UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

La motivation du travail et son importance pour la conduite du personnel dans l'entreprise

THÈSE

présentée à la Section des sciences économiques, politiques et sociales de la Faculté de droit et des sciences économiques pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

JEAN-JACQUES VON WATTENWYL

EDITIONS P. G. KELLER — 8053 ZÜRICH 1967

Monsieur Jean-Jacques von Wattenwyl, est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques «La motivation du travail et son importance pour la conduite du personnel dans l'entreprise». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.
Neuchâtel, le 2 mai 1967

Le directeur
de la Section des Sciences économiques,
politiques et sociales
P.-R. Rosset

PRÉFACE

L'essor rapide que prennent les entreprises, faisant accéder à des positions de chef des couches toujours plus vastes de la population, ainsi que la diffusion spectaculaire de littérature consacrée au management risquent de semer une confusion totale quant aux modes de management existants. Les avis sur les exigences à poser au chef sur le plan du caractère et des connaissances spécialisées divergent plus que jamais, ce qui ne laisse pas d'avoir des répercussions néfastes sur la mentalité et le moral des personnes travaillant dans l'entreprise et sur la productivité de l'exploitation.

J'ai tenté dans cet ouvrage de fournir un apport à la science du management. On a beaucoup écrit sur les méthodes dites de conduite sans connaître vraiment la nature des personnes dirigées. Ce n'est en effet qu'en approfondissant la psychologie de la personnalité humaine que l'on peut aboutir à un résultat concluant, mais ceci dans une mesure qui ne dépasse pas le cadre d'un ouvrage sur la gestion d'entreprise. Voilà l'unique procédé qui permettra à la science du management de se détacher de ce côté superficiel évident que lui reproche souvent le praticien et de tracer de nouvelles voies dans l'accroissement de la productivité.

Il ne me reste qu'à remercier vivement mon Professeur d'Université, Monsieur Friedrich Fischbacher, ingénieur diplômé, de ses nombreuses suggestions, par lesquelles il a contribué de façon déterminante à la réussite de ce travail. Mes remerciements tout particuliers vont à mon chef très estimé Monsieur Walter K. Wenger, Sous-directeur à CIBA Société Anonyme, pour m'avoir donné la possibilité de rédiger cette thèse, ainsi qu'à Monsieur Jean-Pierre Scheuner, qui a bien voulu se charger de la traduction.

Pour terminer, je voudrais exprimer ma plus vive reconnaissance à ma chère épouse, Caroline A. von Wattenwyl, dont la patience et les nombreuses sacrifices ont été pour moi un soutien décisif.

En mai 1967

Jean-Jacques von Wattenwyl

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION 1

2. L'ORGANISATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE 8

21. La sphère formelle de l'organisation sociale 8
22. La sphère *informelle* de l'*organisation sociale* 12
23. L'interdépendance des deux sphères et rôle de la conduite dans le cadre de l'organisation sociale 15

3. L'EVOLUTION DES CONCEPTIONS DANS LE PASSE 19

31. La révolution industrielle 20
32. Organisation scientifique du travail (Scientific management) . . . 29
33. Le mouvement des «human relations» 36
34. Epoque de la considération différenciée 41

4. LA MOTIVATION DANS L'ETUDE DE LA PERSONNALITE . . 44

41. Naissance de la personnalité chez l'enfant en bas âge 44
— La théorie de motivation biologique 45
42. Critères du développement de la personnalité 48
421. Les influences cognitives dérivées de la théorie de stimulation des besoins 48
— Hendrick: l'instinct de la maîtrise 50
— Les systèmes d'action de Kardiner 50
— L'instinct de motilité de Mittelmann 51
— L'instinct d'exploration, le besoin de stimulation et le concept de la compétence chez White 52
422. Le stimulus du milieu 54
43. Le concept de soi et la motivation 56

5. LA MOTIVATION DU TRAVAIL 60

51. L'étude de Pittsburgh 62
52. Facteurs motivationnels et «facteurs hygiéniques» 71
521. Conclusions des chercheurs de Pittsburgh 71
522. Appréciation critique 73
53. L'avantage psychologique 79

6. LA PORTEE DE LA CONDUITE 85

61. Fonctions, définitions, délimitations 85

611. Les fonctions du management 85
612. Définitions et délimitations 89
62. Conduite et motivation 90
621. Les sphères d'influence de la conduite 91
622. Considérations sur le travail de conduite 97
6221. Principes indicateurs pour la conduite 97
A. Encouragement de la valorisation personnelle . . . 97
— Principe I 97
— Principe II 97
B. Consolidation de la compétence professionnelle . . 100
— Principe III 100
6222. Critères de distinction d'avec la théorie de conduite traditionnelle 101

7. LE DEVELOPPEMENT ET LA SATISFACTION DES MOTIFS STIMULANT LE RENDEMENT EN TANT QUE TACHE PREMIERE DU MANAGEMENT 103

71. Le climat de productivité 103
711. Une nouvelle façon de considérer l'entreprise 103
1. La tâche comme point de départ 105
2. L'entreprise en tant que base de succès 106
712. Transfert de l'accent principal sur le travail 107
72. La valeur pratique de la motivation stimulatrice de la productivité . 110
1. Octroi d'assurance subjective 110
2. Renforcement de la position de chef 111
3. Consolidation de la loyauté 112
4. Prévention de l'influence négative des structures d'organisation informelles 112
5. Liens plus solides entre personnel et entreprise 113
6. Elévation de la compétence technique (dans la matière) . . . 114
7. Meilleure exploitation du potentiel de production de l'homme . . 114
8. Accroissement de la productivité de l'entreprise 115
9. Réhabilitation de l'honorabilité, de la dignité du travail . . . 115
10. Consolidation du patrimoine intellectuel libéral 116

Appendice 117

Bibliographie 119

1. INTRODUCTION

Dans son livre «Motivation and Productivity», Saul W. Gellerman [1] a fait en 1963 la constatation suivante:

«L'employé américain moyen dispose d'environ 30 % de son temps pour ses loisirs. Il importe de relever à cet égard que dans ses efforts d'accroître la productivité de travail en élevant le goût de la main d'oeuvre pour le travail, l'industrie s'est concentrée trop fortement sur les heures durant lesquelles les gens ne sont pas à leur travail et trop peu sur les heures de travail. La rémunération (reward) versée par l'entreprise doit permettre à l'employé et à l'ouvrier de mieux se nourrir, se vêtir et se loger, ainsi que de s'assurer des loisirs plus divertissants. Elle est destinée dans une bien plus faible mesure à communiquer à l'individu le sens de l'importance et de la maîtrise de son travail.

Au lieu de rendre le travail plus attrayant qu'il ne l'est, on s'est attaché avant tout à agrémenter le temps passé en dehors de l'entreprise plutôt que le travail lui-même.»

Gellerman déclare donc pour l'essentiel que les efforts déployés de nos jours dans les entreprises en vue de conserver et de pousser l'homme en tant que main d'oeuvre efficace ne portent pas, en premier lieu, sur le *travail en tant qu'événement,* mais sur le cadre, en quelque sorte sur le *contexte du travail.* On peut faire la constatation *que la foule des mesures* s'accroît de pair avec l'envergure des entreprises. On serait tenté de croire parfois que le don inventif de l'homme n'a pas de limites lorsqu'il s'agit d'élaborer de tels programmes pour agrémenter la vie extra-professionnelle.

On ne saurait nier que la plupart de ces mesures poursuivent le but de conserver à l'entreprise la puissance du travail humain et d'en élever l'efficacité [2]. Ce but primordial peut toutefois être atteint par différentes méthodes. Nous restons tout à fait dans la ligne tracée par Gellerman en constatant que l'on cherche à parvenir au but par des actions visant en fin de compte les loisirs. On procède aussi bien de façon indirecte que directe. Les mesures permettant par voie indirecte de mieux «meubler» les loisirs sont celles devant satisfaire les nombreuses formes de besoins

1) citat. 16, p. 173.

2) Cette élévation de la force d'action se manifeste dans le fait que l'entreprise approche des buts fixés, c'est-à-dire que la productivité du travail s'accroît.

matériels: rétribution, caisses maladie et assurances accidents valables en dehors de l'entreprise, caisses de retraite, immeubles locatifs appartenant à l'entreprise, cession de terrains à bâtir à des prix fortement réduits, privilèges lors d'achats privés par l'entremise de l'employeur, vente des produits fabriqués par l'entreprise à des conditions spéciales, cantines appartenant à l'entreprise, collation gratuite durant les pauses et autres avantages. La façon directe d'influencer les loisirs consiste à créer des clubs divers, tels que des clubs de bowling, de football, de tennis, de pêche, d'échecs, de cartes. Font partie de cette catégorie les excursions en commun et les institutions telles qu'écoles enfantines et homes de vacances créés à l'intention des familles des employés et ouvriers.

Cette liste n'est nullement exhaustive. Elle devait simplement illustrer la constatation que nous avons faite à l'entrée de ce chapitre. Le caractère de ces mesures exige toutefois dans l'entreprise un service central, responsable de l'élaboration et de la mise en scène. On ne peut malheureusement se débarrasser de l'impression que ce côté de l'entreprise est devenu, à l'égard de la société un facteur de prestige indispensable.

La valeur de la rétribution du travail est indéniable. Il convient de reconnaître également l'efficacité d'autres mesures énumérées plus haut. Nous nous permettons néanmoins de constater qu'une telle évolution de notre système d'entreprise libre est douteuse pour le moins à deux points de vue:

1. On part de l'acception que c'est en premier lieu par une amélioration du contexte de travail que l'on parvient à accroître l'application au travail. On ne vise pas le perfectionnement du travail en tant qu'événement spirituel pour chaque travailleur particulier. Ce que l'on cherche, c'est d'offrir aux employés une forme de récompense tangible, le plus souvent matérielle, soit que l'on méconnaît les récompenses intangibles découlant de l'exécution même du travail ou que l'on doute de leur efficacité. Cette attitude ne saurait être autre chose que l'expression d'un esprit selon lequel le travail est un mal nécessaire à l'avènement aux jouissances plus profondes de la vie.

Nous aimerions, dans le cadre de l'introduction, nous rallier tout d'abord à l'avis de Gellerman [3] en disant que le grand paradoxe des efforts de motivation moderne dans les entreprises réside dans le fait que l'absence d'enrichissements spirituels intangibles allant de pair avec une saturation ou sursaturation des besoins matériels du travailleur est certainement devenue le plus grand obstacle s'opposant à l'accroissement de la productivité.

---

3) réf. 16, p. 174.

2. Comme nous avons tenté de le démontrer, ces mesures dénotent une forte tendance au centralisme. Il est vrai qu'en matière de rétribution, on a mis au point des systèmes impliquant l'influence directe du chef lorsqu'il s'agit du niveau de salaire de chaque employé ou ouvrier. La plupart des autres mesures destinées à améliorer la prospérité du travail doivent toutefois être élaborées et mises en pratique par un service centralisé. C'est de ce point que nous déduisons notre second doute, non moins important, à l'égard de la politique si souvent appliquée de nos jours en matière de personnel.

Une grande partie de la prétendue satisfaction des besoins de l'individu semble échapper au chef direct pour ressortir de plus en plus à une bureaucratie centrale. Rappelons-nous, pour préciser, les constatations faites sous [1] et retenons que dans nos entreprises, le chef immédiat donnant l'exemple au travail est déchargé pour une large part du souci d'accroître la productivité — par la satisfaction de besoins matériels en premier lieu —. Le supérieur dit hiérarchique ne peut donc recourir qu'au moyen de la différenciation du salaire pour influer sur l'application au travail de ses subordonnés, ceci pour autant que de telles opinions sur la motivation du travailleur existent. C'est précisément la question de savoir s'il s'agit là de la solution optimale du problème de la productivité dans l'entreprise qui sera examinée dans cet ouvrage.

A notre avis, les dangers de cette tendance de centtalisation sont bien plus considérables qu'on se plaît généralement à l'admettre. Il doit relever de la responsabilité de nos cadres, sur qui reposent nos entreprises, de stimuler l'application des subalternes au travail par une satisfaction directe de besoins. Si l'on décharge les chefs de ce souci, on abandonne le système de la direction fondé sur une initiative plus ou moins libre et l'on favorise une sorte de socialisme d'entreprise qui, à un stade ultérieur, ne pourrait aboutir que trop facilement à un socialisme d'Etat. Il faut donc conférer au chef immédiat une responsabilité dont il ne peut être conscient, l'attitude à l'égard de la motivation du travail étant celle que nous avons essayé de relater. Le moment nous semble venu pour que l'on saisisse mieux la fonction des états-majors de spécialistes dits de bien-être qui apparaissent toujours plus nettement dans les entreprises d'une certaine envergure et qui ont pour tâche de s'occuper du bien-être essentiellement matériel des salariés. On reconnaîtra alors que la satisfaction des besoins matériels revêt, certes, une grande importance, mais qu'elle ne suffit pas à améliorer de façon décisive la productivité du travail de l'homme.

Nous avons tenté, à l'aide de ces constatations tenant lieu d'intro-

duction, d'esquisser le problème. On peut y déceler deux aspects partiels devant être mis à la base de cette recherche:

— *inhibition du progrès de la productivité, due à la méconnaissance des besoins structurés du personnel occupé dans des entreprises libres,*
— *méconnaissance du rôle de chef.*

Une des raisons principales se trouvant à l'origine des divergences d'opinion sur les rapports soulevés ci-dessus réside dans l'affirmation passant pour évidente que les besoins de l'entreprise et ceux des employés qui y travaillent sont diamétralement opposés. Ainsi on avance que la structure hiérarchique de l'entreprise, qui est une nécessité, fait que l'individu doit subordonner ses désirs privés aux buts de l'entreprise. On considère ainsi le problème comme liquidé. Cette argumentation est très répandue et fait si naturellement partie des idées reçues qu'il est rare que quelqu'un ait le courage d'en douter. Il est vrai que l'on peut entendre de temps en temps que l'employé doit être traité comme s'il était important, etc. Nous aimerions contester le caractère antagonique, souvent relevé, des intérêts de l'entreprise et de l'individu, non pas que nous soyons persuadés du contraire, mais parce que nous défendons l'opinion qu'il est nécessaire de rompre tout d'abord avec des idées orthodoxes aussi dénuées de fondement pour aller de l'avant dans la science. Il ne s'agit pas de se rallier à des opinions traditionnelles sans fondement sur un sujet aussi vital et de les mettre à la base d'une théorie fructueuse de la direction de l'entreprise. Dans notre étude portant sur l'économie, nous allons tout d'abord analyser les besoins structurés de l'entreprise et de l'individu afin d'en dégager ensuite quelques principes concernant la conduite de ces individus. Le caractère de ce travail implique la nécessité d'une introduction dans la psychologie de l'individu. Cependant, nous nous efforcerons toujours de la faire sous une forme aisément compréhensible, afin que le praticien avant tout, donc précisément le chef immédiat puisse, du moins nous l'espérons, en tirer quelques connaissances utiles.

Le titre de cette thèse fait ressortir les deux problèmes de motivation et de conduite. Définissons donc ce qu'il faut entendre d'une façon concrète par ces deux notions et disons dans quelle mesure nous aimerions y voir une relation. Pour des raisons d'ordre pratique, nous préférons éclaircir le problème de la motivation d'abord dans ses éléments de base.

La psychologie reconnaît de longue date deux facteurs importants dans l'explication du comportement (C) d'un être humain [4]:

1) Variables de milieu (M)
2) Variables de personnalité (P)

4) réf. 30, p. 188—237.

Partant d'un exemple quelque peu modifié de Buytendijk[5], nous allons examiner de plus près cette déclaration de Lewin sur le comportement. Retenons d'emblée que sa théorie peut aussi être représentée sous forme d'une fonction C = F (M, P). Il nous intéresse en premier lieu de déterminer les rapports existant entre les variables de comportement.

Pour expliquer ces rapports, il faut avoir recours à la théorie de motivation. Nous devrons donc nous familiariser avec les notions que voici:

— besoin
— facteur motivationnel
— motivation
— comportement
— motif

Situation

Un sujet vit constamment dans la pauvreté et se décide à supprimer celle-ci en recourant au vol.

Composantes:
Variable de milieu: pauvreté persistante, occasion de perpétrer un vol
Variable de personnalité: besoin de mettre fin à la pauvreté
Comportement: vol

Pour ce qui est du besoin de ce sujet, tout est clair. Il s'agit de mettre un terme à la pauvreté. Entre la perception du besoin et l'exécution du vol interviennent des forces constituant le phénomène de la motivation. Mais pour que ces forces déterminant le comportement puissent devenir opérantes, il faut que le sujet perçoive les alternatives qui, selon son jugement, devraient aboutir à la satisfaction du besoin et qu'il reconnaisse la valeur de ces alternatives dans cette situation particulière. Elles présupposent donc l'existence de ce que nous appelons un facteur motivationnel. Dans l'exemple cité, c'est manifestement le vol qui fait office de facteur motivationnel. Cette alternative ne devient motivatrice uniquement parce que dans la situation bien spécifique dans laquelle se trouve notre sujet, elle convient particulièrement bien à la suppression de la pauvreté. Ainsi, le vol à lui seul n'agit pas d'emblée comme facteur motivationnel. En effet, si un sujet a un caractère honnête et qu'il juge que le revenu réalisable par un travail assidu est élevé, la possibilité du vol n'acquiert aucune valeur positive, c'est-à-dire qu'une force qui conduirait au comportement «Vol» ne se concrétise pas, vu l'absence du mobile correspondant. Chez un tel sujet, le facteur motivationnel «occasion de travail» déclencherait toutefois

5) réf. 8, p. 10.

des forces déterminant le comportement. S'il n'existe pas de facteur motivationnel du tout, c'est-à-dire si chez un sujet déterminé aucune alternative n'acquiert une force pouvant déterminer le comportement, il y a absence de motivation et de ce fait de comportement satisfaisant le besoin. Ce serait le cas de notre sujet appauvri qui ressent bien le besoin de supprimer la pauvreté, mais qui ne voit pas de possiblité de satisfaire. Ce sujet devra s'accommoder du status quo. Voilà qui définit la notion de «motivation». C'est toute la phase débutant avec l'apparition du besoin et expirant avec la réalisation du comportement que nous appelons motivation. Il ressort de ce qui précède que la caractéristique de la *direction déterminée* est inhérente à la composante motivationnelle du comportement. Comme nous l'avons vu, cela ressort du fait constaté que ce n'est pas un objet quelconque qui immobilise le processus déclenché par intervention active du besoin [6], mais précisément le vol. Si nous essayons de définir la motivation, nous pouvons ainsi nous référer à Marzi [7], qui entend par motivation *«la réalisation d'un comportement paraissant propice à la réalisation d'un but souhaitable.»*

Pour ce qui est de la dominance d'une réalisation déterminée du comportement, on peut admettre qu'elle dépend de la puissance des deux variables de comportement. Si par exemple la pauvreté est extrêmement marquée, le besoin de la supprimer dominant, les remords de commettre un vol faibles et l'occasion de voler extrêmement grande, la motivation sera nettement dominante.

Il est alors évident que le besoin initial devient le motif par rapport au comportement. Le besoin de supprimer la pauvreté constitue le motif de l'acte.

Cet état des choses, que signifie-t-il dans notre contexte?

Le processus de la motivation est important pour une triple raison.

(1) Nous savons d'expérience que l'homme vient au travail avec bon nombre de besoins et qu'il s'efforce de les satisfaire. Il existe toutefois peu de clarté quant aux relations existant entre ces besoins.

(2) Les composantes de l'activité dans l'entreprise sont de ce fait plus ou moins propres à acquérir une valeur positive dans la satisfaction des besoins des employés et ouvriers. La valeur de certaines composantes sera probablement très grande, si bien que celles-ci apparaissent comme facteur motivationnel. D'autres, au contraire, seront moins précieuses ou même entièrement vaines, si bien qu'elles ne s'élèvent pas au niveau de facteur motivationnel.

(3) Ainsi il doit être possible théoriquement pour les supérieurs d'exercer une influence dans deux sphères:

---

6) réf. 45, p. 112.

7) citat. 33, p. 2.

(a) dans celle des besoins (variable de personnalité)
(b) dans celle des facteurs motivationnels (variable de milieu)

Nous venons de poser deux questions principales auxquelles nous nous proposons de répondre:

(1) *Les chefs à tous les échelons de l'entreprise ont-ils le droit, la possibilité et de bonnes raisons d'influencer la structure des besoins du subalterne?*
(2) *La nature de l'entreprise donne-t-elle, quant à la motivation, des indices pour l'établissement de facteurs motivationnels qui, d'une part, sont d'une importance positive pour l'individu et qui, d'autre part, sont propres à favoriser la réalisation des buts visés par l'entreprise?*

La notion de conduite, mieux connue du spécialiste de la gestion industrielle et commerciale, n'appelle que quelques commentaires à titre d'introduction. Il nous incombe cependant de démontrer la relation étroite existant avec les faits reconnus en matière de motivation. Si nous nous rappelons brièvement notre formule du comportement C = F (M, P), cela nous facilite la compréhension du rôle de la conduite. La conduite est une composante typique des variables de milieu. Elle est toutefois intimement liée à la variable de personnalité dans ce sens que la conduite représente ex definitione un rapport entre deux individus au moins. Cette interdépendance ressort d'ailleurs très bien de la définition, très appropriée dans notre cas, de Bass [8]. Selon cette définition, la conduite c'est l'effort décelable chez un membre d'un groupe de modifier le comportement des autres membres, et ceci par la modification de leur motivation ou par une transformation de leurs habitudes.

En formulant les deux questions principales, nous n'avons pas répondu à la question de quelle façon la structure des besoins doit être influencée et comment elle doit être motivée. Notre dessein est d'examiner dans quelle mesure la conduite permet de remplir ces fonctions.

8) réf. 2, p. 447.

2. L'ORGANISATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE

Il ne saurait être question, dans ce chapitre, de relater de façon exhaustive la structure sociale de l'entreprise. L'auteur s'attachera plutôt à examiner l'ensemble des problèmes, qui servira de point de départ pour les considérations des chapitres principaux.

Dans l'introduction, il a été dit en marge que les intérêts de l'entreprise s'opposent à ceux de l'individu. Il n'est donc pas étonnant qu'en de nombreux endroits on soit d'avis qu'un conflit d'intérêts fondamental entre l'entreprise en tant qu'élément économique et l'individu qui y travaille est inhérent au caractère de l'entreprise. Nous avons postulé que cette hypothèse ne devait pas constituer le point de départ de nos expositions, mais au contraire une *considération objective des caractères fondamentaux de l'entreprise et de l'homme*. Voyons donc pour commencer le phénomène de l'organisation sociale de l'entreprise.

Selon Mayntz [1] on entend par organisation sociale une structure sociale interne de l'entreprise, composée d'une sphère formelle et d'une sphère informelle.

21. La sphère formelle de l'organisation sociale

De nos jours, les entreprises ont en général atteint un degré de complexité tel que la tâche globale doit être subdivisée en un certain nombre de tâches partielles, devant être déléguées à plusieurs personnes différentes [2]. On peut observer que dans de grandes entreprises, cette répartition des fonctions est très marquée. A cette *articulation des services* que nous aimerions désigner par *articulation ou structure horizontale* vient s'ajouter *l'ordre des compétences* ayant pour objet l'attribution de diverses fonctions telles que droit d'information, droit de conseil, droit de prendre des décisions, droit de disposition et droit de contrôle [3]. L'entreprise est ainsi marquée par une *articulation ou structure verticale.*

Pour autant que le but de l'entreprise réside dans l'approvisionnement économique du marché, en biens ou services, on voit surgir la nécessité

1) réf. 34, p. 12.
2) réf. 39, p. 17.
3) réf. 13, p. 23.

d'une coordination optimale des efforts. L'exécution efficace de la coordination doit toutefois être dirigée par une force centrale, sans quoi l'uniformité de la volonté et de ce fait l'accomplissement de la tâche de l'usine ne peuvent pas être assurés. On voit ainsi s'ériger dans l'entreprise la structure des instances qui, dans son ensemble, apparaît comme une hiérarchie pyramidale.

Ces exigences rationnelles d'une structure hiérarchique sont remplies dans l'organisation formelle de l'entreprise. Elle peut être définie comme étant «l'assemblage de personnes chargées de fonctions définies, sciemment créé par un système de dispositions et de stipulations en vue de la réalisation de l'objectif visé par l'entreprise. Dans cet édifice, la position de chaque homme isolé détermine les relations de ce dernier avec d'autres personnes dans l'entreprise, ainsi que ses tâches dans la réalisation du but fixé, de même que ses droits et ses devoirs [4]».

Il ressort clairement de la définition de R. Mayntz que l'élément dominant dans l'organisation formelle est la tâche de l'entreprise. Elle a été décrite plus haut comme étant l'approvisionnement économique du marché en biens ou services. Nous pensons qu'avec cette définition simple du rôle ou du but de l'entreprise, nous incluons la majeure partie des entreprises travaillant dans un secteur économique. C'est pourquoi nous fonderons nos considérations expressément sur les entreprises dont l'activité est en accord avec le but que nous nous proposons.

La nécessité d'une organisation formelle semble, pour les raisons exposées, incontestable. Qu'il nous soit permis, sans analyser de plus près les principes et techniques d'organisation concrets convenant aux différentes formes d'entreprise, cette question entre d'ailleurs dans *l'étude de l'organisation,* de faire quelques considérations relatives aux interactions qui interviennent entre l'homme et l'organisation.

Les traits caractéristiques de l'organisation formelle de l'entreprise sont d'une part une attribution objectivement nécessaire des fonctions à différents services en application du *principe de déconcentration* [5], et d'autre part la nécessité objective d'une hiérarchie des instances comme suite de la délégation de compétences, donc en vertu du *principe de décentralisation* [5]. Ces principes permettent une coopération efficace, propice à l'accomplissement des tâches formelles.

Pour que l'organisation formelle puisse se mettre à fonctionner, il faut que ces fonctions soient supportées par des hommes prêts à assumer les fonctions qui leur sont attribuées. L'homme devient ainsi une véritable figure clef et l'on pourrait dire d'une façon un peu plus expressive que le

4) citat. 34, p. 12.

5) Les deux expressions ont été reprises par Konrad Mellerowicz, réf. 39, p. 18.

succès de la coopération dépend manifestement du «fonctionnement» de l'homme institué dans les rôles formels. Cela vaut évidemment pour autant que les conditions matérielles pour une coopération soient données d'une manière optimale. Quant à la question de savoir quels sont les facteurs régissant le «fonctionnement» de l'homme, Renate Mayntz y répond très clairement. Elle est d'avis que les personnes attachées à une entreprise ne coopèrent pas pour la coopération elle-même. Vu que chacun doit se subordonner dans l'entreprise à un but qui lui est étranger par principe et qu'il doit adopter, l'homme a besoin pour cet acte d'un motif personnel. Toujours selon R. Mayntz, on trouve ce motif dans la satisfaction de besoins et de désirs individuels de chaque employé ou ouvrier[6]. Ces considérations conduisent R. Mayntz à attribuer à l'organisation formelle une seconde fonction en plus de la fonction permière, qui est la réalisation du but de l'entreprise par la *coopération*. Cette seconde fonction consiste à satisfaire les besoins individuels afin de créer la *disposition pour la coopération*[7]. Cet auteur arrive à la conclusion qu'il doit exister un équilibre entre les deux fonctions fondamentales de l'organisation formelle[8]. Pour ce qui est de cet équilibre, nous ne pouvons pas approuver entièrement R. Mayntz. Nous croyons pouvoir nous permettre d'apporter quelques précisions. Il faut se rappeler que c'est le principe de rationalité qui doit en tout temps guider l'organisation. Toutefois, les activités industrielles reposent à bien des égards sur des événements imprévisibles. Il suffit de penser aux interventions politiques, aux mesures de la concurrence et des prêteurs, etc. De tels événements ou de telles mesures ne doivent pas être imprévisibles, puisque chaque entreprise saine s'efforce de les débarrasser de leur caractère impondérable. Il subsistera cependant toujours une importante sphère non rationnelle. L'organisation formelle étant soumise au principe de rationalité, elle doit, au fil du temps, s'adapter constamment et avec souplesse à l'élément non rationnel. La flexibilité de l'organisation constitue précisément un des principes fondamentaux de la doctrine d'organisation. — L'organisation formelle, dynamique et optimale n'est donc pas réalisable. Si toutefois il y a équilibre entre les deux fonctions dont il est question, cela signifie que les personnes attachées à l'entreprise sont prêtes, avec la structure d'organisation *donnée,* à coopérer. Aussitôt que cette organisation subit une modification, il en résulte des tensions d'une nature quelconque, vu qu'il n'y a plus d'équilibre. Ces tensions ne manqueraient de ce fait pas de se manifester. —

---

6) réf. 34, p. 28.

7) idem p. 30.

8) idem p. 30.

Logiquement ces pensées nous amènent à défendre la thèse de toujours accorder la priorité à la fonction consistant à satisfaire les besoins individuels en vue de créer la disposition pour la coopération. Si tel est le cas, il se peut que des lacunes affectant la fonction de coopération de l'organisation formelle puissent être maîtrisées sous l'effet de forces imprévisibles.

On arrive d'ailleurs au même résultat en interprétant correctement la constatation faite par Roethlisberger et Dickson dans leur livre important «Management and the Worker [9]». Ces auteurs déclarent qu'il existe dans l'entreprise de solides relations entre chaque position de travail, si bien que tout changement intervenant au poste de travail, par exemple par suite d'une adaptation rationnelle à des conditions évoluées, pourrait amener dans certains cas un déséquilibre dans les rapports avec le système social de l'ensemble de l'entreprise [10]. Il faut en conclure que l'organisation formelle n'est capable de fonctionner à la longue que si elle est soutenue par la volonté de coopération des employés et ouvriers de l'entreprise. Celle-ci étant encouragée à l'aide de manoeuvres d'adaptation rationnelles.

Ce qui confère à l'organisation formelle son caractère social, c'est le fait que l'homme en tant que personnalité fusionne avec l'organisation au point à devenir la *personnalité* dite *d'organisation* [11]. Le processus menant à la personnalité d'organisation peut être analysé. Selon les théories de R. Mayntz, il y a d'abord «côte à côte une image formelle des rôles et un élément social représenté par l'homme. Ce dernier accepte ensuite le rôle, mais ne s'y adapte pas complètement vu qu'il continue à se comporter comme élément social sous l'effet de son origine, des habitudes et coutumes sociales prises hors de l'entreprise, des traditions, désirs et espérances [11]».

Ces paroles font apparaître l'homme comme un élément social manifestement fort variable dans l'organisation formelle. Il doit par conséquent exister des formes d'organisation laissant à l'homme un vaste champ d'action, alors que le cas contraire peut se présenter également. La première variante aurait pour effet que l'homme en tant qu'élément social serait absorbé à un plus haut degré par l'organisation formelle que ce ne serait le cas pour la seconde variante.

Essayons maintenant d'éclaircir l'essence de l'organisation formelle en tant qu'élément constituant de l'organisation sociale globale de l'entreprise, en prenant intentionnellement deux exemples extrêmes à caractère hypothétique. Nous en reparlerons d'ailleurs plus loin.

9) réf. 47, p. 535 et suiv.
10) réf. 27, p. 86.
11) citat. 34, p. 42.

Hypothèse I S'il est vrai que le travailleur moyen (a) éprouve d'origine une nette pulsion d'indépendance, (b) qu'il a l'habitude de jouer un rôle dominant dans son milieu non professionnel, (c) que par tradition il ne tolère aucune immixtion et que (d) il nourrit le désir de dépasser son champ d'activité aussi vaste que possible et devenir une personnalité très remarquée, on peut admettre que sa disposition pour la coopération diminuera à mesure que la complexité de l'organisation formelle s'accroît.

Hypothèse II S'il est vrai que le travailleur moyen (a) a été protégé par le passé dans toutes ses actions par une force majeure et qu'il le ressent comme un privilège, (b) qu'il est habitué à se soumettre dans son milieu non professionnel, que (c) il cherche par tradition à accomplir le moins possible de son plein gré et que (d) il désire être protégé et rester anonyme dans un champ d'activité aussi restreint que possible, on peut admettre que sa disposition pour la coopération augmentera à mesure que la complexité de l'organisation formelle s'accroît.

22. La sphère informelle de l'organisation sociale

Nous avons fait remarquer que l'homme acceptait le rôle formel jusqu'à un certain degré et devenait ainsi une personnalité d'organisation. Nous avons vu aussi que l'envergure de se processus d'adaptation était fonction du rapport entre le rôle formel et la constellation sociale de la personne concernée.

Si celle-ci n'est pas prête à accepter le rôle entièrement, mais qu'elle désire néanmoins rester dans l'organisation, elle a théoriquement le choix entre trois possibilités:

(a) Modification du rôle formel pour le ramener à une forme correspondant à la constellation sociale du détenteur de ce rôle
(b) Activité informelle en dehors de l'organisation formelle
(c) Combinaison des possibilités (a) et (b)

La possibilité (a) constitue une variante extrêmement intéressante qui suscite l'attention de la science depuis peu de temps seulement. Nous aurons à traiter cette question plus tard, quoique dans un autre contexte. L'aspect du problème qui nous intéresse pour notre thème principal réside dans le fait qu'une telle situation est souhaitable au plus haut degré pour autant que l'énergie supplémentaire de l'homme affectée à la modification de l'organisation formelle devait se traduire par un accroissement sensible du travail accompli. Nous entamons ainsi les questions soulevées dans l'introduction, questions que nous avons placées au début de nos considérations et auxquelles nous nous devons de répondre. La possiblité (a)

devra être examinée avant tout par l'introduction d'un nouvel élément, à savoir la direction et de ce fait la motivation.

Prenons dans ce chapitre la possibilité (b), qui doit régir l'étude du phénomène informel dans l'organisation.

R. Mayntz [12] définit la sphère informelle de l'organisation sociale, qu'elle appelle organisation informelle, de la façon suivante: «Complexe de déroulements et phénomènes sociaux non prévus et non intentionnels dans la sphère formelle, découlant du fait que les personnes attachées à l'entreprise sont des êtres sociaux et que leur comportement n'est pas seulement déterminé par les directives de leurs supérieurs, mais aussi par leur origine, leurs coutumes, leurs désirs et leurs espérances.»

Dans notre cas, les formes spécifiques et éléments constituants de l'organisation informelle n'importent pas. Cela ne nous dispense pas d'en connaître les fonctions.

C'est dans la Hawthorne Study devenue célèbre et effectuée dans la Western Electric Company que l'on manifesta pour la première fois de l'intérêt pour les phénomènes informels. Cette étude sociologique, la plus importante jusqu'ici, a été faite en trois étapes sous la direction d'Elton Mayo et ceci de 1924—1927, de 1927—1929 et en 1932. On a maintes fois tenté de l'interpréter [13]. Ces trois auteurs en donnèrent une première interprétation européenne. Autres interprétations, voir [14] et [15]. Roethlisberger et Dickson en particulier ont fourni une contribution décisive à la théorie d'organisation informelle en publiant leur livre «Management and the Workers». On reconnut dès lors qu'il fallait compter dans l'entreprise avec un facteur social dont la structure influence de façon décisive la productivité du potentiel de travail. Il doit nous paraître monstrueux que cette vérité fondamentale, valable chaque fois que des hommes ont besoin les uns des autres, n'ait été découverte que dans les années trente du vingtième siècle.

Il nous semble utile, pour souligner l'importance de la sphère informelle, de citer un résultat concret de l'étude de Hawthorne. Elle a permis de tirer certaines conclusions sur la nature et les formes des influences que les phénomènes informels exercent sur la productivité. Ainsi, elle montra avec quelque netteté que le groupe informel pouvait exercer son influence sur la productivité de deux façons [16]. S'il s'associe à la direction d'entreprise — ce qui était le cas pour l'étude Hawthorne après la mise en route

12) citat. 34, p. 13.
13) réf. 47.
14) réf. 14.
15) réf. 29.
16) réf. 16, p. 23.

des travaux de recherche, car le fait que l'équipe de recherche s'occupe, bienveillante, du sort des ouvrières était considéré comme management — le groupe informel peut engendrer un accroissement étonnant de la productivité. On aurait pu croire que la productivité accrue découlait directement de la maîtrise du travail. Mais si le groupe informel s'opposait directement à la direction, cet état provoquait une réduction sensible de la productivité, la plupart du temps jusqu'au niveau minimal encore tolérable par la direction de l'entreprise. On croyait pouvoir reconnaître ces effets chez les groupes «menés à la baguette» par des chefs durs et impersonnels.

Dans la littérature, on défend l'opinion que le facteur «assurance subjective» joue un rôle important dans l'explication du phénomène informel, par exemple [17]. Quant à König [18], il déclare au sujet de la fonction du groupe informel que le facteur mentionné n'est que l'aspect subjectif de la fonction. Il dit que la fonction objective la plus tangible est toutefois la participation à la «communication». König dit que les autres facteurs tels que le plaisir au travail (job-satisfaction), la loyauté ou même le bon climat de travail sont tous un peu vagues. Nous en tirons la conclusion que selon König, l'organisation informelle serait le moyen (communication) de parvenir au but (assurance subjective). On contestera probablement en disant que l'organisation formelle de l'exploitation constitue très souvent le but absolu, en tant que composant nécessaire de l'entreprise. Si nous disons qu'il n'en est rien, cela ressort à notre avis de la définition de R. Mayntz. Car le complexe des déroulements et phénomènes sociaux non prévus et non intentionnels dans la sphère formelle dérivant du fait que l'homme est un être social provient de besoins aigus de l'homme. Si, de ce fait, l'organisation formelle ne permet pas de satisfaire de tels besoins, cela cause le sentiment d'incertitude, subjective, peut-être le sentiment d'être «exposé», qui naît de l'incapacité du sujet de réaliser son concept de soi. Nous aimerions de ce fait retenir l'*assurance subjective* comme une fonction de l'organisation informelle.

Cette fonction n'est pas seulement le résultat de la *communication*. Il faut citer avant tout ici l'obtention d'un *prestige social*. C'est par exemple la position d'un homme par rapport à celle de ses collègues, cotée d'après une échelle d'appréciation sociale [19]. Ce prestige social est ce qui résulte de l'estimation que les hommes font les uns des autres, compte tenu de leur constellation sociale, c'est-à-dire selon leur origine, leur sexe, leur âge, leurs habitudes et traditions, leurs désirs et espérances. Le prestige social

17) réf. 47, p. 354.
18) réf. 27, p. 100.
19) réf. 34, p. 48.

du membre d'un groupe varie de la mesure dans laquelle le comportement de ce membre correspond aux normes et valeurs du groupe et du reste de la société. Cet énoncé emprunté à George C. Homans se trouve dans le livre «*Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers* [20]», qui, de par sa composition méthodologique, représente un chef d'oeuvre d'une étude analytique moderne en sociologie. Pour ce qui est du problème du prestige social, ces auteurs sont arrivés entre autres à une observation évocatrice. Ainsi, deux hypothèses ont été examinées. Leur contenu peut être résumé de la façon suivante [21]: Plus un membre d'un groupe trouve les facteurs de son prestige social congruents par rapport à ceux de ses collègues, plus il a d'assurance dans ses activités formelles et informelles et inversement. (Les facteurs de prestige social A, B et C sont congruents avec les mêmes facteurs d'autres individus lorsqu'appréciés selon une échelle déterminée, ils donnent le même résultat). Ces hypothèses sont confirmées pour une large part. On peut y voir une confirmation de la fonction de l'organisation informelle, c'est-à-dire de l'octroi d'assurance subjective. Il semble que la sphère informelle de l'entreprise confère de l'assurance sur le plan social lorsque l'individu se sent confirmé auprès des autres membres en vertu de son prestige social, lorsqu'en d'autres termes il sait où il en est et quelle est l'attitude à laquelle on s'attend de sa part à l'égard des autres. Le contraire pourrait se présenter également. Tant que du point de vue prestige social l'individu se comporte incongrûment à l'égard de collaborateurs congruents, *l'assurance sociale subjective fera défaut.*

23. L'interdépendance des deux sphères et rôle de la conduite dans le cadre de l'organisation sociale

Si nous avons plaidé dans le chapitre consacré à la sphère formelle pour que la priorité soit toujours accordée à la fonction de la satisfaction des besoins individuels en vue de susciter la disposition pour la coopération, cela ne signifie nullement qu'il faille abandonner la structure d'organisation formelle conçue selon des critères rationnels. Cela ressort d'ailleurs du fait que l'autre fonction, à savoir la coopération, correspond à cette structure d'organisation rationnellement conçue. Il n'en est pas moins vrai que l'on pourrait craindre que la fonction de la disposition à coopérer ne puisse être favorisée qu'au détriment des autres. On pourrait avancer que l'organisation formelle, surtout si elle atteint un certain degré de complexité,

20) réf. 55, p. 43.
21) idem p. 65.

est de toute façon inappropriée pour laisser à l'individu beaucoup de latitude, ou encore que l'entreprise est une institution économique et non pas une société de divertissement soucieuse uniquement d'agrémenter les loisirs de ses membres [22].

Voici quelques arguments que l'on peut opposer à ces doutes:

1) Il n'est pas du tout établi que l'obtention de la seule disposition pour la coopération dépende, à priori, d'un relâchement des réglementations et directives de l'organisation formelle. En défendant cette opinion, on ferait litière du rôle de la conduite.

2) Ainsi que le font apparaître les deux hypothèses à la fin du chapitre consacré à la sphère formelle, la notion d' «être social» ne peut nullement être prise comme synonyme de propriétés humaines telles que besoin impétueux d'activité, aversion pour tout ce qui entrave la liberté d'action, besoin de considération, avidité de puissance et autres. Il est donc douteux, au demeurant, que la disposition pour la coopération diminue d'une façon générale à mesure que la complexité de la structure d'organisation s'accroît.

3) Les considérations faites sur la sphère informelle de l'organisation sociale ont montré que ce côté informel de l'entreprise peut absolument représenter un complément positif de la sphère formelle. Il a été démontré notamment à l'exemple de Hawthorne que si l'on exerce une influence efficace sur les ouvriers, on peut obtenir une élévation extraordinaire de la production, c'est-à-dire un renforcement de la disposition pour la coopération, sans toucher du tout à la structure d'organisation.

4) Finalement, nous nous permettons de soulever simplement la question si les principes d'organisation formelle élaborés par la doctrine d'organisation sont effectivement devenus inviolables. Existe-t-il une évidence historique quelconque nous ralliant à la conviction que chaque modification des principes d'organisation, issus à l'origine du domaine militaire et reposant aujourd'hui sur des processus de production mécaniques et sur une répartition très poussée du travail, aboutit a priori et inévitablement à une réalisation moins efficace du but de l'entreprise? L'organisation formelle peut-elle avoir pour sens de réserver des propriétés humaines de premier ordre telles que l'initiative au côté informel de l'entreprise? C'est ce que propose R. Mayntz en disant [23]: «Les activités informelles dans l'entreprise, quelle que soit la précision avec laquelle sont fixées les fonctions formelles, donnent à chacun la possibilité de faire preuve d'initiative, d'agir spontanément, ce qui lui donne au moins dans le domaine informel le sentiment de liberté personnelle et d'auto-détermination».

22) réf. 66, p. 79.

23) citat. 34, p. 84.

Ce que R. Mayntz démontre avec résignation en faisant cette constatation représente pour l'homme libéral une situation bien sombre. Si ce que dit R. Mayntz est vrai, cela revient à dire que quelques-uns des *idéaux suprêmes* de l'homme libre, la *liberté personnelle,* l'auto-détermination, sont réprimés là précisément où il s'agit d'accomplir un travail à forces réunies.

Passons pour le moment sur ces questions. Il fallait les poser une fois, car une chose est certaine, comme Argyris [24] le fit remarquer: «Il y a quelques centaines d'années seulement, c'était l'ère de la révolution industrielle; l'entreprise moderne existe depuis quelques décennies et de nombreuses entreprises sont encore plus récentes. Il n'existe pas de lois qui puissent nous persuader que les organisations actuelles sont davantage qu'une apparition éphémère. Leur longévité n'est pas fonction des conflits internationaux. Elle dépend bien plus de la faculté de ces organisations de s'adapter aux besoins de l'homme et en particulier des hommes qui possèdent ces entreprises, les dirigent, leur achètent, leur vendent des matières ou travaillent pour elles — ces derniers étant particulièrement importants.»

Nos arguments (1) à (3) en particulier nous permettent de reconnaître un fait important. Il serait erroné de vouloir considérer l'approvisionnement économique du marché en biens et services comme étant uniquement fonction de la structure de l'organisation sociale, composée de sphère formelle et informelle. D'autres facteurs jouent un rôle important dans cette question, dont en particulier le phénomène de la *conduite.* Seule la conduite donne à l'organisation de l'entreprise la tenue nécessaire à la réalisation de ses buts.

L'importance de la conduite peut être mise en évidence précisément à l'exemple de l'organisation formelle et informelle de l'entreprise. Sans vouloir amenuiser le rôle de la planification de l'organisation formelle, qui doit être reconnue comme une condition indispensable pour toute activité industrielle rationnelle, on peut avancer la thèse que le management est responsable des deux points suivants:

1) Exécution efficace de l'organisation formelle
2) Influence efficace, tant directe qu'indirecte, sur la constitution de l'organisation informelle.

Ces deux points appellent une précision.

1) On entend par exécution efficace de l'organisation formelle l'accomplissement des deux fonctions de ce type d'organisation. L'exécution

24) citat. 16, p. 80.

est par conséquent efficace lorsqu' on parvient à approvisionner économiquement le marché

a) en coopérant efficacement
b) en éveillant l'esprit de coopération par la satisfaction de besoins individuels.

C'est à la planification que doit être attribué la tâche primordiale de créer un cadre formel permettant *par principe* l'exécution efficace de l'organisation formelle. Cela signifie en pratique que le service d'organisation de l'entreprise doit élaborer une organisation qui permette même de diriger efficacement les collaborateurs. Ce qui précède fait particulièrement bien apparaître l'interdépendance de deux fonctions fondamentales de l'activité industrielle, à savoir la planification et la conduite ou direction. Bien que cette interdépendance soit incontestable en pratique, sa réalisation fructueuse présente des difficultés, ne serait-ce que par le fait que la planification et la conduite, du moins dans les entreprises d'une certaine envergure, sont séparées non seulement du point de vue fonctionnel, mais aussi du point de vue personnel.

2) Par influence efficace sur la constitution de l'organisation informelle, il faut entendre celle qui engendre, maintient et favorise dans les groupes informels une activité propice à la réalisation du but de l'entreprise. Notre thèse énonce donc que la conduite, de nouveau à condition que la tâche d'organisation-planification soit accomplie, doit être rendue responsable de l'effet promoteur de la sphère informelle. Si l'on distingue l'influence directe d'avec l'influence indirecte, c'est que l'assurance subjective doit être conférée à chacun d'une part directement, par un comportement adéquat du chef formel dans le domaine d'activité informel (off-the-job activities), et d'autre part indirectement, par un comportement efficace dans l'exécution formelle du travail (on-the-job activities). Nous savons pertinemment que cette distinction ne résiste pas à un jugement sévère, car il n'est souvent pas possible de faire la distinction entre activités formelles et informelles. Si nous l'avons quand même adoptée, c'est qu'elle exprime que la conduite formelle apporte justement sa contribution décisive au développement positif de la sphère informelle.

3. L'EVOLUTION DES CONCEPTIONS DANS LE PASSE

Alors que le chapitre 2 donnait un aperçu de l'organisation sociale et en particulier de ses champs dynamiques, nous allons voir en rétrospective quelle a été l'évolution de la notion de direction d'entreprise, qu'il vaudrait mieux désigner par «management [1]».

Le caractère de notre thème nous oblige à nous pencher sur le passé. Il a été question des problèmes de management en rapport avec ceux de la motivation de collaborateurs. Il nous incombe maintenant de démontrer par une rétrospection historique consciencieuse l'évolution qu'ont suivie les rapports entre employeur et personnel dans l'entreprise. Cette façon de procéder empirique nous semble indispensable pour le moins pour deux raisons: Premièrement on peut, pour autant que le laps de temps considéré soit suffisamment long, reconnaître tout d'abord sur la base de faits prouvés et de présomptions fondées ce qui a été accompli et de voir pourquoi ce qui a été entrepris a fait ses preuves ou non. Dans le cas des rapports entre employeur et personnel, la période à considérer est extrêmement étendue et apporte à l'historien une foule de connaissances importantes, si bien que la première difficulté réside dans le choix d'une période raisonnable. —

Deuxièmement, nous aurons élaboré les bases de première nécessité à nos yeux pour l'appréciation de questions aussi importantes que celles de la conduite de personnel et de la motivation. Cette rétrospection nous évitera de refaire les mêmes erreurs que celles qui ont été commises tout au long de l'histoire.

Il convient de délimiter le problème et de le subdiviser en plusieurs composants pour le simplifier. Le caractère de notre structure actuelle de l'économie et de la société, structure empreinte du concours du capital et de la technique et supportée surtout ces derniers temps par des progrès scientifiques remarquables, demande que nous délimitions ce laps de temps de façon qu'il y ait une certaine similitude entre l'objet considéré et

1) A notre avis, les termes de direction ou gestion d'entreprise sont ambigus, vu qu'ils créent l'impression qu'il s'agit de la direction de l'entreprise dans le sens plus strict, c'est-à-dire de la tâche de direction des organes suprêmes de l'entreprise. Vu qu'il n'existe pas, dans la terminologie française, de terme approprié, nous allons utiliser dorénavant le terme de «management» lorsqu'il s'agit de désigner l'ensemble des *cadres*, donc toutes les personnes chargées de diriger à un échelon quelconque, du contre-maître au président.

notre structure actuelle. Si nous avons choisi comme point de départ le début de la révolution industrielle, cela nous paraît raisonnable pour les raisons exposées ci-dessus. Il nous faudra toutefois, pour comprendre cette époque, revenir à plusieurs reprises au temps de l'artisanat, du travail à domicile et de la manufacture. La révolution industrielle donna toutefois l'impulsion décisive au développement de notre structure actuelle de la société et de l'économie.

La période s'étendant des débuts de la révolutioo industrielle, donc de la seconde moitié du 18ème siècle à l'époque actuelle convient particulièrement bien à l'étude des évolutions intervenues dans la conception du phénomène de conduite. Alors que les opinions restèrent relativement stables durant de nombreux siècles [2], au point que l'on serait tenté de croire que ce problème était encore inexistant ou du moins ne revêtait encore aucune importance, vu que la bonne entente régnait entre le maître et le compagnon, on a vu se succéder durant cette période des doctrines fort divergentes, voire diamétralement opposées qui se supplantaient à un rythme en partie accéléré. Pour systématiser quelque peu ce pêle-mêle et simplifier l'examen, nous allons prendre quatre pratiques marquantes ayant souvent fait époque, à savoir la période proprement dite de la révolution industrielle, l'époque de l'organisation scientifique du travail (scientific management), le mouvement des «Human relations» et pour terminer l'époque que nous considérons pour le moment comme l'ère de la conduite différenciée.

31. La révolution industrielle

L'expression «révolution industrielle» fait ressortir le caractère relativement soudain et fondamental des interventions dans l'appareil politique, économique et social d'une société, bouleversements déclenchés par l'invention de la machine et du système des fabriques [3]. Cette industrialisation commença en Angleterre, qui fut le premier pays à présenter les conditions propices à un tel bouleversement. «La mentalité ne prévoyant autre chose que la satisfaction des besoins et l'idée d'un revenu conforme au rang social durent céder devant l'emprise du capital»[4]. Ce n'est que l'association de la manière de voir capitaliste et de l'économie libérale, issue d'un soulèvement des nouvelles couches bourgeoises et des sectes protestantes contre le monopolisme de l'Etat mercantile, qui constitua les

2) réf. 41, p. 164.
3) réf. 10, p. 39.
4) citat. 24, p. 10.

fondements sur lesquels s'érigea le système industriel [5]. L'exemple de l'Angleterre est particulièrement approprié à notre étude, puisque la révolution industrielle s'est effectuée d'une façon particulièrement draconienne dans ce pays, donnant naissance à une foule de problèmes psychologiques et sociaux.

L'intégration rationnelle de la machine dans le processus de production eut des conséquences économiques et sociales profondes. Les conséquences économiques se manifestèrent sous forme de produits meilleur marché allant de pair avec une extension des marchés. Cette énorme extension du règne commercial apporta dans la vie économique un dynamisme presque indomptable. La plupart des entrepreneurs de l'industrialisme naissant se distinguaient par leur assiduité et leur capacité et habileté et n'avaient que peu de culture en dehors de leur secteur d'activité immédiat. Selon Robert Owen [6], un remarquable industriel de cette époque, les entrepreneurs avaient une imagination nettement restreinte. De plus, on sait qu'ils avaient à défendre leur condition aussi bien en société qu'en politique, vu que la noblesse d'alors les considérait avec mépris. Il n'est donc pas étonnant que ces entrepreneurs, qu'on pourrait qualifier de nouveaux riches du jeune industrialisme, s'efforçaient d'étendre autant que possible leurs secteurs d'activité et poursuivaient cet objectif avec une ambitieuse opiniâtreté et sans ménagements.

Les conséquences sociales furent plus lourdes encore. L'application des machines à vapeur comme source d'énergie et, partant, l'exploitation force technique et mécanique dans le processus de production révisa la conception de l'utilisation de la puissance du travail humain. Alors qu'au temps de l'artisanat et aussi du travail à domicile l'ouvrier était encore son propre patron, qu'il développait sa propre technique de travail, déterminait lui-même le rythme de travail et possédait ses propres outils qu'il entretenait avec soin et fierté, on coupa court à cette tradition dans les premières usines. Les exigences qui s'imposaient en vue d'une production industrielle rationnelle faisaient contraste avec le travail artisanal [7]. Le travail dans l'usine accusait une forte tendance à la standardisation et posait au personnel des exigences telles que stricte obéissance, continuité dans le travail, grande attention et propreté. Bendix, à qui nous devons une analyse approfondie des conditions de travail qui régnaient à cette époque, est d'avis que ce conflit entre traditionalisme et nouvelles méthodes de travail partage avec la recherche du gain à laquelle s'adonnaient les premiers industriels la responsabilité pour les cruautés et méthodes d'ex-

5) réf. 40, p. 54.
6) réf. Beer M., «Life of Robert Owen», Ed. New York 1920; citat. 5, p. 52.
7) réf. 5, p. 275/276.

ploitation si caractéristiques pour la révolution industrielle en Angleterre [8]. Cet auteur donne à cet égard l'explication suivante, reprise par Chapman [9]: Dans l'industrialisme naissant, on opposait une nette résistance au travail en fabrique. «Nombreux étaient ceux qui préféraient rester à la maison à vivre dans la pauvreté plutôt que de s'exposer aux dangers et vicissitudes de la vie au dehors. Un style de vie dans lequel les besoins étaient limités poussait souvent les gens à faire face à une calamité économique en se resteignant encore davantage, plutôt que de quitter la patrie pour rechercher à l'étranger des conditions plus faciles. Les possibilités économiques présentaient forcément peu d'attrait aussi longtemps qu'il était courant chez les ouvriers de montrer plus d'application au travail à salaire bas qu'à salaire élevé, vu que les salaires modiques leur permettaient de maintenir leur standard de vie traditionnel. C'est pourquoi bon nombre des premiers industriels insistaient pour que le coût de la vie fût maintenu à un niveau aussi élevé que possible, car selon eux, ce n'est que sous une telle pression que les ouvriers étaient prêts à fournir un travail équitable [10]».

Cette attitude des ouvriers fidèles aux traditions eut également ses répercussions sur le malfamé travail des femmes et des enfants, qui est souvent diffamé et blâmé dans la littérature comme symbole de l'exploitation [11]. Certainement pas à tort, mais les faits doivent être examinés sous leur vrai jour. En reprochant l'exploitation des enfants aux industriels exclusivement, Kuczynski commet l'erreur de juger les événements sous l'optique actuelle. Nous devons nous garder de commettre cette faute en jugeant la révolution industrielle. D'une part, il faut reconnaître que les entrepreneurs n'étaient pas hostiles à l'idée d'engager comme main d'oeuv-

8) idem p. 66 & suiv.

9) réf. Chapman Guy, Culture and Survival, Johathan Cape, Londres 1940, citat. 5, p. 62/63.

10) On sait que les industriels prirent des mesures concrètes pour maintenir le coût de la vie à un niveau élevé. Ce n'est que dans ce sens qu'il faut comprendre ce système de pression. Ce système très répandu obligeait les ouvriers «à s'approvisionner à des prix surfaits, dans des magasins appartenant à l'usine. Les ouvriers devaient souvent compter jusqu'à deux tiers de leur salaire pour acheter des articles tels que denrées alimentaires, savon, bougies; souvent même, une partie de leur salaire leur était versée en nature» (citat. 28, p. 107/108). Un témoin qui a vécu cette époque rapporte que ces prix imposés aux ouvriers étaient effectivement supérieurs à ceux qui avaient cours sur le marché, ce qui créait une vaste oppression (réf. Gaskell P., «Artisans and machinery; the moral and physical condition of the manufacturing population considered with reference to mechanical substitutes for human labour», éd. J. W. Parker, Londres 1836, citat. 28, p. 108). Celui qui cherchait à se soulever contre ces moyens de contrainte encourait de lourdes peines, soit sous forme d'amendes, soit sous forme de privation de liberté.

11) réf. 28, p. 12 & suiv.

re des femmes et des enfants. Ils y voyaient une solution heureuse du conflit tradition — discipline de travail, vu que les femmes et les enfants leur causaient relativement peu d'ennuis. D'autre part, il est clair également, ainsi que le fait remarquer Bendix, que les ouvriers étaient tout à fait d'accord que l'on fasse travailler les femmes et les enfants, car «ils trouvaient tout naturel que tous les membres de la famille contribuassent à son entretien .... Une commission royale chargée de faire une enquête sur la façon dont on contournait les dispositions légales plus anciennes sur le travail en fabrique rapporta en 1833 que les parents avaient grand intérêt à ne pas déclarer l'âge effectif de leurs enfants, car en vertu des lois existantes, ceux-ci n'auraient pas encore pu travailler [12]». Bendix en conclut qu'il ne s'agissait pas d'une exploitation des enfants par l'industriel, mais d'une exploitation par les parents eux-mêmes, ce qu'il qualifie, certainement à raison, de bien plus cruel. Ainsi, les ouvriers adultes ne s'apercevaient en général de l'exploitation des enfants qu'au moment où ils étaient eux-mêmes délogés de leur emploi, au lieu de pouvoir procurer à la famille un revenu supplémentaire. Les enfants firent ainsi tout à coup figure de poste passif. Cette situation renforça le mépris de soi et contribua à l'isolement grandissant de la classe ouvrière [13].

Nous avons fait remarquer plus haut la pauvreté bouleversante des grandes masses ouvrières. Comme nous le savons maintenant, cette pauvreté était très répandue déjà avant l'industrialisation et était considérée comme inévitable. Au 17ème siècle, on la considérait comme fait tragique provoqué par le coût de vie élevé. On prenait les pauvres pour les victimes d'une situation économique dévastatrice pour eux, en admettant qu'ils n'y étaient pour rien. On considérait tout à fait comme le devoir des riches, nous expose Bendix [14], d'assister les pauvres et d'alléger leur sort. Il en résulta le rapport patron — domestique caractéristique pour cette époque et qui entra dans l'histoire comme le prototype du rapport patriarcal employeur — ouvrier. Peu à peu on vit se constituer les piliers de la technique patriarcale de conduite, qui reposait d'une part sur l'unique autorité du patron et d'autre part sur le dévouement absolu du domestique. Cette évolution a été fermement encouragée par la religion, tant catholique que réformée. C'est avant tout le puritanisme de la fin du 16ème siècle et davantage encore du 17ème siècle qui exerça une forte emprise sur les événements laiques. Des idéaux moraux, l'austérité appliquée à soi-même, conjugués avec l'exigence d'un travail inlassable et la

12) réf. Thomas Maurice W., «The early factory legislation», éd. T. Nelson & Sons Ltd., Londres/New York 1945, citat. 5, p. 64.

13) réf. 5, p. 166/167.

14) réf. 5, p. 92 & suiv.

maîtrise des instincts et pulsions par la raison étaient très propices à la consolidation du rapport patron-domestique. «La doctrine disant que les pauvres doivent travailler durement, montrer de l'obéissance envers les supérieurs et se contenter du sort que Dieu a bien voulu leur attribuer revenait comme un leitmotiv dans le sermon évangélique à partir du 17ème siècle [15]». Aussi longtemps que ce rapport était soutenu par la bienveillance d'un côté et par une respectueuse déférence de l'autre, on ne pouvait pas non plus parler d'un effet démoralisant de la pauvreté sur la classe ouvrière.

Comme nous l'avons vu, la situation se présente différemment au 18ème siècle. Le coût de la vie baissa, la compréhension à l'égard des pauvres disparut et la pauvreté fut considérée comme un vice, imputé à la paresse et à l'immoralité. On tenta de réprimer éngergiquement cette dépravation par des mesures disciplinaires et l'on alla même jusqu'à qualifier la pauvreté d'utile, afin de pouvoir justifier toute exploitation des pauvres dans l'industrialisation amorcée. Les prétentions patriarcales des industriels ne dégénérèrent que trop souvent en un despotisme brutal, si bien qu'une dégradation et un isolement sans espoir de la classe ouvrière était inévitable et que cette «classe basse» fut mise au ban de la société. Ce sentiment de plus en plus perceptible de l'avilissement avait toutefois encore d'autres raisons que celles qui ont été citées. Il conviendrait de mentionner l'assistance publique aux effets souvent destructeurs [16]. On chercha tout d'abord à résoudre le problème du chômage très répandu en créant des maisons dites de travail. Vu que les communes excellaient dans des apports financiers aussi modiques que possible et s'efforçaient d'écarter les pauvres de ces institutions, on vit s'établir bien vite dans ces maisons des conditions effrayantes. Selon Bendix, le pis était que les entrepreneurs se mirent à passer ces maisons au peigne fin pour y recruter de la main d'oeuvre appropriée. «Les ouvriers se sentirent offensés dans leurs sentiments par le fait que la maison de travail et l'usine se ressemblaient de plus en plus, aussi bien symboliquement que réellement; les lourdes punitions qu'on devait y subir par le fait d'être pauvre ne se distinguaient guère des sérieuses privations qu'impliquait le travail en fabrique [17]».

En 1795, ce fut l'entrée en vigueur du système Speenhamland, qui jouit bientôt du crédit des industriels. Karl Polanyi [18] décrit cette loi et son influence sur l'aliénation des ouvriers de la façon suivante:

---

15) citat. 5, p. 100.

16) réf. 5, p. 68 & suiv.

17) citat. 5, p. 68.

18) réf. Polanyi Karl, «The great transformation», éd. Rinehart & Co., New York 1944, citat. 5, p. 79.

«Selon les lois élisabéthaines, les ouvriers étaient contraints à travailler pour tout salaire qui leur était offert; seuls les ouvriers qui ne pouvaient pas trouver de travail avaient droit à l'assistance. Dans le système Speenhamland, un ouvrier touchait toutefois une subvention s'il travaillait, mais que son salaire était inférieur au revenu fixé dans un barême pour sa famille. Par conséquent, l'ouvrier n'avait plus d'intérêt matériel de satisfaire son patron, vu que son revenu familial était assuré et qu'il restait constant quel que soit le niveau du salaire. L'entrepreneur trouvait alors de la main d'oeuvre pour ainsi dire à n'importe quel prix, car l'aide financière prélevée des impôts communaux *garantissait à l'ouvrier le revenu légal. On constata un fléchissement de la* productivité (!) en l'espace de quelques années, ce qui, à son tour, incita les entrepreneurs à ne pas élever le salaire des bénéficiaires d'aumônes au-dessus du revenu familial fixé par la loi. Lorsque l'intensité de travail, c'est-à-dire le soin et l'habilité avec lesquels ce dernier était accompli tombaient au-dessous d'un certain niveau, le travail n'était plus que simulé et ne servait que de prétexte».

Cette pratique avait pour conséquence «que les ouvriers comme tels étaient considérés publiquement comme ‹pauvres› aux termes de la loi. Le fait de travailler ou de ne pas travailler ne changeait rien, car ils recevaient de toute façon une ‹allocation›. On ne saurait donc s'étonner si l'estime de soi disparut rapidement parmi les ouvriers du moment que les différences entre travail et aide publique, entre fabrique et maison de travail, entre application au travail et paresse n'existaient plus [19]».

Dans les trois premières décennies du 19ème siècle qui suivirent, le comportement des industriels se heurta à la doctrine traditionnelle du rapport patriarcal entre patron et ouvrier. Ce n'est pas en dernier lieu sous l'influence des théories de Malthus que l'on mit la responsabilité pour la pauvreté et la misère à la charge des pauvres eux-mêmes, de la «classe basse». Une des théories fondamentales de Malthus disait d'ailleurs que les malheurs sociaux relevaient de lois naturelles et que seuls les pauvres pouvaient donner une nouvelle orientation à la loi de la population bien connue, et ceci par une abstention génésique et par un revirement des moeurs.

Il serait fort intéressant de poursuivre encore les théories sur le cours pris par la révolution industrielle. Il y eut des théories exposant l'utilité de la pauvreté en tant qu'impulsion au travail et comme un facteur nettement désirable (18ème siècle) [20]. Dans ses ouvrages, Andrew Ure [21] émettait l'opinion que les industriels satisfaisaient largement à leurs obligations

19) citat. 5, p. 70.

20) réf. Townsend Joseph, «A dissertation on the poor; laws by a well-wisher of mankind», éd. C. Dilly, Londres, 1787, citat. 36.

21) réf. Ure Andrew, «The philosophy of manufactures», éd. Knight, Londres, 1835, citat. 5, p. 128.

sociales, étant d'une part responsables du progrès économique et offrant d'autre part aux pauvres l'occasion de s'occuper. Selon Andrew, les industriels ont ainsi empêché «que toute l'Angleterre soit submergée aujourd'hui de la race humaine la plus bête et la plus corrompue que l'on puisse même trouver dans un coin civilisé de la terre»[22]. On vit également des auteurs prendre le parti des pauvres et critiquer les «grands» ou «supérieurs», tels que Rev. John Hewlett [23] ou Hannah More [24]. Nous dépasserions le cadre de ce travail si nous voulions approfondir les thèses intéressantes de ces auteurs. Avant de clore ce chapitre par des considérations sur les méthodes de conduite de cette époque, nous allons jeter brièvement un regard sur l'évolution sociale qui s'est faite en Angleterre dans le courant du 19ème siècle.

L'instruction des pauvres dans la discipline religieuse et les bonnes moeurs, entreprise de plus en plus intensivement dès le début du 19ème siècle dans les écoles de pauvres et écoles du dimanche a certainement contribué au renforcement croissant de la confiance en soi. Le but de cet enseignement était, selon les théories de Malthus, d'aider les pauvres à s'aider eux-mêmes. Il n'est donc pas étonnant qu'à partir de 1830, les ouvriers se mirent à s'organiser. La façon d'abord brutale dont les industriels opprimèrent de telles résistances organisées ne sauraient masquer la réalité que la classe ouvrière acquit petit à petit de la maturité lui permettant de faire valoir son influence sur les industriels. Ce processus fut accéléré dès 1840, quelques industriels doués de talents politiques ayant jugé que le moment était venu de se mettre du côté des ouvriers pour affronter en commun la noblesse toujours autoritaire. L'occasion extérieure se présenta lors de la fondation de la ligue contre l'imposition des céréales, dont l'objectif principal était l'abolition des dispositions légales sur les droits de douane protecteurs perçus sur les céréales, ainsi que la reconnaissance des principes de libre échange [25]. Ces droits de douane protecteurs sur les céréales n'étaient destinés qu'à enrichir la noblesse. Au lieu d'enseigner aux pauvres la discipline religieuse comme soutien de l'honnêteté et de la soumission, on ferait mieux de les nourrir, tel était le mot d'ordre de Cobden, un de ces fervents défenseurs des ouvriers [26]. La «vague» de l'aide par soi-même et le renforcement de la position de la

22) réf. 5, p. 128, citat. Ure Andrew, «The philosophy of manufactures», éd. Knight, Londres, 1835, p. 354.

23) réf. 51, citat. Hewlett John Rev., «Observations on the duty and influence of the middle classes of society, on the condition of the poor», édition inconnue.

24) réf. 38, citat. More Hannah, «Thoughts on the importance of the manners of the great to general society», éd. I. Thomas, Worcester 1797.

25) réf. 5, p. 138.

26) idem p. 143.

classe ouvrière à l'assaut de la classe moyenne ont été soutenus par l'oeuvre de Samuel Smiles [27]. Certaines opinions de Smiles nous semblent d'une grande importance [28]. Dans sa thèse, Smiles fait entrevoir toujours à nouveau aux pauvres la possibilité d'atteindre en tout temps sécurité et indépendance et dit qu'il suffisait de vouloir. Il fit observer les basses origines des industriels et attribua leurs succès à l'énergie intarissable de ces gens. Il fit entrevoir aux pauvres la même énergie et engage les entrepreneurs à inculquer ces propriétés aux ouvriers. Il exigea un rapprochement des deux partenaires sociaux et formula une idéologie d'entreprise foncièrement nouvelle:

> «Il suffirait que les employeurs soient capables de reconnaître toute l'envergure des possibilités d'influence qu'ils détiennent pour acquérir de la sympathie pour leurs ouvriers et avoir confiance en eux. Cela ne leur coûterait pas cher et leur serait très utile. Nous ne pourrions citer un seul exemple où un industriel se serait occupé du bien-être social et de l'amélioration de la situation de ses ouvriers sans avoir été récompensé sous forme d'un respect redoublé et souvent sous forme d'une plus grande application au travail» [29].

Smiles ne met ainsi pas en doute la prétention des industriels de diriger, mais il donne sans conteste au problème un aspect nouveau et évoque ainsi des pensées qui, cent ans plus tard, firent l'objet d'une recherche scientifique, ainsi que le montre le titre de cet ouvrage et l'époque examinée.

Terminons cette étude de la révolution industrielle par un jugement des méthodes de conduite, on pourrait presque parler des doctrines de conduite de cette époque.

Le fait que l'autorité soit clairement établie est à notre avis propre à la conception de la conduite patriarcale. Selon toute apparence, la vieille tradition du rapport patron — domestique a bien fonctionné aussi longtemps que ce rapport reposait sur la bienveillance d'une part et sur un respect sans réserves d'autre part. Cette entente existait en effet dans quelques usines isolées. Aussi longtemps qu'un tel accord existait, on peut prétendre à bon droit qu'il n'y avait pas de problème de conduite ou de management, mais qu'une méthode de conduite patriarcale appliquée selon ces principes peut effectivement aboutir à des résultats de travail optima. Nous venons de rencontrer un cas qu'il convient de se rappeler chaque fois que le style de conduite patriarcal est catégoriquement décliné dans la littérature contemporaine.

Comme nous l'avons vu également, il a souvent été abusé de l'autorité absolue et la politique pratiquée à l'égard des pauvres était souvent mau-

27) réf. Smiles Samuel, «Self-Help», éd. Partridge, Paris 1911, citat. 5.
28) idem, citat. 5, p. 149 & suiv.
29) idem, citat. 5, p. 149 & suiv.

vaise. Il faut tout d'abord laisser aux industriels que le recrutement de main d'oeuvre les posait devant un problème épineux. La population était ouvertement contre l'abandon de son mode de travail traditionnel, c'est-à-dire qu'elle manquait des motifs percutants qui l'auraient incitée à travailler en usine. On peut considérer comme certain que les industriels sont allés recruter leurs ouvriers dans les milieux de chômeurs connaissant la faim et qu'ils ont ainsi fait valoir un des besoins fondamentaux de l'homme, à savoir celui de se nourrir, qui pouvait être satisfait plus ou moins par le travail en fabrique. En accentuant sciemment la pauvreté, de nombreux industriels croyaient pouvoir mieux exploiter la main d'oeuvre. Ils étaient aussi persuadés du contraire. Nous avons décrit à quoi aboutit cette théorie de motivation. Si elle n'a pas provoqué la rébellion de la couche ouvrière beaucoup plus tôt, c'est que les industriels s'étaient ménagé d'énormes et puissantes compétences. Les méthodes de conduite n'admettant aucun compromis compensèrent en partie l'erreur de motivation, mais elles ne parvinrent pas à empêcher que le mépris de soi cultivé de cette façon n'aboutît à un effondrement moral et à la suppression de tout intérêt pour un bon travail.

Nous aimerions toutefois souligner qu'il est difficile de juger dans l'optique actuelle s'il existait dans les idées qui régnaient à cette époque dans la classe ouvrière une notion ou plutôt une conception suffisamment développée de l'honorabilité et de la dignité du travail ou non. Il est en effet important de savoir si un appel des industriels à la dignité et à la fierté des ouvriers aurait porté ses fruits sous forme d'un accroissement du travail produit. Certaines déclarations émanant d'observateurs contemporains [30] nous autorisent à l'admettre. De plus, on sait de l'ère de l'artisanat que la fierté du travailleur joue un rôle très actif. De toute façon, avec l'assistance publique telle qu'elle existait et les réactions qu'elle déclencha chez les industriels, une élévation du rendement de propos délibéré était tout simplement impossible. Pour juger cette question, on peut en effet partir de l'hypothèse que l'homme s'efforce généralement de se comporter de façon qu'il en résulte un avantage psychologique [31].

Le cours que la révolution industrielle prit dès 1840 et en particulier les idées émises par Smiles témoignent d'une évolution de la doctrine de conduite. On trouve déjà à ce moment des embryons des théories de motivation modernes. On laisse entrevoir aux ouvriers que l'initiative, la culture et l'assiduité peuvent se révéler bénéfiques pour leur carrière. On fit donc pour la première fois la différence entre zèle et assiduité d'une

30) réf. Polanyi Karl, «Kommentar zum Speenhamland-Gesetz», édition inconnue, citat.

31) Nous reparlerons en détail de la nature de l'avantage psychologique.

part et paresse d'autre part. Le mécontentement causé par la situation de l'ouvrier compte tout à coup pour un point positif, ce mécontentement étant considéré comme condition sine qua non pour toute amélioration [32]. Le travail est mis en accord avec de grands idéaux de liberté et l'on exige même un rapprochement entre employeur et ouvrier. Contrairement à ce qui se passait antérieurement, on éveille des besoins tels qu'amélioration de la situation matérielle, prestige social par l'épanouissement de soi-même, alors qu'auparavant, leur apparition était cruellement réprimée.

32. Organisation scientifique du travail (Scientific management)

L'honorabilité et la dignité du travail étaient des sentiments certes encore si peu développés dans la seconde moitié du 19ème siècle que des idées comme celles de Smiles étaient mal interprétées ou même pas interprétées du tout. Au lieu de faire preuve d'initiative personnelle, ainsi que le demandait Smiles pour améliorer la situation des pauvres, l'ouvrier se retranchait derrière les syndicats devenus puissants. Ces derniers mirent les employeurs sous pression par des revendications tarifaires. Mais les industriels, de leur côté, ne reconnurent qu'imparfaitement les possibilités de conduite et continuèrent à insister sur leur position autoritaire. A cela vint s'ajouter la concurrence étrangère toujours plus puissante, ce qui poussa les industriels à la rationalisation et à l'introduction de méthodes permettant d'économiser du travail. De nouvelles machines et concentrations de moyens de production entraînèrent des réductions de frais, ce qui se traduisit petit à petit par une élévation de salaires. Les exigences posées aux ouvriers étant devenues toujours plus sévères, on vit apparaître peu à peu le type d'ouvrier spécialisé sûr de lui. Du côté des industriels, on vit naître une matérialisation de l'intérêt de l'entreprise représentée par le management et découlant du fait que les entreprises prirent toujours plus la forme de société [33]. Cette matérialisation de l'intérêt de l'entreprise fut suivie de celle de la technique de travail, n'était-on pas en train d'abandonner l'empirisme pour passer à l'organisation scientifique du travail rationnellement conçue?

Cette évolution ne se dessina pas qu'en Angleterre, mais aussi sur le continent et aux Etats-Unis. Outre-Atlantique, le scientific management connut son apogée au début de ce siècle par la publication des ouvrages

32) réf. Smiles Samuel, «Self-Help», éd. Partridge, Paris, 1911, p. 55 — citat. 5, p. 152.

33) réf. 24, p. 14.

de Frederick Winslow Taylor, qui peut être considéré comme le fondateur de cette théorie.

Il débuta comme apprenti, se hissa jusqu'au poste de chef de plusieurs entreprises en payant successivement ses galons comme mécanicien, chef d'équipe et chef d'exploitation [34]. Sa carrière, qu'il dut à ses capacités et à son énergie extraordinaires, lui permit d'acquérir de vastes connaissances sur les différentes techniques de travail et d'observer la façon dont les ouvriers se comportaient à leur poste de travail. Ce sont les résultats de ces observations qui sont à la base de la théorie de Taylor. Ce qui le préoccupait le plus, c'est que les ouvriers se distinguaient en général par une flânerie systématique, c'est-à-dire qu'ils abaissaient eux-mêmes l'intensité et la productivité de leur travail sans que leurs chefs soient capables de les forcer à travailler méthodiquement [35]. Il expliqua cette situation déplorable par les deux raisons suivantes: Premièrement, le système de rémunération était des plus inadéquats pour récompenser une éventuelle initiative de l'ouvrier, vu que l'on pratiquait en général le salaire-horaire. La seconde raison devait occuper par la suite une place centrale dans la théorie ou doctrine de Taylor. Il reprocha aux industriels de «jeter» la tâche aux ouvriers en leur disant de quoi il s'agissait et en les chargeant de faire le travail de leur mieux [36]. Il appela cette manière de procéder «rule-of-thumb-system», ce qui peut être rendu à peu près par méthode de travailler «au petit bonheur.» Il en résulta que les ouvriers effectuaient des mouvements inutiles en accomplissant leur travail, ce qui était imputable à un mauvais emplacement des matières premières, à une manipulation inappropriée des outils et à une mauvaise tenue des ouvriers [37].

A la méthode de travailler «au petit bonheur», il opposa l'organisation scientifique du travail. Celle-ci se composait d'un programme à quatre points dont il demanda l'introduction par étapes [38].

1. Les managers ont pour tâche de mettre au point une science du travail, c'est-à-dire ils doivent prendre connaissance de chaque élément du travail de leur personnel dans le système du travail «au petit bonheur».

Quant à la première exigence, on admettait que le travail de chaque ouvrier devait pouvoir s'exprimer par une suite de mouvements. Taylor mettait ainsi à la charge des industriels des devoirs tout à fait nouveaux. La somme de tout le savoir traditionnel mit les managers en état de rassembler et de classifier toutes ces idées et expériences d'une façon scien-

34) réf. 23, p. 89.
35) idem, p. 89.
36) réf. 49, p. 32.
37) réf. 23, p. 89.
38) réf. 49, p. 36 & suiv.

tifique et de les convertir en règles, lois et formules. Cela revenait à une brusque irruption dans la sphère privée de l'ouvrier, car on lui enlevait quelque chose qui était en grande partie son affaire jusqu'ici, c'est-à-dire la préparation immédiate du travail, tâche qui était inscrite désormais dans le cahier de charges du chef.

2. Les managers engagent leur personnel d'après des méthodes scientifiques, l'entraînent, le forment et le développent, afin qu'il soit ensuite à même d'accomplir de façon optimale le travail qui lui est confié.

Dans le passé, prétend Taylor, l'ouvrier choisissait son propre travail et s'acquerrait lui-même, tant bien que mal, les connaissances indispensables. L'ouvrier peut certainement se former jusqu'à un certain point, mais ses actes sont par trop individuels et empiriques, si bien que le résultat obtenu n'est pas optimal. Taylor dit qu'il s'agit de prendre à l'ouvrier cette liberté et d'établir un déroulement précis des opérations que des spécialistes ont fixé jusque dans les moindres détails par des études de temps et de mouvement.

3. Les managers coopèrent aussi étroitement que possible avec les ouvriers recrutés selon des critères scientifiques, afin de garantir les règles élaborées par voie scientifique.
4. Une collaboration durable reposant sur la confiance entre le management et le personnel est organisée de façon qu'il y ait une répartition presque similaire du travail entre les deux parties. Le management assume toutes les tâches pour lesquelles il est mieux qualifié.

La garantie de la collaboration ne présentait pas de problèmes pour Taylor, vu que selon lui, on avait trouvé pour chaque travail «the one best way» grâce au «scientific management.» Ce fait mène logiquement à une productivité maximale, ce qui entraîne à son tour un profit maximal et une augmentation correspondante du salaire des ouvriers. Taylor en conclut que par l'application de méthodes scientifiques, les conflits industriels entre travail et capital sont éliminés et les syndicats perdent leur raison d'être [39].

Le programme en quatre points avec lequel Taylor conféra aux managers des devoirs totalement nouveaux ne laissait que peu de latitude aux ouvriers pour leurs pratiques réductrices du rendement. Avec l'introduction de machines épargnant de la main d'oeuvre et avec les méthodes de travail visant l'accroissement du rendement, Taylor se heurta à la résistance ouverte des ouvriers. Il tenta de faire face à cette situation déplorable en versant des salaires attrayants mais, selon un système astucieux, seulement à ceux qui vraiment s'appliquaient au travail. Il exigeait sans com-

39) réf. 50, p. 182 & suiv.

promis le travail journalier le plus élevé. Celui qui accomplissait cette performance touchait le salaire fixé au même niveau pour tous les ouvriers, mais celui qui n'y parvenait pas recevait un salaire réduit en conséquence et fixé dans une échelle d'évaluation [40]. Ce qui doit frapper, c'est que son système de rétribution diffère fondamentalement, sur le point le plus important, du système moderne du salaire aux pièces. Les systèmes de rétribution plus récents sont fondés sur l'avis que l'initiative personnelle doit être spécialement récompensée. Taylor ne veut pas entendre parler d'initiative; il va même jusqu'à la combattre. Vu que le rendement «normal» maximum a été calculé une fois pour toutes pour chaque poste de travail selon un procédé scientifique, l'ouvrier n'a plus de raison de surpasser le rendement standard par un effort supplémentaire; pour une raison quelconque, cela ne correspondrait pas au «one best way». Taylor en conclut que toute production inférieure à celle qui a été calculée porte préjudice à l'exploitation. Un travail supérieur n'est pas souhaité et ne doit par conséquent pas être récompensé spécialement.

Le système de l'organisation scientifique du travail appelle une attitude critique. Il convient sans doute de mentionner comme première caractéristique, qui est la plus frappante de la nouvelle ligne, l'évolution de la mentalité soulignée par Kaltschmid [41]. Ce sont avant tout les événements économiques bouleversants tels que la découverte de nouvelles sources d'énergie, l'invention de nouvelles machines, l'élaboration de nouvelles méthodes de production et la course effrénée des industriels aux profits qui, au 19ème siècle, contribuèrent à la constitution de l'idéologie d'entreprise déterminante. Le succès des industriels dépendait beaucoup de leur propre initiative et de celle des ouvriers. On glorifiait le jugement des industriels comme force impulsive, ce qui fut pour quelque chose dans l'apparition parmi les entrepreneurs de cet état d'esprit qui se révélait sous forme de pouvoirs nous paraissant aujourd'hui incroyables. Cette attitude devait subir un coup à ne pas sous-estimer par l'organisation scientifique du travail. On vit s'imposer une nouvelle ligne «selon laquelle les problèmes du travail industriel étaient éclairés selon des critères purement technico-scientifiques [42]». Taylor fit de cette évolution des conceptions et attitudes le thème principal de sa doctrine. «L'organisation scientifique du travail n'est pas un système de calcul des frais, un système de calcul des salaires aux pièces ou encore une méthode consistant à verser des primes, un système de chronométrage et d'enregistrement de menus détails. Ce n'est pas non plus un système pour le contrôle du temps d'exé-

40) réf. 23, p. 91.
41) réf. 24, p. 16.
42) citat. 24, p. 16.

cution et des mouvements. On ne peut tout simplement pas l'identifier ou la comparer à une des nombreuses pratiques qui nous viennent généralement à l'esprit aussitôt que l'on évoque la notion d'organisation scientifique du travail. Cette dernière signifie bien plus que du côté des ouvriers a eu lieu une révolution spirituelle radicale «Scientific management» signifie en même temps que chez les dirigeants, il y a eu une révolution radicale correspondante. Cette grande révolution intervenue dans l'attitude des deux parties veut dire que dans le système de l'organisation scientifique du travail, les deux détournent leur regard du but fermement fixé jusqu'ici, à savoir la répartition du profit réalisé, et que les deux parties sont exclusivement intéressées à faire grossir ce profit au maximum. Ainsi, il est possible sans plus d'avoir de substantielles augmentations de salaire pour les ouvriers et des accroissements fort importants du profit des industriels [43]».

Si l'on apprécie le travail de Taylor dans son cadre historique, il faut à notre avis lui laisser le mérite d'avoir fourni un précieux apport en vue de surmonter l'idéologie «managérielle» du 19ème siècle. Le «taylorisme» passe généralement aujourd'hui pour dépassé et non réaliste. Il serait faux de considérer un tel mouvement isolément et de ne pas tenir compte du temps d'avant Taylor.

La restriction mentionnée ne nous empêche pas de critiquer la citation de Taylor reproduite ci-dessus. Il tient ostensiblement en premier lieu à une maximalisation du profit à la faveur de son genre de collaboration entre managers et ouvriers. Les deux parties devraient reconnaître que ce système sert le mieux leurs intérêts. Voilà le comportement qui constitue la révolution spirituelle de Taylor. Nous voyons toutefois la vraie révolution spirituelle sous un autre aspect. Nous pensons que pour parvenir à ces buts, il faut s'en rapporter d'une façon strictement rationnelle aux résultats obtenus par des méthodes technico-scientifiques. Cela revient-d'une part à une glorification de la science et d'autre part à une négation de la force du jugement intuitif de l'homme. Mais nous devons contredire Taylor sur un autre point encore. Nous ne comprenons pas qu'il puisse prétendre que les dirigeants ou managers et les ouvriers peuvent détourner leur regard du but fixé jusqu'ici, c'est-à-dire de la répartition du profit réalisé, pour dire superficiellement, dès après avoir cité le nouveau but, qu'il résulte des augmentations de salaire très importants pour les ouvriers et un accroissement considérable du profit des industriels. D'autre part, d'après quels critères les augmentations de salaire et de profit seraient-elles fixées? Quelle devrait être la part des ouvriers et celle des managers

43) citat. 50, p. 26 & suiv.

et industriels à l'accroissement total du profit? Nous nous trouvons placés paradoxalement devant la question sur laquelle on s'est concentré selon Taylor. Ce dernier nous répondrait certainement, fidèle à ses principes, que cette question fait, bien entendu, de nouveau l'objet d'un procédé de détermination scientifique. Chaque économiste d'entreprise comprendra cependant que les opinions les plus diverses soient avancées à ce sujet et que ces opinions sont toutes fondées sur de solides arguments. La question du jugement acquiert donc de l'importance, même si Taylor le conteste.

Tant que la collaboration exigée repose sur le fait que le patronat et le personnel ne sont unis que par l'intérêt commun de la maximalisation du profit, sans qu'apparaisse une vraie confiance entre les deux parties, l'organisation scientifique du travail ne peut pas avoir de succès. Nous sommes confirmés dans cette opinion par Frank Gilbreth, un autre pionnier de l'organisation scientifique du travail. Il a déclaré dans un écrit qu'il ne fallait pas attendre de résultats positifs du «scientific management» «tant que l'organisation n'est pas ancrée dans une coopération cordiale». Cet auteur dit que «sans cette coopération cordiale, il n'y a pas d'organisation scientifique du travail [44]». William Whyte, l'auteur du livre «Money and Motivation», observe à ce sujet que les porte-paroles du «scientific management» n'avaient jamais examiné quelles étaient les conditions dans lesquelles une coopération cordiale pouvait être concrétisée et que cette lacune constituait la plus grave erreur [45].

Il convient de mettre en évidence une autre particularité de la nouvelle doctrine. Taylor érigea ostensiblement sa théorie sur la supposition que l'homme est un être rationnel soucieux d'améliorer son bien-être matériel. Ce serait trop anticiper sur nos considérations ultérieures si nous voulions approfondir cette hypothèse de Taylor. Mais il serait utile de faire quelques remarques maintenant déjà.

On relève presque dans chaque livre récent qui traite des relations de travail entre chef et subalternes de sérieux doutes à l'endroit de la théorie des besoins émise par Taylor. On dit que Taylor a méconnu la structure des besoins de l'homme, qu'il était un matérialiste extrême et qu'il avait considéré les ouvriers comme une marchandise qu'il faut payer pour l'acquérir. L'essence de cette argumentation correspond à la vérité. Nous avons néanmoins eu l'occasion à plusieurs reprises de mettre en garde devant la tentative de mesurer le passé d'après nos échelles actuelles et, reconnaissant ce danger, nous avons souligné la nécessité de considérer de telles époques dans leur «paysage» historique. Si nous procédons ainsi, nous ne pouvons plus, nous semble-t-il, nous étonner qu'au temps de

44) citat. 57, p. 623.
45) réf. 54, p. 5.

Taylor, l'image de l'homme rationnel à la poursuite de buts économiques ait été reconnue. Il est vrai que la situation des ouvriers s'améliora sensiblement grâce aux efforts déployés par ces derniers et grâce à la politique sociale organisée de l'Etat. Les industriels suivirent eux-aussi une nouvelle voie dès 1900. En effet, on s'adonnait maintenant à une économie dite «humaine» [46]. Nous croyons toutefois que la pauvreté des ouvriers surmontée seulement depuis quelques années, était encore trop vivante dans la mémoire de ces contemporains et que le bonheur devenait en général synonyme de sécurité économique. La situation des ouvriers qui allait justement s'améliorer a agi comme stimulant supplémentaire, car il existait désormais de l'intérêt fondé pour une amélioration matérielle. De plus, nous savons aujourd'hui que les besoins ne sont pas éprouvés de façon linéaire, comme étant tous placés sur un même rang, mais qu'ils sont disposés en une hiérarchie. Là également, nous anticipons quelque peu. Contentons-nous donc de constater que des besoins qui nous préoccupent le plus aujourd'hui se trouvaient encore à l'état embryonnaire du temps de Taylor.

Quelques conclusions importantes pour notre étude s'imposent après cet examen des problèmes techniques de la conduite de personnel. Taylor a affirmé lui-même qu'avec son système, la domination et la dictature despotique disparaissaient. «Chaque cas, qu'il soit important ou insignifiant, fait l'objet d'un procédé de recherche scientifique et est subordonné à une loi. Selon les principes de l'organisation scientifique du travail, celui qui se trouve à la tête des cadres est soumis aux mêmes règles .... que l'ouvrier [47]».

Il affirmait que la domination personnelle despotique disparaîtrait quand la révolution spirituelle en question se serait imposée. Le système de conduite de Taylor peut être considéré certes comme un succès par le fait qu'il contrecarre les anciennes méthodes reposant sur la puissance personnelle inaltérée, ce qui, à l'époque, déplut beaucoup aux patrons. Il fallait qu'un vent tout à fait nouveau soufflât dans les pratiques de conduite pour que soient dispersées les idées de direction patriarcale dégénérées. Taylor est certainement allé trop loin en niant le jugement de chaque chef. C'est précisément dans la question de la conduite du personnel que l'on reconnaît d'une part la stricte conséquence de ses suites d'idées et d'autre part la matérialisation poussée à l'extrême qui, ainsi que nous le savons aujourd'hui, n'aboutissait qu'à une exploitation fragmentaire de la force du travail humain.

---

46) réf. 40, p. 146.
47) citat. 50, p. 211.

33. Le mouvement des «human relations»

Ainsi que nous l'avons démontré, une des exigences principales de Taylor était de mettre l'homme approprié au bon endroit. On donna suite à cette suggestion en engageant, dans les usines américaines tout d'abord, des psychologues dits d'industrie qui se mirent à sélectionner les candidats à l'aide de tests de qualification scientifiques [48]. Cela permit petit à petit de remarquer les différents comportements du personnel dans des situations différentes. Pour reprendre notre terminologie utilisée au départ, on parvint au phénomène des variables de milieu en passant par l'analyse des variables de personnalité, facteurs dont l'action conjuguée donne naissance à des comportement déterminés. On constata notamment que la psychologie industrielle devait inclure en premier lieu dans l'observation les influences extérieures exercées sur les comportements dans la vie industrielle de l'homme. On se rendit également compte qu'il fallait prendre en considération l'effet que les facteurs relevant de l'activité industrielle exercent sur le comportement de l'homme dans ses relations sociales en général [49].

Elton Mayo, dont nous avons déjà parlé, défendait tout à fait l'étude de ces comportements. Il développa sa théorie en s'appuyant sur toute une série d'études scientifiques, parmi lesquelles l'étude entreprise dans une usine textile de Philadelphie et les recherches faites dans l'usine Hawthorne de la Western Electric Company revêtirent une importance particulière. Nous renoncerons à la description détaillée de ces recherches connues pour nous occuper de quelques résultats enregistrés par Mayo et qui marquèrent le mouvement des «human relations». Jusqu'à l'époque de Mayo, les psychologues industriels, dans leurs spéculations sur les différents comportements du personnel, partaient d'une hypothèse de Ricardo généralement acceptée. Cette hypothèse dit que 1) la société se compose d'une horde d'individus non organisés, que 2) chaque homme pris isolément n'accomplit que des actes visant exclusivement sa propre conservation et la garantie de son propre intérêt et que 3) chaque être humain pense logiquement [50]. Comme nous le savons à présent, Taylor a lui aussi érigé son organisation scientifique du travail sur de telles acceptions, car l'un des faits fondamentaux qu'il reconnaissait est que l'ouvrier restreint sa productivité aussi longtemps qu'une élévation de cette productivité n'entraîne pas un salaire plus élevé.

---

48) réf. 5, p. 386.

49) réf. American Management Review, vol. 13, p. 18, éd. American Management Association, New York 1924, citat. 5, p. 387.

50) réf. 35, p. 72/73.

Devant cette hypothèse qu'il appelait théorie socio-économique, Mayo alléguait que ce n'est pas la conservation de soi-même qui est caractéristique en tant que motif et fait logique, mais que c'est au désir d'être bien mis avec ses collègues, à *l'instinct dit de compagnie ou de contact social,* qu'il faut attribuer les faits industriels généralement rencontrés [51]. Mayo expose dans ce sens que la société composée d'individus non organisés cherchant désespérément les moyens de subsister est tout à fait possible, notamment lorsqu'une calamité anéantit la collaboration ancrée dans un groupe donné de la société et que la providence n'envoie personne qui soit capable de trouver les moyens de collaboration appropriés pour faire face à la crise. Il cite comme exemple d'une telle situation la pénurie de biens de première nécessité. Il est dit sous le même rapport que la pensée de chacun est communément logique, avant tout si l'individu se trouve placé devant une crise dans laquelle les méthodes de collaboration avec lesquelles il est familiarisé perdent ouvertement leur utilité [51]. Lorsque la communauté sociale connaît le succès, il n'est pas nécessaire de penser logiquement, car au lieu d'un intérêt personnel, la communauté des salariés, en tant que pilier de relations personnelles et sentimentales, instaure des normes sociales sanctionnées.

Mayo demanda de la part de l'élite administrative dirigeante qu'elle maîtrise par sa propre force les humeurs et sentiments et qu'elle organise la collaboration. «Le succès et l'assiduité étaient à présent placés au même rang que l'adresse de l'homme sur le plan social [52]».

Whitehead [53] a lui aussi relaté sans équivoque les interactions entre les membres d'un groupe et la nouvelle tâche du management dans l'optique de Mayo.

> «Il ne saurait être question que les ouvriers apparaissent comme des individus isolés . . . Par conséquent, il faut que les chefs d'exploitation dirigent l'activité des ouvriers en tant que travail d'équipe.
> Nous avons déjà vu que chaque groupe représente un enchevêtrement de sentiments, d'actions réciproques, de coutumes et d'habitudes. De tels groupes accusent de nombreux indices de formes de société simples, marquées par une solide cohésion et par une résistance vers l'extérieur aussitôt que leur existence est menacée. L'individu ne cherche pas uniquement à protéger sa propre existence, mais aussi celle de son groupe, car sa manière de vivre et sa considération sont liés dans une large mesure à ce groupe. Voilà autant de traits fondamentaux de la nature humaine telle que nous la connaissons. Il ne s'agit pas d'inventer un nouvel être, l'individu industriel. Le problème consiste à diriger un groupe industriel de façon à ne pas altérer ses habitudes et liaisons,

51) réf. 35, p. 73 & suivantes.

52) citat. 5, p. 414.

53) citat. 53, p. 93.

tout en assurant l'obtention de rendement et de progrès dans les mesures exigées».

Whitehead en déduit deux tâches de direction:

«1. Le chef d'exploitation doit tout d'abord et avant tout aider ses groupes à se ménager leur mode de vie et à constituer sa structure unie et de les préserver d'inutiles ébranlements. S'il y parvient, il deviendra dans un certain sens membre de ce groupe, et cela en qualité de chef du groupe.
2. Le second problème est celui d'user de cette position de chef pour procéder, sans accrocs et sans alarme inutile de la part de son groupe, aux changements techniques qui s'imposent» [54].

Ces observations sur le comportement caractéristique de l'ouvrier dans des conditions pouvant, selon la terminologie de Mayo, être considérées comme normales et sur les tâches qui sont confiées au chef annoncent l'origine de la désignation de «human relations». Cette expression ne désigne pas simplement les relations entre êtres humains, mais «l'entretien intentionnel, scientifiquement dirigé et contrôlé, voire la technique des relations humaines dans l'entreprise [55]». Vu qu'il s'agit d'une philosophie typiquement américaine, il vaut mieux ne pas traduire sa dénomination.

La théorie de l'instinct de compagnie appelé aussi instinct de contact social que Mayo oppose à l'hypothèse de l'instinct grégaire constitue certainement l'essence des travaux de cet auteur. Cette théorie est à la base de l'activité industrielle, en particulier des rapports chef-subalternes, ce qui ressort particulièrement bien de la citation de Whitehead que nous avons reproduite. On n'a certainement pas tort de voir le plus grand mérite de Mayo dans la découverte ou, en termes plus précis, dans la prise en considération de la vie intérieure de l'homme dans le cadre des activités industrielles. Il a ainsi fourni un premier apport à la formulation d'une nouvelle théorie de conduite. La nature de l'homme, peu importe qu'il soit employeur ou salarié, a été analysée objectivement [56]. L'accent a été mis clairement sur le groupe et sur les actions réciproques qui y interviennent. Alors que du temps de Taylor et auparavant l'existence de ces groupes était désapprouvée du fait qu'on y voyait la source de pratiques restreignant la productivité, Mayo et ses adeptes n'hésitèrent pas de prétendre que ces groupes représentent une nécessité pour une vie normale et équilibrée et qu'il s'agissait par conséquent de les conserver et de les promouvoir. Mayo dit que ce n'est qu'après avoir réalisé une structure unie du groupe que l'on peut passer à ses tâches industrielles.

---

54) citat. 53, p. 93.

55) citat. 6, p. 1.

56) réf. 5, p. 405.

Cette argumentation ne manquait toutefois pas d'audace. Elle devait susciter la méfiance des adeptes de l'organisation scientifique du travail, car les théories des partisans de Taylor etaient énergiquement combattues par les sociologues.

D'autre part, on peut aujourd'hui, en connaissance des nombreux résultats de recherche enregistrés dans le domaine de la psychologie sociale, émettre l'avis que le mouvement des «human relations» a quelque chose de très superficiel. Il y a deux raisons à cela.

1) La théorie des besoins de contact social ou de compagnie telle que Mayo nous la propose n'est pas défendable. Elle est le produit d'une vaste méconnaissance de la structure des besoins éprouvés par les hommes travaillant dans l'entreprise. Cette méconnaisance est provoquée par une généralisation inadmissible de quelques cas isolés que Mayo mit à la base de ses recherches scientifiques. Cette assertion peut étonner quelque peu au premier abord, ne venons-nous pas d'attribuer à Mayo le mérite d'avoir reconnu un besoin important de l'homme, à savoir celui de la sociabilité? Selon nous, Mayo et ses adeptes ont fait la même faute qu'à l'époque les partisans de l'organisation scientifique du travail. Alors que les «tayloristes» fondaient leur théorie sur l'acception que l'homme est un être rationnel visant exclusivement la maximalisation du succès économique — fausse estimation de la nature humaine — les adeptes des «human relations» avançaient la thèse qu'à l'état normal, l'homme est un être social désintéressé faisant tout pour s'entendre avec ses collègues de travail, ce qui est une généralisation tout aussi fausse d'un fragment des besoins structurés de l'homme.

Ce à quoi Mayo se réfère est à notre avis inapproprié comme fondement d'une théorie d'aussi grande portée. En formulant la théorie de l'instinct social d'une façon aussi générale et universelle, Mayo prend l'engagement d'avoir fait une découverte d'une validité générale. Il ne saurait toutefois en être question, ne serait-ce que par le fait que les recherches se limitaient à de petits groupes de personnes sélectionnés. On sait aujourd'hui que les besoins structurés dépendent de facteurs tels que sexe, âge, situation familiale, fortune, éducation, formation, ambitions et espérances personnelles, succès remportés, expériences faites, cercle d'amis et relations culturelles, qui sont autant d'éléments jouant un rôle décisif. A cette multitude de facteurs viennent s'ajouter des données du milieu professionnel plus étroit, en premier lieu les influences des chefs immédiats sur la constellation des besoins, ainsi que l'emprise des positions hiérarchiques sur la personnalité de travailleurs. Sans vouloir nous attarder trop sur la multitude des déterminants de la personnalité, nous croyons pouvoir constater à juste titre que la théorie de l'instinct social représente

une généralisation inadmissible et sans différenciation d'un échantillon trop restreint et nullement universel.

2) Comme nous l'avons vu tantôt, Mayo met le succès et l'assiduité des chefs au même rang que l'habileté de l'homme sur le plan social et Whitehead a donné à cette formule quelque peu abstraite un caractère plus évocateur dans la citation mentionnée. Notre argumentation exposée sous 1) nous incite à douter de l'énoncé du premier alinéa de la citation reproduite plus haut. Whitehead y dit très clairement que les ouvriers ne devaient en aucun cas être taxés comme des individus isolés, mais que les chefs devaient diriger l'activité des ouvriers comme travail d'équipe. Il est vrai qu'il ne parle que des ouvriers; dans l'esprit de Mayo, cette exigence vaut cependant pour tous les échelons de la hiérarchie.

Selon notre première critique, cette thèse de Whitehead doit être réfutée vu qu'il peut y avoir des besoins structurés de subalternes faisant apparaître une telle conduite des groupes comme inadéquate. Il suffit de penser à un membre d'un groupe d'ouvriers qui se signale par le besoin de se faire valoir, de se perfectionner ou d'avancer et qui considère ainsi son intégration dans le groupe anonyme, provoquée par des agissements correspondants du chef, comme décevante, voire avilissante.

Deuxièmement, il faut songer aux suites injurieuses que le mouvement des «human relations» entraîne pour l'économie d'entreprise, suites qui ont en partie persisté jusqu'à nos jours. Après la publication des théories de Mayo, de nombreux industriels se rendirent compte qu'ils avaient fait bien peu de chose ou même rien du tout pour traiter leur personnel d'une façon humaine. On ne tarda donc pas d'inventer bon nombre de programmes sociaux ayant pour objet de soigner les contact humains. C'est ainsi que dans la General Electric Company on pratique depuis lors une politique de contacts étroits dont on escompte une consolidation de la loyauté et une élévation de la productivité.

A cet effet, on organise des réunions pour les ouvriers et leurs familles, des rencontres de fin de semaine pour les chefs des échelons moyens et pour le personnel de surveillance, des soirées et autres manifestations [57]. Selon cette même brochure, ces contacts ont pour but de «doter cette personne mythique que l'ouvrier et l'employé appellent «entreprise» de qualités telles que bienveillance, prise d'égards, honnêteté et compétence [57]». Ailleurs, par exemple dans l'usine Hawthorne de la Western Electric, on a institué des services de consultation pour le personnel comme le suggérait Mayo. Des conseillers consacrant la majeure partie de leur temps à ces consultations ont pour tâche principale d'accorder au per-

57) réf. et citat. General Electric Company, «Employee communication executive summary», New York 1952, citat. 5, p. 421.

sonnel des interviews inofficielles et confidentielles [58]. De plus, des cours d'entraînement en «human relations» ont été arrangés un peu partout à l'intention des cadres en vue de leur donner les bases nécessaires pour traiter des collaborateurs de façon que ces derniers aient l'impression qu'on les prend au sérieux [59].

Nous devons encore nous demander pourquoi les partisans des «human relations» se sont décidés pour ces manipulations. Cela provient de deux raisons étroitement liées l'une à l'autre. Premièrement, Mayo et ses adeptes séparent nettement l'habilité de l'homme sur le plan social de la gestion d'entreprise. Il s'agissait d'abord de consolider la constellation sociale des groupes et ensuite seulement de procéder aux changements techniques nécessaires. Deuxièmement, il en résulte que du côté accomplissement du travail, on laisse tout tel quel. Pour soutenir malgré tout le moral des collaborateurs, on eut recours aux méthodes manipulatives allant en quelque sorte de pair avec le travail quotidien. On ne croyait de ce fait pas encore à une élévation efficace du rendement à la faveur d'une motivation adéquate des collaborateurs.

En Suisse, on suivit le mouvement des «humain relations» avec scepticisme, et avec raison. Il convient néanmoins de rappeler que des industriels aussi remarquables que Carrard et J. Bally ont reconnu les éléments précieux des «human relations» et ont enrichi ces dernières de révélations psychologisquement fondées. Ce que déplorent aujourd'hui tous ceux qui s'occupent de théorie de conduite, c'est que ces deux pionniers de la gestion et de la direction nous aient laissé si peu d'écrits. Leur activité se concentrait avant tout sur leur poste de travail.

34. Epoque de la considération différenciée

Si nous tentons d'établir des particularités communes aux trois périodes de la doctrine de direction d'entreprise, nous pouvons reconnaître clairement une chose, en dépit du caractère très différent de chacune. Toutes les théories connues jusqu'à ce jour reposent sur certaines suppositions concernant la nature du travailleur. Ainsi, on s'accordait à admettre à l'époque patriarcale que l'ouvrier était paresseux de nature; Taylor et ses acolytes considéraient tout naturellement le salarié comme un «economic man» pensant logiquement. Chez Mayo, l'ouvrier est un homme social sentimental cherchant les contacts. Dans les trois époques, les acceptions

58) réf. 5, p. 424.
59) réf. 3, p. 22.

correspondantes ont été placées à la source de la doctrine de management en dépit de l'évidence scientifique chancelante. L'accent principal dans la recherche était mis avant tout sur le management. Alors qu'à l'époque de l'organisation scientifique du travail les chefs étaient responsables de rendre les postes de travail strictement rationnels et mécanistes selon des méthodes scientifiques, le devoir des managers dans l'ère des «human relations» était surtout de favoriser l'épanouissement de l'individu, c'est-à-dire de réaliser l'instinct de contact social de l'ouvrier, pour reprendre la terminologie adoptée en cette matière. On se préoccupait toutefois bien moins de l'homme lui-même, avec toutes les ambitions et pulsions qui l'animent [60].

Cette manière de procéder a été marquée depuis peu par une importante évolution, qui est en passe d'amener une orientation tout à fait nouvelle de la doctrine de conduite du personnel dans l'entreprise. Depuis dix ans environ, on note avant tout dans les facultés de sciences économiques et sociologiques et dans les centres de recherche de quelques universités américaines de renom, un tournant allant vers la résolution du problème de conduite en deux étapes. Il s'agit pour commencer d'acquérir de *solides connaissances de la structure des besoins et du comportement du travailleur sous l'influence de différentes variables de milieu.* La seconde étape consiste à élaborer des *principes de conduite en connaissance de la complexité de la nature humaine,* principes qui signifient pas seulement un accomplissement plus efficace de la tâche de l'entreprise, mais en même temps une consolidation et promotion spirituelle de l'individu. En d'autres termes, on s'applique à déceler les possibilités humaines non exploitées et ceci pas en dernier lieu en raison de la concurrence internationale très soutenue, exigeant un accroissement de la productivité, mais aussi parce qu'on se rend compte peu à peu, ainsi que nous tentions de le relater dans l'introduction, que les programmes mis au point pour assurer le bien-être du personnel et «les human relations» n'ont pas abouti à une élévation notable et de longue durée de la productivité.

Cette nouvelle façon de voir les choses dépasse le cadre de l'économie d'entreprise traditionnelle. La doctrine du management, soit le problème de la conduite de l'homme dans l'entreprise représente, lorsqu'il est subdivisé en différentes sciences partielles, un ensemble extrêmement complexe. Pour résoudre cette question, l'économiste commercial se voit aujourd'hui dans la nécessité de recourir à la physiologie, à l'anthropologie, à la psychologie et, dans une large mesure à la sociologie, afin de se dégager complètement de la façon «mécaniste» de voir les choses. La

60) réf. 16, p. 101.

complexité du nouveau bagage scientifique provient avant tout de ce que de nombreuses équipes de recherches travaillent à un fragment du problème global. C'est pourquoi nous jugeons nécessaire de systématiser à nouveau, dans la mesure du possible, les révélations souvent diffuses.

Nous appellerons cette dernière phase dans laquelle est entrée la théorie de la conduite «époque de la considération différenciée». C'est en effet le phénomène de la différenciation qui représente le pilier de l'analyse méthodologique, ce qui a souvent été négligé par le passé, ainsi que nous l'avons fait remarquer à plusieurs reprises. D'un côté, le travailleur est soumis à une considération différenciée en tant que personnalité, l'exploration de ses besoins structurés révélant les motifs multiples de ses actes Il est indispensable, pour parvenir à cette différenciation, d'étudier les principales influences agissant sur la structure de la personnalité. Il importe ensuite de comprendre leur mode d'action et de discerner les différentes étapes marquant le développement de la personnalité. D'un autre côté, la structure de l'entreprise est elle aussi scindée en plusieurs parties homogènes en vue de la différenciation. On fait par exemple la distinction entre secteurs dans lesquels le travail de routine prédomine et secteurs dans lesquels c'est l'initiative créatrice de la personne occupant un poste donné qui l'emporte.

Le problème de la conduite étant analysé de cette façon, il ne faut plus s'étonner que les anciennes conceptions d'*un* style de conduite approprié ne suffisent plus. La conclusion qu'il faudrait de ce fait tirer de ce qui précède dans cet alinéa est que chaque type d'individu différent doit, selon les variables de milieu, être dirigé d'une façon différenciée pour que soient assurées le mieux possible et la réalisation du but de l'entreprise et la satisfaction des besoins du salarié. Cette conclusion en soi logique mène sans conteste à des conjectures absurdes. L'une des tâches primaires de la science doit de ce fait résider dans la détermination des principaux motifs de travail propres en règle générale à tous les représentants d'un groupe social déterminé, compte tenu des particularités de l'être humain. La science doit pouvoir donner des précisions sur l'interdépendance de ces motifs et sur la façon de diriger le personnel pour que celui-ci se sente soutenu dans la satisfaction de ses besoins.

Les possibilités de ces perspectives sont encore peu connues. On voit toutefois se dessiner un fait concret: un comportement adéquat du chef, conjugué avec l'activation et la satisfaction de besoins des plus vitaux de l'homme, peut se traduire par une augmentation considérable du travail produit et, partant, de la productivité.

4. LA MOTIVATION DANS L'ETUDE DE LA PERSONNALITE

41. Naissance de la personnalité chez l'enfant en bas âge

Les psychologues s'accordent en général à reconnaître que l'enfant en bas âge est dépourvu des indices de la personnalité. Ils déclarent qu'à ce stade, il s'agit d'un être obéissant aux lois de la nature[1 2 3]. Nous référant à Remplein, nous considérerons l'être-personnalité comme un état dans lequel la personne, en tant qu'individu capable de décider librement, s'oriente en plus, dans l'accomplissement de sa propre détermination, au discernement des valeurs par l'esprit. «La personnalité n'existe donc seulement si l'individu, de par ses sentiments et pensées, participe à l'univers des valeurs et natures et s'il cherche à se façonner lui-même et la réalité qui l'entoure de par sa volonté et d'après l'appel des valeurs[4]». Ces facultés échappent au bébé. Il est incapable de s'orienter d'après une conception des valeurs et agit, du moins durant les quatre premiers mois de son existance, non pas par sa volonté, mais sous l'emprise des lois naturelles les plus élémentaires. Cette sujétion aux lois de la nature s'exprime d'une part dans l'absence quasi totale de contacts avec l'entourage et d'autre part dans les forces innées, source de ses premiers actes. Alors que l'absence de contacts avec l'entourage émane justement de la non-perception des valeurs, le phénomène des forces innées ou pulsions appelle un examen plus fouillé.

Selon Allport[5], l'*instinct*[6] peut être *défini* comme impulsion «menant à la réduction d'une tension organique segmentaire quelconque. Il naît d'une situation organique intérieure accusant une persistance particulière et s'accentuant de façon caractéristique jusqu'au moment où l'organisme entre en action d'une manière ou d'une autre et se décharge de la tension accumulée». Cette définition fait ressortir avec précision que l'intensité de l'instinct est fonction de mécanismes biologiques dont les particularités

1) réf. 1, p. 107 et suiv.
2) réf. 46, p. 33 et suiv.
3) réf. 42, p. 164 et suiv.
4) citat. 46, p. 35.
5) citat. 1, p. 113.
6) Il existe encore certains doutes au sein des psychologues et psychanalystes français quant à la façon de rendre les termes de «Trieb» et «drive», voir LE MONDE 8 février, 1967.

sont peu connues et ne présentent pas d'intérêt pour notre étude. Nous pourrions citer parmi les instincts essentiellemement universels l'instinct de nutrition et la pulsion sexuelle; le premier est très caractéristique chez les nourrissons.

Les forces innées comme source des premiers actes de l'enfant, cela ne signifie rien d'autre que chez le bébé, la motivation est représentée par l'instinctivité, vu l'absence d'influences cognitives systématiques.

De plus, le nourrisson recèle selon Allport [7] le germe d'une corpulence, d'un tempérament et de facultés intellectuelles générales, individuelles et innées, comprenant également les capacités et talents très complexes, le tout se présentant encore à l'état embryonnaire. Il dispose en outre de mécanismes d'adaptation innés «lui permettant de varier ses réactions, d'apprendre et de tirer le meilleur profit de son riche bagage de facultés en accord avec les exigences de l'entourage». Alors que les mécanismes d' adaptation relèvent du système nerveux central, il règne peu de clarté chez Allport sur la correspondance physique exacte des facultés intellectuelles telles que le tempérament ou même la vitalité [8].

L'existence des forces innées déterminant les actes de l'enfant en bas âge a été placée à l'origine d'une théorie de motivation reposant sur les mécanismes biologiques des instincts segmentaires, à savoir de la théorie dite de réduction des besoins. Allport, de même que White [9] reconnaissent l'utilité de l'étude des instincts lorsqu'il s'agit d'expliquer les motifs des enfants en bas âge. Ils rejettent tous deux cette théorie de motivation pour les adultes, ce qui, plus tard, sera expliqué en détail à l'exemple d'autres auteurs. Retenons dans un petit traité supplémentaire les traits principaux de cette théorie que nous appellerons théorie de motivation biologique.

La théorie de motivation biologique

Allport [10] a rendu la théorie de la personnalité selon E. J. Kempf [11] de façon évocatrice par la phrase suivante:

> «La personnalité d'un individu, c'est la façon de s'adapter et de se valoriser résultant du concours a) de ses besoins organiques (instincts segmentaires) et b) du milieu, favorable ou hostile à ces besoins, par l'entremise c) d'un système nerveux central plastique».

---

7) citat. 1, p. 110 & suiv.

8) réf. 1, p. 113.

9) réf. 67, p. 300 & suiv.

10) citat. 1, p. 114.

La théorie biologique de la personnalité peut être ramenée sans peine à la théorie de motivation biologique, dont l'énoncé serait à peu près le suivant.

> Le comportement d'une personne résulte du concours a) des besoins organiques de cette personne et b) du milieu favorable ou hostile à ces besoins, par l'entremise c) d'un système nerveux central plastique.

Ce qui caractérise ces théories, c'est que les psychologues qui se rallient à de telles acceptions mécanistes rapportent les comportements de l'individu à un nombre restreint de tensions organiques dans le système nerveux végétatif ou autonome. Le comportement vise à la suppression d'un état de stimulation et à une réduction du besoin [12]. La stimulation est donc éprouvée comme un état peu réjouissant, du moins dans la mesure où le sujet agit de façon à affaiblir la pulsion et à se calmer. Ce qui frappe en outre, c'est qu'on attribue au système nerveux central un rôle de médiateur entre l'état de stimulation et le comportement; «le système végétatif est le maître, le système nerveux cérébro-spinal le domestique, le premier exige l'adaption, le second l'exécute [13]».

Aux objections disant que les besoins de l'homme ne se rapportent nullement qu'à la nourriture, à l'objet sexuel, à la crainte ou autres facteurs «végétatifs», les psychologues biologistes répondirent par la théorie des réflexes conditionnés. Un besoin peut facilement être éveillé par différentes stimulations, inopérantes à l'origine, qui deviennent efficaces par le contact avec le stimulant primitif [14].

Ce même auteur met en évidence les dangers de cette théorie [15]. Il reproche tout d'abord aux psychologues biologistes d'avoir limité trop fortement le spectre des besoins organiques primitifs. A l'instinct de nutrition et à la pulsion sexuelle, il ajoute notamment les tensions exigeant du sommeil, la régulation de la température du corps humain, une liberté absolue de chaque organe et de chaque membre. Il mentionne, pour les enfants, le besoin d'une activité persistante des muscles, qui représente un besoin vital l'emportant souvent sur celui de nutrition. — Deuxièmement, Allport avance que la séparation rigoureuse des fonctions des systèmes nerveux végétatif et central est beaucoup trop simple. Il dit qu'aussitôt que les premiers stades de l'enfance sont écoulés, toute tension autonome est refoulée au second plan par l'apparition de facteurs relevant de l'intellect et de la volonté et facilitant, inhibant ou orientant le motif.

---

11) réf. 61.
12) réf. 12.
13) citat. 1, p. 115.
14) réf. 1, p. 118.
15) réf. 1, p. 119 & suiv.

Cette argumentation amène une importante conclusion. Selon toute apparence, le développement de la personnalité commençant peu après la naissance et dont l'intensité dépend de «l'équipement» individuel inné et de la vigueur des mécanismes d'adaptation innés eux aussi, a pour conséquence de réprimer l'efficacité du système nerveux autonome. — Troisièmement, Allport est contre la théorie des réflexes conditionnés. Il dit qu'il n'est pas défendable de rapporter l'extrême diversité des motifs chez les adultes simplement à des tensions organiques primitives conditionnées. «Les motifs des adultes ne s'étendent pas qu'à la nourriture et à l'objet sexuel, mais aussi, par exemple, à la belle musique, aux livres recherchés ou aux réponses concernant d'épineux problèmes scientifiques, politiques et religieux. Ainsi, un processus compliqué d'apprentissage et de croissance vient s'intercaler entre les besoins organiques de l'enfance et les penchants culturels de l'âge adulte. Ce processus entraîne toutes sortes de facteurs linguistiques, artistiques et rationnels et convertit les besoins segmentaires de l'enfance en désirs de nature différente, autonome. Ces derniers n'ont plus avec les besoins organisques de relation fonctionnelle, mais acquièrent une place autonome dans la vie personnelle [16]».

Retournons au stade premier de l'enfance en faisant un petit résumé. Le nouveau-né se trouve jusqu'à l'âge d'environ quatre mois à l'état d'être soumis aux lois de la nature, c'est-à-dire que ses formes d'adaption s'accomplissent selon des mécanismes biologiques de réduction des besoins. Les décharges de stimulation mènent peu à peu à un processus d'apprentissage dont le succès dépend dans une large mesure des facultés individuelles reçues à la naissance, mais non encore développées. Ce succès dépend également des mécanismes d'adaptation innés. La théorie biologique de motivation est admissible pour l'explication des mécanismes d'adaptation à ce stade, mais elle doit être catégoriquement rejetée pour l'explication de la personnalité parvenue à maturité ou en voie de maturation. Retenons pour terminer que la valorisation et la considération personnelles, deux des principaux déterminants de la future personnalité, font défaut chez le nourrisson [17].

16) citat. 1, p. 120.
17) réf. 1, p. 131.

42. Critères du développement de la personnalité

421. Les influences cognitives dérivées de la théorie de stimulation des besoins

Alors que certains psychologues se rallient à la théorie de la réduction des besoins pour établir une théorie du comportement, d'autres défendent depuis les années quarante une opinion opposée. Ils attribuent à l'organisme un besoin fondamental de stimulation. J. Nuttin [18] commente très bien ces deux théories opposées en disant: «Pour les premiers, la recherche de l'objet est le moyen indirect de supprimer la stimulation; l'organisme tendrait au fond à un équilibre de repos ... Pour les autres, le contact même avec l'objet est un besoin primaire».

De par sa nature, la première acception rappelle beaucoup le modèle de Freud de l'accumulation et de la décharge d'énergie sous l'impulsion d'une influence extérieure stimulatrice. Nous ne pouvons et ne voulons pas nous occuper d'une façon approfondie de l'essence de la psychanalyse. Si nous voulons en comprendre les rapports, il est toutefois utile de démontrer, du moins dans les grandes lignes, la constitution de la personnalité telle que l'entend la psychanalyse. Nous élucidons ainsi la signification des influences cognitives à traiter.

Freud subdivise la personnalité en trois parties: le Soi [20], le Moi et le Sur-Moi. Allport les interprète comme suit: impulsions sentimentales, reconnaissance de soi-même et conscience [19]. Dans son ouvrage «Le Moi et le Soi [20]», Freud définit le Moi par des fonctions dont la principale est la perception. Ce Moi percepteur s'oppose au Soi, qui représente la sphère totale et inconsciente de tous les instincts, de toutes les pulsions et de toutes les passions [21].

Le Moi inactif et dépourvu de propre énergie joue le rôle de médiateur entre le monde et le Soi. La passivité à laquelle le Moi est condamné est particulièrement intéressante et importante en psychanalyse. Freud lui-même qualifie ce Moi de pauvre être «frappé par trois sortes de sujétions et menacé de ce fait par un triple danger, soit par le monde extérieur (perception directe), par la libido du Soi (penchant pour la volupté) et par l'austérité du Sur-Moi (conscience), qui ordonne et interdit [22]». La

18) citat. 45, p. 102.

19) réf. 1, p. 183.

20) Selon certaines traductions «Le Moi et le Ça!» réf. Freud. S., «Das Ich und das Es», gesammelte Werke (oeuvres complètes), éd. Imago, Londres, 1955 citat. 18, p. 78.

21) réf. 7, p. 261.

22) citat. de Freud S, voir (20), réf. 18, p. 81/82.

psychanalyse a décrit ainsi le développement du Moi comme étant une série de conflits qui, dans leur ensemble, ne donnent pas l'image bien arrondie d'un développement normal. Vu que la psychanalyse a été créée en premier lieu à des fins thérapeutiques, les connaissances acquises proviennent en majeure partie de l'examen et de l'observation de personnalités perturbée (craintives) [23]. Chez Freud, les mécanismes d'adaptation de l'individu se font selon le premier principe de la théorie de la réduction des besoins; ils subissent toutefois une complication considérable sous le coup des interventions de la conscience.

Nous pensons pouvoir soutenir Graf et dire que le Moi de Freud n'est pas le Moi «fait de volonté et d'action que nous éprouvons en nous et auquel nous confions et attribuons des décisions de notre vie [24]». Comme nous l'avons fait remarquer plus haut, la théorie psychanalytique du développement de la personnalité a été clairement réfutée depuis son apparition, quoique l'on continue jusqu'à ce jour à recourir à quelques-uns des faits reconnus pour l'explication d'un développement normal. La psychanalyse ne peut pas servir de base à une théorie de motivation de l'individu ayant pour but d'expliquer l'acte conscient et systèmatique. Des modèles tout à fait nouveaux ont été développés [25]. Selon ces modèles, les besoins homéostatiques et physiologiques cessent d'être les déclencheurs uniques de certains comportements. Le comportement n'est plus déclenché uniquement par un excès de stimulation organo-végétative ou par une énergie accumulée et n'a pas non plus pour but d'atténuer la stimulation éprouvée comme peu réjouissante. Le comportement est au contraire déclenché par un déficit de stimulation et persiste jusqu'à ce qu'une stimulation se soit produite en quantité suffisante au niveau des récepteurs intéressés [26]. Cet état de choses oppose ouvertement ces dernières tendances cognitives du comportement humain à la théorie orthodoxe de la réduction des besoins, sur laquelle repose la thèorie biologique déjà décrite. Nous entendons donc par conditions cognitives de comportement toutes les influences sur le comportement humain nées d'une des facultés les plus nobles de l'homme, qui sont la faculté de vouloir, de désirer, de combiner ou de discerner. Cela signifie en d'autres termes que les tendances cognitives dans le comportement humain représentent précisément les déterminants qui distinguent pour une large part l'homme des autres êtres vivants, des animaux par exemple.

---

23) réf. 1, p. 183.

24) citat. 18, p. 83.

25) réf. 56, p. 304—317.

26) réf. 45, p. 105.

Occupons-nous de quelques-unes de ces théories plus récentes qui permettront des révélations plus concrètes sur la nature humaine.

Hendrick: l'instinct de la maîtrise

En 1942, I. Hendrick [27] a découvert un facteur déterminant le comportement et qu'il qualifiait d'instinct. Il a déctit le développement de la faculté de maîtriser un segment de l'entourage et le besoin vital d'exercer une telle fonction comme instinct de maîtrise (instinct to master). Hendrick fonde ses allégations sur des examens empiriques effectués chez l'enfant et ne craint pas de qualifier l'instinct de maîtriser d'instinct inné. Il dit que l'homme a un besoin fondamental d'exercer une fonction avec succès. Apprendre à téter, manipuler, marcher, parler, comprendre et fonder des faits comptent parmi les manifestations les plus simples de cet instinct. Hendrick explique que le système nerveux central est plus qu' «utilité». L'enfant en bas âge manifeste un désir momentané de se servir de chaque fonction et de la perfectionner, et ceci aussitôt qu'il grandit et mûrit. Toujours selon Hendrick, l'adulte s'assure par l'accomplissement efficace d'une fonction exécutive une jouissance tout à fait particulière, peu importe que cette fonction serve d'autres instincts ou non.

On voit déjà apparaître un parallélisme entre les critiques de Hendrick et celles d'Allport à l'égard de la théorie de motivation biologique. Allport a fait remarquer notamment que peu après les premiers stades de l'enfance, des facteurs relevant de l'intellect et de la volonté viennent se superposer aux tensions autonomes. Bien que Hendrick parle d'un instinct inné, l'instinct de maîtrise doit être classé dans le groupe des actes volontaires. Nous en tirons la conclusion que l'homme se distingue par un instinct inné d'exécuter des actes volontaires. Ce déterminant du comportement, comme nous le fait remarquer Hartmann [28], ne s'épanouit pas dans une atmosphère de conflits entre instincts et réalités combattant ces derniers, mais dans une sphère indépendante, exempte de tout conflit.

Les systèmes d'action de Kardiner

Les résultats de vastes recherches que Kardiner entreprit sur les neuroses traumatiques en temps de guerre [29] ont un caractère analogue à celui

27) réf. Hendrick Ives, «Instinct and the Ego during infancy», Psychoanalytical Quarterly p. 33—58, New York 1942, citat. 67, p. 307.

28) réf. 58, p. 74—95.

29) réf. Kardiner A. et Spiegel H., «War stress and neurotic illness», éd. Harper & Brothers, Londres 1947, citat. 67, p. 310 & suiv.

de résultats exposés par Hendrick. Il dit que ce sont les expériences positives et réjouissantes et non pas les déceptions qui conduisent à une intégration croissante des actes et à un détachement du Moi du monde extérieur. Il se rallie tout à fait à l'avis de Hendrick en constatant que les enfants sont heureux lorsqu'ils reconnaissent le rapport entre un mouvement et les sensations qui l'accompagnent. Il dit qu'ils sont encore plus heureux en accomplissant une action avec succès et que ceci provient de la sensation triomphante d'avoir imposé à l'organe en question la volonté de l'ego. Kardiner insiste, en guise de conclusion, sur l'importance extraordinaire que cet état de choses revêt dans un modèle de motivation de l'homme adulte. Toujours selon Kardiner, de telles expériences se transforment en effet en la conscience définitive de soi et du corps, conscience qui devient le centre et le lieu de référence de toutes les activités systématiques et coordonnées. La croissance de l'ego est donc fonction de systèmes d'action.

L'instinct de motilité de Mittelmann

Mittelmann [30] s'occupa de facteurs analogues. Il désigna des apparitions telles que mobilité et pouvoir de se mouvoir par motilité. Ses recherches l'incitèrent à considérer la motilité, à laquelle il attribue le caractère d'instinct, comme facteur de tout premier ordre dans le développement de la personnalité [31]. Il dit que c'est dans d'habiles actions motrices telles que la tenue, la locomotion (faculté d'aller d'un lieu à un autre) et dans la faculté de manipulation que l'on reconnaît la motilité de la façon la plus typique. A partir du dixième mois, toujours selon Mittelmann, la motilité a le caractère typique d'instinct et l'on peut observer de l'agitation et de la colère lorsque cet instinct de motilité est bloqué. Ce dernier dominerait, durant la deuxième et la troisième année, tous les autres instincts. L'enfant ferait d'extraordinaires efforts pour marcher, pour bien marcher. De plus, le développement de l'instinct de motilité aurait d'importantes répercussions sur l'apparition d'un sentiment de considération (self-esteem) et de valorisation personnelle.

Nous aimerions faire exactement les mêmes commentaires sur l'instinct de motilité de Mittelmann que sur l'instinct de maîtrise de Hendrick. L'être humain dispose vraisemblablement d'énormes réserves d'énergie lorsqu'il s'agit d'imposer sa volonté. L'instinct de motilité est lui aussi une manifestation typique de l'instinct propre à l'être humain d'accomplir un acte volontaire en vertu de son intellect inné.

---

30) réf. 63, p. 142—177.

31) idem p. 173.

L'instinct d'exploration, le besoin de stimulation et le concept de la compétence chez White

Comme nous l'avons déjà vu, la définition des tendances cognitives dans la motivation de l'être humain repose sur des recherches empiriques. Pour ce qui est de l'exploration, c'est à la psychologie animale que nous devons quelques révélations. Dans une série de traités [32] et [33], ces expérimentalistes ont proposé de prendre en considération un instinct d'exploration comme instinct primaire dans l'ensemble des motifs de la personnalité naissante. White démontre clairement à quel point l'instinct d'exploration entre mal dans le schéma orthodoxe de la réduction des besoins [34]. Il dit que premièrement, l'instinct d'exploration n'accuse aucun rapport avec un besoin matériel quelconque ou avec un déficit en dehors du système nerveux et que deuxièmement, le comportement explorateur n'aboutit à aucune réponse consomptive évidente. Troisièmement, l'instinct d'exploration, tout comme les autres instincts cognitifs, est un exemple de la catégorie des besoins vécus qui s'intensifient encore lorsqu'ils ont été satisfaits. Un renforcement initial de la stimulation ne fait qu'attiser l'instinct explorateur, alors qu'une absence de tout résultat encourageant affaiblit également l'instinct.

Nous aboutissons ainsi au *besoin de stimulation* relaté par Hebb [35]. Ce dernier reconnaît tout d'abord que la décharge de tensions excédentaires constitue un facteur important (par exemple en temps de guerre, douleur). Il dit que l'expérience humaine enseigne également que si toute tension était supprimée, on s'ennuierait et l'on chercherait à se procurer un peu de stimulation.

R. F. White a tenté finalement de résumer toutes les influences cognitives sur la motivation de l'individu en voie de maturation dans sa *thèse de la compétence*. Il constate tout d'abord que tous les comportements cognitifs ont pour objet l'interaction avec le milieu. White choisit de ce fait le terme de «compétence», signifiant chez lui la capacité de l'organisme d'interagir efficacement avec son milieu [36]. Cette capacité comprend des qualités telles que l'habileté, les capacités physiques et intellectuelles,

32) *réf. Butler R. A.*, «Discrimination learning by rhesus monkeys to visual exploration motivation», Journal of Comparative and Physiological Psychology / American Psychological Association, Maryland, 1953 citat. 67, p. 299.

33) *réf. Butler R. A. & Harlow H. F.*, «Discrimination learning by rhesus sets to visual exploration incentives» paru dans: Journal of General Psychology, p. 257—264, éd. Journal Press, Massachusetts, 1957, citat. 67, p. 299.

34) réf. 67, p. 301/302.

35) réf. 19.

36) réf. 67, p. 297.

ainsi que l'assiduité. Tous les comportements brièvement relatés ici peuvent entrer dans la thèse de la compétence établie par White.

La faculté d'interagir efficacement avec le milieu ne découle pas d'un déficit du système nerveux autonome. Cette faculté est de ce fait un bien que l'homme tient de son système nerveux central hautement plastique. En apprenant longtemps et avec assiduité, l'homme s'approprie les capacités énumérées. Il est extrêmement important de reconnaître qu'à cet égard, l'homme se distingue de l'animal. Il faut reconnaître que «être compétent», c'est-à-dire le fait de maîtriser son entourage constitue un aspect fondamental dans le jugement du comportement de l'homme évolué.

Soulignons pour terminer l'importance que cette réalité revêt pour notre problème. La première phase du développement de la personnalité, qui débute dès après les premiers stades de l'enfance, fournit de précieuses données sur la nature réelle de l'homme, étant donné qu'à ce stade, l'enfant peut s'épanouir pour une large part à l'abri des influences autoritaires et inhibitrices du milieu. Il est évident qu'en plus des besoins qui sont directement en relation avec son *organisme,* l'homme éprouve des besoins d'*activité.* Ces besoins d'activité résultant de facultés cognitives se manifestent par exemple dans le besoin d'explorer et de maîtriser l'entourage, dans celui de manipuler ou, selon White, dans le besoin de compétence. Gardner Murphy [37] ajoute à ces deux groupes importants les *besoins sensoriels* (sensory-needs) dont les principaux sont les besoins de couleur, de son, de rythme, mais aussi d'orientation dans l'espace. Ces besoins apparaissent eux aussi dès la prime jeunesse. Il suffit de penser à l'importance de la couleur chez l'enfant en bas âge, dont la perception compte parmi les plaisirs les plus délicieux, ou à la jouissance sublime de l'enfant s'apercevant qu'il maîtrise son corps de mieux en mieux.

Le «soi-même» commence donc très tôt à prendre forme concrète et est confronté avec le milieu par la vue et par l'ouïe. C'est à partir de ce moment que le milieu se met à influer sur le développement de la personnalité. La personnalité croissante apprend à se soumettre aux lois et à l'ordre. Il est aisé de reconnaître que le rôle du milieu, par exemple celui des parents, des écoles et d'autres instituts est d'une portée décisive dans le développement de la personnalité. Si nous avons dépeint le jeune individu comme un être plein d'énergie explorant son milieu, il faut, pour donner libre cours aux facultés créatrices de l'homme, favoriser les tendances d'épanouissement et non pas les réprimer. Murphy [38] arrive d'ailleurs à la même conclusion en démontrant qu'un des grands problèmes de

37) réf. 42, p. 60.
38) citat. 42, p. 165.

la libération des possibilités humaines était «l'emploi sage et bénéfique de la grande éruption de l'enthousiasme libre et spontané qui se fait jour dans l'esprit des jeunes qui savent, contrôlent, connaissent les significations et veulent grandir psychiquement.»

422. Le stimulus du milieu

Les faits exposés jusqu'ici sur les principaux déterminants dans la motivation des personnalités en voie de développement ont montré que l'homme ressent un besoin marqué de stimulation extérieure. Ses besoins d'activité et besoins sensoriels ne sont pas liés en premier lieu à l'organisme en dehors du système nerveux central, mais au milieu. La dominance plus ou moins marquée de ces besoins dépend en premier lieu de la stimulation par le milieu, à l'encontre de ce qui est valable pour les besoins organiques. Si, dans notre théorie de conduite du personnel dans l'entreprise nous voulons nous occuper avant tout de la partie active du développement de la personnalité, notre analyse implique un bref examen des principales influences du milieu, dont la constellation contribue à la formation de l'esprit plus ou moins créateur du travailleur adulte.

Le comportement des parents revêt sans conteste une grande importance. Aussitôt que l'enfant a passé de l'état de passivité absolue à celui de l'activité accrue, l'influence autoritaire des parents se fait valoir. Il s'agit de cette influence pouvant favoriser, ridiculiser, tolérer avec indifférence, décourager ou même inhiber la poussée de l'enfant vers une activité accrue. Gardner Murphy [39] est d'avis que la force créatrice de l'homme dépend dans une très large mesure des expériences constructives que l'enfant a faites au sein de sa famille et à l'école. C'est ce que Ralph Linton expose également dans la préface du livre «The Psychological Frontiers of Society» de Kardiner [40]. «Les expériences que l'être humain fait dans sa jeunesse ont un effet durable sur la personnalité et en particulier sur le développement de ses systèmes de prévision (projective systems)».

L'interdépendance insinuée par ces deux auteurs peut être concrétisée quelque peu si l'on fait appel à la *théorie dite de frustration*. En psychologie, on entend par frustration des expériences telles qu'échec, déceptions et souhaits non exaucés. La théorie de frustration dit à ce sujet: L'homme tend à élever ou abaisser les exigences qu'il pose à lui-même, c'est-à-dire son niveau d'exigences, d'après les succès ou échecs vécus; un succès durable dans ses efforts entraînera une élévation du niveau d'exigences,

39) réf. 42, p. 162.

40) citat. 26, préface.

un échec persistant au contraire un abaissement de ce niveau [41]. Les influences cognitives exercées sur la motivation de la personnalité croissante seront donc d'autant plus prononcées que le sujet a été capable par le passé d'en faire un usage sans entraves ou, en d'autres termes, ces influences cognitives sont d'autant plus fortes que la stimulation extérieure que le sujet a subie à la maison et dans d'autres milieux était grande. Voilà qui explique le rôle primordial que le milieu joue dans le développement et dans la détermination de la personnalité. Une inhibition ou une ridiculisation de la pulsion d'exploration, de l'instinct de maîtrise ou du besoin de compétence par les parents, maîtres d'école ou amis cause une frustration vécue de la personnalité en voie de développement et de ce fait une réduction du niveau d'exigence anticipé. Le contraire, avec des répercussions positives sur le désir d'accomplissement éprouvé par le sujet peut tout aussi bien se présenter.

Linton avance dans la même préface que les techniques que les membres de toute forme culturelle et sociale adoptent pour éduquer leurs enfants sont caractérisées par des influences culturelles correspondantes. Il dit que par conséquent ces techniques sont analogues, si ce n'est identiques, chez de nombreuses familles au sein d'une même société. Les techniques d'éducation marquées par les habitudes culturelles diffèrent toutefois d'une société à l'autre.

Linton en déduit que:

1) Les sujets de chaque société ont en commun beaucoup d'éléments d'expériences premières
2) Par *conséquent, ils ont en commun de nombreux éléments de personnalité*
3) Les normes de personnalité doivent différer d'une société à l'autre.

En combinant ces phrases de Linton avec la théorie de frustration relatée tantôt, on pourrait établir d'autres conclusions dont nous laisserons à d'autres le soin de la vérification: Les sujets d'une aire culturelle semblent accuser une certaine ressemblance pour ce qui est de leurs niveaux d'exigences cognitives, vu que leurs tendances cognitives dans le comportement ont été confrontées durant l'enfance avec des méthodes d'éducation analogues; elles varient toutefois d'une aire ou zone culturelle à l'autre suivant que les techniques d'éducation prévoient un épanouissement plus ou moins libre des systèmes d'action ou non. On peut citer en exemple la situation régnant à cet égard aux Etats-Unis et à celle régnant dans certains pays du Sud de l'Europe.

Aussi longtemps que l'on examine une zone culturelle isolément, on dénote une certaine ressemblance quant aux tendances cognitives dans le

41) réf. 44, p. 156 & suiv.

comportement des sujets. Si l'on compare les deux zones culturelles, on constate que les Américains sont en général plus souples d'esprit, plus ingénieux et montrent plus d'initiative que les méridionaux, étant donné que leur personnalité se développe dans un climat stimulateur, c'est-à-dire dans une atmosphère de tolérance où l'initiative et l'indépendance sont cultivées consciemment dès la plus tendre enfance. On n'avait pas tout tort en désignant les Etats-Unis de «pays aux possibilités illimitées». Dans le Midi de l'Europe, la situation est toute différente: l'élément autoritaire patriarcal y intervient d'une façon beaucoup plus manifeste dans l'éducation. La soumission très répandue de la volonté infantile à l'autorité des parents provoque un effet de frustration sur les tendances cognitives dictant les actes de l'enfant, ce qui entraîne une réduction du niveau d'exigence anticipé de la personnalité en voie de développement. Ce fait semble rendre les méridionaux moins mobiles, plus dépendants et souvent plus soumis que les Américains.

Les parents, à qui il incombe dans leurs efforts d'éducation de communiquer encore des valeurs toutes autres, dans le domaine éthique par exemple, ne sont évidemment pas seuls à jouer un rôle important dans l'éducation. Le rôle des établissements d'instruction est lui aussi considérable. Ces derniers doivent en effet s'efforcer de créer cet entourage stimulateur permettant le développement de l'esprit libre et créateur.

43. Le concept de soi et la motivation

Nous avons tenté de relater dans le paragraphe précédent l'importance des variables de personnalité d'une part et des variables de milieu d'autre part. Durant tout l'épanouissement de la personnalité, l'interaction de ces variables joue un rôle primordial laissant chez l'adulte des traces déterminant son comportement. L'issue de cette interaction se projette sur ce que l'on appelle le concept de soi. Essayons, bien entendu toujours par la voie de suggestion, de faire quelques réflexions sur le processus menant au concept de soi.

Chez l'enfant en bas âge, les influences cognitives qui s'exercent sur le comportement ont un caractère d'instinct marqué. Sous l'influence inhibitrice du milieu, les tentatives visant une maîtrise maximale de ce milieu se poursuivent ad infinitum sans que l'enfant se rende compte du sens ou du non-sens de ses actes. A mesure que l'enfant avance en âge, certains fragments du milieu commencent à s'imposer contre la volonté de l'enfant. A ce stade, l'être humain commence à prendre conscience, à

se percevoir lui-même. Des circonstances extérieures l'obligent à méditer sur ses rapports avec le milieu. Un «soi» commence à se détacher de l'entourage. L'âge mutin est un symptôme bien connu de ce stade. Allport dit à ce sujet [42] que c'est un signe de protestation contre l'autorité. L'enfant se sent menacé dans ses projets. «L'indocilité impulsive accroît le sentiment du ‹soi› par une imposition agressive de soi-même». On peut dire d'une façon fort simplifiée que le jeune individu parvient peu à peu à une image de lui-même, d'abord très vague, mais prenant progressivement des formes plus concrètes et plus différenciées à mesure que l'enfant passe par les différents stades de l'éducation et s'enrichit en expériences.

Gellerman [43], qui parle de «self-concept», s'est occupé de ce phénomène. Il dit que l'homme adulte a donc de lui-même quelques idées assez concrètes et qu'il cherche à se comporter en conséquence dans son milieu. D'après ce qui précède dans ce chapitre, nous pouvons citer maintenant quelques facteurs d'influence agissant sur ce «self-concept».

Il convient de prendre comme premier facteur l'*«équipement» individuel inné de la corpulence, du tempérament et des facultés intellectuelles.* L'*intelligence* y occupe par nature une place importante. Nous mentionnerons en second lieu les *expériences* que l'individu a faites en se servant des dons cités ci-dessus. Ces expériences émanent de l'interaction entre les variables de personnalité individuelles et celles du milieu, dont nous avons déjà esquissé l'importance. Nous avons énuméré comme première influence de l'entourage (ou du milieu), qui est certainement aussi la plus importante, le *rôle des parents.* Il faut y ajouter immédiatement les expériences que l'individu a faites au cours de l'*apprentissage.* L'éducation qui a été prodiguée à l'individu tant à la maison qu'à l'école dépend manifestement des *us et coutumes d'une zone culturelle donnée,* si bien qu'il faut citer la culture comme nouveau facteur déterminant le concept de soi. Nous avons ensuite porté notre attention sur les effets réciproques entre succès remportés et niveau d'exigence. Logiquement, il faut donc ajouter à notre liste des facteurs le *nombre de succès ou d'échecs vécus,* ainsi que les *espérances* qui accompagnent ces derniers. Gellerman énumère les mêmes facteurs; il y ajoute encore le facteur *collègues* (peers). Il est évident que les rôles que l'individu a l'habitude de jouer dans les rapports avec ses collègues sont eux aussi d'une grande portée. En bref, Gellerman déclare que le concept de soi est un amalgame de tous ces facteurs [44].

Extrayons- en deux faits essentiels: Premièrement, il existe d'innombrables concepts de soi ne pouvant être reconnus que par la connaissance du

42) citat. 1, p. 166.
43) réf. 16, p. 184 & suiv.
44) réf. 16, p. 187.

passé de chaque individu et de la façon dont il envisage l'avenir. Deuxièmement, on admet en matière de motivation que dans ses activités, l'individu se comportera de manière à pouvoir réaliser le concept de soi, l'image qu'il s'est faite de soi-même. En d'autres termes, l'homme tend, vu qu'il se prend pour un genre de personne déterminé, à se comporter si possible de la façon qu'il juge opportune pour une telle personne [45]. Il convient de souligner aussitôt le caractère dynamique du concept de soi, car notre argumentation risquerait de créer l'impression que l'adulte a des idées définitives de lui- même et qu'il n'éprouve plus le moindre besoin de changer. Cette considération du concept de soi serait tout à fait erronée. Ce «self-concept» ne cesse au contraire d'évoluer; ce ne sont toutefois pas des changements radicaux qu'il subit, mais de lentes modifications. Contentons-nous pour l'instant d'annoncer ce que, dans le chapitre suivant, nous relaterons en détail au sujet des motifs de travail de l'homme dans la vie professionnelle.

Comme nous l'avons constaté, le concept de soi sert de base à la motivation individuelle. Les multiples motifs ne se placent cependant pas tous au même niveau; ils forment au contraire une espèce de hiérarchie de motifs. Prenons un cas type extrême. L'individu X a deux besoins. Premièrement, il veut être copieusement nourri et deuxièmement, il veut être un citoyen honnête et respecté afin que sa considération personnelle s'en trouve rehaussée. Ses besoins l'incitent à bien manger et à se procurer le respect de ses concitoyens. Une fois que cet individu a mangé à satiété, ce motif devient inopérant, du moins pour un certain laps de temps. Raison: la capacité limitée de l'estomac. L'autre motif garde toutefois sa force en dépit des succès remportés, vu que le respect témoigné et de ce fait la considération personnelle ne peuvent normalement pas être suffisants d'un seul coup. Nous avons ici le cas type d'un motif dont la vigueur n'a pas de limites concrètes. L'avidité de considération personnelle est une pulsion ne tarissant pas aussi longtemps qu'elle rencontre du succès. Elle est au contraire attisée d'une façon caractéristique par des stimulations extérieures, comme nous l'avons vu auparavant.

Nous nous sommes occupés des influences cognitives exercées sur la motivation et avons reconnu à cette occasion que la recherche de compétence joue normalement chez l'homme un rôle important qui est encore renforcé par la stimulation extérieure. Gellerman [46] fait remarquer que le sentiment de compétence est inséparablement lié à celui de considération personnelle. C'est pourquoi nous défendons la thèse que le motif de la considération personnelle est un motif très fort parmi ceux qui ont la pro-

45) réf. 16, p. 185.
46) idem, p. 186.

priété de se renforcer sous l'effet de la stimulation. Une fois que les besoins se trouvant au bas de la hiérarchie des motifs sont satisfaits, ce sont les plus puissants qui interviennent. L'homme est donc désireux de réviser si possible son concept.

Les possibilités d'une révision positive sont grandes. Chaque être humain jouit d'un esprit se manifestant d'une part dans la faculté de cognition, d'autre part dans les capacités créatrices [47]. Lorsque l'homme reconnaît son esprit, celui-ci s'exprime en même temps sous forme de force créatrice s'épanouissant dans une ambition et une volonté explosives. La force créatrice de l'esprit est propre à la condition humaine, elle est innée. L'être humain doit cependant reconnaître cet esprit, le percevoir, pour façonner sa vie d'une façon plus stricte, plus consciente et plus riche. Delp fait remarquer avec raison à notre avis que l'homme plongé dans l'anonymat est un être qui a perdu son esprit, sa spiritualité [48].

Nous nous sommes promis de fournir une contribution à la doctrine de la conduite du personnel dans l'entreprise. En étudiant le fragment de la nature humaine qui nous semble essentiel pour la réalisation du but que nous visons, nous sommes parvenus à un résultat auquel on ne pouvait nécessairement s'attendre après l'examen des différentes époques qui ont marqué les rapports entre employeur et travailleur (voir 3.). Mayo disait que l'homme est un être social sentimental cherchant les contacts, alors que Taylor le taxait d'égoïste pensant rationnellement et soucieux d'améliorer son bien-être matériel et considérait l'industriel du jeune industrialisme comme un être stupide et sans volonté. Ce qui est certain, c'est qu'aucune de ces considérations ne va jusqu'au fond du problème. Les propriétés que ces représentants des idéologies de management attribuent à l'homme entrent toutes dans la sphère de la diversité individuelle, c'est-à-dire qu'il ne s'agit jamais de qualités universelles, mais au plus de composants de l'ensemble extrêmement complexe des besoins de l'individu, besoins qui diffèrent d'un sujet à l'autre.

Et pourtant, nous sommes tombés dans notre rétrospective sur des auteurs qui se signalaient par leur remarquable sagacité. C'est pourquoi nous allons clore ce chapitre en reprenant une des citations, à savoir celle de Smiles, de l'année 1881 [49]:

> «Il suffirait que les employeurs soient capables de reconnaître toute l'envergure des possibilités d'influence qu'ils détiennent pour acquérir de la sympathie pour leurs ouvriers et avoir confiance en eux. Cela ne leur coûterait pas cher et leur serait très utile».

47) réf. 11, p. 37.
48) idem, p. 54.
49) citat. voir p. 27.

5. LA MOTIVATION DU TRAVAIL

Si nous nous remémorons les premières phrases de l'introduction, nous retrouvons tout d'abord la remarque disant que dans nos pays hautement industrialisés, l'homme adulte passe une grande partie de son temps au travail. Le poste de travail et son entourage constituent de ce fait un milieu social dans lequel l'homme doit savoir vivre.

Une des caractéristiques de notre culture est que le travail soit considéré comme une valeur. En effet, si dans la littérature on parle en maints endroits d'attitudes positives et négatives à l'égard du travail et que l'on part toujours de l'acception que les côtés positifs sont les plus précieux, cela revient à considérer le travail lui aussi comme une valeur [1]. Certains propos tenus par Franziska Baumgarten [2] recouvrent et corroborent cette conclusion. Ainsi, F. Baumgarten cite dans son ouvrage «Die Arbeit des Menschen» le grand chercheur français Jules Amar, qui déclare que la disposition pour le travail n'a d'autre source que le «bien-être» produit par le travail [2]. Hendrick de Man [3] nous enseigne que «le goût au travail correspond à l'état naturel de l'homme normal». Il n'est toutefois pas nécessaire d'aller aussi loin que de Man pour reconnaître la valeur du travail.

Ce chapitre a au fond pour mission de répondre à la question de savoir pourquoi le travail passe pour précieux. Il est incontestable que la valeur du travail réside dans la possibilité de percevoir un *avantage* quelconque. Gellerman est lui aussi d'accord sur ce point [4] en attestant que la recherche d'un avantage quelconque est probablement universelle. Maintenant, nous savons aussi que cet avantage doit être cherché dans la satisfaction plus ou moins poussée des besoins. Notre étude rétrospective nous a permis de connaître les opinions existant sur le genre de cet avantage. Rappelons-nous les différentes conceptions rencontrées.

Les débuts de l'industrialisme anglais étaient empreints d'une part de l'autorité absolue que se ménageaient les industriels et d'autre part de l'extrême pauvreté de l'ouvrier. Il en découla le rapport patron-compagnon caractéristique pour l'ère patriarcale. C'est ainsi que les industriels étaient

---

1) réf. 48, p. 280.

2) réf. 4, p. 8.

3) citat. Hendrick de Man, «Die Arbeitsfreude», Eugen Diederich'scher Verlag, Iéna, 1927, p. 149, réf. 4, p. 8.

4) réf. 16, p. 199.

généralement d'avis que l'avantage du travail, c'était la possibilité, pour l'ouvrier, d'entrer sous la protection de l'industriel qui avait à lui procurer de quoi vivre. Il se fit jour déjà durant la première moitié de cette époque que parmi les ouvriers, les avis sur les avantages et inconvénients du travail étaient partagés. Les industriels connurent en effet de sérieuses difficultés de recrutement. Les ouvriers avaient manifestement d'autres motifs les faisant renoncer à travailler en usine. Le facteur indépendance en est un exemple, cette indépendance qui était enracinée dans le traditionalisme et que les ouvriers n'étaient pas prêts à sacrifier. Il est donc difficile de déceler l'avantage réel, de trouver la valeur que le travail industriel représentait pour l'individu. Il est significatif que des foules d'ouvriers aient préféré rester sans travail.

A l'époque de l'organisation scientifique du travail, on était d'avis que l'homme ne travaillait qu'à cause du motif argent et que seul l'aspect financier l'y incitait. La période qui succéda au règne de l'organisation scientifique du travail a prouvé avec netteté que cet aspect représentait bien un composant de l'avantage, mais qu'il n'était nullement le seul.

Finalement, Mayo affirma que l'homme voyait avant tout, à son poste de travail, l'avantage dans le fait d'être bien vu et de faire partie d'une communauté. On vit alors surgir la notion de «Social Man»; cet individu voyait la plus haute valeur du travail dans son intégration sociale, vu que cette dernière seule pouvait satisfaire l'instinct social inné.

Il s'est révélé que les acceptions des trois idéologies du management étaient trop unilatérales. Il est établi aujourd'hui que l'octroi d'un avantage financier ne représente pas le seul composant de la valeur du travail. On n'approuve pas davantage la théorie de l'instinct social tout puissant. La tentative d'élaborer des données pour l'exploitation plus efficace de la force du travail humain demande impérieusement que l'on connaisse les facteurs permettant à l'homme de maximaliser la valeur du travail pour sa santé physique et spirituelle.

Donnant suite à cette exigence, nous avons cherché dans le quatrième chapitre à acquérir des connaissances plus approfondies sur quelques besoins de l'individu sain, ceci en nous libérant de l'empirisme de l'économie d'entreprise et en faisant appel à la psychologie de la personnalité. Nous avons remarqué que les actes de l'être humain sont suscités par des motifs qui ne ressortent pas suffisamment dans l'examen empirique. Nous disposons ainsi d'un capital essentiel pour entamer l'étude des motifs du travail. Le but de ce chapitre est d'une part de passer en revue les motifs de travail dans leur vaste ensemble et d'autre part d'examiner l'interdépendance existant entre ces forces motivationnelles.. Une étude ainsi conçue devrait, nous semble-t-il, nous permettre d'arriver à une conclusion un

peu plus évocatrice sur les conceptions de valeur que le travailleur se fait à l'endroit de ce facteur d'entourage qu'est le travail.

51. L'étude de Pittsburgh

Nous amorcerons cette analyse en reproduisant un résumé de l'éminente étude du professeur Herzberg [5] et de ses collaborateurs. Il s'agit de la meilleure recherche dans le domaine de la motivation du travail que nous connaissions. Nous ne voudrions pas manquer de rapporter, dans la mesure où nous le permet le cadre de notre travail, les différentes phases de cette étude, vu qu'elle ouvre pour le lecteur un volet sur la technique et les problèmes d'une telle entreprise.

Vers la fin des années cinquante, les deux professeurs Frederick Herzberg et Bernard Mausner, avec le concours de Barbara Bloch Snyderman, entreprirent une étude de grande envergure sur la motivation du travail, étude qui devait aboutir à d'intéressantes et importantes révélations dans ce domaine. Ces recherches avaient un triple but: Il s'agissait premièrement d'analyser ce que les ouvriers et employés ressentent pour le travail. Deuxièmement, les auteurs voulaient déterminer les facteurs conduisant à ces sentiments envers le travail et pour terminer, ils se proposaient d'étudier quelques effets que le comportement au travail exerce sur des facteurs tels que productivité et moral de l'ouvrier ou employé.

Avant de se mettre au travail, les chercheurs firent d'impressionnants préparatifs. Ainsi, ils se livrèrent tout d'abord à une analyse fouillée des ouvrages publiés jusqu'ici et ayant pour objet l'étude des facteurs déterminant le comportement au travail. Le résultat dramatique, pour reprendre le terme utilisé par ces chercheurs, de cette rétrospective est que la portée des facteurs variait suivant que les différents auteurs recherchaient des facteurs que les ouvriers appréciaient en rapport avec leur travail ou plutôt des faits qui déplaisaient aux salariés. Cela permit de conclure que certains facteurs engendraient la satisfaction (satisfiers), d'autres au contraire le mécontentement (dissatisfiers). Que signifie cette distinction? Dans la terminologie de Herzberg, cela signifie simplement que les facteurs qui satisfont le salarié à son poste de travail ne sont pas les mêmes que ceux qui le déçoivent ou qu'un groupe de facteurs apparaît en rapport avec une satisfaction vécue et qu'un autre groupe de facteurs cause la déception ou du moins le mécontentement (dissatisfaction). On peut l'exprimer encore différemment: un premier groupe de facteurs n'entraîne pas néces-

5) réf. 21.

sairement un mécontentement s'il fait défaut, mais l'absence du second groupe de facteurs ne mène pas à la satisfaction, mais bien plus à la répression, au refoulement du mécontentement (dissatisfaction). Cette intéressante hypothèse que le trio Herzberg, Mausner et Barbara Bloch Snyderman déduisit des recherches préliminaires pour la mettre en évidence fut utilisée comme base de l'étude définitive.

Nous avons fait remarquer à l'entrée de ce chapitre qu'il était question d'une étude de grande envergure. Herzberg a reproché aux auteurs des recherches antérieures sur le comportement de n'avoir résolu que des fragments du problème. On décida alors de procéder d'une façon tout à fait nouvelle, consistant à considérer en même temps les rapports entre besoins, comportement et effets. Ce complexe sera appelé désormais complexe B-C-E. Pour suffire à cette tâche, ces trois auteurs proposèrent d'examiner chaque individu séparément quant à ce complexe B-C-E. Ils voulaient déceler comment des facteurs donnés mènent à un moral [6] haut ou bas et quelle est la nature des conséquences mesurées selon différents critères.

On choisit comme «échantillon» pour cette étude un rayon très vaste, comparé à celui d'autres recherches. Il s'étendait à un grand nombre d'usines de toutes envergures et de tous les secteurs, réparties autour de Pittsburgh dans un rayon d'environ 30 milles. Les trois chercheurs en question savaient pertinemment que la région de Pittsburgh accuse quelques traits caractéristiques, mais ils pensaient pouvoir justifier quelques généralisations, vu que l'échantillon est passablement représentatif au niveau urbain. Les groupes professionnels qui étaient à disposition pour cette analyse ont été eux aussi sélectionnés avec soin. Après l'obtention des résultats de deux études-pilote, le choix a été porté sur les ingénieurs et comptables. Ces groupes professionnels accusent tous deux une technique de travail hautement perfectionnée, mais se distinguent fondamentalement par la nature des méthodes de travail et par le type d'hommes qui se sent attiré par l'un et par l'autre. Environ 200 sujets on été désignés selon des méthodes objectives scientifiques.

Cette étude a été effectuée par la voie de l'enquête. La question centrale que l'on posa aux sujets dans le cadre d'un schéma d'interview soigneusement rédigé invitait les personnes interrogées à exposer de leur histoire personnelle au poste de travail les périodes nettement positives et les périodes essentiellement négatives en ce qui concerne les sentiments éprouvés à l'égard de leur travail. On remarqua que les personnes interviewées étaient parfaitement en mesure de faire état de telles périodes,

6) Nous entendons ici par moral un élément subjectif englobant les sentiments que les gens réservent à leur travail.

qui s'étaient gravées dans leur mémoire. Une suite de questions ayant pour but l'exploration des facteurs qui ont déterminé le sentiment exposé et les conséquences pratiques de ce sentiment donna une assez bonne image du complexe B-C-E et de ses relations fonctionnelles. Les personnes interrogées pouvaient rapporter une histoire de leur choix, si bien que l'on vit exposés d'une part des événements s'étendant sur un temps prolongé (long-range-sequences) et d'autre part des faits n'ayant eu des conséquences que de courte durée (short-range-sequences). Une fois la première histoire consciencieusement analysée, on demanda aux sujets examinés de citer un second événement limité dans le temps et dans l'objet. Les enquêteurs dirigèrent quelque peu cet objet en demandant une expérience contraire faite par les interrogés. Si ces derniers avaient cité comme premier fait un événement positif ayant causé de la satisfaction et duré longuement, on analysa une seconde séquence de facteurs ayant provoqué un mécontentement (dissatisfaction) de courte durée [7].

Les réponses concernant la suite des faits permirent d'étudier le complexe B-C-E comme un système uniforme au sein duquel pouvaient être reconnus les rapports fonctionnels entre les différents composants. Ces composants ont donc été dérivés des réponses données par les personnes interrogées et ont été systématisés dans les trois groupes suivants:

1. *Facteurs du premier degré (first-level-factors)*

Ces facteurs représentent des faits objectifs durant la séquence des événements, les facteurs mentionnés par les interrogés comme cause de leur attitude positive resp. négative étant spécialement pris en considération. Il s'agit des facteurs suivants:

— reconnaissance
— succès dans l'exécution du travail (achievement)
— occasion de grandir psychiquement
— avancement
— salaire
— rapports interpersonnels
— technique de surveillance
— responsabilité
— politique de l'entreprise et administration
— conditions de travail
— travail lui-même (work itself)
— facteurs ressortissant à la vie privée
— prestige social
— sécurité de travail

7) En appendice, nous donnons un aperçu du schéma d'enquête original utilisé par les auteurs pour faire leurs investigations.

2. *Facteurs du second degré (second-level-factors)*

Il s'agit là des raisons que les personnes interrogées ont données au sujet de leurs sentiments; elles peuvent être utilisées comme base pour l'identification des pulsions et besoins qui, dans la séquence des événements, sont satisfaits ou ne le sont pas. Les sujets devaient répondre à la question: «Qu'ont signifié pour vous ces événements?» Herzberg avoue que la valeur énonciative de ces facteurs est limitée par la mesure dans laquelle les sujets interrogés parviennent à se reconnaître eux-mêmes. Facteurs considérés:

— sentiments de reconnaissance
— sentiments d'avoir accompli le travail avec succès
— sentiments d'un épanouissement psychique possible
— sentiments de responsabilité
— sentiments de faire partie d'un groupe
— sentiments d'un prestige social supérieur ou inférieur
— sentiments d'assurance accrue ou amoindrie
— sentiments de «fairness» ou d'«unfairness»
— sentiments de fierté, d'incapacité ou de culpabilité
— sentiments de bien-être matériel

3. *Effets*

Cette troisième phase consistait à sonder les effets exercés sur l'exécution du travail, sur les mutations, sur le bien-être psychique, sur les rapports interpersonnels en dehors du travail et sur l'attitude adoptée envers soi-même et à l'égard de ses collaborateurs.

Pour annoter les *résultats* de l'étude de Pittsburgh, nous devons nous restreindre à l'essentiel et nous rapporter aux données statistiques indispensables pour l'analyse des motifs de travail et de leur interdépendance.

A. Facteurs du premier degré

Passons d'abord en revue les facteurs du premier degré, dont l'apparition relative au cours des interviews est reproduite dans le tableau 1.

Séquences positives. Les facteurs des séquences positives ont été cités par les personnes interrogées en rapport avec des événements qui ont conduit à une satisfaction. Le tableau 1 permet de tirer les conclusions suivantes:

1. Seul un petit nombre de facteurs, à savoir les cinq premiers, semblent jouer un rôle important dans l'accroissement de la satisfaction: 1) succès dans l'exécution du travail, 2) reconnaissance, 3) travail en soi, 4) responsabilité et 5) avancement.

TABLEAU I

FACTEURS DU PREMIER DEGRE EN SEQUENCES B-C-E POSITIVES ET NEGATIVES EN POUR CENT

	Durée du sentiment					
	Séquences positives			Séquences négatives		
	Longue	brève	tot.[1]	Longue	brève	tot.[1]
1. Succès dans l'exécution du travail	38	54	41	6	10	7
2. Reconnaissance	27	64	33	11	38	18
3. Travail en soi	31	3	26	18	4	14
4. Responsabilité	28	0	23	6	4	6
5. Avancement	23	3	20	14	6	11
6. Salaire	15	13	15	21	8	17
7. Occasion de grandir psychiquement	7	0	6	11	3	8
8. Rapports interpersonnels (avec subalternes)	6	3	6	1	8	3
9. Prestige social	5	3	4	6	1	4
10. Rapports interpersonnels (avec chefs)	4	5	4	18	10	15
11. Rapports interpersonnels (avec collègues)	4	0	3	7	10	8
12. Technique de surveillance	3	0	3	23	13	20
13. Politique d'entreprise et administration	3	0	3	37	18	31
14. Conditions de travail	1	0	1	12	8	11
15. Facteurs ressortissant à la vie privée	1	0	1	8	7	6
16. Sécurité de travail	1	0	1	2	0	1

1) L'addition des totaux donne plus de 100 %, vu que plus d'un facteur peut intervenir dans une séquence B-C-E.

citat. 21, p. 72.

2. Il est surprenant que ces cinq facteurs concernent tous le travail lui-même: 1) l'exécution du travail, 2) le goût au travail, 3) le succès, 4) la reconnaissance pour le travail fourni et 5) l'avancement comme indice de la compétence professionnelle.

3. Les facteurs travail en soi, responsabilité et avancement sont pour ainsi dire toujours liés à une satisfaction de longue durée dans le comportement des sujets interrogés. De l'autre côté, les deux facteurs succès dans l'exécution du travail et reconnaissance n'engendrent généralement des sentiments de satisfaction que de courte durée. Il convient néanmoins de retenir qu'avec ses 38 %, le succès dans l'exécution du travail l'emporte sur la reconnaissance qui, elle, compte pour 27 % dans les sentiments de longue durée.

4. Enfin, les onze autres facteurs, qui eux servent rarement d'instrument à la satisfaction, ne portent pas sur le travail lui-même, mais sur le contexte du travail. Toutefois, les vrais déterminants de la satisfaction se rapportent au travail en tant qu'événement spirituel, alors que les facteurs qui ne conduisent manifestement pas à une satisfaction décrivent la situation de travail

Séquences négatives. Pour ce qui est des faits appelant le mécontentement, les facteurs ne peuvent pas être subdivisés aussi aisément en différents complexes. Cela n'empêche pas de les diviser dans une certaine mesure.

1. Le facteur politique d'entreprise et administration représente avec 31 % le point le plus fréquemment cité. Herzberg et ses collaborateurs donnent quelques exemples de faits narrés par les sujets interrogés. Ainsi, on reproche dans de nombreux cas aux entreprises l'inefficience (ineffectiveness) causée par le gaspillage, les efforts fournis à double ou par la recherche de puissance. Dans d'autres cas, c'est à une mauvaise politique en matière de personnel ou à une politique injuste en matière de salaires qu'est imputable le mécontentement.

2. La technique de surveillance et, partant, les rapports interpersonnels avec les chefs suppriment dans de nombreux cas la satisfaction au poste de travail. Ces sentiments naissent souvent de l'incompétence, mais aussi du mauvais caractère des chefs.

3. Ce sont en effet d'autres facteurs qui provoquent pour l'essentiel le mécontentement. Il s'agit en effet des facteurs touchant les conditions de travail. On peut néanmoins constater que même les trois déterminants de satisfaction reconnaissance, travail en soi et avancement interviennent modérément dans le sens négatif.

4. L'importance des sentiments de courte durée est plus grande chez les sujets mécontents que chez les satisfaits. Ce qui frappe avant tout, c'est

TABLEAU II

FACTEURS DU SECOND DEGRE EN SEQUENCES B-C-E POSITIVES ET NEGATIVES EN POUR CENT

	Durée du sentiment					
	Séquences positives			Séquences négatives		
	Longue	brève	tot.	Longue	brève	tot.
1. Reconnaissance	57	64	59	27	24	26
2. Succès dans l'exécution du travail	57	56	57	18	24	19
3. Occasion de grandir psychiquement	42	18	38	43	7	33
4. Avancement	3	3	3	2	1	2
5. Responsabilité	33	18	30	9	7	8
6. Sentiments d'appartenir à un groupe	11	8	10	3	4	3
7. Travail en soi	33	8	29	16	4	13
8. Prestige social	21	5	18	10	10	10
9. Sécurité du travail	7	5	7	11	6	9
10. Fairness — Unfairness	2	5	3	35	44	38
11. Fierté, incapacité, culpabilité	9	10	9	14	15	14
12. Salaire	22	5	19	18	1	13

citat. 21, p. 77.

que l'absence du facteur reconnaissance ne cause dans la grande majorité des cas, comme chez les satisfaits, qu'un sentiment de mécontentement de courte durée.

B. Facteurs du second degré

Séquences positives. L'analyse des résultats fait apparaître selon Herzberg que les sentiments de croissance psychique et de valorisation personnelles constituent les composants décisifs de la personne satisfaite. Il est significatif qu'à l'encontre des deux premiers sentiments, celui d'un épanouissement personnel possible représente un état durable et qu'en tant que tel, il apparaît deux fois plus souvent que celui de courte durée.

Nous aimerions faire remarquer dès maintenant que ces résultats corroborent brillamment les conclusions que nous avons faites au chapitre 4. C'est par le détour par l'analyse de la nature primitive de l'homme et du développement de sa personnalité que nous nous sommes rendus à l'évidence que les sentiments de valorisation et de considération personnelles constituent la poussée suprême de tout acte humain. Le second tableau de Herzberg non seulement confirme cette thèse, mais permet d'en conclure en outre que ces sentiments découlent directement des facteurs les plus forts du premier degré, à savoir du succès dans l'exécution du travail, de la reconnaissance, du travail en soi, de la responsabilité et de l'avancement. Ces facteurs rappellent ceux que nous avons déjà rencontrés en parlant des influences cognitives sur la motivation.

Séquences négatives. Le sentiment de l' «unfairness» semble dominer parmi les facteurs de mécontentement. Dans 38 % des cas, les personnes interviewées soulevèrent des histoires qui avaient pour objet le manque d'intégrité de l'entreprise.

Comme facteur surgissant le plus fréquemment après l'«unfairness», on trouve l'arrêt de la possibilité de grandir, de s'épanouir psychiquement. Mais le manque de reconnaissance et l'insuccès dans l'exécution du travail sont eux aussi des thèmes favoris des mécontents. Toutefois, ces deux sentiments surgissent plus du double de fois en rapport avec la satisfaction qu'en rapport avec le mécontentement.

C. Comparaison des séquences B-C-E positives et négatives

Au vu des données brièvement exposées, les dirigeants de cette étude ont cru pouvoir conclure qu'en vertu de l'hypothèse fondamentale, on pouvait faire la distinction entre facteurs de satisfaction (satisfiers) et facteurs de mécontentement (dissatisfiers). Le fait que trois des cinq déterminants de satisfaction revêtent une valeur statistique dans les récits

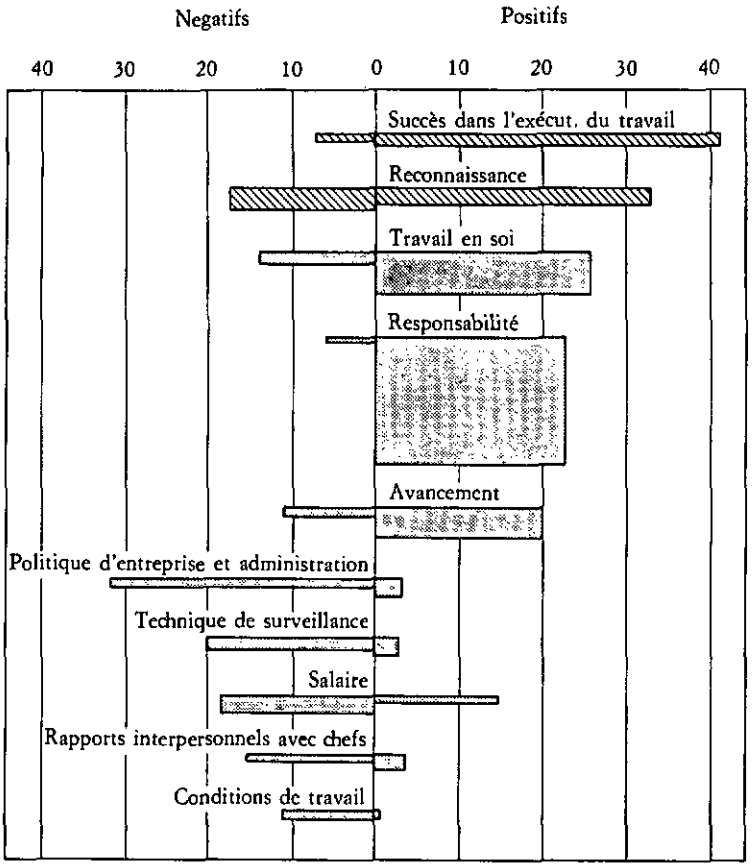
Negatifs
Positifs
40
30
20
10
0
10
20
30
40
Succès dans l'exécut. du travail
Reconnaissance
Travail en soi
Responsabilité
Avancement
Politique d'entreprise et administration
Technique de surveillance
Salaire
Rapports interpersonnels avec chefs
Conditions de travail
courte durée plus fréquente que longue durée
longue durée plus fréquente que courte durée

Figure 1

des personnes interrogées incita les chercheurs de Pittsburgh à modifier quelque peu l'hypothèse. Ils constatèrent tout d'abord qu'aucun des facteurs de mécontentement ne fut cité dans une mesure suffisante comme facteur de satisfaction. Ils déduisirent par conséquent comme hypothèse améliorée que les facteurs de satisfaction sont bien plus propres à accroître la satisfaction au travail qu'à l'inhiber et que de l'autre côté, les facteurs de mécontentement ne font que très rarement office de stimulants de la satisfaction.

La figure I évoque très clairement les rapports entre facteurs de satisfaction et facteurs de mécontentement. La distance entre la ligne neutre et l'extrémité d'une barre horizontale indique toujours en pour cent la fréquence avec laquelle chaque facteur déterminant est intervenu dans les séquences B-C-E positives et négatives. L'épaisseur des barres reflète le rapport entre sentiments de longue durée et sentiments de courte durée.

Si l'on considère tant la fréquence que la durée des sentiments, on voit se détacher les trois facteurs travail en soi, responsabilité et avancement. Leur rôle comme facteurs de satisfaction l'emporte largement sur celui de déterminants de mécontentement. De l'autre côté, les facteurs politique d'entreprise et administration, technique de surveillance et conditions de travail sont ceux qui, s'ils prennent de l'importance, agissent le plus souvent dans le sens négatif. Les premiers concernent avec netteté le travail lui-même, alors que les seconds se rapportent au contexte du travail.

Nous avons jusqu'ici passé sous silence le facteur salaire. C'est à lui que nous consacrerons nos dernières considérations. La figure I montre que pour la fréquence, le facteur salaire prend à peu près la même extension dans les deux sens. Herzberg et ses collaborateurs ont cependant remarqué que ce facteur a très souvent été cité en rapport avec le sentiment d'«unfairness». Si, en se référant à la figure I, on considère que du côté négatif ce sentiment est plus persistant, on peut en conclure que le facteur salaire est mentionné plus fréquemment en rapport avec un mécontentement au travail qu'en rapport avec une satisfaction.

52. Facteurs motivationnels et «facteurs hygiéniques»

521. Conclusions des chercheurs de Pittsburgh

Les conclusions que Herzberg et ses collaborateurs établirent sous forme d'une théorie de motivation ont déjà été signifiées en partie. Elles seront toutefois relatées dans leur totalité dans ce chapitre. Nous les considérons comme très importantes, puisqu'elles ont engagé la doctri-

ne de la motivation du travail dans une voie nouvelle approuvée dans de vastes milieux et devant de ce fait servir de base à toute théorie efficace sur la conduite de l'homme dans l'entreprise. Ce n'est pas en dernier lieu à cause de son éclatante simplicité que cette doctrine acquiert autant de poids.

Résumons-la en trois points:

1) L'homme apporte à son travail bon nombre de besoins. Ces besoins doivent être attribués à deux groupes différents. Le premier groupe entoure le travail en tant que source de la possibilité de grandir psychiquement et de se développer sur le plan professionnel. L'intervention active de ce premier groupe de besoins semble toutefois dépendre de la satisfaction d'un second groupe de besoins sur lequel se fonde le premier. Le second groupe se compose de besoins tels que traitement correct, rémunération raisonnable, méthodes de surveillance adéquates, mesures de sécurité efficaces et politique rationnelle de l'entreprise en matière d'administration, qui sont autant de facteurs formant le contexte du travail [8].

2) Alors qu'une satisfacion plus ou moins complète des besoins du premier groupe peut aboutir à une satisfaction plus ou moins grande, celle des besoins du second groupe peut tout au plus empêcher ou écarter le mécontentement, mais non pas assurer la satisfaction. Voilà pour Herzberg le prétexte de faire la distinction entre *«facteurs motivationnels»* et *«facteurs hygiéniques»*. Il appelle facteurs motivationnels ceux qui relèvent de l'activité de l'entreprise et permettent de satisfaire les besoins du premier groupe; ils rehaussent ainsi non seulement l'attitude du travailleur, mais aussi, comme nous l'avons vu, la qualité du travail et la stabilité des effectifs de l'entreprise. Les autres facteurs, qui eux répriment le mécontentement, sont désignés par *«facteurs hygiéniques»*. A l'instar de l'hygiène en médecine, ils servent de prophylaxie et perdent leur importance aussitôt que l'hygiène, ici l'hygiène de travail, est réalisée.

3) Il faut par conséquent rompre avec une erreur fondamentale de la doctrine traditionnelle. En matière de satisfaction des besoins, il n'existe aucun continu entre mécontentement et satisfaction. Il y a deux continus différents, celui de la satisfaction et celui du mécontentement [9]. Si l'on exprime le continu du mécontentement en grandeurs décrivant le succès avec lequel l'individu repousse le mécontentement, le continu de la satisfaction exprime le succès avec lequel l'individu réalise ses conceptions psychologiques de l'avantage.

---

8) réf. 21, p. 113 & suiv.

9) réf. 59, p. 394 & suiv.

Pour juger cette théorie fondée manifestement sur les résultats de l'étude de Pittsburgh et qui est donc le produit d'une entreprise purement empirique, il faut tout d'abord se demander quelle est la validité générale des révélations. Herzberg lui-même laisse prudemment cette question sans réponse. Il savait qu'un échantillon de 200 ingénieurs et comptables de la région ne pouvait nullement être représentatif non seulement pour tous les groupes professionnels et pour toutes les couches de la population, mais pas non plus pour des régions géographiques différentes [10]. Il s'agissait là de représentants de l'échelon de management moyen, dont le travail comportait par principe les possibilités d'une application personnelle.

C'est de deux côtes, l'un pratique l'autre théorique, que nous attendons des réponses à ces questions primordiales, questions qui devraient permettre d'élucider ce problème.

Le premier apport à la résolution du problème émane de Scott Myers, psychologue industriel qui s'appliqua à examiner sur une plus vaste échelle la justesse des thèses de Herzberg sous l'angle des groupes professionnels et certainement aussi des couches de la population [11]. Dans sa technique de recherche, Myers suivit exactement le procédé utilisé pour l'étude de Pittsburgh, ce qui rend ces deux recherches comparables. Son échantillon s'étendit aux catégories des scientifiques, ingénieurs, chefs de fabrication, ainsi qu'à deux groupes de salariés, à savoir aux mécaniciens (masculins) et aux ouvrières travaillant à la chaîne. Cet échantillon comprit au total 282 sujets de la région de Dallas (Texas). On leur posa les questions prévues dans le schéma d'interview connu.

Vus dans l'ensemble, les résultats de cette étude confirment de façon évocatrice les thèses de Herzberg. Si l'on désire perfectionner la théorie en question, il est bon de comparer les différents groupes professionnels. Comme dans l'étude de Pittsburgh, le succès dans l'exécution du travail est le facteur du premier degré qui revient le plus fréquemment chez tous les groupes dans les séquences positives. On a constaté que chez les *ingénieurs et scientifiques,* le facteur «travail en soi» représentait le facteur motivationnel le plus puissant, étant donné qu'il cause les sentiments positifs les plus durables. Les sentiments négatifs naissent des facteurs que nous avons rencontrés dans l'étude de Pittsburgh. — On a vu que chez les *chefs de fabrication,* les facteurs tels qu'avancement, épanouissement psychique et responsabilité engendrent des sentiments positifs parti-

10) réf. 21, p. 120.
11) réf. 64, p. 73—88.

culierement persistants. Le travail lui-même ne semble pas avoir la même force comme facteur motivationnel que chez les premiers sujets cités. Myers croit pouvoir en conclure que ce groupe professionnel cherche à parvenir au succès plutôt par l'administration que par le travail lui-même, qui lui prime chez les ingénieurs et chez les scientifiques [12]. Quant aux séquences négatives, on voit apparaître ici également les facteurs connus. — Chez les mécaniciens, ce sont la responsabilité et l'avancement qui éveillent les sentiments les plus positifs. Par contre, le travail lui-même, considéré le plus souvent comme peu attrayant et ennuyeux dans ce groupe professionnel, a été mentionné parmi les facteurs négatifs. Les autres séquences négatives confirmèrent à nouveau les facteurs hygiéniques de Herzberg. — Dans le cas des *ouvrières* travaillant *à la chaîne,* les facteurs «compétence dans la technique de surveillance» et «affabilité du chef» n'ont pas été cités le plus souvent, mais en rapport avec les sentiments positifs les plus durables. Ces deux facteurs ont d'autre part été mentionnés plus fréquemment dans les séquences négatives. De même, le facteur «manque de reconnaisance» semble entraîner chez le personnel féminin des sentiments négatifs de longue durée. La reconnaissance ne garantit toutefois qu'une brève satisfaction. Ce qui précède fait entrevoir que la femme est moins ambitieuse sur le plan professionnel. C'est en quelque sorte à un traitement noble qu'elle attache le plus d'importance. Elle préfère, du moins dans cette étude, une conduite stricte mais affable à l'exercice d'initiative personnelle.

Selon la figure I, page 70, les sentiments positifs de longue durée dans l'étude de Pittsburgh l'emportaient sur ceux de courte durée pour ce qui est du facteur responsabilité. L'étude de Myers révèle que ce facteur n'occupe pas la même place dans tous les groupes professionnels. Alors que la responsabilité semble jouer un rôle proéminent chez les chefs de fabrication et mécaniciens, il frappe que chez les scientifiques et ingénieurs d'une part et chez les ouvrières travaillant à la chaîne d'autre part, ce sont d'autres facteurs qui prennent le dessus. Ce fait provient, comme nous l'avons démontré, de la nature de l'exécution du travail.

Les facteurs du deuxième degré confirment brillamment les résultats de Herzberg. Les sentiments de succès, de valorisation personnelle par un épanouissement psychique personnel constituent clair et nettement les facteurs positifs les plus fréquemment cités. D'un autre côté, les sentiments d'insuccès et de manque de correction de la part de l'entreprise représentent en général les raisons concrètes du malaise chez les négatifs.

Myers [13] arrive aux mêmes conclusions que Herzberg et ses collaborateurs. «Il ressort clairement, dit-il, que les facteurs de la situation de tra-

12) réf. 64, p. 80.

13) réf. 64, p. 85.

vail motivant le salarié diffèrent de ceux qui ne le satisfont pas. La motivation a ses sources dans la provocation du travail (challenge) par des facteurs tels que succès dans l'exécution du travail, responsabilité, épanouissement psychique, avancement, travail lui-même et reconnaissance glanée. Le mécontentement est la plupart du temps imputable à des facteurs constituant la périphérie du travail».

Les travaux de Myers nous permettent de donner une réponse pour le moment positive à la question de l'universalité de la théorie de Herzberg, question que nous avions posée à l'entrée du chapitre. Elle n'est certainement pas incontestable, vu que l'échantillon de Myers n'englobait lui aussi que certaines couches de la population et que certains groupes professionnels. Ce qui est certain, c'est que l'étude de Myers constitue un précieux complément ne pouvant que fortifier la valeur de l'étude de Pittsburgh. Ce complément, nous le voyons avant tout dans la démonstration des situations variant d'un groupe professionnel à l'autre. La liste des facteurs motivationnels est suffisamment longue pour répondre à chaque échelon de la hiérarchie aux motifs forts des ouvriers et employés. Seul le personnel féminin appelle quelques précisions. Il faut admettre que chez les femmes, les motifs de succès professionnel et de valorisation personnelle sur le plan professionnel sont moins dominants que chez les hommes, vu que le besoin de dépendre de chefs pleins de tact glisse manifestement au premier plan.

La seconde contribution en vue d'élucider la question d'universalité peut être déduite de nos considérations sur le développement de la personnalité. Nous avons vu que la psychologie récente a développé des modèles de motivation qui ne sont plus en accord avec les mécanismes orthodoxes de réduction des besoins. Nous avons découvert à cette occasion le rôle extrêmement important des influences cognitives, ceci à l'exemple de plusieurs auteurs qui se sont proposé de contribuer à l'explication des actes de l'être humain. Le principal élément commun de la théorie de la stimulation des besoins réside dans la persistance de l'état de stimulation qui, selon Gellerman (1) peut souvent durer indéfiniment, pour autant que toute satisfaction du besoin réclame une nouvelle satisfaction.

Nous avons rencontré, parmi ces déterminants cognitifs extrêmement puissants des actes de l'individu, l'instinct de maîtrise formulé par I. Hendrick. L'homme éprouve un besoin fondamental d'exercer une fonction avec succès (voir page 50). Nous avons vu que les systèmes d'action relatés par Kardiner confirment dans une large mesure les thèses de Hendrick. Ses révélations culminent dans la déclaration que les succès remportés dans une activité quelconque conduisent chez l'adulte à la

conscience définitive de soi-même, qui devient le centre et le lieu de référence de tous les actes systématiques et coordonnés (voir pages 50/51). L'instinct de motilité de Mittelmann laissa entrevoir que l'homme dispose d'énormes réserves d'énergie lorsqu'il s'agit d'imposer sa volonté. Selon Mittelmann, cette volonté contribue, pour autant qu'elle s'extériorise par des expériences positives dans la faculté de manipulation, d'une façon déterminante à l'apparition du sentiment de considération et de valorisation personnelles (voir page 52). Nous avons évoqué ensuite l'instinct d'exploration et le besoin de stimulation, qui trouvent tous deux leur point culminant dans le concept de la compétence formulé par White. Cette théorie est dominée par l'assertion que l'homme se distingue par le besoin d'interagir efficacement avec son milieu (voir pages 52/53).

Ce qui rend ces déterminants des actes de l'être humain si importants pour notre travail sur la motivation dans l'entreprise, c'est qu'ils sont propres à chaque homme doté d'une intelligence pouvant être qualifiée de normale. Notre brève analyse des facteurs d'influence sur le concept de soi a montré que le passé de l'homme adulte pouvait tout au plus inhiber la perception de ces forces motivantes par l'individu. Il est toutefois exclu qu'ils fassent défaut, car ils sont inhérents à la condition humaine, dont le principal composant réside pour notre problème dans l'esprit, avec sa force créatrice et sa faculté de perception.

Si l'on se propose dans l'entreprise de favoriser la valorisation personnelle de l'individu, il faut examiner l'activité industrielle de façon à déterminer la mesure dans laquelle certains composants permettent en principe l'épanouissement des besoins correspondants. Il ne devrait plus exister de doutes quant à l'objectif visé. L'industriel a grand intérêt à donner à ses employés et ouvriers la possibilité d'être heureux. Il convient de se demander plutôt si l'activité industrielle y convient, si, en d'autres termes, elle présente des aspects susceptibles d'assurer le bonheur. C'est précisément cette question qui mobilisera notre attention dans les deux derniers chapitres de cet ouvrage. L'étude de Herzberg nous semble cependant convenir à l'examen de nos thèses ou plutôt à la vérification de celles-ci. Si nos avis sur les déterminants les plus puissants des actes humains sont justes, les facteurs motivationnels de Herzberg devraient permettre directement à l'individu de satisfaire ses besoins ou — pour nous conformer à la théorie de la stimulation des besoins — de stimuler ces derniers.

Analysons ces déterminants.

Succès dans l'exécution du travail

L'individu se sent confirmé dans sa pulsion de maîtriser un fragment de son entourage. Un succès l'incite à en remporter d'autres, vu qu'une satisfaction vécue pousse l'individu vers de nouveaux exploits. Le succès renforce la confiance de l'individu en lui-même et, partant, élève le niveau des exigences que l'homme se pose. — Nous voyons dans ce phénomène une explication plausible des sentiments de satisfaction que passagers qu'engendre ce facteur de succès. En termes plus familiers, cela revient à dire que l'individu ne se repose que peu de temps sur ses lauriers pour remettre à l'épreuve ses capacités à un niveau plus élevé.

Possibilité de grandir psychiquement dans la constellation sociale

Ce facteur motivationnel, qui peut résulter de nombreuses données telles que titre, information, de même que reconnaissance, a pour conséquence l'édification dont l'individu a besoin en vue de la valorisation personnelle. L'épanouissement psychique est à son tour un motif renforcé par la satisfaction (stimulation des besoins).

Avancement

Du point de vue psychologique, l'avancement n'a pas de limites. Le motif ne devient pas inopérant lorsqu'il est satisfait, mais il se renforce. Si, d'un autre côté, les perspectives d'avancement se dissipent toujours davantage, cela peut entraîner, selon la théorie de la stimulation des besoins, un affaiblissement progressif du motif et finalement même sa disparition.

Responsabilité

Lorsqu'un chef confère des responsabilités à un subalterne, cette mesure constitue une reconnaissance des capacités de celui-ci par son chef. Il s'agit d'un acte de confiance de la part du chef; il renforce d'une part la confiance en soi et entraîne cet effet édifiant déjà cité. De plus, l'octroi de responsabilité renforce nettement le sentiment de compétence, dont il n'est plus nécessaire de souligner les répercussions sur l'individu et sur le travail fourni.

Nous pensons que ces exemples dénotent pour une large part une concordance de nos considérations théoriques sur les mécanismes de motivation avec la théorie des facteurs motivationnels hygiéniques. Les facteurs motivationnels de Herzberg correspondent précisément à ceux des motifs du travailleur qui ont été relevés comme étant les plus

forts. L'épanouissement de la personnalité dépend donc en grande partie de la présence de tels facteurs motivationnels. Il est par conséquent tout naturel que leur apparition entraîne la satisfaction.

Une question reste toutefois ouverte. Nos considérations théoriques présentent-elles des points concrets pour confirmer la fonction des facteurs hygiéniques? Reprenons des exemples de Herzberg pour examiner cette question.

Fairness

Les chercheurs de Pittsburgh prétendent que le «fairness» (correction) de la part de l'entreprise est susceptible d'éviter le mécontentement, mais non pas d'éveiller la satisfaction. Ils disent que l'«unfairness» au contraire (incorrection) aboutit régulièrement au mécontentement. On peut en principe approuver cette thèse. Un comportement correct de la part d'un autre n'engendre pas de sentiment de valorisation et de considération personnelles, vu qu'il ne dépend pas de soi-même, mais d'un tiers. On ne saurait, d'un autre côté, ignorer que le «fairness», avant tout s'il est mis à l'épreuve pour une raison quelconque, déclenche quand même un sentiment de satisfaction intérieure; l'employé ou l'ouvrier s'estime en effet heureux d'être au service d'une société aussi correcte («fair»). On peut malgré cela se rallier à l'avis des experts de Pittsburgh que la correction de la part des dirigeants, surtout si elle correspond à l'état normal, constitue en quelque sorte une condition sine qua non. Si une atmosphère de «fairness» règne dans l'entreprise, l'individu considère cela comme normal de la part des cadres et ne s'y attarde pas spécialement. Il n'en résulte pas un accroissement du rendement par suite d'une décision que prendrait le salarié. Si l'atmosphère est en revanche empreinte d'«unfairness», l'individu se défend et essaie d'établir une situation humaine.

Ce qui vaut pour le «fairness» vaut également pour la technique de surveillance, pour la sécurité de travail, pour la politique d'entreprise, les caractéristiques de prestige social et, comme le montre l'étude de Pittsburgh, pour la rémunération du travail. Voilà autant de facteurs satisfaisant des motifs du niveau inférieur. Ils appartiennent à la catégorie que Herzberg appelle de façon évocatrice «hygiène».

Les recherches entreprises par Myres, qui ont confirmé pour une large part les théories relatées, ainsi que nos considérations théoriques sur les aspects psychologiques de la personnalité, nous invitent à soutenir la distinction à faire entre facteurs motivationnels et facteurs hygiéniques et à en faire le point de départ d'une théorie de conduite du personnel dans l'entreprise. Il est permis d'attribuer à ces révélations l'épithète de validité générale, car nous sommes persuadés qu'elles correspondent tout à fait à

la nature humaine. Il n'est pas de doctrine de conduite ou de gestion fructueuse si l'on ne parvient pas à faire la distinction parfaite entre facteurs motivationnels et facteurs hygiéniques.

53. L'avantage psychologique

Nous nous sommes demandé auparavant quelle était la valeur du travail pour le salarié et avons relaté les opinions des représentants de différentes époques du management.

Au cours de nos considérations, il s'est fait jour avec toujours plus de clarté que l'individu a des opinions bien plus complexes quant aux avantages que lui procure le travail. Le dernier paragraphe devrait avoir démontré que le *motif argent,* qui de nos jours encore est souvent pris comme synonyme de motivation du travail, n'est de loin pas la seule et ultime explication de la valeur du travail. Cela semble être le cas avant tout dans les régimes économiques à standard de vie élevé.

La rémunération du travail conserve bien entendu toute son importance et doit de ce fait occuper une place prépondérante dans la politique en matière de salaires. Mais si l'industriel veut diriger son entreprise avec succès, il doit connaître le rôle que la rémunération joue aux yeux du salarié. Si tel n'est pas le cas, l'industriel endossera une politique fausse.

Le motif argent doit être examiné sous son vrai jour. Deux façons de considérer fondamentalement différentes sont possibles. On peut ainsi éclairer l'importance de la rétribution du travail dans l'optique de l'ouvrier ou de l'employé qui accepte un emploi. On arriverait certainement au résultat que le salaire offert constitue le principal élément. Mais ce n'est pas là la question qui nous intéresse. Que le candidat accepte le travail en premier lieu pour s'assurer économiquement ou qu'il l'accepte en premier lieu pour échapper à la solitude et gagner des collègues de travail, cela n'est pas d'un intérêt immédiat, car nous soulevons des questions regardant le salarié comme unique objet de recherche. On peut *aussi examiner la question de la rémunération quant à sa faculté de stimuler la productivité* dans l'entreprise. C'est ce rapport individu-entreprise qui est décisif pour nous. Nous nous occupons de la façon de diriger des collaborateurs dans l'entreprise. Comme nous l'avons clairement exposé au début, le but de cette conduite du personnel est de parvenir avec plus d'efficacité aux buts visés par l'entreprise. A cet égard, l'accroissement de l'efficience et de la force du travail humain occupe la première place, vu que tout progrès de la productivité découle d'une force et d'un pouvoir d'invention accrus de l'homme. C'est pourquoi nous nous limiterons à la deuxième

considération du problème pécuniaire. Il est bon d'exposer quelques idées à ce sujet.

Herzberg et d'autres auteurs ont fait remarquer que l'accroissement du rendement ne dépendait pas en dernier lieu de l'état d'âme positif du travailleur et d'une haute moralité, comme disent les anglo-saxons, et que les sentiments négatifs, de l'autre côté, entraînent une baisse du rendement [14]. Le même auteur a toutefois constaté que la rémunération ne faisait pas naître la satisfaction, mais écartait le mécontentement. Deux conséquences sont inhérentes à cet état de choses: premièrement, il démontre que l'attrait de l'argent est un moyen impropre au renforcement de la productivité. Deuxièmement, une rétribution insuffisante abaissant le moral doit provoquer un fléchissement du travail fourni. On peut donc admettre pour les situations existant en pratique que l'ouvrier ou l'employé s'attendent à un salaire juste et équitable correspondant aux us et coutumes. S'ils touchent davantage, ils éprouvent certes un sentiment de reconnaissance et de sympathie envers l'entreprise, mais cela ne renforce pas à long terme leur esprit de coopération. Si l'individu touche un salaire inférieur à celui qu'il espérait compte tenu de toutes les circonstances, il en résulte un fléchissement de l'application au travail et, si la main d'oeuvre est rare, le salarié en question donnera éventuellement même son congé. Whyte, l'auteur du livre «Money and Motivation», alla même plus loin dans ses conclusions relatives à ses travaux sur les systèmes de salaire au rendement en disant que la grande majorité des ouvriers ne réagissent même pas à la stimulation par les salaires, vu qu'à côté du salaire accru, il peut y avoir toute une série de conséquences négatives telles que des tensions dans les rapports avec les collègues ou plus grande fatique par suite du rythme de travail accéléré [15].

Pourquoi le motif argent a-t-il perdu de son importance, du moins dans les économies évoluées? Enumérons quelques raisons expliquant ce phénomène.

1) Les salariés savent généralement aujourd'hui qu'ils bénéficient des salaires maximums supportables pour l'entreprise. Ils savent qu'en raison de la grande pénurie de main d'oeuvre, l'entreprise paie ses ouvriers et employés le mieux possible.

2) L'atmosphère de travail a considérablement changé à l'époque du management moderne. Alors qu'autrefois, l'entreprise était dirigée avant tout par les détenteurs de capitaux, cette direction est de plus en plus assumée par un état-major de chefs. Cette évolution a certainement eu ses

14) réf. 21, page 96.

15) réf. 54, p. 64/65.

répercussions dans la politique en matière de salaires également. Nous avons constaté au troisième chapitre que les entrepreneurs des débuts de l'industrialisme payaient des salaires aussi bas que possible, afin de faire de gros bénéfices. Les chefs d'entreprise de nos jours mettent plutôt l'accent sur une politique de rémunération propre à garantir une certaine stabilité des effectifs. Ces aspects sont eux aussi connus du salarié moderne.

3) La formation scolaire améliorée du personnel a pour effet que les ouvriers pensent à plus long terme qu'ils ne le faisaient à l'époque. Cette thèse, Whyte la défend avec insistance lui aussi dans le livre mentionné. Eu égard au standard de vie élevé et aux faits exposés sous 1) et 2), on ne peut plus guère dire aujourd'hui que la population active doit lutter pour son existence. Le personnel d'entreprises bien dirigées est informé que les bénéfices qui ne sont pas répartis sous forme de salaires accrus afin d'être réinvestis amèneront tôt ou tard une élévation de la productivité dont le personnel bénéficiera. Il est vrai que de tels arguments rencontrent plus de compréhension aux échelons supérieurs du personnel, mais nous n'excluons pas la possibilité que cet état de choses ait également ses répercussions positives aux échelons inférieurs.

4) Les couches inférieurs du personnel ont une autre raison de ne pas faire dépendre leur application au travail du seul motif de l'argent. Les intérêts financiers des ouvriers sont de plus en plus défendus par des organisations. L'ouvrier isolé peut donc faire confiance à son syndicat, ce qui représente une certaine décharge du salarié. Cette situation est certainement bien plus marquée aux Etats-Unis, où une augmentation de salaire ne provient certainement pas d'une prévenance des dirigeants de l'entreprise, mais du succès du syndicat; il n'y a donc aucune raison d'intensifier le travail. Nous sommes toutefois d'avis que cet aspect revêt une importance considérable en Suisse également, puisque nous connaissons par exemple les contrats de travail collectifs et que nous les appliquons.

5) Dans le cas des employés de l'échelon moyen, les salaires sont de plus en plus fixés selon un système de qualification sérieux. Ces systèmes de qualification ne tiennent pas seulement compte de qualités qui sont immédiatement en rapport avec le travail, telles que «somme de travail», mais aussi de facteurs de nature différente (caractère consciencieux, esprit d'initiative, attitude vis-à-vis des chefs et des collègues). Cette situation est elle aussi susceptible de dissiper l'étroitesse de cette vue braquée uniquement sur le salaire et d'attirer l'attention sur d'autres facteurs.

Toutes ces raisons montrent que le travailleur, à notre époque, peut concentrer davantage son attention sur d'autres besoins plus impérieux

que ne pouvaient le faire ses collègues d'il y a trente ans ou davantage. Il faut reconnaître que ses conceptions de l'avantage se situent à un autre niveau que ce n'était le cas pour l'«economic man» de Taylor. Gellerman [16] parle de l'*avantage psychologique* par opposition à l'avantage économique et expose habilement le caractère nettement plus subtil des conceptions que le salarié actuel se fait de l'avantage.

Tous les facteurs d'entreprise encourageant la valorisation personnelle sont psychologiquement favorables. Cette définition exige quelque explication. Gellerman [17] dit à ce sujet que le poste de travail permet plus ou moins à celui qui l'occupe de jouer les rôles correspondant aux idées qu'il se fait de sa propre personne. Il s'efforce par conséquent de réaliser son propre concept. Au chapitre 43, nous avons relaté en bref le concept de soi et nous sommes rendu compte des difficultés qu'implique cette notion. Il a été possible d'autre part d'établir avec quelque clarté que les motifs qui semblent propres à développer le sentiment de *considération et* de *dignité personnelles* sont d'une portée particulièrement grande. On peut donc admettre à bon droit que les deux sentiments cités et tous ceux qui sont apparentés constituent, du moins chez l'homme normal et sain, une portion notable de l'avantage psychologique. Nous nous sommes appliqués ensuite à analyser les facteurs propres à favoriser les sentiments de considération et de dignité personnelles. A cette occasion, nous avons rencontré des motifs découlant des facultés cognitives de l'être humain. Nous y voyons des points d'appui pour énoncer l'avantage psychologique en termes concrets.

Rappelons-nous ici également l'extraordinaire diversité de l'être humain. Chaque individu a un autre concept de lui-même. Ces concepts sont en constante évolution, suivant les conditions extérieures (entourage). Par conséquent, les conceptions de l'avantage psychologique varient également dans une forte mesure.

Exposons ce fait à l'aide d'un exemple librement choisi.

Situation

Sujet A: Analphabète dont la constitution physique a souffert d'une disette persistante et qui est donc complètement lié à la nature et est à la merci de son entourage immédiat, régressivement introverti, sans parents, ceux-ci étant morts prématurément de faim; formation élémentaire dans la culture des terres, dont les possibilités sont fort restreintes, vu la sécheresse qui règne habituellement; des échecs réitérés dans les récoltes

16) réf. 16, p. 199.
17) réf. 16, p. 250.

emplissent cet individu d'une angoisse constante à l'endroit de sa propre existence.

Sujet B: Individu doué de facultés physiques et intellectuelles normales, élevé sévèrement par ses parents dans un milieu ouvrier d'une grande ville; entraîné dans la soumission par les écoles élémentaires et l'Eglise; régressivement extraverti, homme à sentiments orienté vers la société, apprécié dès sa jeunesse comme bon camarade; soucieux de ne pas entrer en conflit avec son entourage.

Sujet C: Individu doté d'une constitution normale et de facultés intellectuelles élevées, issu d'un milieu d'industriels aisés, élevé dans une atmosphère libérale aux principes flexibles, progressivement extraverti, formation universitaire, soucieux d'élever sa productivité, habitué aux succès en société et sur le plan personnel, désireux de façonner sa vie en suivant le bon exemple de son père.

Conceptions psychologiques de l'avantage

Sujet A: Nous avons ici le cas type d'un individu appauvri auquel le milieu très limité n'a infligé presque que des déceptions et qui vivote, complètement renfermé. Mais du moment qu'il vit et qu'il n'arrive à assurer sa simple existence qu'à grand-peine, ses seuls besoins sont d'ordre physique. Le travail a ainsi pour seul but de procurer les vivres nécessaires. Les conceptions psychologiques suprêmes de l'avantage mises en rapport avec le travail portent ainsi sur la garantie de l'existence.

Sujet B: L'homme à sentiments qui a grandi dans un milieu hostile à toute initiative et qui a appris à mener une vie aussi vertueuse que ses voisins pose déjà des problèmes tout autres. Ici, les sentiments de considération et de dignité personnelles dépendent encore pour l'essentiel du comportement de ses semblables. Une bonne entente est susceptible d'éveiller ces sentiments. Il se garde de prendre des initiatives parce que celles-ci pourraient altérer ses relations. A ce stade, les conceptions psychologiques de l'avantage sont en grande partie liées à la satisfaction de besoins sociaux et ne sont pas non plus compromises sérieusement par la dureté du chef, aussi longtemps que ce dernier ne blesse pas les conceptions de valeur du sujet en question.

Sujet C: Nous avons là l'exemple de l'individualiste dynamique et plein d'énergie qui cherche sa valorisation à un niveau très élevé. Il est orienté vers le travail et se met à l'épreuve en se posant des exigences toujours plus élevées. Un succès a pour conséquence la stimulation personnelle typique dont il a été question à plusieurs reprises. Cette personnalité a quelque idée de ses capacités et cherchera sans trêve à en savoir

davantage sur le reste de son existence. C'est là selon Herzberg [18] le secret qu'il s'agit de pénétrer jusqu'au fond. Cet individu veut savoir de quoi il est capable, ce qu'il peut atteindre. Nous avons ici une véritable provocation et une signification profonde de l'existence humaine.

Ces trois exemples représentent des cas marquants. Il existe certainement entre chacun de ces cas d'innombrables variantes. Retenons que seul l'individu C recourt aux possibilités réelles de l'être humain. Le sujet B et à plus forte raison le sujet A ont encore moins de conceptions stimulantes de l'avantage à l'égard du travail. Une fois qu'il s'est assuré sa nourriture, il cesse de travailler, du moins jusqu'à ce que la faim se remette à agir. Chez l'individu B, les sentiments de considération et de dignité personnelles ne sont pas liés en premier lieu au travail, mais au comportement des collègues.

Tous ces sujets sont cependant des êtres humains et dépendent en tant que tels de la constellation du milieu. Si les conditions extérieures changent, les conceptions de l'avantage changent elles aussi.

Nous sommes maintenant arrivés au point où nous pouvons jeter un pont vers le phénomène de la conduite de personnel. Le management permet dans l'entreprise de manipuler l'entourage. Si celui-ci a un effet stimulant, les conceptions d'avantage que les subalternes portent en eux se trouvent confirmés. Si le milieu exerce au contraire un effet de frustration, l'individu est inhibé dans le développement de ses sentiments. Le management permet d'atteindre encore bien davantage si l'on parvient à amener l'individu à se faire des conceptions nouvelles et plus élevées de l'avantage psychologique, conceptions qui ne lui auraient pas été accessibles dans l'ancienne constellation de l'entourage. Nous savons toutefois de par nos recherches sur la motivation du travail quels sont les motifs qui doivent être éveillés et poussés pour qu'il en résulte un accroissement de la productivité sous le signe de la satisfaction.

18) réf. 20, p. 25.

6. LA PORTEE DE LA CONDUITE

61. Fonctions, définitions, délimitations

611. Les fonctions du management

A la fin du chapitre 2, nous sommes parvenus à la constatation que les cadres sont responsables de l'accomplissement efficace de l'organisation formelle. Nous avons défini l'organisation formelle comme étant un assemblage de personnes chargées de fonctions précises, assemblage conçu à l'aide d'un système de dispositions et stipulations axé sur la réalisation du but visé par l'entreprise. Nous avons dit que l'accomplissement était efficace lorsque l'approvisionnement économique du marché est réalisé par la voie

a) d'une coopération efficace et
b) de la création et du renforcement de l'esprit de coopération à l'aide de la satisfaction de besoins individuels.

On peut reconnaître une double fonction apparente, connue sans doute tant en théorie qu'en pratique. Il serait erroné d'admettre que l'économie d'entreprise a nettement mis l'accent sur la première de ces fonctions, un immense répertoire de méthodes ayant été mis au point en vue d'atteindre plus efficacement le but de l'entreprise. On était parfaitement conscient de la fonction «disposition pour la coopération» et on l'est toujours, mais on n'a conçu qu'imparfaitement l'ensemble des ses problèmes. Dans presque tous les livres plus récents consacrés au management et dans les articles correspondants parus dans des revues de renom, on déplore le manque de compréhension pour ce complexe de problèmes, entre autres [1], [2] et [3]. On lit aussi chez Katz que les pratiques de conduite des managers reposent justement sur l'acception que chaque personne, à son travail, pense essentiellement à élever son revenu, sa sécurité et son prestige [3]. Nous avons pu relever suffisamment d'allégations de ce genre à d'autres endroits de ce travail et prouvé dans les deux derniers chapitres qu'une telle simplification du complexe des besoins de l'homme adulte ne correspond pas à la situation réelle. Nous pouvons toutefois approuver

1) réf. 43, p. 145.
2) réf. 31, p. 61.
3) réf. 60, p. 80 & suiv.

Katz et d'autres auteurs en disant que les avis émis correspondent aux idées générales culturellement sanctionnées et enracinées. A cet égard, la fonction «disposition pour la coopération» a perdu de son poids par rapport à la première. Le chef se contentait de pourvoir aux besoins matériels en payant de bons salaires et croyait créer ainsi la disposition pour la coopération désirée. Cela lui procurait également la légitimation de se vouer entièrement à la première fonction, c'est-à-dire à la mise en oeuvre systématiquement coordonnée de ses forces afin de mener à bonne fin, dans le cadre de l'objectif visé au niveau de l'entreprise, la tâche partielle qui lui est formellement attribuée. Cet aspect de la tâche du management repose lui aussi sur une condition première approuvée du point de vue culturel. Selon cette condition, les dirigeants ont d'une part pour fonction, ainsi que le *droit* de planifier, d'organiser, d'émettre des directives, de coordonner et d'apprécier la façon dont travaillent les subalternes. D'autre part, la fonction et le *devoir* des subalternes est d'exécuter les ordres tels qu'ils ont été donnés, sans oser influencer réciproquement l'attitude du chef [4].

Cette façon de penser ne correspond pas seulement aux opinions des représentants de l'organisation scientifique du travail, mais d'une façon plus marquée au bagage spirituel d'aujourd'hui. Nous sommes fortifiés dans cet avis par Gellerman [5]. Il est vrai que les réflexions mécanistiques, comme Katz les nomme dans son ouvrage, ne sont pas mises à exécution d'une façon aussi catégorique et sans compromis. Ce n'est pas en dernier lieu grâce aux révélations de Mayo et de ses adeptes que l'on se rendit à l'évidence que le personnel subordonné attache de l'importance à un traitement dit aimable. On passa de plus en plus ces trente dernières années aux programmes de «human relations», qui ont été habilement intégrés dans le schéma de considération mécaniste. Toutefois, on avait et on a toujours grand soin de ne pas ébranler dans la moindre mesure la conception de base de ce schéma, car selon les adeptes de cette conception, cela n'aurait pas seulement pour conséquence une réduction probable de l'efficience de travail, mais aussi un danger virtuel de la position du chef, ce qu'il s'agit d'éviter à tout prix. On ne saurait mettre en doute que dans nos entreprises actuelles, le travail est régi en grande partie par des attitudes autoritaires qui, en dépit de nombreuses tentatives entreprises par des sociologues et psychologues, n'ont pas subi de modifications notables. *La raison de cette situation réside d'une part dans la méconnaissance de la fonction de la disposition pour la coopération et d'autre dans la résistance opposée par les cadres.* Le procédé mécaniste conventionnel appelle

4) réf. 60, p. 82/83.

5) réf. 16, p. 217.

un examen. C'est ce qui fera précisément l'objet de nos deux derniers chapitres.

En vertu des deux fonctions des chefs à tous les échelons, il s'agit d'une part de pousser sans cesse la productivité de l'entreprise en tant que résultat d'un accroissement du rendement de chaque collaborateur isolé et d'autre part d'arriver à un «état d'âme de l'entreprise» caractérisé par la motivation des salariés à une meilleure coopération, c'est-à-dire par le fait que les salariés sont prêts à accroître la somme de travail. Voilà à notre avis la lourde tâche qui est posée aux cadres de l'entreprise [6]. Nous nous sommes déjà occupés de ces fonctions dans un autre contexte, à savoir dans le cadre de nos considérations sur l'organisation sociale. Nous y avions relevé comme aspect principal du problème qu'il fallait toujours et en tout temps accorder la priorité à la satisfaction de besoins individuels pour éveiller l'esprit de coopération. Nous renonçons de revenir sur les raisons qui ont appuyé nos déclarations. Nous y ajouterons toutefois une explication pour plus de clarté.

La fonction décisive mentionnée acquiert son importance si l'on considère que dans le système d'organisation bureaucratique, chaque employé est en même temps chef et subalterne, à l'exception de ceux qui se trouvent à l'échelon le plus haut ou à l'échelon le plus bas de la hiérarchie, ainsi que de quelques employés revêtant un poste d'état-major. Il est tout à fait logique que le salarié en tant que subordonné doit être positivement motivé avant de pouvoir amener efficacement ses propres subalternes à un esprit de coopération. Que cette observation illustre le fait que la structure de l'organisation d'une entreprise se compose, à l'instar d'un tissu, de parties intimement entrelacées. Un chef n'est pas seulement responsable de la façon dont travaillent les personnes placées directement sous ses ordres, mais aussi de celle de tous les employés ou ouvriers aux échelons inférieurs. Cette situation ressort de ce qui précède et correspond d'ailleurs à l'un des principes les plus fondamentaux de l'organisation [7]. Si la qualité du travail de direction ou de conduite d'un chef dépend pour une large part de celle du travail de son propre chef, le travail des subalternes du premier dépendra lui aussi de la conduite du dernier. On peut en conclure que l'habileté de motivation gagne de l'importance aux échelons élevés de la hiérarchie et qu'elle joue un rôle considérable comme déterminant de la productivité de l'entreprise. Résumons cette situation sous forme d'une loi:

L'esprit de coopération des membres de l'organisation d'une entreprise semble dépendre de la motivation positive ou négative de ces membres. La tâche

6) réf. 43, p. 477.
7) réf. 15, p. 12.

motivationnelle des chefs revêt de ce fait une importance relative à l'échelon hiérarchique auquel ils se trouvent.

La création et le renforcement de cette volonté, de cette disposition pour la coopération sont donc éminemment importants et constituent un des points de départ dans la solution efficace des tâches données. Comme second facteur déterminant la productivité, il convient de citer les *connaissances de la matière* lorsqu'il s'agit de liquider des problèmes. Le chef dans l'entreprise n'a donc pas seulement une responsabilité psychologique, mais aussi une responsabilité d'ordre technique; aussi bien le chef lui-même que ses collaborateurs doivent jouir d'un maximum de connaissances de la matière. Ces deux facteurs sont liés l'un à l'autre sous deux rapports au moins.

Premièrement, Newman et Summer[8] font ressortir la portée de la planification dite de base. Le chef conscient de sa responsabilité utilise dans le cadre de ses instruments techniques de conduite des plans de base (standing plans) qui canalisent l'exécution du travail de l'unité (groupe, service, département). Il peut s'agir de plans garantissant par exemple la coordination ou réglant les voies de communication. Le but de tels plans est d'amener une liquidation plus prompte des tâches. Ils sont aussi établis pour garantir la fonction de coopération. Il est évident que les personnes auxquelles il incombe d'élaborer de tels plans doivent disposer de vastes connaissances de la matière. Il ne faut cependant pas passer sur la portée considérable de l'influence qu'elles exercent sur l'esprit de coopération. Si de tels plans inhibent les possibilités de création, l'esprit d'initiative et les besoins de bons rapports entre collègues, l'état d'âme des membres de l'organisation doit en souffrir dès le début, ce qui justement peut avoir un effet néfaste sur l'envie de coopérer.

Le second exemple se rapporte à la communication de connaissances purement professionnelles aux collaborateurs par le chef. Likert[9] fait remarquer que la communication de connaissances représente un élément essentiel de la motivation efficace. Chaque collaborateur doit comprendre sa mission à fond et connaître les rapports existant entre sa tâche et celle de l'organisation toute entière. La communication de connaissances et expériences ne se reflète pas seulement dans un accomplissement meilleur des tâches confiées, mais devrait dans la plupart des cas encourager le personnel à coopérer. Nous découvrons dans ces exemples une confirmation de nos déclarations antérieures dans lesquelles nous avons souligné l'importance des motifs de compétence. Ce dernier exemple évoque d'une façon particulièrement heureuse les rapports réciproques étroits existant entre les deux aspects des fonctions du management.

8) réf. 43, p. 407.
9) réf. 31, p. 103.

«Diriger, c'est atteindre un but par la conduite de collaborateurs (leadership is the accomplishment of a goal through the direction of human assistents). La personne amenant ses collaborateurs à obtenir des résultats déterminés est un chef [10]». La conduite est par conséquent une interaction entre hommes. Elle exige des subalternes dotés de certaines facultés et un chef qui sait en tirer profit [11].

Voilà les deux points centraux d'une dissertation où W. C. H. Prentice a tenté d'établir la vraie signification de la notion de conduite. Les définitions sont fort succintes, mais elles correspondent à notre avis entièrement aux aspects décisifs de la conduite. L'énoncé de la première phrase est particulièrement frappant; cette dernière montre que la conduite n'est pas prise comme synonyme de travail bien dirigé ou technique de direction, mais comme synonyme de réalisation du but de la conduite. Cette observation importe du fait que la plupart des auteurs qui se sont livrés à une telle analyse de la notion de conduite étudient, selon Prentice, des phénomènes tels que la popularité, la puissance, le talent de comédien ou l'habileté dans la planification à long terme. Il est entendu que de nombreux chefs sont doués de tels talents, mais ces derniers échappent à d'autres, ce qui ne les empêche pas d'être des chefs de format. L'habileté, le tact du chef ou sa maladresse, son style de diriger ou aussi son humeur habituelle sont refoulés à l'arrière plan par le *seul succès qu'il remporte dans ce processus social en pénétrant d'une part les collaborateurs et leurs buts individuels et d'autre part les buts du groupe tout entier qu'il doit atteindre* [12].

Ces considérations de Prentice nous permettent de faire la distinction entre chef et organisateur. L'organisateur subdivise une tâche globale en un certain nombre de tâches partielles ou fractionnées et règle par un système de directives et de stipulations les rapports entre les personnes assumant les différentes fonctions. Cette fonction de l'organisateur a pour objet par principe le rapport *but de l'entrepriseltravail.* Le devoir du chef, de l'autre côté, est d'engager ses effectifs d'une façon optimale dans l' activité de l'entreprise; le chef y parvient lorsque les personnes placées sous ses ordres en tirent un profit psychologique maximal [13], c'est-à-dire lorsque sont atteints aussi bien les buts fixés pour l'ensemble du groupe que ceux qui ont été établis pour chaque membre actif de ce groupe. Dans ce cas, il s'agit du rapport *travaillindividu.* Cela renforce l'argument que

10) citat. 65, p. 143.
11) réf. 65, p. 148.
12) *idem*, p. 143.
13) réf. 43, p. 483.

l'organisation est un facteur déterminant du succès de la conduite, argument exposé en détail au chapitre 23.

Qu'il nous soit permis de faire appel ici à la doctrine d'organisation. Celle-ci devra, plus que ce ne fut le cas par le passé, être consciente du fait que le travail de conduite mené à bonne fin, qui se manifeste dans un rendement accru du travail humain, repose sur l'organisation. Celle-ci doit non seulement permettre une telle conduite, mais encore l'encourager au plus haut degré. Les managers ont pour tâche de convertir l'organisation en action et pour ce faire, ils dirigent, ils conduisent. Ces révélations ont ouvert à la doctrine d'organisation des perspectives nouvelles qu'il ne nous appartient cependant pas d'éclairer.

62. Conduite et motivation

Après avoir analysé l'organisation de l'entreprise, les variables de personnalité, la motivation du travail et trouvé une définition utilisable de la conduite, nous allons en tirer maintenant les conséquences qui en découlent pour la conduite de collaborateurs dans l'entreprise. Nous rencontrons des difficultés par le fait que nous avons tenté de nous attaquer à ce problème sur une base aussi vaste que possible. Nous avons non seulement découvert l'énorme diversité de la nature humaine et les nombreux types d'hommes travaillant au sein d'une entreprise, mais nous nous sommes aussi rendu compte de l'importance de la compétence professionnelle, ainsi que du caractère hétérogène du travail industriel et exécutif. Une des difficultés majeures réside par conséquent dans le fait que nous devons compter non seulement avec des subordonnés aux dispositions différentes, mais aussi avec des personnalités fort diverses parmi les chefs. Aussi sommes-nous convaincus que si l'on prétend que le mode de conduite dit «démocratique[14] est par principe le plus efficace, ce qui

14) Sans vouloir nous attarder sur le rapport que ce mode ou style de conduite peut avoir avec la démocratie au sens politique du terme, il convient d'expliquer brièvement cette notion. Le style de conduite «démocratique» a été opposé aux styles patriarcal et autoritaire. L'idée qui préside à ce système est celle de la participation aux décisions. On exige pour l'ouvrier ou l'employé, quel que soit l'échelon auquel il se trouve, le droit d'avoir son mot à dire dans les décisions qui sont prises en connexion avec son poste de travail, droit dont il fait usage en participant à des séances. Cela ne relève pas seulement le moral du salarié, mais fait accepter plus facilement la décision qui a été prise et favorise la mise en pratique, à la satisfaction des deux parties, des mesures qui ont été décidées. Le style de conduite «démocratique» est certainement régi par bon nombres d'idées précieuses, devant être reconnues sans restrictions et à l'égard desquelles on n'ose plus guère élever de doutes. Cela a d'ailleurs incité de nombreux auteurs à prétendre qu'il s'agissait là de l'unique système valable pour diriger du personnel et que le style autoritaire n'avait plus sa raison d'être (voir par exemple réf. 32).

arrive toujours à nouveau, on n'y est pas du tout. Une telle allégation est dénuée de tout fondement, car si l'on n'est pas à même de connaître et de percevoir les variables de personnalité des intéressés et la situation de travail, on ne peut pas non plus la défendre.

Ces quelques considérations faites en guise d'introduction doivent démontrer également qu'il n'est pas dans nos intentions de dresser dans la partie suivante de notre travail une liste interminable de situations donnant pour chaque cas une recette de conduite. L'objectif que nous visons est d'établir, en accord avec les définitions de conduite données, des principes paraissant particulièrement propres à développer l'esprit de coopération en vue d'une collaboration plus fructueuse.

621. Les sphères d'influence de la conduite

1. L'attitude d'un sujet *X* à l'égard de son travail, qui s'exprime par un certain degré de disposition pour la coopération, semble dépendre

a) de sa situation de travail et
b) des variables de personnalité.

Qu'entend-on par situation du travail ? Cette notion englobe tous les états hors de la personnalité du travailleur avec lesquels il est confronté dans l'exécution de son travail. Il s'agit donc de facteurs tels que travail lui-même, responsabilité endossée, possibilité de faire preuve d'initiative, ambiance générale (par exemple règne de la confiance ou de la méfiance, de la loyauté ou des intrigues), prestige social, rapports entre collègues, salaire, prestations sociales, sécurité.

Nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises de parler des variables de personnalité. Il est question des facteurs qui, dans leur ensemble, reflètent le concept de soi.

Nous proposons que la mesure dans laquelle le salarié est prêt à coopérer soit déterminé par le rapport existant entre la situation de travail et les variables de personnalité. *C'est lorsque la situation de travail et les variables de personnalité correspondent entre elles que la disposition pour la coopération est à son apogée.*

Vu que nous soulevons ici un de nos arguments centraux, il convient de le relater plus en détail. Le rapport mentionné peut être formulé de la façon suivante :

Fonction I

$$\text{Disposition pour la coopération } X = \frac{\text{situation de travail } X}{\text{variables de personnalité } X}$$

X marquant un sujet déterminé.

Cette fonction sert de base pour la détermination de la disposition de coopérer s'exprimant par l'indice (I_{DC}), auquel nous attribuons une valeur purement théorique. Cet indice nous donne d'un autre côté un aperçu évocateur des questions soulevées.

L'I_{DC} d'un sujet peut être défini comme étant la somme de tous les rapports entre les valeurs figurant la situation de travail spécifique et les valeurs correspondantes des variables de personnalité :

$$I_{DC} = \frac{\text{val. } ST\,1\,(X)}{\text{val. } VP\,1\,(X)} + \frac{\text{val. } ST\,2\,(X)}{\text{val. } VP\,2\,(X)} + \cdots\cdots + \frac{\text{val. } ST\,n\,(X)}{\text{val. } VP\,n\,(X)}$$

$ST\,1\,(X)$ = premier facteur de la situation de travail du sujet X

$ST\,n\,(X)$ = $n^{\text{ième}}$ facteur de la situation de travail du sujet X

$VP\,1\,(X)$ = première variable de personnalité (c'est-à-dire variable de personnalité correspondant au premier facteur de la situation de travail) du sujet X

$VP\,n\,(X)$ = $n^{\text{ième}}$ variable de personnalité (c'est-à-dire variable de personnalité correspondant au $n^{\text{ième}}$ facteur de la situation de travail) du sujet X

Appliquons cette formule à un cas modèle. Il faut tout d'abord déterminer les facteurs n de la situation de travail et les variables de personnalité et procéder ensuite pour chaque position des deux catégories à une évaluation. Désignons pour les deux catégories une valeur maximale de 10 et une valeur minimale de 0. *Selon nos explications, l'I_{DC} est à son apogée, c'est-à-dire la disposition pour la coopération est à son point culminant lorsqu'il correspond exactement à n.*

$n = 5$

Soit les 5 facteurs de la situation de travail:

1. Travail en soi (exprimé en un degré de difficulté)
2. Responsabilité endossée
3. Possibilité d'avancement
4. Possibilité de faire preuve d'initiative
5. Occasion de travailler en équipe

Soit les 5 variables de personnalité :

1. Intelligence
2. Disposition de prendre des responsabilités
3. Espoirs quant à l'avancement
4. Esprit d'initiative
5. Sens de faire partie d'une équipe

Imaginons une situation de travail déterminée, exprimée en une valeur «situation de travail» :

	Valeur
1. Travail intéressant posant des exigences élevées	10
2. Responsabilités moyennes	6
3. Bonnes possibilités d'avancement	8
4. Travail demandant énormément d'initiative	10
5. Travail demandant beaucoup d'indépendance, c'est-à-dire peu de travail d'équipe	3

Tâche :

Calculons l'I_{DC} de deux sujets ayant les variables de personnalité suivantes :

Sujet 1

	Valeur
1. Grande intelligence	9
2. Prend volontiers des responsabilités	9
3. Ambition d'arriver à un poste de chef	8
4. Esprit d'initiative très marqué	10
5. Peu de sens pour travailler en équipe	4

Sujet 2

	Valeur
1. Intelligence moyenne	4
2. Cherche à se dérober aux responsabilités	3
3. Ne serait pas contre un avancement	7
4. Se garde de prendre des initiatives	2
5. Sens très marqué du travail d'équipe	8

L'I_{DC} de ces deux sujets se détermine de la façon suivante :

$$I_{DC} \text{ sujet } 1 = \frac{10}{9} + \frac{6}{9} + \frac{8}{8} + \frac{10}{10} + \frac{3}{4} =$$

$$\frac{400 + 240 + 360 + 360 + 270}{360} = \frac{1.630}{360} = 4{,}53$$

$$I_{DC} \text{ sujet } 2 = \frac{10}{4} + \frac{6}{3} + \frac{8}{7} + \frac{10}{2} + \frac{3}{8} =$$

$$\frac{420 + 336 + 192 + 840 + 63}{168} = \frac{1.851}{168} = 11{,}02$$

L'écart absolu de n ($= 5$) est de $-0{,}47$ chez le sujet 1, alors qu'il est de $+6{,}02$ chez le sujet 2.

L'I_{DC} montre clairement que dans notre cas modèle simple, la disposition pour la coopération est considérablement plus marquée chez le sujet 1, étant donné que la situation de travail correspond pour une large part à ses variables de personnalité. Le sujet 1 peut, à son poste de travail, faire valoir son potentiel de personnalité presque tout entier. Le sujet 2 ne convient pas à la situation de travail donnée, car la forte disproportion entre les deux sphères provoquera un mécontentement quelconque, qui se traduira à son tour par un manque de disposition pour la coopération.

La formule pour le calcul de l'I_{DC} énonce davantage encore. Elle fournit, quoique dans une mesure restreinte, des renseignements sur les raisons d'une disposition élevée ou réduite pour la coopération. Si l'écart de n est positif, c'est-à-dire si le calcul donne un chiffre $> n$, le sujet en question est *en général* insuffisamment qualifié pour la situation de travail donnée. Si cet écart est toutefois négatif, c'est-à-dire si l'$I_{DC} < n$, nous nous trouvons *en général* en présence d'un sujet plus que qualifié. Notre exemple confirme cette théorie, si bien qu'il n'est pas nécessaire de fonder cette dernière par des explications supplémentaires.

Si nous exprimons la situation relatée par les valeurs qui nous intéressent, nous pouvons dire que le chef du sujet 1 a dirigé son collaborateur avec succès. Il a su tirer un profit optimal des possibilités potentielles de son collaborateur. Le chef du sujet 2, en revanche, dirige mal. Il a motivé son collaborateur d'une façon inefficace en lui attribuant un poste exigeant énormément d'initiative, alors que ce sujet, si on le pénètre, désire manifestement un petit poste sûr lui permettant, sans trop d'ennuis et d'énervements, de consolider ses liens amicaux avec ses collègues.

On peut donc discerner en principe deux sphères sur lesquelles le chef peut influer. S'il développe sciemment la personnalité du sujet 2,

il renforcera la disposition de ce dernier pour la coopération. Pour ce faire, le chef peut par exemple donner suite à certains motifs de travail limités appartenant selon Herzberg à la catégorie de l'hygiène de travail, ce qui affaiblit ces motifs, c'est-à-dire en réduisant la stimulation et en activant des motifs continus forts par des facteurs motivationnels efficaces. Le chef peut également intervenir dans la situation de travail en adaptant celle-ci à la personnalité du sujet.

Voilà qui illustrait les interactions étroites entre situation de travail et variables de personnalité. Il s'est fait jour que la disposition ou plutôt la mise au point de facteurs motivationnels appropriés, qui ne sont rien d'autre que des facteurs de la situation de travail, se solde par une modification positive de la constellation de la personnalité.

2. L'exécution du travail par le collaborateur dépend des deux facteurs «capacités» et «motivation». Maier exprime ce fait sous forme de la fonction multiplicative suivante [15] :

Fonction II

Exécution du travail X = capacités X x motivation X

Comme nous l'avons vu sous 61, la motivation peut se traduire par une disposition pour la coopération soit élevée, soit faible. On peut de ce fait l'égaler à cette notion. En remplaçant le terme d'exécution du travail par la notion «efficience de travail» plus plastique et souvent utilisée dans notre terminologie, nous arrivons enfin à la troisième fonction :

Fonction III

Efficience de travail X = capacités X x disposition pour la coopération X

Le chef qui dirige a par conséquent la possibilité d'accroître l'efficience de travail en développant les capacités de ses collaborateurs.

---

15) Cf. Maier Norman R. F., *Psychology in Industry (2nd ed.)*, Boston 1955, Citat. 52, p. 51.

3. Si nous concrétisons la fonction III en remplaçant la notion disposition pour la coopération par les facteurs qui déterminent celle-ci, nous aboutissons à la fonction fondamentale que voici :

Fonction IV

$$\text{Efficience de travail } X = \text{capacités } X \times \frac{\text{situation de travail } X}{\text{variables de personnalité } X}$$

Nous attachons beaucoup d'importance à cette fonction. Elle doit servir de base au développement de tout principe de conduite. Tentons de l'exposer.

L'accomplissement efficace de l'organisation formelle constitue la tâche de conduite confiée aux chefs à tous les échelons de la hiérarchie. Ces chefs doivent mener cette tâche à bonne fin en élevant l'efficience de travail de leurs collaborateurs. L'efficience de travail peut se manifester dans l'accomplissement fidèle de l'organisation, mais aussi dans l'amélioration de celle-ci, notamment lorsqu'elle n'est plus à la hauteur de l'efficience de travail élevée. Le chef a donc en tout cas un intérêt à accroître cette efficience. Pour y parvenir, il doit vouer son attention *en même temps* à deux sphères. Premièrement, il s'agit d'élever la compétence professionnelle des collaborateurs. Deuxièmement, il doit renforcer la disposition pour la coopération en amenant la situation de travail et les variables de personnalité à un rapport aussi favorable et congruent que possible, qui se concrétise dans une motivation positive. Ces deux sphères se réunissent en une fonction multiplicative. Si par conséquent, les capacités d'un collaborateur sont d'un niveau très élevé, alors que sa motivation est nulle ou même négative, il n'y aura pas d'efficience de travail. Dans le cas de la motivation négative, il peut y avoir inefficacité de travail. Exemple : résistance sans compromis, sabotage. Si l'on note de l'autre côté une motivation très positive, mais que l'individu ne jouit d'aucune compétence professionnelle, l'efficience de travail fera à nouveau défaut et sera éventuellement négative ici également. Il en sera notamment ainsi lorsque l'individu s'essaie dans des travaux où ses efforts non seulement restent vains, mais compromettent par exemple également l'efficience d'autres secteurs de l'entreprise. Exemple : une planification de la gestion d'entreprise dépourvue de toute base raisonnable.

Le chef qui dirige efficacement voue son attention aux deux sphères, car ce n'est qu'ainsi qu'il atteint le résultat optimal.

622. Considérations sur le travail de conduite

6221. Principes indicateurs pour la conduite

A. Encouragement de la valorisation personnelle

L'individu cherche dans son milieu à se comporter si possible en accord avec les idées qu'il se fait de lui-même. Si son milieu lui offre la possibilité de réaliser son concept de soi, il approche de la valorisation personnelle, mais si son milieu l'en empêche, il subit une frustration, avec tous les préjudices déjà relatés. Nous avons vu toutefois que la valorisation personnelle complète est un état qui ne peut guère être atteint, vu que ce concept que l'individu se fait de lui-même est modifié positivement lorsque cet individu fait des expériences réjouissantes. Ces modifications se traduisent sous forme d'exigences toujours plus sévères imposées à soi-même, respectivement sous forme de conceptions psychologiques plus hautes de l'avantage.

Ces faits nous permettent en stricte conséquence de toutes nos constatations faites dans le domaine du développement de la personnalité et dans celui de la motivation du travail, de dresser les deux premiers principes de conduite.

Principe I

Les chefs sont responsables d'une situation de travail permettant au personnel dirigé de percevoir ses conceptions de l'avantage psychologique et d'approcher par conséquent d'un état de valorisation personnelle. Plus le chef parviendra à assumer cette tâche, plus son collaborateur sera disposé à coopérer, c'est-à-dire plus sa motivation sera positive quant à l'exécution efficace du travail.

L'analyse fouillée de la motivation du travail nous permet de perfectionner le premier principe. Voici par quoi le chef doit se laisser guider lors de l'organisation de la situation de travail de ses collaborateurs:

Principe II

La situation de travail peut, d'une manière générale, être qualifiée d'optimale lorsque

(a) elle satisfait les besoins d'hygiène (dans le sens que lui attribue Herzberg) et écarte de ce fait le mécontentement,

(b) elle accuse des facteurs appropriés, qui, en tant que déterminants continus, motivent le personnel à un rendement accru et engendrent ainsi la satisfaction.

La réalisation des deux premiers principes de conduite pose au chef des exigences très élevées.

Nous tombons d'abord sur des exigences portant sur son habileté de traiter ses collaborateurs (tact). Il doit, et cela régit l'efficience de son travail de conduite, s'occuper de façon très intensive de la personnalité de ses collaborateurs, respectivement de leurs besoins structurés. Il faut pour cela que le chef soit doté d'une bonne «dose»

— de connaissance de l'homme, de la nature humaine
— de compréhension (faculté de se mettre à la place d'autrui)
— de tact.

Il doit s'enquérir des principales étapes du développement de la personnalité et comme résultat de ces efforts continus, interpréter les concepts de soi d'une façon aussi fidèle que possible à la réalité. Il acquiert ces connaissances en observant perspicacement, en instaurant au travail un comportement loyal reposant sur la confiance réciproque et en veillant en outre à une intégrité continuelle et sans failles. Selon Batten [16], l'intégrité est la qualité de l'homme demandant que le but unique de toute pensée, de toute parole et de tout acte vise le progrès de l'homme ou celui de choses, pour que soient atteints des résultats positifs et éthiques.

Ce dernier point est fermement approuvé par Gellerman [17]. Il dit que le comportement des ouvriers n'est pas déterminé par les tentatives du chef de glorifier un but de production, d'affirmer qu'il veut les comprendre ou par la façon dont il examine le travail. Ce comportement est déterminé uniquement par les impressions que les ouvriers ont du vrai comportement du chef: par les choses que le chef divulgue par mégarde ou par la façon dont il tranche des différends, où son vrai caractère apparaît ouvertement. Cet auteur dit que c'est là le point principal expliquant pourquoi les tactiques de «human relations», pour autant qu'il s'agisse de tactiques, sont si souvent inefficaces: leur but est trop apparent.

Deuxièmement, le chef doit, pour répondre au principe II, examiner objectivement au préalable la situation de travail quant à ses traits caractéristiques. Il doit à cette occasion se faire une image bien complète. Voici les facteurs qui appellent de ce fait un examen objectif:

— travail en soi
— responsabilités endossées
— prestige social dont le poste de travail jouit en dehors de l'entreprise
— prestige social du poste de travail dans l'entreprise (position du poste de travail par rapport aux autres, selon une échelle d'appréciation sociale)
— degré de dépendance et importance du poste de travail comparée à celle des autres postes de l'organisation
— perspectives de succès perceptibles
— reconnaissance témoignée
— ambiance générale

16) réf. 3, p. 175.
17) réf. 16, p. 227.

— possibilités d'avancement
— rémunération
— prestations sociales
— horaire de travail
— sécurité du poste de travail
— épreuve physique

Cette liste n'est nullement exhaustive; son but est de faciliter la compréhension. Les facteurs devant être examinés diffèrent certainement suivant le poste de travail en question. Reprenons brièvement le premier facteur «travail en soi». Le travail doit être jugé avant tout d'après son *caractère programmé*. On en conviendra par exemple que le service de recherche d'une entreprise ne doit pas être organisé d'une façon aussi stricte que d'autres services, c'est-à-dire que le chef a davantage de latitude que celui du service de remise des matériaux par exemple. Les opérations de tels services sont en effet surveillés de plus en plus aujourd'hui jusque dans les moindres détails par des ordinateurs, ce qui laisse évidemment aux employés qui y travaillent très peu de liberté de mouvement [18]. Leavitt propose pour cette raison de mettre l'accent principal sur la tâche à accomplir lorsqu'il s'agit d'apprécier une situation de travail. Il dit que la tâche de tout occupant d'un poste de travail fournit les renseignements essentiels sur le degré de programmation. Il convient de préciser qu'il faut prendre en considération non seulement la *nature* de la tâche, mais aussi le *temps* qui est imparti à l'employé pour accomplir cette tâche.

Un tel jugement de la situation de travail repose sur l'idée de l'appréciation différenciée. Si elle est considérée comme justifiée, elle fait nécessairement que nous rencontrions de moins en moins d'uniformité en matière de management [18].

Troisièmement, le chef se voit placé devant la tâche certainement la plus difficile, à savoir celle d'adapter la situation de travail à la personnalité de celui qui occupe un poste déterminé. La conduite s'accomplit dans cet effort continuel d'adaptation. Le chef veille pour chacun de ses collaborateurs à assurer un état d'hygiène (selon la terminologie de Herzberg). Ce n'est qu'au moment où cet état est atteint que l'on peut mettre en oeuvre des facteurs motivationnels stimulant la satisfaction. La façon dont il y parvient n'est pas une question de conduite, mais d'organisation et dans notre contexte, elle s'efface devant notre exigence qu'il le fasse de son mieux. Quant à savoir comment transmettre des responsabilités, comment organiser le travail pour enregistrer un succès, comment reconnaître un tel succès, comment assurer la sécurité du poste de travail, ces questions relèvent en partie de l'organisation, en partie de la personnalité du

18) réf. 62, p. 98.

chef, mais n'importent nullement dans le cadre d'une théorie de conduite. Ce qui importe, c'est uniquement le fait que le chef prenne ces mesures, ainsi que d'autres à discuter, si cela est justifié.

Ce processus d'adaptation ne prend jamais fin, puisque les variables de personnalité évoluent constamment. C'est ce qui imprime à la conduite son caractère dynamique.

La conduite tirant sa force d'une connaissance approfondie de la nature humaine et d'une habileté objective de discernement en vue d'une motivation positive et, partant, d'un renforcement de la disposition à coopérer n'a rien à voir avec une description de styles de conduite ou de «trucs» pour la manipulation du personnel. Il doit frapper que si l'on traite la question de conduite de cette manière, le thème «Styles de conduite» ou «Styles de direction», qui jouit d'une vive considération dans la littérature contemporaine, n'occupe pas du tout une position centrale. C'est pourquoi nous renonçons à la description de différents styles de conduite, étant d'avis que *seuls le résultat du travail de conduite et le procédé méthodique et systématique adopté en vue de l'obtention de ces résultats importent et non pas le comportement stylisé d'un chef.*

B. Consolidation de la compétence professionnelle

La consolidation de la compétence professionnelle des collaborateurs représente une tâche incontestable du management, car ce n'est que par la conduite que l'on parvient à l'efficience de travail. Il y a longtemps que l'on ne met pas en doute ce principe. Toutefois, on déplore en général l'absence d'une interprétation psychologique de cet état de chose.

Nous aimerions souligner d'avance que ces efforts ne peuvent être couronnés de succès que si les deux premiers principes sont réalisés. *Une consolidation des capacités est inopérante sans motivation efficace.* Deuxièmement, il faut reconnaître qu'il peut y avoir des interactions très resserrées entre la consolidation de la compétence professionnelle et la motivation du travail. Vu qu'à différentes reprises nous avons parlé de ces interactions, nous pouvons passer au troisième principe de conduite, sans faire d'autres commentaires.

Principe III

Les chefs sont responsables de la consolidation de la compétence professionnelle du personnel dirigé. Plus ils ont de succès dans l'accomplissement de cette tâche, plus les conceptions psychologiques de l'avantage de la personne dirigée subiront une modification positive rapide, dans la mesure où cette personne se posera des exigences accrues et attendra davantage d'elle-même. Il faut répondre à cette réalité par une adaptation correspondante de la situation de travail à la nouvelle constellation de la personnalité.

6222. *Critères de distinction d'avec la théorie de conduite traditionnelle*

Après avoir formulé les principes de conduite découlant des travaux préliminaires des chapitres 2 à 5, nous allons démontrer encore une fois en quoi notre conception de la conduite de personnel se distingue de la théorie traditionnelle.

1. Nous avons cherché avant tout à développer cette théorie de conduite sur des fondements plus solides. Notre rétrospective a montré que les anciennes théories de management reposaient presque toutes sur des idées erronées ou du moins incomplètes de la nature humaine. Il était donc juste de s'attacher en premier lieu à l'étude de la structure de la personnalité et de ses relations avec le facteur de milieu appelé Travail.

2. Nos définitions de la notion de conduite telle que nous l'entendons dans l'entreprise font apparaître le travail de diriger sous des aspects n'ayant encore été reconnus en maints endroits. Cette nouvelle conception marque un *éloignement de tout procédé manipulatif* et s'enracine dans l'exigence que le chef véritable encourage, en toute franchise et avec désintéressement, le développement de la personnalité de son collaborateur *par le travail*. Nous approuvons Batten à tous égards [19] lorsqu'il dit qu'il faut commencer à réaliser que l'étude des réactions humaines, des habitudes et comportements ne constitue pas une discipline à part ou même une propre technique, mais qu'elle fait partie intégrante et essentielle de la conduite de tous les jours. De tels entendements n'avaient nullement droit de cité et ne l'ont encore pas à de nombreux endroits. Une opinion bien trop répandue dit que diriger, c'est avant tout organiser et contrôler et, si le temps le permet et en quelque sorte parallèlement, par obligeance, diriger peut aussi consister à rendre le travail plus attrayant et plus «digne de l'homme».

3. Notre conception de la conduite permet un *engagement personnel plus étendu du salarié* dans son travail. Les fonctions I à III ont pour effet, et non pas en dernier lieu, que l'ouvrier ou l'employé finit par considérer son travail comme une *mission*, si bien qu'il éprouve la réalisation du but comme une *obligation morale* [20]. Cette façon de diriger le personnel permet de donner à celui-ci, lors de l'organisation du travail, une ligne de conduite qu'il est capable de suivre. Gellerman [21], ainsi que Batten [22] confirment avec véhémence la nécessité de cette thèse et se réfèrent à ce sujet aux résultats les plus récents de la recherche.

---

19) réf. 3, p. 23/24.
20) réf. 43, p. 374.
21) réf. 16, p. 217.
22) réf. 3, p. 23/24.

4. Finalement, cette théorie toute entière repose sur la conviction que le fait de diriger correctement, c'est-à-dire le développement de l'individu, peut mener à un accroissement inespéré du rendement et que si cette façon de conduire le personnel est appliquée partout, elle entraîne un accroissement de la productivité au niveau de l'entreprise.

Mais une conduite conforme à nos principes ne porte pas ses fruits que pour l'entreprise; elle contribue dans une mesure à ne pas sous-estimer au maintien de notre régime social et de notre régime démocratique libre. Selon Prentice [23], la conduite est démocratique dans une entreprise lorsqu'elle offre à chaque ouvrier ou employé un maximum de possibilités de s'épanouir psychiquement, sans provoquer l'anarchie. Nous espérons contribuer par nos considérations à la consolidation des principes démocratiques dans nos entreprises également.

23) réf. 65, p. 151.

7. LE DEVELOPPEMENT ET LA SATISFACTION DES MOTIFS STIMULANT LE RENDEMENT EN TANT QUE TACHE PREMIERE DU MANAGEMENT

71. Le climat de productivité

711. Une nouvelle façon de considérer l'entreprise

Nous avons eu l'occasion de faire remarquer brièvement que la mise en pratique des principes de conduite élaborés posait aux chefs de tous les échelons hiérarchiques des exigences extraordinaires. Nous sommes conscients qu'il n'est guère de chef présentant toutes les facultés idéales qui sont requises à cent pour cent. On se gardera toutefois d'en conclure qu'une vraie conduite est une chimère et qu'il est donc impossible de la réaliser. Il s'agit au contraire d'examiner les possibilités de concrétiser les perspectives de succès d'une part et celles qui promettent une augmentation de l'efficience de la conduite d'autre part.

Il a été question antérieurement d'opinions nourries à l'égard de l'entreprise et du travail qui sont des idées culturellement sanctionnées et enracinées. Il était dit par exemple que c'est le *droit* du management de diriger et le *devoir* des subordonnés d'exécuter les ordres et directives. Nous avons touché ainsi un problème qui requiert quelque éclaircissement. Nul homme raisonnable ne doutera du bien-fondé de cette théorie. Il reste toutefois à savoir s'il est avantageux pour le travail de conduite que l'individu travaillant dans l'entreprise associe l'«esprit» qui émane de celle-ci à cette dualité et qu'il s'en accommode, vu qu'il y va de réaliser un bénéfice. En vertu de nos considérations antérieures, il faut y répondre catégoriquement par la négative. L'«image» de l'entreprise doit être réinterprétée. La vraie conduite ne portera ses fruits que si le chef aussi bien que l'individu dirigé reconnaissent que le mode efficace de conduite satisfera les deux parties.

Nulle personne ne conteste aujourd'hui que le but d'une entreprise est de défendre sa position économique dans la lutte concurrentielle avec les entreprises rivales. Pour garantir l'existence de l'entreprise, il faut braquer l'activité industrielle sur la réalisation de bénéfices. Cette recherche du bénéfice constitue la base de toute l'organisation de l'entreprise qui, elle, vise l'obtention du résultat optimal par une adaptation des frais dans une

situation donnée du marché économique. C'est de cet impératif que naissent les exigences que le chef pose à ses subalternes quant au comportement conforme au but de l'entreprise. Il s'agit évidemment du reflet de son propre être et du rôle qui lui a été confié [1]. Nous nous dispenserons d'étaler les principes d'*organisation mécaniste*.

Un aspect de la «doctrine» mécaniste revêt de l'importance dans notre contexte. En donnant à son secteur d'activité un caractère lucratif, l'entreprise lie son activité au monde extérieur, c'est-à-dire au(x) propriétaire(s) de l'usine. L'employé se soumet ainsi à un but qui lui est étranger par principe, dont il ne peut faire le sien. Il se met donc en quelque sorte à la disposition des propriétaires et leur demande une contre-prestation correspondant aux circonstances générales. Rien ne l'incite toutefois à considérer l'entreprise comme sa grande chance, comme établissement ou, pour prendre un terme moins dégradé dans le langage courant, comme milieu où il peut rester lui-même.

Ce «rester soi-même» ayant cependant été taxé d'essentiel dans les derniers chapitres, on devrait en fait qualifier la situation telle qu'elle se présente de déplorable. L'objectif visé par l'entreprise et les pensées conditionnées par cet objectif ne correspondent avant toute chose pas aux buts que les hommes désirent atteindre abstraction faite de leur travail. La doctrine par laquelle ils sont dominés ne définit tout simplement pas leur secteur d'activité par des grandeurs correspondant à leurs conditions de comportement. Divers auteurs ont tenté de définir les buts de l'entreprise et ceux des individus qui y travaillent par des grandeurs plus rapprochées [2, 3]. Katz se pose par exemple les deux questions essentielles que voici:

1. «Comment l'entreprise peut-elle être interprétée à nouveau de façon que les concepts sur lesquels elle repose soient rapprochés des réalités humaines? Comment est-il possible de capter de cette façon un plus grand spectre du comportement et d'établir des directives d'action réduisant des conséquences imprévisibles [4]»?

2. Une fois que l'on voit les choses de cette manière et que l'on est convaincu de l'utilité des principes mécanistes, il faut se demander quelles sont les possibilités dont dispose le chef pour pousser la productivité, la satisfaction, la force créatrice, le dévouement personnel dans l'accomplissement de la tâche et dans l'adaption à l'organisation de l'entreprise.

1) réf. 60, p. 96.

2) réf. 37.

3) réf. 60, p. 97.

4) citat. 60, p. 97.

Ce que nous avons cherché à insinuer ressort clairement de la première phrase. Consacrons-lui un alinéa.

Dans l'article cité, Katz fait des propositions concrètes qu'il vaut la peine, selon nous, d'examiner. Son but est de confronter la conception mécaniste avec une alternative plus proche des réalités de l'être humain et qui, de par cette qualité, constitue une base plus réaliste pour l'accroissement de l'efficience de l'entreprise.

1. La tâche comme point de départ

L'entreprise est communément considérée comme une institution servant les intérêts d'un groupe d'individus relativement restreint. Ces hommes cherchent à réaliser un bénéfice. Ils ont besoin pour cela de personnes qu'ils puissent charger de fonctions et qui soient prêts à assumer les tâches qui leur sont confiées. Ces personnes ont à contribuer à la majoration des bénéfices et sont en contrepartie rémunérées pour les services rendus. Katz essaie de déterminer le dessin de l'entreprise en quelque sorte à un étage supérieur. Il détache sciemment l'entreprise de cette considération microéconomique et analyse sa position sur le plan macroéconomique. C'est de cette façon qu'il arrive à sa première constatation.

«Au lieu de croire que la fin de l'entreprise est de réaliser des bénéfices, on pourrait tout aussi bien admettre que son *but est de résoudre des problèmes* qui

(a) lui permettent de satisfaire des besoins réels de la société (biens, services, achats, revenus, etc.),

(b) lui donnent l'occasion de répondre à la grande diversité des besoins personnels (physiologiques, besoins de sécurité, d'appartenance à une collectivité, de reconnaissance, de considération et de valorisation personnelles) des employés et ouvriers» [5].

Katz pense que cette façon d'envisager les choses permet de voir la face véritable de la recherche du bénéfice. Le fait de tirer des bénéfices d'une activité doit être considéré désormais comme une substance indispensable, car les bénéfices permettent à l'entreprise de défendre sa position dans la société et de fournir son apport à ses propres membres et à ceux de la société, donc d'assumer les tâches qui nécessairement surgiront. Ce transfert de l'accent principal est très important dans l'intérêt d'une nouvelle conception. Cette argumentation s'érige sur la conviction que l'existence de l'entreprise est nécessaire. Vu que la société est animée de besoins vitaux qu'il s'agit de satisfaire pour assurer une coexistence

5) citat. 60, p. 97.

ordonnée et vu que l'individu doit répondre à quelques besoins hautement personnels pour ne pas périr, l'entreprise a toute une gamme de vocations, de missions.

Katz conclut qu'il est possible à présent de voir les choses de l'intérieur. Le but lucratif de l'entreprise présuppose que celle-ci soit reconnue de l'extérieur comme un «agglomérat de personnes et de choses manipulé et contrôlé par un élément quelconque tel que la direction de l'entreprise, le conseil d'administration ou les actionnaires, en vue de satisfaire des besoins du monde extérieur» [6]. Le traitement de la tâche en tant que fin nous permet d'apprécier l'exploitation du point de vue de l'homme qui y travaille activement. Il devient ainsi possible de considérer les sentiments, activités et rapports interpersonnels comme facteurs revêtant une importance *intrinsèque*. Dans une telle doctrine, les hommes n'intéressent plus seulement qu'en tant qu'instruments pour la réalisation du but lucratif pour le compte de propriétaires, pour rendre service aux clients et pour verser des salaires aux employés. Si nous considérons l'entreprise sous cet angle, elle apparaît comme institution servant de *base pour le succès* de ses propres employés. Nous voilà arrivés au second aspect important cité par Katz.

2. *L'entreprise en tant que base de succès*

«Il ne suffit pas d'apprécier les rapports interpersonnels, travaux, événements et décisions essentiellement sur la base de la contribution directe ou indirecte au bénéfice. Chacun de ces facteurs doit être examiné également a) quant à la mesure dans laquelle il contribue à la satisfaction de toute la constellation des besoins propres aux travailleurs et b) quant à la mesure dans laquelle il permet une estimation plus précise des individus par eux-mêmes» [7].

Que le degré de satisfaction des besoins joue un rôle important comme déterminant de la productivité, de la force créatrice et de la satisfaction générale, nous l'avons déjà retenu à plusieurs reprises. Katz est donc d'avis qu'une estimation plus précise est une condition sine qua non, aussi bien pour s'épanouir psychiquement que pour se libérer du «douloureux comportement fait de soumission» [7]. Il entend certainement que l'on doit laisser à l'individu la possibilité de se connaître lui-même, de se rendre compte lui-même de quoi il est capable.

Il nous semble que ces réflexions de Katz représentent un complément indispensable des considérations du chapitre 6. Un «esprit» d'entreprise de ce genre forme un élément constituant du climat de productivité,

6) citat. 60, p. 98.
7) idem, p. 98.

c'est-à-dire d'un climat où les gens travaillent parce qu'ils veulent bien travailler. Le mythe aussi enraciné que caduc des propriétaires et chefs d'entreprise avides de profits faisant fi des personnes qui y travaillent doit être exterminé partout, mais surtout dans les milieux sociaux assumant des fonctions de management. Ce mythe doit céder sa place à la réalité que *l'entreprise est un milieu dans lequel il s'agit, grâce aux tâches qui se posent, de saisir une grande chance de la vie, à savoir celle de la valorisation personnelle, du renforcement de la considération personnelle et par là de percer vers la liberté personnelle.*

Pour ce qui est de la satisfaction, nous constatons que Katz met l'accent sur les deux facteurs «tâche» et «succès». Si les tâches sont formulées de manière à répondre à la personnalité des exécutants, cela revient à un triple succès: succès vécu pour celui qui exécute le travail, succès pour l'entreprise et succès pour la société (dans le sens de la communauté). L'étude de Pittsburgh a prouvé que tous les facteurs motivationnels incitant l'employé ou l'ouvrier à accroître le rendement gravitent autour de la tâche. Il est par conséquent évident que la motivation stimulatrice du rendement constitue la tâche première des cadres de nos entreprises.

712. Transfert de l'accent principal sur le travail

Il nous semble de plus en plus que la clé pour l'accroissement de la productivité ne réside pas dans une politique toujours plus astucieuse pratiquée par le service du personnel central, mais dans une conduite plus sage et plus judicieuse du personnel par les chefs immédiats. Une pensée de Gellerman [8] semble s'avérer: «Je crois que c'est dans la satisfaction des besoins de perfection personnelle et de considération par le travail qu'il faut voir la plus grande occasion s'offrant de nos jours au management. Ce dont nous avons besoin aujourd'hui, c'est de situations de travail qui font percer les forces latentes telles que les facultés créatrices, l'habileté ou tout simplement l'amour de la dureté du travail». Alors que le service du personnel est responsable de ce que l'hygiène de travail — rémunération équitable, allocations sociales, clubs pour les loisirs, ordre à l'intérieur de l'exploitation et sécurité — soit garantie, il n'est pas à même de motiver le personnel de façon continue à accroître le rendement. C'est précisément dans ce point que réside le grand danger de surestimation de la politique en matière de personnel et en même temps l'explication pour les fréquents échecs que cette dernière essuie lorsqu'il s'agit de pousser la productivité. Herzberg [9] circonscrit le danger d'une telle politique avec

8) citat. 17, p. 245.
9) citat. 21, p. 130/131.

toute la clarté désirable: «Si la récompense du travail est liée à des comportements ne se rapportant pas au travail lui-même, il n'est guère étonnant que les ouvriers et les employés supérieurs s'approprient un certain nombre de valeurs gravitant autour de ces récompenses secondaires. L'hygiène (toujours dans le sens que lui attribue Herzberg) devient alors le but d'une grande partie de l'existence . . .

. . . L'individu qui vit dans un tel monde est empêché de trouver une satisfaction réelle dans son travail. Les rapports interpersonnels en dehors du travail au sens le plus strict sont surchargés. Les violons d'Ingres prennent le caractère de succédané du travail. Mais une activité meublant les loisirs ne peut pas créer le sentiment d'épanouissement psychique complet, le sentiment que l'on poursuit un but d'importance tel qu'il peut surgir lorsqu'on aspire dans la vie à une fin suprême. Il faut se demander si les sentiments d'anomie, de vie déracinée (rootlessness) et de dépaysement que les anthropologues, hommes politiques et psychiatres qualifient de caractéristiques pour le monde actuel ne proviennent pas, en fin de compte et pour une large part, de cette exubérance, de cette profusion de rapports interpersonnels».

Une telle argumentation, encore très rarement représentée même dans la littérature la plus récente sur le management, mérite notre approbation toute entière. L'argument: «Eh bien oui, cela peut être tout à fait valable pour les Etats-Unis, mais chez nous . . .» avancé malheureusement que trop souvent, peut pour une fois être rejeté en toute conscience, car il s'agit là tout simplement d'une observation perspicace de la nature humaine.

Il est indispensable d'écarter ici toute équivoque qui pourrait s'infiltrer dans nos considérations. En décrivant nos fonctions et principes de conduite au chapitre 6, un des principes disait que la disposition de l'individu pour la coopération est optimale lorsque la situation de travail et les variables de personnalité correspondent entre elles. Nous avons démontré à l'aide de chiffres que pour une valeur élevée représentant une situation de travail donnée, la disposition pour la coopération variait suivant la valeur des variables de personnalité. La disposition pour la coopération d'un individu à faible valeur de personnalité occupant un poste de travail posant de hautes exigences, voir page 92—96, laissait manifestement à désirer par rapport à celle de son collègue. Dans ce paragraphe, nous exigeons toutefois une accentuation générale plus marquée du travail lui-même. Y a-t-il contradiction avec les théories développées au chapitre 6? — On peut répondre par la négative si l'on se réfère aux processus de motivation de l'homme relatés aux chapitres 4 et 5.

Il faut faire la distinction entre deux processus de motivation fondamentalement différents. Il y a d'abord les motifs qui déploient un effet limité (motifs limités), puis ceux qui exercent une force déterminante pour ainsi dire illimitée sur le comportement (motifs continus). Si l'individu rencontre ainsi une situation de travail qui ne calme pas ses motifs limités, ces motifs non satisfaits gardent leur force comme déterminants du comportement. Nous observons ce cas chez un individu manifestement pas assez payé. Dans cette situation, la disposition pour la coopération et, partant, la productivité, sont limitées (c'est-à-dire elles ne sont pas optimales). Elles s'élèveront si la rémunération s'améliore. Une fois que l'on a atteint une situation de travail satisfaisant entièrement les besoins d'hygiène qu'éprouve cet individu, les anciens motifs relevant du travail perdent leur pouvoir déterminant vis-à-vis du comportement. Pour renforcer davantage la productivité de cet individu à ce stade là, il faut que les chefs fassent intervenir d'autres facteurs motivationnels, qui éveillent les motifs de valorisation personnelle. Une fois que ce processus est en marche — *et c'est le cas si les chefs mettent l'accent sur le travail lui-même dans leurs efforts de motivation* — c'est le processus du renforcement de soi-même, si important pour l'accroissement de la productivité, qui démarre selon la théorie de la stimulation des besoins. Ce renforcement de soi-même, c'est la recherche caractéristique pour la nature humaine de remporter des succès, de jouir de compétence, de faire des exploits. C'est pourquoi nous parlons dans le titre de ce dernier chapitre du *développement* des motifs stimulant de rendement. Si pour certains individus l'hygiène représente le but d'une majeure partie de leur existence, comme cela ressort par exemple de la citation de Herzberg, les motifs de perfection et de valorisation personnelles doivent encore être créés. Il faut alors donner à ces individus la possibilité de se comporter de façon à pouvoir percevoir les besoins de compétence, de responsabilité, de succès, de reconnaissance et de travaux provocateurs.

Pour autant que nous puissions nous permettre de généraliser, nous aimerions dire que les besoins d'hygiène des individus employés dans les entreprises de notre pays sont en général plus que saturés. Le développement des motifs stimulateurs du rendement est ainsi une nécessité incontestable. Il est temps que nous nous mettions à nous concentrer sur «le pain lui-même» (plutôt que sur le beurre et la confiture que l'on peut y étendre) et que nous nous rappelions l'avertissement de J. D. Batten [10]:

«Notre standard de vie riche et exubérant, nos droits et nos privilèges sont en très grand danger. Comment est-ce possible, puisque du point de vue matériel, nous ne nous sommes jamais mieux portés? Parce que les

10) citat. 3, p. 24.

communistes tirent profit avec sang froid dans le monde entier de nos points faibles évidents:

1. Le souci de nos loisirs
2. L'exaltation de la suspension du travail et du divertissement
3. La recherche de sécurité financière
4. L'appréhension des innovations, à moins que celles-ci comportent une récompense immédiate sous forme d'argent ou de loisirs
5. La perte d'individualité opiniâtre
6. Le retranchement derrière des façons de penser schématisées et des mouvements collectifs, consistant à suivre les autres comme des moutons de Panurge (comportement grégaire)
7. La tendance de parler plutôt que d'agir
8. Le manque de connaissances de notre propre histoire
9. L'insuccès lorsqu'il s'agit de défendre son propre point de vue
10. La tendance d'affronter l'avenir avec angoisse

... Les principes de démocratie tels qu'ils se manifestent dans le système d'entreprise libre n'ont pas besoin d'être expliqués ou défendus. Il n'y a qu'à les appliquer, et ceci dans un esprit d'inclination, de désintéressement et de travail assidu».

72. La valeur pratique de la motivation stimulatrice de la productivité

Nous allons essayer pour terminer d'esquisser la valeur pratique de la motivation stimulant la productivité. Nous pensons que ce paragraphe s'impose, vu que cet ouvrage, ainsi que nous l'avons fait remarquer dans l'introduction, s'adresse avant tout au praticien. Nous nous sommes décidés à résumer en 10 points la valeur multiple de cette motivation. Cette liste ne saurait être exhaustive, car nous savons parfaitement que certains effets éminents de nos principes de conduite peuvent, dans certains cas, n'être compris dans aucune catégorie. Il nous paraît néanmoins judicieux de ne former qu'un nombre restreint de catégories d'effets et d'essayer de rendre ainsi une image bien arrondie et facile à retenir de la valeur qui revient à la motivation. Une fois que l'on a saisi la valeur pratique, on ne peut qu'approuver qu'il s'agit dans notre énoncé de la tâche principale de management.

1. Octroi d'assurance subjective

Nous avons reconnu au chapitre 2 que l'octroi d'assurance subjective était une fonction de l'organisation informelle de l'entreprise. Nous avons

dû cependant y ajouter l'hypothèse que l'organisation formelle ne confère pas ou du moins pas assez d'assurance subjective. Nous avons toutefois laissé cette hypothèse sans réplique. Nous avons constaté en outre que l'assurance subjective naissait au moment où des besoins aussi bien matériels que des besoins d'assurance psychologique de l'homme sont satisfaits.

La motivation à l'accroissement de la productivité dans le cadre de la conduite dans l'exploitation crée chez le personnel dirigé des sentiments de satisfaction. Ces sentiments contribuent au renforcement de l'assurance subjective et cela pour deux raisons majeures. Premièrement, le sentiment grandissant de considération personnelle engendré chez le personnel dirigé par la motivation positive, a pour conséquence d'accroître la confiance en soi qui, à son tour, produit l'assurance subjective. Le succès dans l'exécution du travail par exemple est un facteur typique déployant ces effets psychologiques. Deuxièmement, la confiance que le personnel est à même de témoigner à son chef se renforce, car il se sent soutenu, ce personnel, dans la conception de l'avantage psychologique. Cela devrait à nouveau consolider les sentiments d'assurance subjective.

Nous avons soulevé le problème de l'interdépendance des sphères formelle et informelle dans l'organisation sociale de l'entreprise et pu reconnaître que la nature de cette interdépendance dépendait pour la majeure partie du phénomène de la conduite. Cette thèse a profité d'une confirmation qui, du point de vue de l'économie d'entreprise, est des plus significatives. Non seulement la sphère informelle mais, si l'on dirige correctement, aussi la sphère formelle de l'organisation contribuent à assurer aux personnes attachées à l'entreprise de l'assurance subjective. Cela signifie en pratique qu'il en résulte non seulement un accroissement considérable du rendement, mais que les idéaux suprêmes de l'homme libre sont ancrés et établis dans sa conscience.

2. *Renforcement de la position de chef*

Ayant parlé de l'octroi d'assurance subjective, il nous faut examiner maintenant les effets exercés sur le chef lui-même. L'animation de la disposition pour la coopération et l'encouragement de la compétence professionnelle des subalternes se traduira dans la plupart des cas par une intensification du travail, c'est-à-dire par un accomplissement plus efficace des tâches confiées au chef. Cet état de choses a été démontré dans nos considérations sur la seconde fonction du management, sous 622.

Nous avons là un argument pertinent qui se traduit par un renforcement de la position de chef. Cet effet apparaît aussi bien dans les rapports du chef avec son propre supérieur que dans ses rapports avec ses collabo-

rateurs. L'effet vers le haut a été mentionné auparavant. L'efficience accrue enregistrée au travail consolide la confiance dans les rapports entre le chef et son propre supérieur. Il s'agit ici du succès dans l'exécution du travail, cité toujours à nouveau, mais cette fois-ci, il s'agit du succès du chef. Le renforcement de la position de chef vers le bas repose sur les contacts humains avec les subalternes. Ces contacts nourris d'estime et de respect représentent une condition et un effet secondaire extrêmement importants de la motivation stimulatrice du rendement. Le chef peut ainsi compter sur la collaboration de ses «collaborateurs», même si des modifications devaient intervenir dans les habitudes de travail par suite de conditions d'organisation formelle modifiées.

3. Consolidation de la loyauté

L'union des deux premiers points aboutit à une consolidation de la loyauté générale. Le comportement loyal est assuré lorsque toutes les parties entretenant des contacts humains placent leurs actions et réactions sous le signe de la reconnaissance de la dignité personnelle de leur partenaire. Le degré de loyauté traduit ainsi l'attitude morale plus ou moins marquée des partenaires et doit de ce fait être reconnu comme facteur essentiel de l'activité dans l'entreprise. Cet exemple révèle très clairement que les astuces politiques et méthodes de conduite manipulatives n'ont rien à voir dans le climat de productivité. De telles méthodes ne reconnaissent pas la dignité personnelle des subalternes et s'opposent à la création d'un climat de loyauté réciproque. Elles entrent dans le triste répertoire des techniques de conduite du petit homme. Batten [11] accentue ces pensées en constatant *qu'il n'existe pas de succédané pour l'usage sincère et bien compris de la vérité*. Il dit que les pratiques de communication devaient par conséquent être enracinées dans la sincérité et l'impartialité. Ce sont toutefois deux vertus humaines qui peuvent s'épanouir exclusivement dans un esprit de loyauté.

Mais la loyauté pratiquée par les subalternes à l'égard du management importe elle aussi. La loyauté régnant parmi le personnel dirigé peut être grande, alors que celle à l'égard des supérieurs peut être faible et s'extérioriser par un rendement restrictif du personnel [12]. Voilà les influences négatives des formes d'organisation informelles, qui ne trouvent toutefois pas un terrain propice dans le climat de productivité.

---

11) réf. 3, p. 124 & suiv.

12) réf. 31, p. 30.

4. Prévention de l'influence négative des structures d'organisation informelles

Lorsque d'une part les rapports entre chefs et subalternes ont lieu dans un esprit de loyauté et que d'autre part les subalternes acquièrent de l'assurance subjective de par leur activité, deux des principales conditions obligatoires pour une activité informelle favorable au but de l'entreprise sont remplies .

Nous avons reconnu au deuxième chapitre que l'obtention de cet état était une tâche inéluctable du management. Dans notre ouvrage, nous nous sommes voués surtout à l'étude de la première mission du management, à savoir à la réalisation efficace de l'organisation formelle. Nous avons décelé dans cette tâche une double fonction: a) coopération efficace et b) garantie de la disposition pour la coopération. Nous en avons conclu que le problème de l'influence négative d'une forme d'organisation informelle quelconque perdait beaucoup de son importance si l'on parvient à s'assurer la disposition du personnel à coopérer. Les principes qui ont pu être élaborés confirment cette hypothèse. Il est même possible et probable que des formes d'organisation informelles mènent, dans une atmosphère de conduite efficace, à une activation supplémentaire de la disposition pour la coopération.

5. Liens plus solides entre personnel et entreprise

Cet effet pratique est aussi évident qu'important. L'étude de Pittsburgh nous a déjà prouvé que la satisfaction assurait entre autres plus de stabilité dans les effectifs.

Si l'on prend pour échelle le rapport entre les moyens investis et le profit réalisé, on peut dire que la rentabilité de l'organisation humaine peut être considérablement accrue à la faveur d'une conduite efficace. Likert [13] fait remarquer à ce sujet que d'engager du personnel compétent, de le former et de l'intégrer dans une organisation efficiente coûtait une somme d'argent fort substantielle qu'on ne peut guère déterminer, mais pour le moins évaluer. Il dit que dans la plupart des entreprises on n'est guère conscient du montant de ces investissements.

On serait tenté, en suivant ces réflexions de Likert, d'introduire un nouveau facteur de frais dans le compte d'exploitation de l'entreprise. On arriverait alors à la thèse tout aussi défendable à notre avis que le «corps social» de l'entreprise est un investissement tout comme les installations et équipements matériels figurant ordinairement sous «Investissements». Ce «corps social» devrait par conséquent être amorti selon un

13) réf. 31, p. 71.

principe à élaborer. Il faudrait pour cela disposer d'une méthode permettant d'exprimer cet actif en unités monétaires. Comme pour les amortissements d'installations et de machines, dont le montant peut être réduit par un entretien adéquat, il faudrait charger le management à tous les échelons de minimiser les amortissements sur ce corps social en dirigeant efficacement. Nous sommes persuadés que si un système permettant de réaliser cette suggestion devait être mise au point un jour, l'entreprise pourrait en tirer des profits impressionnants.

La plus forte liaison du personnel à l'entreprise s'exprime dans la réduction du nombre des arrivées et départs. Cela signifie que les amortissements de ce corps social baissent par suite de la «longévité» (les ouvriers et employés restent plus longtemps). C'est là que réside la valeur pratique d'effectifs plus stables, plus constants.

6. Elévation de la compétence technique (dans la matière)

La rentabilité de l'organisation sociale n'est pas renforcée que par une réduction des mutations, mais aussi par une élévation de la compétence technique du personnel (connaissances de la branche). L'augmentation de la qualité de l'ensemble du personnel est garantie par deux éléments. Premièrement, nous avons chargé le management directement de veiller à l'élévation de la compétence professionnelle. Deuxièmement, on peut compter avec une formation importante du personnel par lui-même, vu que la volonté de se perfectionner est activé de pair avec une situation de travail correspondante.

7. Meilleure exploitation du potentiel de production de l'homme

Ce point revêt certainement pour l'entreprise l'importance pratique la plus évidente, car tous les facteurs discutés jusqu'ici convergent finalement vers cet argument. Ce n'est pas en dernier lieu que nous avons fait de cette exigence un des objectifs de ce travail.

Le système de rétribution, pour prendre un exemple, même le plus subtil et le plus raffiné échoit pour une large part dans son effet si les conditions motivationnelles du côté des travailleurs ne sont pas données. Ainsi que William F. Whyte l'expose dans son livre [14], ce cas se présente très fréquemment. *Nous sommes profondément convaincus que c'est au chef immédiat — et non pas à la bureaucratie centrale — qu'il doit incomber de mieux exploiter la capacité de travail de l'individu.* Ce fait a pu être mis suffisamment en évidence, nous semble-t-il, dans le présent travail. Nous avons dû constater dans l'introduction que les principaux

14) réf. 54, p. 194 & suiv.

efforts déployés par nos entreprises actuelles se situent sur un plan différent, où il est peut-être moins difficile d'aboutir.

8. Accroissement de la productivité de l'entreprise

Une meilleure exploitation du potentiel de production de l'homme se prolonge dans une productivité accrue. Pour reprendre notre terminologie, cela signifie pratiquement que l'entreprise assume plus efficacement les tâches qui lui sont échues. Elle permet ainsi à la société plus vaste de mieux satisfaire ses besoins et garantit à ceux qui assument dans l'entreprise une existence plus digne, fondée sur la satisfaction de besoins vitaux hautement personnels.

9. Réhabilitation de l'honorabilité, de la dignité du travail

A l'exemple de différents auteurs (voir page 60), nous avons constaté que le travail devait être considéré comme une valeur. Cela veut dire qu'il acquiert de l'importance sous le rapport de la satisfaction de besoins de l'individu.

La conviction que le travail humain représente une valeur risque à notre époque de se volatiliser. En sociologie industrielle, on s'est voué toujours plus intensivement depuis Mayo à l'étude du groupe et considéré plus en plus le travail comme un facteur insignifiant en tant qu'événement spirituel. On a malheureusement vu s'implanter depuis longtemps dans le management d'entreprise la tendance de laisser à la bureaucratie centrale le soin d'activer le travail par la voie de l'escalade monétaire. Lorsqu'on communique aux jeunes étudiants dans les universités une formation de base dans les questions de personnel, on se concentre, en grande partie pour des raisons compréhensibles, sur les questions de rémunération, de qualifications et d'organisation, c'est-à-dire de l'intégration du service du personnel dans l'ensemble de l'organisation. Ce n'est qu'en marge que l'on traite la conduite du personnel et peut-être même la motivation.

Nous ne voulons nullement contester l'importance de chacun de ces domaines. Ce ne saurait d'ailleurs être la tâche centrale de l'université d'inculquer des connaissances théoriques et pratiques sur la conduite à de jeunes étudiants n'ayant encore aucune expérience pratique. Un management fonctionnant avec succès n'est lui non plus concevable sans états-majors centraux et sans service de personnel fonctionnant bien. Mais cela voile l'importance éminente que le travail humain revêt d'une part en tant qu'événement spirituel et d'autre part en tant que composant dans le maintien de la santé de l'entreprise même. *C'est dans le travail lui-même, que seul le chef est en mesure d'organiser en sa qualité de dirigeant, que*

réside la plus grande possibilité de l'individu et de l'entreprise. «People just don't want something for nothing», dit Batten [15]. La conclusion logique qu'il faut en tirer est que les chefs n'exigent en général pas trop de leurs collaborateurs, mais trop peu. Nous sommes également logés à la même enseigne que Batten en disant que seul le chef immédiat est capable d'activer par le travail l'énergie inutilisée [16].

10. *Consolidation du patrimoine intellectuel libéral*

L'importance décisive, quoique moins évidente de la conduite telle que nous l'avons exposée relève de la consolidation du patrimoine intellectuel libéral, de la façon de penser libérale. Il faut d'abord se demander si un tel renforcement des idées libérales reçues est souhaitable. Nous défendons à ce sujet avec véhémence un point de vue affirmatif qu'il est réjouissant de voir s'imposer du moins en théorie, mais aussi chez certains industriels conscients de leurs responsabilités. A une époque où les privilèges des hommes vivant dans un Etat démocratique par rapport à ceux qui sont livrés à la dictature apparaissent toujours plus manifestement, où une part toujours plus grande de la population travaille dans l'«entreprise», où les performances accrues dépendent toujours davantage d'un engagement coordonné d'un grand nombre d'individus et où le travail remarquable et l'esprit d'initiative d'hommes ingénieux devient un facteur décisif dans la lutte concurrentielle de plus en plus aiguë, il faut réaliser qu'à longue échéance aucune entreprise ne peut survivre si les idéaux de liberté formant l'essence de l'Etat ne peuvent pas s'y épanouir.

Depuis l'allocution inaugurale ayant marqué l'avènement de feu John F. Kennedy à la présidence des Etats-Unis, on cite à chaque instant cette phrase devenue célèbre qui dit, si on la traduit d'après le sens, que l'homme libre a le droit et le devoir de contribuer dans la mesure de ses pouvoirs à la réalisation d'une oeuvre commune. Cela n'est pas seulement valable pour le façonnement de la vie dans l'Etat libre, mais aussi pour chaque communauté sociale au sein de l'Etat libre. Les organes directeurs de l'unité sociale en question se voient ainsi chargés de devoirs suprêmes, à savoir de celui de créer les conditions stimulant cette contribution de la façon optimale.

Le but de ce travail était de relater quelques possibilités de consolider dans la communauté sociale «entreprise» les idées libérales comprises de cette façon.

---

15) citat. 3, p. 75.

16) réf. 3, p. 60.

Appendice

Job Attitudes
Patterned Interview

Think of a time when you felt exceptionally good or exceptionally bad about your job, either your present job or any other job you have had. This can be either the «long-range» or the «short-range» kind of situation, as I have just described it. Tell me what happened.

1. How long ago did this happen?
2. How long did the feeling last? Can you describe specifically what made the change of feelings begin? When did it end?
3. (For obviously SR sequences.) Was what happened typical of what was going on at the time?
4. Can you tell me more precisely why you felt the way you did at the time?
5. What did these events mean to you?
6. Did these feelings affect the way you did your job? How? How long did this go on?
7. Can you give me a specific example of the way in which your performance on the job was affected? (For productivity effects when the effect information was vague.) How long?
8. Did what happened affect you personally in any way? How long? Did it change the way you got along with people in general or your family? Did it affect your sleep, appetite, digestion, general health?
9. Did what happened basically affect the way you felt about working at that company or did it merely make you feel good or bad about the occurrence itself?
10. Did the consequences of what happened at this time affect your career? How?
11. Did what happened change the way you felt about your profession? How?
12. How seriously were your feelings (good or bad) about your job affected by what happened? Pick a spot on the line below to indicate how strong you think the good or bad feelings were. Circle that position on the line.

Least — Average — *Greatest*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

Note: 1 should be used for a sequence that hardly affected your feelings at all; 21 should be used for a sequence that affected your feelings as seriously as the most important events in your working experience.

13. Could the situation you described happen again for the same reasons and with the same effects? If not, describe the changes that have taken place which would make your feelings and actions different today than they were then.
14. Is there anything else you would like to say about the sequence of events you have described?

What did you think of the interview?

Have you any other comments on the interview or on the research?

Notes:

For second sequence

Now that you described a time when you felt ..... about your job, please think of another time, one during which you felt exceptionally ..... about your job, preferably a ..... range sequence of events.

Bibliographie

Livres

1 Allport, Gordon W., Persönlichkeit; Ernst Klett Verlag, Stuttgart 1949.

2 Bass, Bernard M., Leadership, Psychology and Organizational Behavior; Harper & Brothers, New York 1960.

3 Batten, J. D., Tough-Minded Management; American Management Association, New York 1963.

4 Baumgarten, Franziska, Die Arbeit des Menschen; cahier n° 2 der Schriften zur Psychologie der Berufe und der Arbeitswissenschaft, E. Baumgartner, Berthoud 1940.

5 Bendix, Reinhard, Herrschaft uod Industriearbeit — Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung; Europäische Verlagsanstalt GmbH., Francfort s/Main 1960.

6 Biäsch, Hans, Human Relations in der Schweiz — Erweiterte Fassung — (Version complétée d'un article paru en 1954 dans l'annuaire de la nouvelle Société Helvétique «La Suisse»).

7 Biäsch, Hans et Grotz, W., Charakterkunde und Typologie; dans l'appendice du livre de Carrard, A.: Einführung in die Arbeitspsychologie; Rascher & Co., Zurich 1949.

8 Buytendijk, Frederik, Le Corps comme situation motivationnelle; Symposium de l'Association de Psychologie scientifique de langue française, «La Motivation», Florence 1958, Presses Universitaires de France, Paris 1959.

9 Carrard, Alfred, Einführung in die Arbeitspsychologie; Rascher & Co., Zurich 1949.

10 Daugherty, Carroll R., Labor Problems in American Industry; Houghton Mifflin Company, New York 1941.

11 Delp, Alfred, Der Mensch vor sich selbst; Alsatia Verlag, Colman 1955.

12 Esters, Ernst-August, Soziale Beeinflussung — eine sozial-psychologische Theorie; Diss. (thèse) Cologne 1960.

13 Fäh, Bruno, Wesen, Aufgabe und Bedeutung der internen Konferenzen als willensbildende Gruppen in der Unternehmung; thèse, Lisbonne 1960.

14 Friedmann, Georges, Problèmes Humains du machinisme industriel; traduction allemande: Der Mensch in der mechanisierten Produktion;
original Paris 1946;
traduction Cologne 1952, Bundverlag.

15 Gasser, Christian, Ulrich, Hans, Bernhard, A., Organisationsbrevier; écrits de l'Institut d'Economie d'entreprise, Ecole HEC, St-Gall; édition Paul Haupt. Berne 1960.

16 Gellerman, Saul W., Motivation and Productivity; American Management Association, New York 1963.

17 Gellerman, Saul W., People, Problems and Profits; McGraw Hill Book Co., New York 1960.
18 Graf, Erich, Das Ich als soziale Gestalt; thèse, Munich 1962.
19 Hebb, Donald O., The Organization of Behavior; A Neuropsychological Theory; John Wiley & Sons Inc., New York 1949.
20 Herzberg, Frederick I., Basic Needs and Satisfactions of Individuals; in Papers Presented at a Symposium Conducted by Industrial Relations Counselers Inc., avril (26 et 27) 1962, Industrial Relations Monograph, n° 21, New York 1962.
21 Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara, The Motivation to Work; second edition, Wiley & Sons Inc., New York 1959.
22 Industrial Relation Counsel Inc., Papers Presented at a Symposium, 26 et 27 avril 1962; Industrial Relations Monograph n° 21 New York 1962.
23 James, Emile, Les Formes d'Entreprises; Recueil Sirey, Paris 1935.
24 Kaltschmid, Jochen, Mensch und Menschlichkeit in der industriellen Gesellschaft und Kultur; thèse, Mannheim 1962.
25 Kardiner, Abram, The Individual and his Society; The Psychodynamics of Primitive Social Organization; New York Columbia University Press, New York/ Londres 1939.
26 Kardiner, Abram, The Psychological Frontiers of Society; Columbia University Press, New York 1945.
27 König, René, Die informellen Gruppen im Industriebetrieb; TFB Handbuch «Organisation», Deutscher Betriebsverlag GmbH, Berlin / Baden-Baden 1961.
28 Kuczynski, Jürgen, Die Geschichte der Lage der Arbeitnehmer in England von 1640 bis in die Gegenwart; Verlagsgesellschaft mbH, Berlin 1949.
29 Landsberger, Henry A., Hawthorne Revisited, Management and the Worker, its Critics and Developments in Human Relations in Industry; Ithaca, New York 1958.
30 Lewin, Kurt, Frontiers in Group Dynamics; in Field Theory in Social Science, éd. Cartwright, Harper, New York 1951.
31 Likert, Rensis, New Patterns of Management; McGraw Hill Book Co., Inc. New York / Londres 1961.
32 Maier, Norman R. F., Hayes, John J., Creative Management; Harper & Brothers, New York / Londres 1962.
33 Marzi, Alberto, Préface de la brochure publiée à l'issue du symposium de l'Association de Psychologie scientifique de langue française «La Motivation»; Florence 1958, Presses Universitaires de France, Paris 1959.
34 Mayntz, Renate, Die soziale Organisation des Industriebetriebes; Ferdinand Euke Verlag, Stuttgart 1958.
35 Mayo, Elton, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen; Verlag der Frankfurter Hefte, Francfort s/M. 1949. Titre de l'édition originale: The Social Problems of an Industrial Civilization; Harvard University, Boston 1945.
36 McCulloch, J. R., A Select Collection of Scarce and Valuable Economical Tracts; Londres 1859.

37 McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise; McGraw Hill Book Co., New York 1960
38 Meakin, Annet M. B., Hannah More; Londres 1911.
39 Mellerowicz, Konrad, Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation; TFB Handbuch «Organisation», Deutscher Bettriebswirteverlag GmbH, Berlin / Baden-Baden 1961.
40 Michel, Ernst, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt; Joseph Knecht Verlag, Francfort s/M. 1948.
41 Mooney, James D., The Principles of Organization; Harper & Brothers, New York / Londres 1947.
42 Murphy, Gardner, Human Potentialities; éditions Allen, Londres 1960.
43 Newman, William H., Sommer, Charles E., The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice; Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1961.
44 Noetzel, Gerte M., Persönlichkeit und Gemeinschaft; Ernst Reinhardt Verlag, Munich / Bâle 1957.
45 Nuttin, Joseph, Origine et Développement de Motivation: Symposium «La Motivation»; Florence 1958, Presses Universitaires de France, Paris 1959.
46 Remplein, Heinz, Psychologie der Persönlichkeit; Ernst Reinhardt Verlag, Munich / Bâle 1954.
47 Roethlisberger, Fritz, Dickson, William J., Wright, Harold A., Management and the Worker: An Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works (Chicago); Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.
48 Rüssel, Arnulf, Arbeitspsychologie; Hans Huber Verlag, Berne 1961.
49 Taylor, Frederick W., The Principles of Scientific Management, paru dans «Scientific Management»; Harper & Brothers, New York / Londres 1947.
50 Taylor, Frederick W., Testimony, paru dans «Scientific Management»; Harper & Brothers, New York / Londres 1947.
51 Trimmer, Sarah, The Economy of Charity, vol. II; Londres 1801.
52 Vroom, Victor H., Some Personality Determinants of the Effects of Participation; Survey Research Center and Department of Psychology, University of Michigan, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1960.
53 Whitehead, T. North, Führung in der freien Gesellschaft; de la série «Der Mensch im Betrieb», Westdeutscher Verlag, Cologne / Opladen 1955.
54 Whyte, William F., Others, Money and Motivation: An Analyses of Incentives in Industry; Harper & Brothers, New York 1955.
55 Zaleznik, Abraham, Christensen, C. R., Roethlisberger, Fritz J., The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Prediction Study; Harvard University Press, Cambridge 1958.

Revues

56 Deutsch, J. A., A New Type of Behavior Theory; British Journal of Psychology, vol. 44, 1953, p. 304—317.
57 Gilbreth, Frank, Units, Methods and Devices of Measurement under Scientific

Management; Journal of Political Economy, vol. XXI, juillet 1913, p. 618—629.

58 Hartmann, Heinz, Comments on the Psychoanalytic Theory of the Ego; dans Psychoanalytic Study of the Child, n° 5, 1950, p. 74—95.

59 Herzberg, Frederick, Hamlin, Roy M., The Motivation-Hygiene Concept of Mental Health; dans Journal of Mental Health, juillet 1961, p. 394—401.

60 Katz, Robert L., Toward a More Effective Enterprise; Harvard Business Review, septembre/octobre 1960, vol. 38, n° 5, p. 80—102.

61 Kempf, Edward J., The Autonomic Functions and the Personality; Nervous and Mental Disease Monograph Series, New York / Washington 1918, n° 28 XIV, 156.

62 Leavitt, Harold J., Unhuman Organization; dans Harvard Business Review, juillet/août 1962, vol. 40, n° 4, p. 90—98.

63 Mittelmann, Bela, Motility in Infants, Children and Adults; dans Psychoanalytic Study of the Child, vol. IX, International Universities Press Inc., New York 1954, p. 142—177.

64 Myers, Scott M., Who are Your Motivated Workers? dans Harvard Business Review, janvier/février 1964, vol. 42, n° 11, p. 73—88.

65 Prentice, W. C. H., Understanding Leadership; dans Harvard Business Review, septembre/octobre 1961, vol. 39, n° 5, p. 143—151.

66 Ulrich, Hans, Die Autorität des Chefs in organisatorischer, psychologischer und gruppendynamischer Sicht; dans Die Unternehmung, 15ème année, 1961, p. 275—287.

67 White, Robert W., Motivation Reconsidered: The Concept of Competence; dans Psychological Review, vol. 66, n° 5, septembre 1959, p. 297—333.