoins qu'il est impossible d'affirmer qu'un besoin satisfait ne peut plus être ensuite source de motivation. Au contraire, la satisfaction de plusieurs besoins à la fois, de manière répétitive, est à l'origine de la motivation.

J. Rojot & A. Bergmann<sup>190</sup> ajoutent quatre autres critiques :

- Cette théorie n'explique pas quel type de comportement est adopté pour satisfaire un besoin ;
- Elle n'apporte aucune certitude quant aux limites entre les différents types de besoins. Par exemple, le besoin d'activité est-il un besoin psychologique ou de réalisation de soi ? Il devient alors difficile d'établir une liste de besoins par catégorie.
- La liste des cinq catégories de besoin n'est pas forcément exhaustive ;
- La théorie n'explique pas ce qu'il advient de la motivation de l'individu lorsque le dernier type de besoin, la réalisation de soi, est satisfait.

La théorie des besoins d'Alderfer a fait l'objet de critiques moins nombreuses, vu qu'elle n'a pas été soumise à l'épreuve de l'expérimentation par beaucoup de chercheurs. Peu d'études empiriques permettent d'aboutir à une conclusion. Des critiques mettent en question l'universalité de la théorie ERD, d'autres estiment qu'elle se ramène à une simple manifestation de bon sens.

---

<sup>189</sup> A. Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Penguin Publishing Group, New York, 2014

<sup>190</sup> J. Rojot & A. Bergmann, *Comportement et Organisation*, Vuibert, Paris, 1989  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

Les critiques de la théorie bi-factorielle sont nombreuses. La thèse défendue par Herzberg est tributaire de la méthodologie adaptée, celle des incidents critiques. On peut se demander si une telle technique d'investigation n'induit pas les résultats auxquels elle aboutit. Les salariés interviewés n'ont-ils pas tendance à expliquer les événements négatifs par des carences de l'environnement alors que les événements positifs seraient dus à leur propre personne ? Ceci rejoint les théories de l'attribution qui analysent la causalité que l'individu voit entre ses efforts et la récompense. En cas de réussite, on a tendance à se voir comme étant son auteur initial. A défaut, on attribue l'échec à l'extérieur. Toutes les études ayant essayé de tester la théorie bi-factorielle par l'usage d'autres méthodes ont échoué. De plus, parmi les recherches qui ont repris la même méthodologie aucune d'elles n'a pu valider cette théorie. Il est donc difficile de prétendre à l'universalité des deux catégories de facteurs proposés par Herzberg. L'interprétation tardive qui a été faite des résultats de l'étude originale de 1959 conduit l'auteur à être plus catégorique dans la classification des facteurs d'hygiène et de motivation. A titre d'exemple, la rémunération est classée comme facteur d'hygiène.

La théorie de l'équité trouve aussi des détracteurs quand elle est utilisée pour expliquer la motivation au travail. Les critiques mettent l'accent sur la difficulté méthodologique rencontrée lors d'expérimentations visant à calculer les ratios perçus par les individus. Parallèlement, il signale la difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les contributions données à l'organisation. A titre d'exemple, le niveau de responsabilité, le degré de participation et la nature du défi sont perçus par les uns comme les avantages retirés de l'emploi, alors que pour les autres, il s'agit de contributions. La majorité des études de validation furent réalisées en situation de laboratoire. Elles n'ont point la puissance des recherches empiriques. J. W. Schmitt & R. L. Klimoski<sup>191</sup> ajoutent que la recherche en laboratoire a supporté cette théorie pour expliquer la motivation née de la sous équité. La preuve semble moins évidente en cas de sur-équité. Lorsque le sentiment de sur-équité apparaît, la tension et la motivation qui en résulte sont de court terme car l'individu modifie ses perceptions ou change de point de repère pour légitimer sa situation.

Les études empiriques sur les rémunérations indiquent que le concept de justice organisationnelle de J. S. Greenberg occupe une place importante dans l'analyse de la satisfaction à l'égard des rémunérations. En revanche, son application à la motivation au travail est rare et reste à l'état de formulation d'hypothèses<sup>192</sup>.

Les théories de la motivation intrinsèque font moins l'objet de critiques que les précédentes. Cependant elles proposent une vision restrictive de la motivation au travail. La théorie de l'évaluation cognitive conditionne la motivation à la volonté individuelle de satisfaire deux types de besoins : celui de l'autodétermination et celui du contrôle. Seuls des besoins d'ordre supérieur pourraient susciter de la motivation. De la même façon, la théorie des caractéristiques de l'emploi réduit l'explication de la motivation à un processus multiplicateur entre la force du besoin de développement ressenti par l'individu et le potentiel de motivation que son emploi recèle.

---

<sup>191</sup> J. W. Schmitt & J. R. Klimoski, *Research Methods in Human Development*, Southwestern University Press, Cincinnati, 1991

<sup>192</sup> R. Kanfer, *op. cit.*

Plusieurs critiques ont été relevées sur les théories du choix cognitif et notamment sur la plus connue d'entre elle, la théorie des attentes de Vroom. Une première critique concerne la vision rationnelle de l'être humain dans la théorie des attentes : « ces approches ont tendance à véhiculer une vision essentiellement rationnelle de l'être humain... les théories de l'attente ignorent la part inconsciente, à l'œuvre dans le processus motivationnel et capable de faire échec aux pratiques engagées »<sup>193</sup>. Quant aux problèmes de relations entre employé et employeur, comme le salaire, les promotions, le présentéisme ou le rendement, l'individu se comporte en fonction de choix raisonnés, selon des choix cognitifs disent les psychologues, plutôt que de manière impulsive. La dimension rationnelle retenue dans cette théorie de la motivation révèle l'aspect réfléchi des décisions de l'individu à propos de son comportement en organisation. Ceci semble cohérent avec la situation du salarié dans son emploi où les règles, le lien de subordination à son employeur, les normes et les croyances développées au sein des différents groupes de travail laissent peu de place à l'irrationnel dans sa prise de décisions. Cependant, cette même théorie considère que la manière dont la réflexion de l'individu est menée repose sur ses perceptions, ses croyances et ses valeurs. Par conséquent la théorie des attentes reconnaît à l'individu la part d'irrationnel qui intervient dans ses choix. En effet, un raffinement de la théorie proposé par L. W. Porter & E. E. Lawler<sup>194</sup> suppose que l'individu effectue ses choix de comportement à partir d'une réflexion fonctionnant selon les principes de la rationalité limitée au sens de Simon<sup>195</sup>. Il est détenteur d'une information relativement limitée pour prendre des décisions. Il opte pour la solution qui lui convient le mieux en fonction des possibilités qu'il évalue à partir de ses connaissances. L'ensemble des descriptions qui viennent d'être faites du salarié devant les choix en milieu de travail correspond à l'Homme administratif.

Une seconde critique apparaît souvent à l'adresse de la théorie des attentes. Elle concerne l'aspect opérationnel de l'évaluation des grandeurs et des probabilités associées aux perceptions de la valence, de l'instrumentalité et des attentes. Il est extrêmement difficile d'élaborer des instruments de mesure fiable pour évaluer les grandeurs subjectives utilisées dans cette théorie. La valence et l'instrumentalité sont des grandeurs positives, négatives ou nulles variant de -1 à +1. L'attente est une probabilité variante de 0 à +1. Or une même valeur attribuée à une de ces perceptions par deux personnes peut avoir signification différente. De plus, le mécanisme de multiplication de ces déterminants peut amplifier les différences accumulées sur l'évaluation de chaque grandeur. Deux personnes dotées de perception très proches peuvent être considérées comme ayant une motivation sensiblement distincte. Les dernières tentatives d'élaboration de mesures objectives observées lors de cette recherche ont échoué<sup>196</sup>. Face à cette difficulté, il est préférable d'évaluer ces perceptions par des échelles d'attitudes de type Likert qui restent, semble-t-il, la méthode de mesure la plus appropriée. Selon J. W. Schmitt & R. J. Klimoski<sup>197</sup>, il est

---

<sup>193</sup> S. Michel, « Motivation, satisfaction et implication », in N. Aubert *et al.*, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, 1991

<sup>194</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1947

<sup>195</sup> J. Rojot, « Équité et gestion des ressources humaines », in A. Labourdette, *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériot*, Economica, Paris, 1992

<sup>196</sup> D. R. Ilgen & D. M. Nebeker & R. D. Pritchard, « Expectancy Theory Measures : an Empirical Comparison in an Experimental Simulation », *Organizational Behaviour and Human Performance*, n° 28, 1981

<sup>197</sup> J. W. Schmitt & R. J. Klimoski, *op. cit.*

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

impossible que les individus fassent les calculs suggérés par la théorie des attentes. La réflexion de l'individu aboutit à une pondération positive ou négative, probable ou improbable, des déterminants de la motivation. Chercher à attribuer des valeurs objectives à ces pondérations subjectives semble illusoire.

R. Kanfer<sup>198</sup> critique l'aspect intermittent des théories du choix cognitif. Elles sont centrées sur les attentes et les valences d'une personne par rapport à des comportements particuliers à des moments précis. C'est le cas lorsqu'une action est mise en relation avec une performance. Si la formulation de ces théories confirme cette analyse, leur opérationnalisation indique que ce n'est pas un aspect fondamental de leur approche. Les travaux de L. W. Porter & E. E. Lawler<sup>199</sup> puis de D. A. Nadler & E. E. Lawler<sup>200</sup> sur la théorie des attentes, montrent que les perceptions des efforts, des performances et des résultats obtenus sont évaluées par rapport à une période donnée et non par rapport à des circonstances épisodiques. Ces travaux apportent un démenti à l'analyse de R. Kanfer. L'analyse des différents travaux de E. E. Lawler et de D. R. Ilgen *et al.* montrent que la notion de performance ne doit pas être seulement entendue dans le sens du succès par rapport à des objectifs. Cette notion recouvre aussi l'aspect quotidien de l'activité qui peut être résumé par l'expression « faire du bon travail ».

Enfin, les recherches qui ont développé des modèles en s'inscrivant dans la théorie des attentes ont souvent critiqué implicitement Vroom sur la définition du concept de force, ou plutôt sur l'absence d'une définition précise. V. H. Vroom<sup>201</sup> explique que le comportement de l'individu dans son travail « résulte d'un champ de forces, chacune d'elles ayant une direction et une ampleur ». La motivation dans le travail est la force qui pousse l'individu à faire des efforts pour faire du bon travail. Cet indicateur de la motivation au travail va être complètement délaissé pour celui de l'effort. Ce dernier signifie la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail. La théorie des attentes retient l'énergie comme indicateur le plus proche de la motivation au travail depuis, semble-t-il, les premiers travaux de E. E. Lawler<sup>202</sup>. Ainsi, il apparaît dans les principaux modèles de la théorie des attentes, ceux de L. W. Porter & E. E. Lawler<sup>203</sup> et de D. A. Nadler & E. E. Lawler<sup>204</sup> mais aussi celui de G. B. Graen<sup>205</sup>.

La théorie de la fixation des objectifs regroupe un ensemble de techniques sous-entendues par des concepts tirés des recherches sur la motivation de l'Homme au travail. Aussi elle se présente comme un ensemble de techniques élaborées et constituant un élément clé du management par objectif<sup>206</sup>. C. C. Pinder<sup>207</sup> remarque que la théorie de la fixation des objectifs a reçu de nombreuses confirmations, mais les plus

---

<sup>198</sup> R. Kanfer, *op. cit.*

<sup>199</sup> L. W. Porter & E. E. Lawler, *op. cit.*

<sup>200</sup> D. A. Nadler & E. E. Lawler, « Motivation : a Diagnostic Approach », in J. R. Hackman & E. E. Lawler & L. W. Porter, *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, 1977

<sup>201</sup> V. H. Vroom, *op. cit.*

<sup>202</sup> E. E. Lawler, *Manager's Job Performance and their Attitudes toward their Pay*, thèse Ph.D, Université de Californie, Berkeley, 1964

<sup>203</sup> L. W. Porter & E. E. Lawler, *op. cit.*

<sup>204</sup> D. A. Nadler & E. E. Lawler, *op. cit.*

<sup>205</sup> G. B. Graen, « Instrumentality Theory of Work Motivation : some Experimental Results and Suggested Modifications », *Journal of Applied Psychology*, n° 53, 1990

<sup>206</sup> E. A. Locke & J. P. Latham, *op. cit.*

<sup>207</sup> C. C. Pinder, *op. cit.*

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

importants proviennent d'études en laboratoire et/ou de simulations en milieu organisationnel.

Le pronostic formulé sur une « crise des motivations » prend acte du nombre d'inactifs en hausse, de l'entrée tardive dans la vie active qui font que la personnalité individuelle, l'image et l'estime de soi se construisent sur des bases extérieures au monde du travail. Le travail perdrait ainsi de sa valeur et par la même occasion la motivation à le faire s'affaiblit. Le management consiste à obtenir des collaborateurs productivité et qualité maximale. Ceci suppose des compétences adéquates et de la motivation.

Les débats ont évolué essentiellement sur trois points :

- On a démontré que les modèles de A. Maslow, F. Herzberg, R. Likert, D. Mac Gregor sont beaucoup trop sommaires et partiels pour rendre compte d'une réalité complexe ;
- On a accepté qu'il est impossible de trouver une méthode de motivation qui s'applique à toutes les personnes, les situations, les entreprises, les cultures ;
- Les modèles calqués sur le comportement animal, c'est-à-dire sur le fait que des besoins précis nous poussent à agir de telle ou telle façon plutôt que de rester inactif, sont pauvres quand il s'agit de comprendre les comportements de l'Homme au travail.

Les approches actuelles envisagent la motivation comme un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse. Elles tentent de formuler, entre caractéristiques personnelles et situationnelles, des adéquations qui permettent de prendre en compte la variété des psychologies individuelles. La nécessité de disposer d'un modèle flexible de la motivation prend un relief particulier au moment où le travail et les relations de travail changent de nature. Les stratégies destinées à stimuler la motivation doivent s'adapter à des paramètres tel que la culture, les normes sociales, l'idéologie du travail mais aussi à la manière dont chaque société crée l'obligation de travailler.

## Focus sur la théorie de l'attribution causale

Initiée à la suite des travaux de F. Heider<sup>208</sup> sur la psychologie quotidienne, le domaine de l'attribution causale a suscité l'engouement des chercheurs en psychologie sociale durant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Dans ce courant de recherche, l'attribution causale désigne l'activité cognitive à partir de laquelle les individus cherchent à déterminer les causes des événements. Bien que cette approche semble s'intéresser au même objet que la théorie du *Locus of Control*, il existe plusieurs points de différence<sup>209</sup>. En particulier, si le domaine du *Locus of Control* étudie la genèse et les conséquences sur les individus des croyances de contrôle *a priori* sur les renforcements cognitifs, le domaine de l'attribution causale s'attache à comprendre les mécanismes attributifs et leurs conséquences dans l'explication des événements *a posteriori*. Dans cette perspective, le but de l'attribution causale est de permettre d'accéder à la nature causale de l'environnement afin de pouvoir exercer du contrôle sur celui-ci<sup>210</sup>. H. H.

---

<sup>208</sup> F. Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley, 1958

<sup>209</sup> J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris 1994

<sup>210</sup> B. Weiner, « Attribution Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, 1985, pp 382- 385

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

Kelley & J. L. Michela<sup>211</sup> ont apporté quelques aspects sur le champ de l'attribution causale en proposant de distinguer deux types de recherches : d'une part, les théories de l'attribution qui s'intéressent aux processus à l'œuvre dans la production des attributions causales et, d'autre part, les théories attributionnelles qui investiguent les conséquences de ces attributions sur le comportement humain.

F. Heider a suggéré que, pour donner un sens à l'environnement, les individus tentent de découvrir l'origine de leur propre comportement et de celui des autres, en l'attribuant à des facteurs liés au soi, aux autres personnes ou aux circonstances données. En réponse au déséquilibre environnemental et cognitif, la localisation d'une origine causale peut permettre aux individus de rétablir l'équilibre entre leur perception sociale et leur perception de soi.

L'expression d'« attribution causale » signifie que, c'est inférer une cause pour expliquer un événement. Le terme événement désigne le comportement, l'action observée ou effectuée ou le résultat de cette action. Les termes « acteur » et « sujet percevant » (ou observateur) désignent la personne dont on essaie d'expliquer le comportement et la personne qui donne les explications.

Lors du processus d'attribution, le comportement individuel peut être défini selon deux axes correspondants à des facteurs différents : l'individu se comporte soit à cause de facteurs internes (c'est-à-dire des facteurs que l'individu peut maîtriser), soit à cause de facteurs externes (c'est-à-dire des facteurs non maîtrisables pour l'individu)<sup>212</sup>. Le comportement est attribué à des facteurs internes comme les traits de personnalité et les convictions par exemple. Le terme « causalité interne » est également utilisé pour décrire que les causes viennent de l'individu<sup>213</sup>. Lorsque le comportement est supposé provenir de facteurs externes, l'individu fait une « attribution externe » comme les caractéristiques d'un environnement ou le contexte<sup>214</sup>.

De façon générale, on distingue trois types d'attributions :

- Un premier type qui porte sur la recherche des causes d'un événement, qualifiée d'« attributions causales » (les raisons utilisées afin d'expliquer un succès ou un échec ou un manque de contrôle sur l'environnement) ;
- Un second type, celui de l'« attribution dispositionnelle », qui dépend des catégories cognitives personnelles ;
- Un troisième type, celui de l'« attribution de responsabilité » qui dépend du rôle occupé.

### **Le modèle de B. Weiner des attributions causales**

B. Weiner<sup>215</sup> a repris la théorie de F. Heider pour construire un modèle théorique qui se déroule en trois étapes :

- Le comportement doit d'abord être perçu ou observé ;

---

<sup>211</sup> H. H. Kelley & J. L. Michela, J. L. (1980). « Attribution Theory and Research », *Annual Review of Psychology*, n° 31, pp. 457-501, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>

<sup>212</sup> M. Martinko, *Attribution Theory - An Organizational Perspective*, New York, Routledge, 1995, <https://doi.org/10.4324/9781315137926>, ISBN9781315137926

<sup>213</sup> M. Martinko, *op. cit.*

<sup>214</sup> M. Martinko, *op. cit.*

<sup>215</sup> B. Weiner, « Attribution Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, 1985, pp 382- 385

- Le comportement doit être défini comme étant intentionnel/délibéré ;
- Le comportement doit être attribué soit à des causes internes ou soit à des causes externes.

Selon B. Weiner, différents facteurs influencent la réussite d'un individu comme la capacité, la difficulté de la tâche, les efforts, et la chance. Dans ce modèle des attributions causales, l'attribution qui est donnée à la suite d'une réussite sera différente en fonction des individus et de leurs structures cognitives.

Selon P. Harvey *et al.*<sup>216</sup>, la théorie des attributions possède un réel pouvoir dans le contexte organisationnel car elle peut aider à mieux comprendre les résultats obtenus ainsi qu'à les gérer. G. R. Ferris *et al.*<sup>217</sup> ont avancé que, lorsque les employés cherchent à comprendre les comportements psycho-sociaux d'autres employés, ils développent des attributions d'intentionnalité. Ils distinguent deux types d'attributions dispositionnelles de l'intentionnalité : les attributions égoïstes, manipulatrices ou même symboliques et les attributions authentiques, altruistes ou substantives. Ainsi, ils soulignent le rôle critique joué par les attributions, les employés faisant la distinction entre politique organisationnelle (motifs manipulateurs) et citoyenneté organisationnelle (motifs altruistes).

### **Focus sur le modèle de J. B. Miner<sup>218</sup> et les motivations de rôles**

Ce modèle, qui se limite aux motivations des managers, prend en compte l'environnement afin de déterminer dans quelles conditions il peut y avoir adéquation entre les rôles que souhaite jouer l'individu et les rôles que l'organisation attend qu'il joue réellement. Il montre qu'on peut regrouper les besoins en rôles susceptibles de correspondre aux exigences des postes et des fonctions. Il tente d'identifier, non plus des besoins isolés, mais des « schémas de motifs » cohérents et liés aux exigences impliquées par la nature des rôles. Il distingue quatre formes organisationnelles : les organisations hiérarchiques, professionnelles, entrepreneuriales et collectives, chacune étant caractérisée par un schéma motivationnel différent et ayant besoin d'un personnel d'encadrement et de responsables qui possèdent des motivations spécifiques et adaptées.

Dans les organisations hiérarchiques, l'encadrement joue un rôle central. Six dimensions caractérisent les rôles requis par ce type d'organisation : une attitude positive vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques, le désir de se trouver en compétition avec ses pairs, le désir de s'affirmer, le désir de se singulariser, une attitude favorable à l'exécution des travaux routiniers.

Les organisations professionnelles rassemblent une majorité de personnel hautement qualifié. La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel. Quatre désirs sont décrits comme essentiel dans cette organisation : le désir de continuer à acquérir des

---

<sup>216</sup> P. Harvey & K. J. Harris & W. F. Gillis & M. J. Martinko, « Abusive Supervision and the Entitled Employee », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 2, 2014, pp. 204-217.

<sup>217</sup> G. R. Ferris & T. A. Judge & K. M. Rowland & D. E. Fitzgibbons, « Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, 1994, pp. 101- 35.

<sup>218</sup> J. B. Miner, *Role Motivation Theories*, Psychology Press, Routledge, Londres, 1994

L'« école des relations humaines » et la question de la motivation



connaissances, le désir d'autonomie, le désir d'atteindre un statut élevé, le désir de se rendre utile aux autres.

Les organisations entrepreneuriales sont centrées sur le profit et la réussite de l'entreprise. L'autonomie individuelle y a une importance accrue. Dans ce type d'organisation on peut distinguer les sources de motivation suivantes : le désir de réussir en tant qu'individu, le désir d'éviter les échecs, le désir d'innover, le désir de faire des plans et d'anticiper le développement de ses initiatives.

Les organisations collectives sont définies par les notions de groupes et de consensus. Le schéma de rôle est fortement dominé par toutes les initiatives développées autour de la notion de participation. Cinq rôles motivent les personnes qui y travaillent : le désir d'affiliation, le désir d'appartenir à un groupe de manière durable, le fait d'avoir des attitudes positives vis-à-vis des autres membres du groupe, le désir d'avoir des relations de collaboration efficaces, le désir de participer à la gestion démocratique et collective du groupe.

### **Focus sur *L'intention* de G. E. M. Anscombe<sup>219</sup>**

Aussi bien d'un point de vue épistémologique au sens large que d'un point de vue méthodologique (un des volets de l'épistémologie) qui la réduit le plus souvent à un lien évident de causalité, l'intention et l'intentionnalité sont des références majeures en sciences de gestion sans qu'un véritable fondement de la question ne soit mis en évidence. Et pourtant, c'est l'objet de cet ouvrage central de la philosophe G. E. M. Anscombe, construit avec la rigueur logique qui marque l'école philosophique anglaise du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Il est à souligner l'importance de ce corpus pour la question de la motivation, de l'implication et de l'engagement mais aussi pour celle de la décision et de l'action.

Comme le souligne V. Descombes dans la préface, « *Le sens de la thèse d'Anscombe n'est pas du tout qu'il faudrait tenir pour négligeable la part des circonstances dans la détermination de l'action accomplie, elle est seulement de marquer fermement son rejet d'une conception dominante de l'intention qui fait de la séparation entre intention et action le cas normal, et de leur coïncidence – lorsque l'agent se trouve avoir fait ce qu'il avait l'intention de faire – le problème à résoudre par le moyen d'une théorie philosophique (...) Anscombe propose de rétablir le lien interne entre l'intention et l'action. Elle invite à opérer un renversement complet de la perspective : au lieu de prendre pour paradigme une attribution d'intention à un sujet le cas de l'intention « pure » (pure de toute exécution présente), partons de ce que fait effectivement quelqu'un et cherchons en quoi ce qu'il fait est intentionnel* ».

Ce livre se présente comme un enchaînement de paragraphes et non une articulation entre des chapitres, cet enchaînement de paragraphes constituant le support du parcours argumentatif. Elle part de la polysémie de la notion pour commenter la césure « intention – expression d'intention », la manifestation ne pouvant tenir lieu d'accès à la notion (cf. « *les mouvements d'un chat qui traque un oiseau ne peuvent guère être appelés une expression d'intention* »). Pour différencier l'intention de l'émotion, elle en

---

<sup>219</sup> G. E. M. Anscombe, *L'intention*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 2002 (Ed. originale : 1957)  
L'« école des relations humaines » et la question de la motivation

fait « une expression purement conventionnelle ». C'est en cela qu'elle va introduire la notion de « raison d'agir ». D'où sa proposition 9 : « *En considérant les expressions d'intention, j'ai d'abord dit qu'il s'agissait de prédictions qui sont justifiées, quand elles sont justifiées, par une raison d'agir, par opposition à une raison de penser qu'elles sont vraies. Ainsi, j'ai déjà distingué un sens de « Pourquoi ? » dont la réponse mentionne une preuve* », c'est-à-dire quand la réponse donne une raison de penser cela. « *Mais comme nous l'avons déjà remarqué, une réponse à la question « Pourquoi ? » qui ne donne pas de raison de penser que la chose est vraie ne donne pas pour autant une raison d'agir. Elle peut en effet mentionner une cause, et ce n'est pas du tout ce que nous voulons. Cependant, nous avons remarqué que dans certains contextes, il est difficile de faire la distinction entre une cause et une raison : par exemple, quand on donne une réponse immédiate à la question « Pourquoi avez-vous renversé la tasse ? » : « J'ai vu telle et telle chose et cela m'a fait sursauter »* ». Elle décline ensuite son raisonnement à partir d'une suite de propositions.