



**HAL**  
open science

# La fin des théories de la motivation (1 er volet) : Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories

Mathias Naudin

► **To cite this version:**

Mathias Naudin. La fin des théories de la motivation (1 er volet) : Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories. Et maintenant ? Quelles propositions du management ? Quels questionnements épistémiques ?, IP&M et Université Paris Cité (CEDAG), Jun 2021, Paris, France. hal-03721139

**HAL Id: hal-03721139**

**<https://hal.science/hal-03721139>**

Submitted on 20 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Et maintenant ?  
Quelles propositions du management ? Quels  
questionnements épistémiques ?**

**La fin des théories de la motivation  
(1<sup>er</sup> volet) :  
Interrogation critique et ouverte de la  
prétention scientifique de ces théories**

**Mathias Naudin**  
Maître de conférences en gestion  
Université de Paris (Laboratoire CEDAG EA 1516)  
mathias.naudin@cifre.org

**RESUME**

De quelle manière les théories de la motivation s'inscrivent-elles dans un mouvement de recherche qui se veut scientifique ?

Pour qu'une théorie soit pertinente et intéressante, elle doit permettre de mieux rendre compte du monde, de le rendre plus intelligible et compréhensible, et idéalement elle doit nous permettre de mieux interagir avec lui. Le concept central de la théorie doit répondre aux mêmes attentes.

Sur quels éléments ces théories se fondent-elles ? Quelles observations ? Quels fondements et postures ontologique, dialectique, épistémologique et phénoménologique ? Quelle doxographie ? Quelles démonstrations ? Les méthodes de recherche ont-elles été adaptées à l'objet ou au sujet de recherche ? Des résultats tangibles permettent-ils de tenir pour vraies les hypothèses fondatrices et de justifier l'intérêt pratique de ces théories ?

Notre propos va consister à *questionner-en-retour* (au sens de Husserl, 1962) les théories de la motivation, c'est-à-dire, d'une certaine manière, à aller voir ce

qu'il pourrait y avoir derrière le miroir des faux semblants et beaux discours, et de mieux cerner la genèse historique et les approches méthodiques qui fondent ces théories.

A travers ce premier volet d'interrogations, nous mettons au jour la fragilité et des failles « scientifiques » des théories de la motivation.

D'un point de vue scientifique, les théories de la motivation s'avèrent en effet reposer sur une vision empirico-formelle sans empirie et une ignorance de l'inconscient et des approches herméneutiques qui cherchent à éclairer le sens des comportements humains ; ce qui peut poser question lorsque l'on s'intéresse à la motivation. Elles apparaissent uniquement projectives, portant sur la transformation instrumentale d'une vie ignorée et d'individus réifiés. Ce faisant, elles participent pleinement à un mouvement social de soumission librement consentie des masses laborieuses au service d'une croissance économique aux bénéfices relativement inégalement répartis.

### **MOTS CLEF**

motivation – théories de la motivation – épistémologie – épistémologie des sciences de gestion – phénoménologie – critique des sciences de gestion – management – critique du management

### **ABSTRACT**

How do theories of motivation fit into a research movement that claims to be scientific?

For a theory to be relevant and interesting, it must be able to give a better account of the world, to make it more intelligible and understandable, and ideally it must enable us to interact with it better. The central concept of the theory must meet the same expectations.

On what elements are those theories based? What observations? What ontological, dialectical, epistemological and phenomenological foundations and postures? What doxography? What demonstrations? Have the research methods been adapted to the research object or subject? Are there tangible results that allow the founding hypotheses to be held true and justify the practical interest of these theories?

Our aim is to question theories of motivation (in the sense of Husserl, 1962), i.e., in a certain way, to see what might be behind the mirror of false pretenses and fine speeches, and to better identify the historical genesis and methodical approaches on which these theories are based.

Through this first part of our interrogation, we question and expose the fragility and 'scientific' flaws of motivation theories.

From a scientific point of view, theories of motivation appear to be based on an empirical-formal vision without any empirical basis and an ignorance of the unconscious and of hermeneutic approaches that seek to shed light on the meaning of human behaviour; this may raise questions when we are interested in motivation. They appear to be solely projective, focusing on the instrumental transformation of an ignored life and reified individuals. In so doing, they participate fully in a social movement of freely consented submission of the working masses to the service of an economic growth with relatively unevenly distributed benefits.

#### **KEY WORDS**

motivation – theories of motivation – epistemology – epistemology of management sciences – phenomenology – critical management studies

# **La fin des théories de la motivation (1<sup>er</sup> volet) : Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories**

**Mathias Naudin**  
**Maître de conférences en gestion**  
**Université de Paris (Laboratoire CEDAG EA 1516)**  
mathias.naudin@cifre.org

La gestion « scientifique » est sans doute née en deux temps : avec l'organisation scientifique du travail d'abord à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>, organisation qui avait pour principal objectif l'augmentation de la production et du rendement, puis avec l'avènement de la mercatique, au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, qui, dans un contexte de surproduction et de nécessité de plus en plus grande de différenciation, a pour principal objectif l'augmentation des ventes via l'attraction et la fidélisation des clients ciblés, passant d'un capitalisme compressif à un capitalisme dispersif (Deleuze, 2003, p. 245).

Ce faisant, les techniques de gestion apparaissent avoir pour objectif premier le déclenchement d'une action individuelle ou collective dans un sens prédéterminé (il s'agit visiblement principalement d'inciter les individus à produire et à consommer) et avec une efficacité attendue (d'autres outils de gestion servent à mesurer cette efficacité).

Pour ce qui concerne la gestion des hommes au sein des organisations, l'objectif est ainsi de chercher davantage d'efficacité et d'efficacité dans l'action collective organisée des individus, davantage de « performance ».

En considérant la motivation comme élément déclencheur de toute action, déterminant sa direction, son intensité et sa persistance (l'une des définitions de référence de la motivation considère que ce concept vise à « décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » - Vallerant et Thill, 1993), on comprend aisément les enjeux ouverts par des techniques dont on vendrait le fait qu'elles pourraient conférer à un individu la capacité d'influer sur certains ressorts de motivation d'un autre individu. On comprend également, l'importance d'un tel concept en gestion (Pennaforte, 2016) et même sa popularité.

D'autant plus si l'on pose l'hypothèse d'une relation de causalité entre motivation et performance (Roussel, 2000 et 2009), parfois considérée comme une « évidence empirique » (Nitin Nohria, Boris Groysberg, et Linda-Eling Lee, 2008). Plus de cinquante ans de travaux et de publications et la prégnance du concept dans l'imaginaire collectif actuel, au point de se demander s'il n'est devenu un facteur identitaire de notre société, témoignent de ce succès. La question essentielle, qui concentre tous les efforts, est alors de trouver les meilleures techniques de motivation (Roussel, 2000).

Notre propos va consister à *questionner-en-retour* (au sens de Husserl, 1962) les théories de la motivation, c'est-à-dire, d'une certaine manière, à aller voir ce qu'il pourrait y avoir derrière le miroir des faux semblants et beaux discours, et de mieux cerner la genèse historique et les approches méthodiques qui fondent ces théories. Ces dernières suivent d'ailleurs un parcours d'élaboration similaire à celui des sciences de gestion, en émergeant au début du XX<sup>ème</sup> siècle (sans que le terme de motivation n'existe, nous y reviendrons) et en étant formalisées progressivement après la seconde guerre mondiale.

Ce *questionnement-en-retour* comporte deux volets : un volet épistémologique, entendu largement, et un volet psychanalytique. Il s'agira ainsi à la fois d'interroger la fragilité et les failles « scientifiques » des théories de la motivation et de se demander plus fondamentalement, à travers des clefs de lectures psychanalytiques, ce qui se joue pour les individus comme pour la société dans l'élaboration de ces théories. Nous nous intéressons ici seulement au premier volet.

Comme ces théories appartiennent de fait aux sciences de gestion, même si la plupart des travaux sont issus de disciplines différentes, il est légitime d'attendre d'elles qu'elles répondent à des critères de rigueur scientifique et d'utilité sociale.

Pour qu'une théorie soit pertinente et intéressante, elle doit permettre de mieux rendre compte du monde, de le rendre plus intelligible et compréhensible, et idéalement elle doit nous permettre de mieux interagir avec lui. Le concept central de la théorie doit répondre aux mêmes attentes.

De plus, comme les théories de la motivation s'inscrivent dans les sciences humaines, il semble légitime d'attendre d'elles qu'elles participent à un mieux être humain individuel et collectif ou à tout le moins qu'elles ne nuisent pas à la vie humaine. Parce que nous sommes en gestion, dans son volet consacré aux activités organisées, la théorie doit au minimum ne pas nuire à l'efficacité des actions menées et à l'efficacité des organisations mises en place, voire idéalement les favoriser.

Par ailleurs, si une théorie veut s'inscrire dans un mouvement de recherche scientifique, elle doit répondre à des attentes particulières. Sur quels éléments

ces théories se fondent-elles ? Quelles observations ? Quels fondements et postures ontologique, dialectique, épistémologique et phénoménologique ? Quelle doxographie ? Quelles démonstrations ? Quels critères de validation interne et externe ? Les méthodes de recherche ont-elles été adaptées à l'objet ou au sujet de recherche ? Des résultats tangibles permettent-ils de tenir pour vraies les hypothèses fondatrices et de justifier l'intérêt pratique de ces théories ?

Une seule attente sociale insatisfaite, un seul élément scientifique fondateur contestable et ce serait l'échafaudage des théories de la motivation qui serait atteint et pourrait vaciller.

Afin de mieux saisir ces volets de *questionnement-en-retour épistémologique* (puis psychanalytique) des théories de la motivation, un premier temps de recul historique semble aussi pertinent que nécessaire. Les théories de la motivation s'inscrivent en effet dans un processus historique et sont le fruit d'une culture singulière.

## **1. REcul HISTORIQUE SUR LE CONTEXTE DE NAISSANCE DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

Les théories de la motivation ont émergé, dans leur formalisation, au début de la deuxième moitié du XXème siècle, aux États-Unis. Culturellement et historiquement, elles sont le fruit d'une civilisation « européenne » devenue « occidentale » (civilisation ou culture au sens de Freud -1995- dans son ouvrage « Das Unbehagen in der Kultur », 2010).

### **1.1 Fondements paradigmatiques**

Cette culture ou civilisation s'est construite sur des plis paradigmatiques marquants, qui conditionnent fortement notre manière de voir et de penser sans que ne prenions plus le temps de bien comprendre leur origine mais surtout leurs effets sur notre quotidien.

Pour n'en retenir ici que quelques-uns, notre société apparaît fondée sur une triple mutilation : une séparation entre nature et culture-humains (Descola, 2015), le choix de poser une raison coupée de la vie comme pièce maîtresse de notre rapport au monde (Nietzsche relu par Deleuze, 1965) et le choix d'ignorer tout ce qui est indicible, invisible et non évaluable par une raison devenue rationalité instrumentale (Adorno, 2003a et Taylor, 1994).

Cette triple mutilation plonge les « occidentaux » dans un rapport au vivant instrumental et réifiant : la « nature » est réduite à des objets exploitables ou apparemment contrôlables. Sauf que les cadres d'objectivation s'inscrivent dans une vision dualiste (Sadhguru, 2020), reposent sur une pensée identifiante qui s'ignore (Adorno, 2003b), enfermant une vie toujours singulière et mouvante

dans des concepts généraux et statiques, et la projection systématique de typologies, de murs conceptuels (Tagore, 1940) et de buts idéaux à atteindre (Jullien, 2002) qui ignorent tout de la vie.

### 1.2 L'ambition moderne : « devenir comme maître et possesseur de la nature »

Cette coupure puis ignorance de la vie, cette prédominance toujours plus grande de la pensée et de la raison, font perdre à l'humain ses racines vivantes et son intuition fondamentale d'être vivant au milieu, au sein, du vivant. Les deux principales conséquences de ce mouvement sont que les humains de culture européenne ainsi dévitalisés vont perdre la conscience de l'interdépendance de toute forme de vie et de leur insertion, de leur participation, à un mouvement de vie qui par essence ne manque de rien ; les européens vont ainsi éprouver un sentiment de manque mais aussi de peur face à une nature qui n'est plus qu'un décor asservi et potentiellement dangereux. Il s'agit alors à la fois de trouver ce qui pourrait nous manquer hors de nous, en instrumentalisant et en exploitant la « nature », tout en cherchant à la contrôler pour se protéger d'elle. Autrement dit, de chercher à la fois la sécurité et le bonheur. Ce programme qui fonde la culture européenne peut être résumé à une ambition : « être comme maître et possesseur de la nature » (Descartes, 2000, p. 153), soit la maxime fondatrice de l'ambition européenne de progrès. Elle signe, en Europe, au XVII<sup>ème</sup> siècle, le basculement d'un rapport d'interrogation métaphysique du monde à un rapport d'instrumentalisation physique de ce dernier.

### 1.3 La naissance du travail : la réduction du vivant à ce qui crée de la valeur et la concentration du capital

Dans le prolongement de cette ambition européenne de progrès, le XVIII<sup>ème</sup> voit émerger une nouvelle invention humaine : le travail.

Le travail moderne se caractérise par une finalité simple et deux moyens efficaces. La finalité du travail est officiellement de favoriser l'augmentation de la richesse des nations (Adam Smith ; voir Méda, 1995) et officieusement, car les richesses effectivement produites ne ruissellent pas vraiment jusqu'aux couches sociales qui produisent, de favoriser l'augmentation de la richesse des propriétaires (Graeber, 2014) ; objectif qui reste d'actualité, à travers les actionnaires, et qui est totalement assumé, notamment par Frederick Taylor ou Milton Friedman.

Deux moyens sous-tendent cet objectif : la réduction de toute activité humaine et du temps à une « valeur » créée. Le travail est en effet centré et orienté vers l'idée de créer de la valeur, à travers notamment la transformation de matières premières naturelles en objets artisanaux ou manufacturés. Ce faisant, tout ce



qui n'est pas socialement considéré comme étant créateur de valeur est déconsidéré ou ignoré (Méda, 1995). Le temps devient de l'argent.

Le deuxième moyen est de permettre voire de favoriser l'expression des vices individuels de chacun afin d'accroître la vertu collective (« les vices privés font la vertu publique » ; Bernard Mandeville cité et interprété par Dufour, 2019, p. 18) et qu'il convient de stimuler et de valoriser les petits intérêts et egos particuliers (Adam Smith interprété par Graeber, 2016). Pourquoi cela ? Pour une raison simple : soumettre. Comment soumettre aussi pacifiquement que possible des masses laborieuses à qui il est demandé de réaliser des travaux difficiles pour le bénéfice quasi-exclusif d'une petite minorité de propriétaires ? En plus du ressort simple de la peur de ne pas être mesure de subvenir à ses besoins et ceux de sa famille, notre société use d'un levier « agréable » : en acceptant et flattant les vices des individus, notre culture leur laisse l'impression qu'ils y cèdent volontairement. Et si les routes des vices possibles sont pavées par une structure sociale ordonnée et normalisée, et si cette force prend les apparences du droit et de la justice en s'habillant de belles histoires collectives, de « fictions idéologiques » (Linhart, 2015) et de jolies récompenses imaginaires pour les plus « méritants », alors leur soumission n'en sera que plus douce et « libre ». Pour Pascal, dans notre culture moderne, l'alliance de la force, de la concupiscence et de l'imagination (qui sont les trois piliers du pouvoir selon lui), où « la volonté » se livre librement à la concupiscence, où la force « règle tout » sous l'apparence de la loi et est habillée par une imagination qui « dispose de tout », permet l'émergence d'une société heureuse (voir Ferreyrolles, 1984 p. 102).

Devant la finalité simple de la création de valeur, en leitmotiv sourd, les entreprises et la plupart des organisations publiques et de l'économie sociale et solidaire semblent être entrées dans une dynamique sociétale uniforme : celle de l'efficacité et de la performance socialement évaluée (au service, donc, de la création de valeur et de « la croissance »). Au niveau individuel, les règles sociales imposées par le travail reposent sur une fausse promesse et une règle. La promesse d'un bonheur illusoire au prix de leur soumission. Bonheur illusoire car les fruits du travail moderne ne donnent accès qu'à de l'argent (qui permet uniquement d'acquérir ou d'user de biens et de services qui par essence ne procurent que des satisfactions éphémères – Bauman, 2009) et à des images sociales fictives (statut social, titre professionnel, réputation... – Montaigne, 1965) qui sont de plus fragiles et inconstants. En tous cas, que cela soit par intérêt (l'espoir de reconnaissance sociale, notamment) ou par peur (peur de ne pas avoir de quoi se nourrir, peur d'être marginalisé ou exclu), les individus vont être incités à se soumettre à ce jeu social réifiant. « Dans une société dont les forces du marché modèlent l'économie, tous les agents économiques doivent accorder un rôle crucial à l'efficacité s'ils veulent survivre » (Taylor, 1994, p. 103).

Ces dynamiques permettent aux entreprises de trouver une main d'œuvre aussi docile que conditionnée, prête à se soumettre aux logiques managériales qui leur seraient imposées. Les places, statuts et belles images sont en effet globalement proportionnellement délivrés aux individus qui ont le mieux compris et accepté (au moins en apparence, dans le monde de l'apparat et des faux-nez tout est question d'image) les règles du jeu social et sont prêts à produire la performance attendue (dans tous les sens du terme). Soulignons que ce jeu, qui offre assez peu d'alternatives socialement acceptables, est particulièrement dur et exigeant et a en plus été fictivement rendu compétitif (Aubert et al., 2017) ; autre grande fiction idéologique de notre temps.

## **2. CONDITIONS DE NAISSANCE DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

### **2.1 Le capitalisme compressif et l'émergence de la première génération de théories de la motivation**

Le travail a donc pour première finalité idéologique et pratique d'imposer un cadre de soumission des masses laborieuses à un système de création de valeur au bénéfice premier des propriétaires.

La question devient : comment permettre l'accroissement continu de la richesse des nations et donc des propriétaires (dans une vision utilitariste : plus les propriétaires s'enrichissent plus la nation prospère) ? Si le moteur de la croissance des richesses des propriétaires et des nations repose sur les capacités productives, il s'agit à la fois d'élargir et d'améliorer ces capacités. Les découvertes scientifiques et avancées techniques sont mises au service de ces améliorations, comme en témoignent les révolutions industrielles des XVIIIème et XIXème siècles. Puis, comme nous le verrons plus en détail par la suite, la science n'est plus seulement convoquée pour perfectionner les outils de production mais aussi pour améliorer l'organisation de la production. Portés par des ingénieurs, le taylorisme et l'organisation scientifique du travail, ou le fayolisme, traduisent ce mouvement, à la fin du XIXème siècle et début du XXème. L'objectif de ces évolutions est d'augmenter les rendements (Maugeri, 2004) (en baissant les coûts unitaires de production et en augmentant les volumes), ce qui favorise l'accélération de l'enrichissement des propriétaires. Dans son ouvrage majeur, *Shop Management*, publié en 1902, Taylor l'écrit très explicitement : « Tous les salariés doivent se souvenir que les ateliers existent d'abord et toujours dans le but de procurer des bénéfices à leurs propriétaires ; ils doivent être patients et ne jamais perdre ce point de vue. » (cité par Maugeri, 2004, p. 27).

Quatre leviers sont principalement utilisés par Taylor pour parvenir à cette fin : la peur, la stimulation des ambitions égoïstes, la discipline et la bienveillance intéressée.

Le premier levier est la peur : « si tu ne te soumet pas, tu n'es plus employé et ta famille et toi risquez de mourir de faim ». L'idée est ici de laisser supposer aux travailleurs qu'ils n'ont pas de salut possible hors de l'entreprise qui les emploie.

La stimulation du travailleur, deuxième levier, repose sur l'établissement d'un système méritocratique par un ajustement proportionné des salaires et des promotions offertes au niveau de rendement individuel.

Le contrôle, troisième levier, est mis en place pour pallier la stimulation insuffisante des salariés par les incitations économiques. Taylor parle ainsi à plusieurs reprises du « dressage » des ouvriers et ouvrières (Taylor cité par Maugeri, 2004, p. 33), afin de leur faire comprendre que leur intérêt est de continuer à produire toujours plus.

Le lien entre stimulation, menaces et disciplines est opéré par la bienveillance intéressée (au sens où elle est simulée ou manifestée afin d'en obtenir des bénéfices personnels) ; quatrième levier. Ce que nous voulons tout de suite souligner est cette dimension *intéressée* de ces petits actes de bienveillance et de sympathie et l'instauration volontaire d'un climat de cordialité. Le climat de cordialité visée est une fiction, un jeu social, qui semble à la fois bénéfique pour les propriétaires en ce qu'elle favorise la paix sociale et la soumission et pour les travailleurs qui peuvent ainsi évoluer dans un environnement où les échanges sont « civilisés », où la main de fer du dresseur sait parfois se glisser, s'il le faut, dans un gant de velours.

Ces quatre leviers permettent en tous cas une relative soumission des travailleurs, soumission qui passe alors par la domestication de corps rendus dociles (Foucault, 1975). En effet, ce qui est *in fine* attendu des ouvriers est qu'ils soient à leur poste de travail et accomplissent dûment les gestes qui permettront la production. L'organisation scientifique du travail de Taylor apparaît ainsi dans toute sa dynamique de réification : l'individu est réduit à un rouage de production. Il est le bras agissant d'une machine que l'on n'a pas encore su pleinement automatiser. Son identité est peu ou prou réduite à celle d'une force de travail relativement interchangeable.

A l'époque, il n'est pas encore question de motivation ; le concept n'existe pas. Nous sommes bien plus dans une dynamique de « dressage ». Nous trouvons néanmoins, dans l'école classique, les prémisses ou les bases fondatrices de nombreux futurs courants théoriques de la motivation : la stimulation par la récompense et la menace plus ou moins explicite du renvoi, tout d'abord, puis, initiés par Taylor et peut-être plus profondément systématisés par Fayol (1999), le contrôle, et le rôle primordial de l'encadrement, ensuite, avec cette petite touche de cordialité et de bienveillance intéressées, là aussi précurseur des travaux futurs sur la motivation.

Puis, en réaction à certains excès ou échecs de l'école classique, et portée par une « science psychologique » naissante, certains expérimentateurs, dont Elton Mayo, vont orienter les organisateurs vers une meilleure connaissance des individus et du groupe, cherchant à « rationaliser » ce qui ne l'était pas encore : « le facteur humain ».

C'est cette volonté de connaissance et de rationalisation du facteur de production humain qui sonne la naissance symbolique de la motivation. Plus précisément, ce sont les séries d'expériences de Hawthorne qui engendrent au moins symboliquement, dans l'historiographie dominante, le basculement des recherches sur la motivation.

Ces expériences sont menées sur des groupes d'ouvriers et d'ouvrières et portent sur l'évolution de la productivité de groupes de travailleurs en fonction de la modification de certains paramètres des conditions de travail (horaires, congés, luminosité...) ou des procédés de rémunérations. Face à des groupes témoins pour lesquels aucune modification n'a eu lieu et dont la productivité est restée stable, les groupes tests ayant traversé les expériences de modification des conditions de travail voient assez uniformément augmenter sensiblement leur productivité et ce presque quelle que soit la modification des conditions de travail effectuée.

De nombreux débats ont lieu pour tenter d'expliquer cette augmentation de productivité au point de faire de cette expérience une légende interprétée en partie dix ans après les expérimentations (dont les biais méthodologiques ont été oubliés) et finalement utilisée pour servir de mythe fondateur aux théories de la motivation de l'école des relations humaines (Geoffroy, 2013).

Une interprétation simple a en effet permis de donner naissance aux théories de la motivation : en jouant sur certains paramètres des conditions de travail d'un groupe d'individus, il est possible d'augmenter leur productivité.

D'où la question qui germe rapidement, dans une société obnubilée par l'augmentation des richesses : comment puis-je améliorer la productivité en modifiant les conditions de travail des salariés de mon entreprise ?

Les réponses à cette question forment la première génération des théories de la motivation. Il s'agit ainsi de créer un cadre de travail qui favorise la motivation des individus : en cherchant à satisfaire les besoins des travailleurs (à l'image de la « pyramide d'Abraham Maslow » qui est d'ailleurs un détournement d'une partie des travaux de l'auteur), en établissant un système d'encadrement participatif au sein duquel les encadrants donnent leurs avis sur le travail effectué (suivant en cela les recommandations de Rensis Lickert, notamment) ou encore en enrichissant les tâches (et l'on retrouve là une idée fondamentale issue des recherches menées par Frederick Herzberg).

On pourra remarquer que la motivation « générée » par les théories de la première génération n'est pas orientée directement par le processus de stimulation de la motivation mais par l'organisation elle-même, qui sera structurée pour capter et orienter cette augmentation de la motivation vers un effort de travail. Des besoins humains sont discernés ; en y répondant la motivation des individus peut croître ; mais c'est l'organisation du travail en tant que telle qui oriente cette motivation vers la tâche de travail à effectuer.

Après la seconde guerre mondiale, démarre en Occident l'époque dite des « trente glorieuses ». En Europe, l'heure est à la reconstruction soutenue en partie par le plan Marshall. Les usines tournent à plein. Dans des marchés très nationaux, la production de masse de produits très peu variés et à la longue durée de vie (exemple de la 2CV) trouve aisément des débouchés chez des consommateurs qui découvrent les « joies » d'avoir leur première voiture, leur premier lave-linge, leur premier réfrigérateur... Les besoins en matière de gestion des humains au travail se limitent à embaucher et licencier, organiser et contrôler le travail, le payer. La gestion du personnel accomplit cela.

## 2.2 Le capitalisme dispersif et la deuxième génération des théories de la motivation

La grande dépendance de la croissance économique au pétrole (et au charbon) conduit aux chocs pétroliers des années 1970 qui rappellent qu'il est difficile de croître infiniment dans un monde fini. Des solutions doivent être trouvées pour maintenir les rendements du capital.

Sur le plan de la production, les chocs pétroliers vont augmenter les coûts de production et contribuer à baisser le pouvoir d'achat des consommateurs. Les entreprises se trouvent souvent prises dans un dilemme qualité-prix et se lancent massivement dans des cycles de réduction quasi-continue des coûts et dans le management par la qualité ou imaginent des solutions qui tentent voire permettent de résoudre cette équation insoluble (d'augmenter la qualité sans augmenter les coûts ou de baisser les coûts sans baisser la qualité), et l'on pense par exemple au toyotisme<sup>1</sup>. Autres leviers pour baisser les coûts et maintenir

---

<sup>1</sup> Pour n'en retenir que deux idées phares, il s'agit entre autres choses, de standardiser autant que possible les pièces qui ne se voient pas, pour faire des économies d'échelle et améliorer la qualité à moindre coût, par le volume, la profondeur et la portée des apprentissages en cas de défaillance d'une pièce. Pour tout ce qui se voit, l'industrie automobile japonaise propose très tôt de nombreuses options permettant aux clients de différencier facilement leur modèle, options rendues possibles par un modèle de production en flux tendus ou semi-tirés (la commande du client déclenche l'assemblage et les finitions de pièces déjà produites). On passe ainsi d'un modèle basique de flux poussé, de prévisions des ventes et de ventes sur stocks à un modèle alors tout à fait nouveau dans l'industrie qui permet un ajustement beaucoup plus précis de la production à la demande (donc qui limite considérablement les risques et nombre

(voire augmenter) les rendements<sup>2</sup> : la robotisation de l'appareil production, l'obsolescence programmée sous toutes ses formes des produits et services qui augmente la fréquence des renouvellements, ou encore les délocalisations et l'intensification et l'élargissement de la concurrence à travers la libéralisation et mondialisation des échanges de matières premières et de marchandises au niveau international (portées par les accords du GATT puis la naissance de l'OMC en 1994). De nombreux pays occidentaux vont ainsi migrer vers une tertiarisation de leurs économies pour compenser la désindustrialisation et/ou la robotisation des outils productifs et la baisse continue du nombre d'agriculteurs (agriculture qui devient une industrie).

Sur le plan de la consommation, les trente glorieuses ont permis à une partie importante des populations occidentales d'accéder aux « biens de consommation modernes » : téléviseur, réfrigérateur, voiture, laves vaisselle et linge... Que vendre à des consommateurs qui ont déjà à peu près tout et n'ont besoin de rien ? C'est l'âge d'or des services commerciaux (comment vendre plus et mieux) avant que ces derniers ne soient peu à peu supplantés par les services marketing (comment se différencier, conquérir puis fidéliser la clientèle sur un marché de plus en plus compétitif).

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les lignes bougent. La formation devient un axe central. Les salariés se trouvent de moins en moins face à un établi ou à une chaîne de production qui oriente leurs actions. Stimuler leur motivation ne suffit plus. La question devient : « comment contrôler l'orientation du travail ? » Et c'est la deuxième génération de théories de la motivation : « Comment puis-je inciter directement mes employés à travailler plus et mieux en les poussant ou en les tirant sur le chemin du travail attendu ? Quels nouveaux bâtons et carottes puis-je agiter pour les faire avancer dans les directions et à la vitesse attendues ? »

---

d'inventus) et une agilité et une adaptabilité de la production beaucoup plus grande pour répondre aux attentes des consommateurs (augmentant ainsi leur niveau de satisfaction).

<sup>2</sup> En dehors de ces actions sur les modes de production, trois solutions sont mises en œuvre pour pallier à l'impossibilité de croître infiniment dans un monde fini : au milieu d'autres tout aussi inventives, il va s'agir de permettre et de favoriser la spéculation (qui permet de gagner de l'argent sans modification de matières), de permettre et de favoriser l'emprunt tout en obligeant les États à emprunter auprès de banques privées (ce qui augmente l'endettement public des États et la richesses privées des actionnaires des banques) tout en permettant aux banques privées de réaliser une mission régaliennne majeure : battre monnaie ; les banques privées participant en effet aujourd'hui massivement à la création monétaire (Jorion, 2017), et enfin, ne rien faire ou presque face aux dégâts écologiques majeurs et au réchauffement climatique sinon minorer les enjeux, de prendre des engagements insuffisants, fictifs ou non tenus et de mettre en place des actions de responsabilité sociale des entreprises qui visent à permettre de continuer de se développer et de s'enrichir *as usual* (on parle en novlangue et manifestement très sérieusement de « développement durable » -*sic*-).

Dans cette logique, on cherchera à créer un système de stimulation-récompense qui motive les individus :

- en assurant à l'individu qu'il sera équitablement traité et que ses efforts seront équitablement récompensés (justice organisationnelle). On considèrera ici que parce que ses efforts sont vus et équitablement reconnus, alors l'individu serait motivé.
- en fixant des objectifs de plus en plus difficiles, très explicitement décrits, qui soient importants pour l'organisation, avec la confiance de l'encadrement, et un système d'évaluation des résultats clair et partagé et des récompenses véritables (théorie de la fixation des objectifs et théorie des attentes).

L'individu est alors identifié à l'archétype de l'*homo-economicus* qui n'agit que par intérêt et opère en permanence par calculs de probabilités pour parvenir le mieux à ces fins (à satisfaire ses petits intérêts égotiques). En définitive, la « boîte noire » humaine est réduite à quelques paramètres simples, stimulée et orientée par quelques leviers actionnables (être équitablement traités, être reconnus, avoir la confiance de l'encadrement...) totalement « orientés résultat » et compatibles avec les fins de performance fixées. La récompense promise si l'objectif est atteint s'agit telle une carotte qui oriente les actions des individus sur le chemin balisé de la soumission.

Dans ce contexte de concurrence et de saturation de plus en plus importante du marché, la société ne trouve plus son axe dans l'impératif de production mais de plus en plus dans l'impératif de consommation, ce qui fait peu à peu évoluer la nature de son caractère disciplinaire. Les sociétés disciplinaires sont apparues avec l'émergence d'un capitalisme d'accumulation (stocks, richesse) fondée sur l'acte productif humain.

Pour Gilles Deleuze (2003, p. 245), ce capitalisme centré sur la production, qu'il qualifie de « compressif », a muté vers un modèle « dispersif ». Le modèle « compressif » achète des matières premières afin de vendre des produits finis, tandis que le modèle « dispersif » se tourne exclusivement vers la vente et le marché. Le premier objet des sociétés disciplinaires avait été de permettre et favoriser la production et de protéger la propriété (donc l'accroissement serein du capital des propriétaires). Alors que notre société s'est structurée autour d'un travail de masse rémunéré, il s'agit, dans un contexte de surproduction<sup>3</sup> et de chômage structurel<sup>4</sup>, de trouver des débouchés à ces produits et services afin de maintenir un minimum d'emplois, et donc de consommateurs.

---

<sup>3</sup> Nous pouvons en cela constater que la « mise au pas de toutes les forces de travail a on ne peut mieux réussi. » (Bourg, 1993, p. 245).

<sup>4</sup> Le résultat de cette « mise au pas » ou de ce « dressage » des travailleurs à des fins de production de masse peut en effet s'avérer paradoxal. « La société a si bien appris à produire qu'elle a fini par le faire avec le moins de monde possible. A la mobilisation

La frénétique consommation de masse devient le premier moteur de la « croissance » (nouvelle appellation de l'augmentation de la richesse des nations), avec derrière une création de valeur croissante pour les actionnaires. L'enjeu de motivation des masses laborieuses devient alors double : motiver à produire (c'est l'une des missions du management) et motiver à consommer (c'est l'une des missions du marketing).

Puis la « machine productive » s'emballa : dans un environnement toujours plus concurrentiel et mondialisé, pour accroître ou maintenir le rendement du capital ou tout simplement pour survivre, les entreprises et les salariés se trouvent aspirés dans une dynamique de « toujours plus », toujours plus de produits et de service, toujours plus vite, toujours moins chers ou plus luxueux, et ce dans un monde fini et avec des clients déjà saturés, dans un contexte de dégradation des écosystèmes et d'épuisement des ressources qui s'accélère et devient chaque jour plus patent.

### 2.3 L'emprise psychique, la domination des logiques marketing et la troisième génération des théories de la motivation

C'est l'âge d'or du marketing, de l'obsolescence programmée et du conditionnement de consommateurs déjà saturés d'objets inutiles et insatisfaisants. Cette pression de croissance entraîne une accélération du rythme des changements des produits et services proposés à des consommateurs surstimulés et des attentes de flexibilité et d'adaptation des salariés et autres travailleurs. L'innovation devient un facteur de différenciation de plus en plus important. Les organisations de travail poursuivent voire accélèrent leur processus de dilution (certaines entreprises cherchent ainsi à garder un minimum de salariés et d'employés pour les remplacer autant que possible par des autoentrepreneurs rémunérés à la tâche ou à la journée et recrutés en fonction de leurs besoins fluctuants), se flexibilisent (certaines grosses entreprises souhaitent ainsi publiquement et très sérieusement adopter les modes de fonctionnement d'une start-up), passent en mode projet (qui permet de casser les hiérarchies, d'avoir des modes de fonctionnement très souples et adaptables et contribue de plus en plus à déplacer la responsabilité des actions menées sur les épaules d'individus toujours plus isolés et de moins en moins en capacité de se cacher derrière des structures ou un ruissellement hiérarchiques), luttent entre elles pour recruter les meilleurs « talents » (belle « fiction idéologique » inventée par Mc Kinsey – Michaels et al., 2001 – qui contribue à exacerber la concurrence entre les « travailleurs » et à les rendre toujours plus responsables de leur sort professionnel). Ces tendances et cette pression à l'adaptation permanente et à la flexibilité des travailleurs augmentent la pression

---

générale autour de la production, succède aujourd'hui une démobilitation partielle et croissante » révélatrice d'une « tendance de fond dont rien n'annonce un infléchissement prochain ». (Bourg, 1993, p. 245).



psychique qu'ils subissent, allant jusqu'à des situations de clivages, d'aliénation ou de souffrance au travail (Dejours, 2000). Comment maintenir la motivation de travailleurs qui ne parviennent bien souvent plus à comprendre le sens de ce qu'ils font (Lichtenberger, 2010), plongés qu'ils sont dans l'ère des bullshit jobs (Graeber, 2019), et finissent par douter de la pertinence des actions de leur(s) employeur(s) voire de leur éthique ? Comment maintenir la motivation de salariés qui sont poussés à s'auto-réifier pour survivre (Honneth, 2007), lors d'entretiens de recrutement ou d'évaluation pour ne prendre que deux exemples manifestes, poussés réduire leurs relations avec des êtres humaines à des transactions instrumentales d'intérêts (Linhart, 2015), poussés à réifier leurs collègues et leurs clients et sous-traitants pour réussir ou simplement chercher à survivre ? Comment faire accepter aux salariés la souffrance qu'ils subissent et, pire, qu'ils font subir autour d'eux (Naudin et Blanchard, 2018) ? L'orientation de la troisième génération des théories de la motivation cherche à répondre à ces problématiques nouvelles : « Comment puis-je faire intérioriser à mes subordonnés comme source de motivation interne les missions de mon organisation ? ».

L'enjeu n'est plus la domination des corps réduits à des machines productives (Foucault, 1975). L'enjeu est de soumettre des travailleurs qui n'ont plus d'ateliers ni de chaînes pour les guider ou les contraindre. Les objectifs donnaient la direction à prendre, mais le progrès reste modeste. Comment s'assurer d'une soumission librement consentie qui permettrait que les individus choisissent d'eux-mêmes de faire ce que l'on attend d'eux qu'ils fassent, avec le minimum d'intervention et le maximum de succès ? La réponse consiste à chercher à auto-stimuler les individus. Les organisations de travail changent leur niveau d'influence en passant du corps docile à la psyché sous emprise (Aubert et Gaulejac, 2007).

Deux grandes théories de la motivation s'inscrivent notamment dans cette dynamique : la théorie de l'auto-efficacité (Albert Bandura, 1997 et la présentation de Fabien Fenouillet, 2003) et celle de l'auto-détermination (TAD - Edward Deci et Richard Ryan, 1985). Leur projet est d'inciter l'individu à choisir librement de travailler de la manière attendue, sans qu'il se sente contraint pour ce faire ; on parle de « soumission librement consentie » (Joule et Beauvois, 2006).

En se limitant ici à l'auto-détermination, qui se veut être un modèle multidimensionnel et intégrateur de la motivation (Forest et Mageau 2008), l'hypothèse fondamentale de cette théorie est que les individus vont tous plus ou moins avoir le besoin de se sentir autodéterminés, et que ce besoin de se sentir autodéterminé sera la source essentielle de leur motivation dite « intrinsèque ».

Pour les promoteurs de cette théorie, plus le sentiment d'autodétermination sera grand plus forts seront les effets de cette impression sur sa motivation. Les travaux autour de la TAD ont pour le moment permis d'identifier trois besoins psychologiques qui doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail : l'autonomie (« se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs » Forest et Mageau, 2008), la compétence (« se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts ») et l'affiliation sociale (« avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe »).

Deux points marquants méritent d'être soulignés : ce qui importe est l'expérience du travailleur, c'est-à-dire ce qu'il sent, l'impression qu'il se fait d'une situation donnée. Tout l'enjeu de ces théories consiste donc à amener le travailleur à sentir d'une manière attendue ou avoir une impression donnée conforme aux attentes. Et pour y parvenir les théories de l'autodétermination s'appuient très largement sur son champ disciplinaire d'origine : la psychologie sociale. L'un des champs majeurs de ce champ de la psychologie n'est autre que de comprendre les mécanismes de la soumission librement consentie (Cialdini, 2004 et Joules et Beauvois, 2006). Et c'est exactement l'objectif de la TAD<sup>5</sup>.

#### 2.4 Dernières tendances : des importations scientifiques décomplexées au service d'une seule finalité affichée : « motiver » la « boîte noire » humaine

On notera également l'introduction massive de techniques cognitives et comportementalistes (Roussel, 2000 et Brunel, 2008), voire issues directement des thérapies cognitivo-comportementales dans les pratiques de motivation mises en œuvre (voir notamment Naudin et Fache, 2005). Ces thérapies partent du principe que nous avons pu apprendre des réactions émotionnelles ou comportementales inadaptées ou pathologiques. Leur objectif est de modifier les schémas cognitifs et émotionnels à l'origine de ces routines comportementales pathogènes par l'implémentation de nouveaux comportements socialement plus adaptés.

Dans le monde professionnel, elles vont être mises en œuvre non plus pour modifier des comportements pathologiques mais pour modifier les comportements jugés comme n'étant pas assez « performants » par des comportements qui le seraient plus ; il s'agit donc d'un vrai formatage

---

<sup>5</sup> Nous noterons que dans l'esprit des auteurs de ces travaux, comme c'est le cas sans doute pour une bonne partie des chercheurs qui travaillent sur les théories de la motivation, les théories qu'ils proposent sont le fruit d'une recherche « scientifique ». C'est le plus souvent implicite, mais parfois exprimé clairement comme ici : « la recherche scientifique nous a appris que la motivation varie à la fois en intensité et en qualité. En d'autres mots, la motivation est un concept multidimensionnel » (Forest et Mageau, 2008).

comportemental avec, selon la théorie de l'engagement, des incidences fortes sur la perception que l'individu formaté a de lui-même et sur ses croyances. Les neuro-sciences font également leur entrée dans le monde de la motivation au travail (voir notamment Di Domenico et Ryan, 2017 ou Decety et Yoder, 2017).

Quelles que soient les importations, la finalité de motivation est fondamentalement centrée sur l'idée de faire avancer l'humain, réduit à une boîte noire, dans le sens attendu. Patrice Roussel exprime parfaitement cette idée et cette réduction :

« Volition et performance sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition est en amont, elle se manifeste par la décision d'agir. La performance est en aval, elle est la résultante du processus motivationnel, non pas au sens exclusif de rendement, mais plus largement de travail bien fait – « faire du bon travail au mieux de ses capacités » serait l'expression visible de la motivation. » (Roussel, 2000).

Les conditions d'émergence et d'évolution des théories de la motivation éclairées, nous allons à présent interroger la prétention scientifique de ces théories.

### **3. INTERROGATION DES FONDATIONS SCIENTIFIQUES DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

#### **3.1 De quoi la science est-elle le nom ?**

Au Moyen-Âge, la « science » s'inscrit dans une « philosophie de la nature », d'observation et de louange de l'œuvre créée par Dieu (Roger, 2021). La Renaissance signe une vision renouvelée du platonisme et du pythagorisme qui vont placer les mathématiques comme science ultime et Dieu comme grand Géomètre. Les découvertes de Copernic, Kepler et Galilée, puis Newton, notamment, vont remettre en cause les vérités bibliques révélées, le sens commun et une vision du monde très aristotélicienne et susciter des tensions au sein des Eglises entre des courants conservateurs et plus libéraux. Sur fond de lutte de pouvoir et d'intérêts entre classes sociales, qui se manifesteront de manière exemplaire lors de la Révolution française, la rupture entre science et religion s'opère plus au XVIIIème puis au XIXème siècle, avec la remise en question de plus en plus frontale, offrant de moins en moins d'espaces de conciliation possible, entre vérités révélées et vérités scientifiques ; nous pensons notamment aux découvertes des sciences de la vie de Buffon et de Darwin. Les sciences s'émancipent de la théologie puis de la philosophie et acquièrent leurs lettres de noblesse à travers le développement puis le déploiement généralisé d'une méthode scientifique.

Au XVII<sup>ème</sup> siècle, notamment dans son *discours de la méthode*, Descartes avait indiqué que l'application d'une méthode en tant que telle est à la portée de tout le monde. Pour lui, l'important est ailleurs, à savoir dans l'interrogation de nos présupposés erronés et des expériences trompeuses, dont nous sommes partis (infra Règle II, X, Descartes, 1826). Parfois considéré comme l'un des premiers phénoménologues, Descartes nous invite à ouvrir les yeux sur « le grand livre du monde » et sur nous-même et à quitter aussitôt que possible « la sujétion de nos précepteurs ». Les piliers de la méthode cartésienne sont le doute et l'intuition. Aucune réponse, aucun fondement n'est acquis. Il faut sans relâche les questionner. Au cœur de l'interrogation continue et du doute cartésien : la méthode (voir Beyssade, in Châtelet, 1999). Dans cette perspective, la méthode scientifique tirerait sa pertinence et sa légitimité de la capacité qu'auraient les chercheurs à en douter, à la remettre en question, à écouter leurs intuitions (par essence subjectives), selon une démarche philosophique. Si le développement puis le déploiement généralisé d'une méthode scientifique qui tire sa légitimité de principes simples et considérés comme quasi-universels ou en tous cas généralisables, que tout un chacun ou presque peut comprendre et appliquer, permettent effectivement à la Science de s'émanciper de la philosophie, c'est au prix de l'écartement du doute et de l'intuition et de notre capacité à nous remettre en question. Cette approche de la science est éminemment plus efficace socialement et se répand rapidement : la méthode scientifique devient intelligible, simple, opératoire, duplicable et s'avère particulièrement performante dans ses applications pratiques pour développer notre capacité d'instrumentalisation et de transformation du vivant. C'est l'application rigoureuse d'une méthode validée par les pairs qui fait le scientifique et non plus sa capacité à douter et à chercher, à remettre en question, à adapter et s'adapter. Cette méthode scientifique « efficace » repose essentiellement sur une procédure positive qui allie expérimentation pratique (dans les sciences dites « empirico-formelles », ou abstraite-mentale pour le cas des mathématiques considérées comme une science « formelle pure » - Ladrière, 2021) et raisonnement dans un formalisme logique explicite et reproductible (Duméry, 2021). En commençant par les sciences de la nature, la science quitte donc le champ de la subjectivité et de l'intuition, le champ de la philosophie de la nature, pour entrer dans celui de la pensée positive, qui cherche par essence à objectiver (réduire des sujets « subjectifs » en objets « objectifs »).

La méthode scientifique, relativement uniforme et homogène dans sa démarche positive et objectivante, avec pour modèle idéal inatteignable les mathématiques (science formelle pure), dérivé en sciences empirico-formelle dans les autres sciences dites dures est ainsi déployée sur de nouveaux objets de science : la société, puis l'humain et sa psyché (Adorno, 2003b). Ces nouvelles sciences, qui tentent tant bien que mal à gagner la légitimité sociale des sciences dures en important et en dupliquant les mêmes méthodes scientifiques (Husserl, 1962) sont communément qualifiées de « sciences humaines » ou de « sciences sociales ». Elles ont pour objet d'étude des « systèmes de comportement et

d'action, individuels et collectifs, dans lesquels la signification (des situations et des conduites) paraît jouer un rôle important, sinon capital » (Ladrière, 2021). Il s'agit alors de déterminer si la question de la signification doit être intégrée dans l'objet d'étude ou, au contraire, être écartée (en cherchant à retrouver ou à croire à une possible objectivité « extérieure »). L'intégration de la question du sens consiste à ne pas se limiter à « enregistrer simplement le vécu des acteurs » mais à chercher à « retrouver le sens immanent des actions, des institutions, des œuvres, des processus sociaux et culturels » (Ladrière, 2021). Trois voies sont explorées pour répondre à cette question : la méthode herméneutique, en propose deux, selon une approche phénoménologique ou une approche psychanalytique, la troisième consistant en une absence de réponse, parfois fondée sur l'ignorance de la question.

La méthode herméneutique a ainsi pour objet de déchiffrer ces effets visibles afin d'y discerner un discours caché. Ce déchiffrement a donc principalement été réalisé selon deux approches : une approche phénoménologique (dite théorie de l'intentionnalité) et une approche plus psychanalytique (dite théorie interprétative) (Ladrière, 2021).

Husserl définit « l'intentionnalité comme la particularité qu'a la conscience d'être conscience de quelque chose. Ses disciples la définissent comme le pouvoir qu'a la conscience de viser un objet » (Duméry, 2021b). L'intentionnalité serait donc un lien conscient unissant les acteurs aux phénomènes qui pourraient survenir en eux ou autour d'eux ainsi qu'à leurs comportements. L'approche phénoménologique, pour paraphraser Husserl, consiste justement à tenter de suspendre les intentions que nous avons *a priori* pour le monde afin de percevoir sans filtre ce qui se passe et peu à peu, de comprendre ce qui est (Husserl, 1962). L'intentionnalité permet ainsi d'être conscient de ces intentions et des significations associées afin de favoriser leur suspension et accueillir la vie telle qu'elle est, avant toute intention et sens *a priori*.

L'approche psychanalytique s'intéresse, sans surprise, à ce qui échappe à la conscience des individus. En mettant au jour, par le travail d'analyse, des processus psychiques inconscients, et donc autrement imperceptibles, cette approche permet d'interpréter et de mieux comprendre les liens unissant des phénomènes visibles et ces processus psychiques inconscients (Ladrière, 2012). Troisième voie : la question du sens est écartée et la volonté d'objectivité est absolue (le modèle des sciences dures est alors dupliqué sans prendre en considération les différences de l'objet d'étude, l'humain en société, directement ou indirectement).

Dans le cadre des théories de la motivation, la question de l'intention de l'action apparaît bien centrale et présente dans la plupart des définitions de la motivation dont celle qui est souvent considérée comme la définition la plus

partagée par la communauté scientifique (travaillant sur cette thématique)<sup>6</sup>. Le discernement du sens des comportements individuels et collectifs, des intentions et de la dimension inconsciente d'une partie de ces dernières, semble jouer un rôle tout à fait essentiel dans les théories de la motivation. Et ces questions sont au cœur des sciences herméneutiques. On peut donc légitimement s'attendre à ce qu'une démarche d'inspiration herméneutique soit centrale dans les théories de la motivation ou *a minima* dans leur genèse. Nous verrons que ce n'est pas du tout le cas.

Ce qui est marquant, dans ce mouvement moderne et aujourd'hui hypermoderne des sciences est qu'elles tirent une partie de leur légitimité sociale de « l'homogénéité grandissante de ses méthodes, quels que soient les champs explorés, quelle que soit l'hétérogénéité des objets qu'elle cherche à maîtriser » (Duméry, 2021). En distinguant la recherche, entendue comme « la science en train de se faire », de la science, qui est la partie froide et refroidie de la recherche, Bruno Latour (2001, p.13) a analysé les mécanismes sociaux d'acceptation de la recherche. L'assimilation par le groupe des travaux du chercheur au sein de ce mouvement de « la science en train de se faire » puis que se refroidit est le fruit d'un processus social reposant, entre autres, nous dit Bruno Latour (2001), sur la crédibilité du contenu mais aussi la crédibilité de l'auteur, de l'équipe de recherche mobilisée ou du réseau social manifesté. Le processus social consiste à créer des alliances, trouver les personnes intéressées, mettre en scène ses recherches et ses résultats mais aussi et surtout à « créer des collègues », c'est-à-dire des gens capables de lire et de comprendre ce qui est dit. Les chercheurs ayant pour objectif d'atteindre La Vérité, d'atteindre un état d'objectivité, ou de produire un savoir objectif, sont par essence des êtres subjectifs, dotés d'une rationalité limitée (Herbert Simon, voir Rojot, 2006), d'un inconscient et d'une histoire psychique singulière, qui ne peuvent que produire un savoir subjectif. S'ils se présentent ou présentent leurs travaux comme objectifs, ce n'est le plus souvent que le fruit d'une objectivation par accumulation de subjectivités de « collègues » qui se retrouvent puis se conforment autour d'un agrégat de savoir ainsi objectivé. Synthétisée en une phrase par Bruno Latour (2001, p. 28) : « Cette fameuse objectivité scientifique est due au fait d'avoir beaucoup de collègues ! »

Le nombre et la grégarisation conformiste peuvent ainsi « faire » la science (ce qui ne veut pas dire que la recherche soit en soit mauvaise ou inutile, évidemment). Au fondement de cette grégarisation conformiste confortable se trouve la méthode ; ce point de départ que l'on ne voit même plus alors que c'est elle qui va décider des résultats. Si l'application rigoureuse d'une méthode est relativement simple, son choix, sa remise en cause, est plus complexe et pourtant déterminante (pour paraphraser Descartes, 2000). « C'est la théorie qui

---

<sup>6</sup> « Le concept de motivation présente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Robert Vallerand et Edgar Thill, 1993).

décide ce que nous sommes en mesure d'observer» (Einstein, cité par Watzlawick et al., 1981, p. 53). Si nos cadres méthodiques et nos théories deviennent sclérosés ou sont importés sans recul ni conscience (Husserl, 1962), alors notre angle de vue et de compréhension des phénomènes sociaux reste étroit et nous devenons incapables de le remettre en question. Les enjeux de réputation et de pouvoir, et aujourd'hui de plus en plus la pression de puissants lobbys, incitent à ne rien interroger et à ne rien changer. Le passage de la pensée radicale et iconoclaste à l'idée « bien-pensante », parfois défendue par un dogme, assénée comme vérité ou évidence, est le fruit du nombre, dans le domaine de la science comme ailleurs<sup>7</sup>.

Il apparaît que les théories de la motivation ont été échafaudées sur les dogmes « scientifiques » et surtout idéologiques du moment. La relecture du contexte historique et culturel d'émergence et d'évolution des théories de la motivation laisse clairement entendre que ces théories sont le fruit d'un besoin social momentané et qu'elles visent à permettre le maintien voire l'expansion d'une manière de « faire société ». La société produit des croyances et des dogmes qui servent à justifier son organisation du pouvoir et sa répartition des ressources et des richesses (Graeber, 2014). Dans cette perspective, les théories de la motivation sont une réponse sociale à un besoin social, ou plus précisément une réponse scientifique construite à un besoin idéologique.

Nous allons à présent chercher à mieux comprendre et à *interroger-en-retour* les fondements et la prétention scientifique des théories de la motivation.

### 3.2 Le mythe fondateur de la relation de causalité entre motivation et performance

La littérature académique sur les théories de la motivation semble massivement reposer sur le postulat, le plus souvent implicite, que l'augmentation de la motivation des personnels d'une organisation conduit à une amélioration de sa productivité et plus largement de sa performance.

Retraçant l'histoire des théories de la motivation, Roussel écrit ainsi que « la motivation *serait* le principal facteur de la performance au travail » voire que « la motivation *peut* agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise » (Roussel, 2000)<sup>8</sup>. Dans une autre mise en perspective historique, il précise que « les travaux (suivant les expériences de Mayo) convergent pour proposer l'hypothèse d'une relation causale directe entre la motivation et la performance au travail :  $P = F(M, C)^2$  » (Roussel, 2009).

---

<sup>7</sup> « Cela signifie-t-il que les doctrines dissolvantes ne le sont que du fait de leur situation occasionnelle ? Exactement. La doctrine la plus « radicale », si elle est admise universellement, est une doctrine conservatrice ; la doctrine la plus « conservatrice », si à ce moment elle s'oppose à la première, devient radicale » (Pessoa, 2005, p. 144).

<sup>8</sup> Les mises en italique sont de notre fait.

Des auteurs proposant en 2008 un « nouveau et puissant modèle de motivation », publié dans Harvard Business Review, indiquent que l'adage « selon lequel une main-d'œuvre motivée engendre une meilleure performance collective » est « communément accepté » et « soutenu par une évidence empirique » (Nohria, Groysberg et Lee, 2008). De fait, selon ces mêmes auteurs, il est difficile d'en débattre.

Le débat serait clos, mais a-t-il eu lieu et les entreprises et gestionnaires sont-ils au courant de la réalité de cet adage ?

Car, l'hypothèse d'une relation de causalité entre motivation et performance n'a tout simplement jamais été démontrée (Maugeri, 2004 et Mucchielli, 2015) (ni même la relation entre motivation et implication ou même satisfaction, Maugeri, 2004). On notera qu'une démonstration scientifique aurait pourtant été aisée si l'évidence empirique s'était avérée être une réalité perceptible au-delà des déclarations d'intention. Cette relation de causalité est pourtant maintenue implicitement voire même proclamée en dépit de toute démonstration rigoureuse. Cette relation de causalité pourrait apparaître comme la devanture publique des théories de la motivation. La face cachée que l'on pourrait proposer semble en effet moins glorieuse, moins avouable (voir Naudin et Blanchard, 2018).

Pourquoi, en effet, autant de travaux sur la motivation et autant de démarches de motivation ont-ils été menés si aucune relation ne peut raisonnablement ou même intuitivement (intuition souvent pervertie par le matraquage massif et durable de cette contre-vérité) être établie entre motivation et performance ? Pour Salvatore Maugeri (in Carré et Fenouillet, 2019, p. 195), la fin est claire : « dire que la motivation et la satisfaction au travail sont les clés de la performance et de l'efficacité productive est une contre-vérité, entretenue sans doute plus ou moins consciemment par le management lui-même, à des fins de manipulation. »

Alex Mucchielli (2015) constate la rapidité avec laquelle le concept de motivation a gagné en popularité. Il indique dès les premières lignes de son introduction : « son utilisation généralisée est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler. »

Ambiguïté et manipulation... Notre démarche de *questionnement-en-retour* des théories de la motivation va donner corps à ces deux qualifications.

Pour discerner la manière dont les théories de la motivation rendent compte de ce qui est et de ce qui se passe dans le monde trois questions se posent : Comment le monde est-il appréhendé ? Comment le monde appréhendé peut-il être retranscrit ? Quelles connaissances pouvons-nous construire ? La première question est phénoménologique et ontologique, la deuxième dialectique et conceptuelle, la troisième épistémologique.



Nous poursuivons ainsi notre démarche de *questionnement-en-retour* des théories de la motivation en cherchant à aller derrière le miroir discursif et idéologique des fausses-vérités apparentes ou implicites ; « Through the looking-glass » (Lewis Carroll, 2020).

### 3.3 De l'autre côté du miroir : sous l'angle phénoménologique

La phénoménologie pose la question de notre capacité à percevoir ce qui se passe, interrogeant la manière dont nous appréhendons, à travers nos sens, les phénomènes qui apparaissent dans notre champ de perception, la manière dont nous pouvons polluer ou dénaturer ces phénomènes par notre posture (nous faisons partie de ce que nous observons) et notre culture (nous projetons des *a priori* culturels qui colorent ce que nous percevons).

Concrètement, pour les théories de la motivation, la question serait la suivante : sur quels phénomènes ces théories se fondent-elles et comment les théoriciens ont-ils interrogé leur posture et leurs *a priori* ?

Pour faire un parallèle, en physique ou en biologie, dans une classique approche scientifique empirico-formelle, le chercheur va déterminer un protocole de recherche devant lui permettre autant que possible de ne pas « polluer » le champ d'observation, afin d'être en mesure de discerner ce qui se passe « dans la nature » et de pouvoir reproduire les expérimentations.

Les découvertes de la mécanique quantique ont sans doute rendu ce travail préparatoire encore plus inatteignable puisque la présence du chercheur apparaît par essence modifier le champ de l'observation. Mais l'idéal de neutralité et de non pollution *a priori* demeure.

Pour ce qui est des théories de la motivation, l'observation pourrait porter sur ce qui se passe « dans la société ». Or la démarche apparaît fondamentalement différente puisque le facteur déclencheur de la théorie n'est pas un phénomène social observé mais une attente sociale projetée.

C'est l'attente sociale de motivation, ou plutôt le besoin social de productivité puis de « performance », qui a « motivé » la théorisation et non une observation des comportements humains, avec tentative de suspension des *a priori* et un doute méthodique consciencieux. Ces théorisations ne visent donc pas à comprendre ce qui se passe mais à permettre la réalisation d'un idéal social. Ce point de bascule entre des sciences empirico-expérimentales qui visent à comprendre et à systématiser des phénomènes observés (originellement des phénomènes naturels) à des sciences empirico-expérimentales qui visent à comprendre et à systématiser les techniques permettant de provoquer les « phénomènes » ou plutôt les « évènements » souhaités fait entrer les sciences dans un autre monde dont le caractère « scientifique » peut être discuté. Émile Durkheim avait déjà observé et dénoncé ce basculement, remettant en cause

explicitement l'idée même que l'économie puisse être une science. En effet, pour Durkheim (2013, p. 26) « ces spéculations abstraites ne constituent pas une science à proprement parler puisqu'elles ont pour objet de déterminer non ce qui est mais ce qui doit être » (*Les règles de la méthode sociologique* - publiées en 1895). Les sciences de gestion, nous le verrons plus en détail tout à l'heure, s'inscrivent très exactement dans cette dynamique.

Cette posture de projection *a priori* est presque passée inaperçue ou est en tous cas relativement peu interrogée (voir cependant Apter, 2003, et sa théorie du renversement) alors que ses conséquences sont très importantes ! Il semble possible d'expliquer ce renversement de la science par le fait que cette attitude projective correspond très exactement au pli « théorie-pratique » (Jullien, 2002) qui est l'un des fondements paradigmatiques de notre culture européenne puis occidentale. Nous fonctionnons de cette manière presque tout le temps et dans tous les domaines de notre vie sociale sans plus nous poser la moindre question. Que la « méthode scientifique » appliquée à la vie sociale suive ce pli est finalement assez naturel. La science n'en devient que plus facilement intelligible et immédiatement opérationnelle et efficace (dans notre champ de perception et notre monde imaginaire, à tout le moins)<sup>9</sup>.

Dans leur contenu comme dans leur esprit, les théories s'inscrivent d'ailleurs bien plus dans des logiques de prescription que de description/compréhension. Elles offrent un arsenal de techniques pour parvenir à motiver les individus à des fins de performance et derrière d'accumulation de richesses accrues. L'ingénierie industrielle puis les sciences sociales naissantes, psychologie, sociologie puis gestion en tête, sont mises au service de cette volonté de « développement » (augmentation de la richesse des nations), de progrès (devenir comme maître et possesseur de la nature étendu aux ressources humaines ou facteur humain).

Il apparaît ainsi que ce sont les *a priori* et les attentes qui ont précédé et gouverné la théorie. Dans cette perspective, ce serait l'écriture de l'histoire mythique de la motivation alimentée par ses finalités premières qui aurait dicté

---

<sup>9</sup> Plus largement, avec du recul, nous pouvons nous demander si la science, au sens large, n'est pas de plus en plus mue par cette tendance sociale à vouloir transformer ce qui est en un idéal souhaité bien plus que par une volonté d'éclairer et de comprendre ce qui se passe autour de nous et en nous. De plus, à mesure que nous avons fait « reculer les bornes de l'empire humain » par le développement des sciences et des techniques (Bourg, 1993, p. 242), nous avons également déséquilibré des écosystèmes complexes nous plongeant alors dans l'obligation « d'assumer nous-même des régulations autrefois naturelles, et donc automatiques » (*ibid.*). La spirale de projection puis de transformation évolue ainsi rapidement vers des systèmes d'évaluation et de transformation continue à des fins de contrôle ou de tentative de limiter les effets secondaires de nos œuvres.

et orienté les méthodes de recherche sur la motivation. L'appareillage scientifique a été mis au service d'un besoin social *a priori* et mis en musique à travers une histoire mythique ; besoin social d'augmenter la richesse des propriétaires et soumettre les travailleurs à cette fin, histoire mythique d'une possibilité d'augmenter la production en jouant la motivation des travailleurs. Les théories et l'histoire mythique ont été admises dans le petit monde de la science par un jeu social grégaire dans un contexte historique de guerre froide, au sein d'une société de consommation de masse qui s'affirmait comme le monde libre, puis ont été renforcées et sont devenues centrales à mesure que la docilité des corps a dû être remplacée par des mécanismes d'emprise psychique, plus complexes à mettre en place.

Il apparaît ainsi que les théories de la motivation sont bien le fruit d'une société qui ignore tout de la vie. Une vie recouverte par une pensée positive que l'on ne voit et n'interroge plus, une vie objectivée et exploitée, une vie mutilée (Adorno, 2003a). Le phénomène est vivant. Les théories de la motivation sont des techniques objectives et réifiantes qui sont projetées sur ces phénomènes. Les phénomènes sont ainsi ignorés pour ce qu'ils sont et inaperçus car masqués par des discours, images, concepts et intentions *a priori*. Les théories de la motivation ne tiennent ainsi pas compte de ce qui se passe.

#### 3.4 De l'autre côté du miroir : sous l'angle ontologique

L'ontologie pose la question : qu'est-ce qui « *est* » ? Dans les fragments qui nous sont parvenus, Parménide a écrit : « *il est* », sans préciser qui était ce « il ». Paul Ricoeur (2021) voit dans cette formulation radicale une réponse au clivage féroce entre les postures ontologiques idéaliste et réaliste.

« Si l'on appelle réalisme la thèse selon laquelle la réalité est distincte de la pensée et si on appelle idéalisme la thèse selon laquelle nous ne connaissons que nos représentations, l'une et l'autre sont détruites ; ou, si l'on veut, l'aphorisme de Parménide pose l'identité du réalisme absolu, qui efface la pensée devant l'être, et de l'idéalisme absolu, qui identifie les déterminations de l'être et celles de la pensée. » (Ricoeur, 2021) La question ontologique semble intimement liée à une dimension métaphysique ; d'ailleurs les deux termes ont longtemps été considérés comme étant presque similaires (Ricoeur, 2021). La question de l'être pose alors la question de l'absolu, de l'intemporel. Comprendre l'Être, c'est se comprendre dans l'Être. C'est être conscient et rejoindre consciemment cet Être absolu et intemporel. C'est l'éveil des bouddhistes ou indous, c'est la sainteté des religions du Livre qui marque la fin du chemin de conversion.

Dans quelle ontologie les théories de la motivation se situent-elles ? Dans une ontologie matérialiste qui a écarté la question de la métaphysique et presque toute question « philosophique ». L'ontologie moderne telle qu'elle est appréhendée par la science « c'est la question de savoir ce qui, pour elle, est tenu pour réel, au sens de non conventionnel, non produit par l'activité

théorique et pratique du savant. (...) Autrement dit, la question ontologique, pour la science, c'est d'abord la question du référent du discours scientifique : demander ce qui est, c'est demander ce qui est réel ; et demander ce qui est réel, c'est demander de quoi on parle dans la science. » (Ricoeur, 2021) Autrement dit, l'ontologie moderne est fondée sur une matérialité discursive et imaginaire qui ignore tout ce qui est métaphysique (hors de la matière et perceptible par nos sens). Ce qui *est* dans cette ontologie n'*est* qu'à travers une réalité perçue. Perçue à travers le filtre de notre paradigme, de nos croyances, projections et illusions du moment (dont nous avons essayé de rendre compte dans la première partie de notre travail), filtre d'autant plus opacifiant et discriminant qu'il est fondé sur une pensée positive qui s'ignore (Adorno, 2003b). Et donc une réalité immédiatement polluée car sans recul ni conscience phénoménologique. Et une réalité mutilée parce qu'elle considère que ce qui n'est pas perçu n'existe pas et donc n'*est* pas (voir sur ce point la question du paradigme anthropologique ternaire et la question de l'esprit : Fromaget, 2006 et 2010 et Naudin, 2021<sup>10</sup>) et ce qui est perçu n'est donc perçu qu'à travers une pensée positive qui ignore tout du non-identique (Adorno, 2003b) ; point que nous expliquerons plus en détail tout à l'heure. Telles sont les fondements ontologiques de la science (en tous cas de cette branche de la science sur laquelle les théories de la motivation prennent racine). Il apparaît alors aisément que les « entités théoriques » énoncées par ce type de science sont des constructions. Des « échafaudages » théoriques (Goffman, 1974), bien trop souvent devenus permanents au fil du temps. Elles s'avèrent de plus le fruit d'une action produite par le scientifique. Autrement dit, la réalité scientifique,

---

<sup>10</sup> Le choix sociétal d'un paradigme anthropologique dualiste, considérant le corps et l'âme, mais ignorant l'esprit, forme un premier pli majeur de notre culture (Fromaget, 2010 et 2016). En effet, un « *paradigme anthropologique ne décrit pas l'homme tel qu'il est fait, mais il fait l'homme tel qu'il le décrit* » (Fromaget, 2016 p. 19). Or, nous avons intégré ce paradigme dualiste, le plus souvent par seule imprégnation sociale et culturelle et sans nous poser de questions, alors qu'il détermine dans une société ce que sont les humains et la place qu'ils occupent dans leur environnement. Le paradigme dualiste réduit l'humain et son auto-perception à un corps et une âme (essentiellement composée d'un mental et d'une psyché). La « vie » d'un individu ainsi auto-conçu se réduit alors à ce qui est perçu par les sens du corps et imaginable par la seule pensée nourrie par la psyché, qui échappe en grande partie à notre conscience, dans un contexte social conditionnant et normalisant. Cette auto-perception de soi, sans conscience ni capacités réflexives, contribue à ce que nous nous formions une vision matérialiste et objective du monde, favorisant son instrumentalisation et la mutilation de la vie tout comme la désacralisation du vivant et de l'humain et son auto-instrumentalisation. Telle qu'elle a été poussée dans notre société à travers la rationalité instrumentale, cette auto-perception de soi en est arrivée à un point où tout ce qui n'est pas rationalisable ou percevable à travers nos cadres dogmatiques, théoriques, rationnels, n'existe pas (Leo Strauss, voir la lecture de Pelluchon, 2005, p. 21 et s.).

ce qui *est* pour la science, est le fruit d'une construction du scientifique (dans le contexte social que nous avons décrit)<sup>11</sup>.

### 3.5 De l'autre côté du miroir : sous l'angle épistémologique

Que pouvons-nous connaître du monde ? Par quelles démarches pouvons-nous produire une connaissance pertinente ? Comment connaître ce qui nous pousse à agir ; ce qui déclenche ou non notre action ?

Les théories de la motivation, et avec elles les sciences de gestion, s'inscrivent-elles dans la famille des sciences empirico-formelles ou bien des sciences herméneutiques ? La question de la signification, du sens, des systèmes de comportement et d'action, individuels et collectifs semble en effet jouer un rôle central. En voulant étudier ce qui pourrait modifier le niveau de motivation et donc, d'après les dogmes de ces théories, de performance d'un travailleur, est-il possible d'ignorer la question du sens ? D'ignorer la dimension relativement inconsciente de ce qui nous meut ? De faire l'impasse sur la question de l'intention ? Cela semble à première vue compliqué.

Ce premier constat laisse supposer que les sciences de gestion et les théories de la motivation trouveraient naturellement leur place dans le mouvement des sciences herméneutiques, que ce soit à travers la voie phénoménologique, qui s'intéresse à discerner l'intention de l'action, ou la voie psychanalytique, qui cherche plus à mettre au jour et à interpréter les conditions d'émergence inconscientes d'un comportement ou d'une action. Il s'agit en tous cas de chercher à établir des liens entre des phénomènes visibles et des processus psychiques inconscients.

Or, nous l'avons vu : les sciences de gestion sont projectives et ignorent la vie et les théories de la motivation réduisent l'humain à une « boîte noire » et limitent son action à des jeux d'« *inputs* » de volition et d'« *outputs* » de performance attendue alors que les travaux menés semblent ignorer la question de l'inconscient. Compte tenu de l'ignorance de l'inconscient et des phénomènes vivants, nous déduisons que les théories de la motivation et plus largement les sciences de gestion seraient par défaut empirico-formelles.

Les méthodes positives et relativement uniformes, qui prennent les mathématiques comme un idéal à atteindre, règnent sur des sciences empirico-formelles qui par essence vont écarter toute question de sens ou de signification et visent à être « objectives ». Les sciences de gestion et les théories de la

---

<sup>11</sup> Ajoutons à ces constats le gouffre ouvert par la mécanique quantique qui est venue fissurer l'idéal de l'observateur neutre : l'observateur, du fait même de son observation, modifie le réel parce qu'il fait partie d'un réel inter-relié, d'une vie une.

motivation chercheraient-elles à tendre à cette objectivité et feraient-elles l'impasse sur la question du sens ?

Oui. Totalemment et pleinement.

Pourquoi la question du sens est-elle écartée ? Parce que le sens est déjà trouvé et imposé par la société. Le sens est « produisez et consommez infiniment afin d'accroître infiniment la richesse des propriétaires et circulez, il n'y a rien à voir ». Pas besoin de le chercher ou de le discerner.

Quel serait alors le sens des théories de la motivation ? Il n'est donc pas de discerner la signification des actions et comportements des travailleurs mais de leur imposer des significations déjà préparées et prémâchées. Les sciences de gestion ne cherchent pas à comprendre ce qui se passe. Elles cherchent à transformer ce qui est pour le rendre conforme à un idéal social idéologiquement marqué. En management, elles ainsi ont pour finalité officielle de proposer des techniques permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations de travail (Rojot, 2016). Nous retrouvons ce procès de Durkheim (2013, voir Orléan, 2015) à l'économie sur ces spéculations abstraites qui visent non pas à comprendre ce qui est et ce qui se passe mais à déterminer ce qui doit être et proposer des techniques et outils de transformation pour y parvenir. La gestion s'inscrit exactement dans cette dynamique transformative.

Nous constatons une influence des modèles de la biologie et de la physique voire de l'idéal mathématique, posés plus ou moins consciemment comme des vraies sciences qu'il s'agirait d'imiter, dans le développement de sciences sociales positives (qui peuvent aller jusqu'à tenter de réduire les rapports humains à des équations et formules invariables du type de « plus les salariés sont motivés, plus ils sont performants »). Le positivisme hypothético-déductif dominant qui en ressort se fonde sur une volonté de comprendre rationnellement et objectivement le monde à travers des importations méthodologiques des sciences dures, comprenant des postures épistémologiques, des méthodes de recueil et d'analyse des données. Dans les approches hypothético-déductives, assez dominantes en gestion, cela se traduit notamment par le test d'hypothèses fondées sur des concepts, des observations mesurées et des théories passées. Tandis que dans les approches plus inductives, il semble pertinent de se demander si des postures positivistes, même refoulées ou au contraire simulées pour rester audible de nos collègues et espérer être publiés, n'impregnent pas les travaux menés. Dans le positivisme logique, seul ce qui peut être observé est considéré comme réel. La métaphysique n'est donc pas réelle. L'âme, l'esprit et l'inconscient non plus.

Si nous poussons le raisonnement, les sciences de gestion et les théoriciens de la motivation devraient alors observer leurs objets de recherche de la manière la plus objective et neutre que possible. Ce qui pose trois difficultés majeures.

Première difficulté : est-il possible d'observer une motivation intrinsèque ou introjectée ? Pas directement. Nous pourrions supposer que les effets de la motivation d'un individu seraient observables. Mais sentir l'humidité de l'eau de la pluie sur mon corps me permet-il de comprendre ou ne serait-ce que d'imaginer le cycle de l'eau, surtout si ce cycle se déroule dans des sphères non observables sans un long parcours d'introspection parce qu'inconscientes ? Comment lier un acte à une motivation ? Par le discours ou les déclarations des individus. Ces individus sont-ils des observateurs neutres capables de rendre compte de ce qui se passe réellement et, ce, de manière objective ? Non. Le problème posé aux sciences sociales est que l'objet de recherche n'est pas neutre et qu'il agit à travers ses actes et construit un discours qui répond à des conditionnements et à des intentions sociales. Ces sciences sont donc confrontées à un double processus de construction et à une intention *a priori* : constructions du chercheur et constructions de l'objet de recherche. Intention de transformation. L'« objet » de recherche est par ailleurs un être humain donc de la même espèce que le chercheur et qui plus est, pour les sciences de gestion, un être humain bien souvent plongé dans le même bain culturel, historique et idéologique que l'observateur.

Ernest Dichter est, avec Louis Cheskin, l'un des créateurs, dans les années 1950, du concept de motivation en gestion, plus précisément, en marketing. Dans ces travaux, il écrit que les « motivations n'ont que faire de la raison, ou de la conscience, et [qu'] elles restent inconnues aux intéressés eux-mêmes. » (cité par Mucchielli, 2015, p. 4). Mais Dichter va plus loin. Il écrit ainsi que ceux qui considèrent les « seuls faits scientifiques comme devant être directement observables nous ont fourvoyés... les motivations sont généralement inconscientes. Ce sont des mécanismes enchevêtrés et compliqués... J'estime (écrit Dichter) que l'interrogation directe est en matière de motivations non seulement hors de propos et contraire à la science, mais qu'il y a lieu de la rejeter. » (p. 5) En effet, « le désir de paraître raisonnable aux autres comme à soi-même est de tous le plus important » (p. 5) et les réponses données à une question directe de la personne menant l'enquête seront toujours générées par une conduite de mensonge-rationalisation, autrement dit, toujours réécrites plus ou moins consciemment par un répondant qui veut donner de lui et à lui-même une bonne image et se raconter une « belle histoire ». L'interrogation directe des personnes sur leurs motivations ne donne pas accès aux ressorts internes de motivation, mais plutôt au sens rationnel que les individus, à un moment précis, veulent bien donner à leur action. Ce procédé a donc pu susciter un certain scepticisme initial. Cela semble n'être plus le cas. Ces difficultés sont donc en tous cas bien connues, et ce, depuis le début.

Deuxième difficulté : la « motivation », ou plutôt ce qu'un individu peut exprimer quant à ce qui l'a conduit à agir d'une manière donnée, est toujours en mouvement. La vie n'est pas statique.

Michael Apter (2003) nous invite fortement à nous interroger sur un phénomène simple : la variation de nos traits de personnalité. « Mon premier

exemple porte sur l'idée de trait — qui représente le concept central de tous les travaux en psychométrie de la personnalité. Loin de moi l'idée de dénier qu'il y a, en effet, une certaine consistance dans la façon qu'ont les individus de voir le monde et d'y agir. Ce que je souhaite argumenter, c'est qu'il ne s'agit là que d'une part limitée et relativement inintéressante de leur psychologie. La part intéressante concerne la façon dont les individus changent. Il est, je crois, évident pour tous, sauf pour les psychométriciens, que nous sommes des personnes très différentes à différents moments de notre vie quotidienne et que c'est ce qui fait notre essence en tant qu'êtres humains. La personnalité est dynamique et non statique : nous tenons davantage du danseur que de la statue. » (Apter, 2003)

L'humain est insaisissable, ses réactions et motivations varieront en fonction du contexte, de sa perception des situations données ; pour une même situation perçue, les individus, selon des facteurs internes le plus souvent inconscients, pourront agir différemment.

Troisième difficulté : comment rendre compte avec des mots d'un vie singulière et mouvante et qui plus est en grande partie inconsciente. Theodor Adorno (2003b) expose avec force les limites d'une pensée positive (affirmative) exprimée dans des mots. La réalité, par essence en mouvement et singulière, dépasse toujours le concept, par essence statique et objectivant. Le concept ne décrit pas adéquatement, à l'identique, le réel. Ce qui ne peut manquer d'échapper au concept, ce qui déborde, est appelé par Adorno le non-identique. La pensée affirmative consiste à imaginer pouvoir faire entrer le réel, dans toute sa complexité, dans des mots, et peut même aboutir à croire que les mots correspondent à la réalité (voir Ricard, 1999), à confondre la carte et le territoire ou à ne pas comprendre que « ceci n'est pas une pipe » (Magritte, 1929), à savoir que l'image d'une pipe n'est pas une pipe.

Si l'interrogation des acteurs sur leurs motivations rencontre ces difficultés majeures, qu'en serait-il d'une récolte des données qui s'opérerait à travers des observations ? Comment observer des mécanismes psychiques autrement que par leurs effets ? Mais comment donner seul du sens à ces effets ? Par échanges avec les intéressés, notamment sous forme d'entretiens, et nous tombons dans la rationalisation et les récits embellis, même inconsciemment. Cela suppose aussi que l'interrogateur suspende autant que possible ses jugements et soit aussi neutre que possible. Il pourrait s'y préparer en se formant à la phénoménologie et en suivant une psychanalyse ou tout autre processus de thérapie qui lui permette de limiter les effets des empreintes psychiques de son histoire subjective. Mais quand bien même ce travail serait opéré (combien de chercheurs en sciences de gestion ont parcouru l'un ou l'autre de ces chemins, voire les deux ?), il permettrait sans doute plus de révéler la singularité de chacun et l'interrelation singulière et mouvante de toute forme de vie que de favoriser une uniformisation de perception et de compréhension porteuse d'une forme de neutralité « objective » ou plutôt d'efficacité opérationnelle.



Cette volonté d'uniformisation objective s'inscrit d'ailleurs pleinement dans le projet des psychologies de type cognitivo-comportementalistes très prisées par les sciences de gestion (Roussel, 2000) et les managers (Brunel, 2008).

L'une des approches les plus pratiquées en ce moment repose sur des études quantitatives ; nous pensons notamment aux travaux sur l'autodétermination (voir par exemple, Gagné, Forest et al., 2015). Dans les questionnaires quantitatifs, il n'y a pas que des mots. S'il y a une réduction du réel à quelques concepts, dont on peut constater qu'ils sont trop souvent peu ou mal définis, la réduction va plus loin puisqu'il s'agit de croire que le réel, sous un de ses aspects, est réductible à quelques questions, quelques mots, quelques traits choisis par le chercheur. Mais ces mots sont peut-être entendus différemment par les répondants... La réduction va encore plus loin puisqu'il s'agit de croire que le réel va pouvoir être évalué sur un axe binaire, sans nuances autre qu'une gradation chiffrée d'acquiescement à des propositions.

Nous sommes donc dans le cadre d'une pensée affirmative « mathématisée » (dans l'apparence et dans l'usage statistique qui en est fait) ou plutôt mise en équation. On tend formellement vers l'idéal de perfection des mathématiques mais le fond est donc aisément critiquable. La complexité du réel, inembrassable par des milliards de mots, est réduite ici à quelques chiffres. Ceci conduit les questionnaires quantitatifs à reposer sur l'illusion ultra-affirmative que le réel est réductible à quelques traits prédéfinis et quelques chiffres, et à ne prendre en compte que l'image que les acteurs cherchent à donner d'eux-mêmes, à un instant  $t$ , en fonction de la manière dont ces acteurs ont bien voulu entendre et comprendre les différentes propositions offertes, qui plus est dans un temps émotionnel et avec une intention plus ou moins consciente de présentation d'eux-mêmes suivant des trajectoires psychiques complexes et ici totalement passées sous silence.

### 3.6 De l'autre côté du miroir : sous l'angle dialectique et conceptuel

Comment rendre compte par un discours de ce qui est, de ce qui a été perçu ?  
Comment le monde est-il retranscrit dans ces théories ?

Les théoriciens de la motivation ont-ils réussi à rendre compte de ce qui se passe et à rendre plus intelligible ce qui est ? Nous allons focaliser nos interrogations sur le concept même de motivation.

Comme la majeure partie des autres concepts utilisés en gestion (l'implication, l'engagement, le stress, la compétence, la performance, la responsabilité sociale des entreprises et jusqu'à la notion de travail, pour ne citer qu'eux) le concept de motivation reste très flou, de l'aveu même des chercheurs qui en sont les spécialistes.

Maugeri (2009) écrit ainsi que « les recherches consacrées à la motivation souffrent à la fois d'une surabondance lexicale et d'une grande incertitude

conceptuelle ». Pour Fenouillet (2003), « la motivation est employée pour masquer un vide, quand il est difficile exactement de comprendre pourquoi. Cette utilisation par défaut en fait un terme vague, fuyant le regard qui croyait pourtant le saisir. »

De très nombreuses définitions (plus de 500 selon Pennaforte, 2016) plus ou moins contradictoires sont ainsi proposées au sein d'une véritable « jungle » lexicale. Pour Patrice Roussel (2000, 2009), la définition de Robert Vallerand et Edgar Thill (1993) ferait à présent autorité : « Le concept de motivation présente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Telle que définie, la motivation, comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2009), et dans la perception occidentale du monde, couvre presque tous les comportements humains.

Le malentendu et la confusion sont là. Rapprocher plus ou moins consciemment, plus ou moins volontairement, des comportements totalement dissemblables. Un concept unique couvrant des phénomènes de nature très différente : les nécessités naturelles (boire, dormir...), la soumission à un ordre social normalisant (accepter tels travail et conditions de travail) et les besoins sociaux conditionnés (nous amenant à croire que nous avons « besoin » de tel bien ou service). Cette grille de lecture simple permet de confirmer la validité de la boîte noire *homo-economicus* de l'individu rationnel et intéressé ; des théories s'imbriquent et se renforcent. Les sciences de gestion sont en effet adeptes des concepts et théories prêt-à-penser et prêt-à-déployer, simples à comprendre, simples à mettre en œuvre (on pense par exemple au concept de responsabilité sociale des entreprises, voir Naudin, 2021). Mais, empiriquement, il semble qu'à mélanger le dissemblable, le concept de motivation soit plus opacifiant qu'éclairant.

Paul Ricœur avait pu trouver le concept de travail trop large et omniprésent pour qu'il puisse avoir une signification pertinente : « Une notion qui signifie tout ne signifie plus rien. » (Ricœur, 1955, p. 239)

Le concept de motivation n'est-il pas tombé dans le même travers ? A tout couvrir il ne dit plus rien. Motivation qui ne signifie plus rien, travail qui ne signifie plus rien, que serait la motivation au travail ? Sachant qu'en plus les sciences de gestion sont totalement et sans aucun recul réflexif plongées et imprégnées par une pensée positive et affirmative qui s'ignore et ignore donc tout du non-identique (Adorno, 2003b).

On remarquera au passage que « l'échafaudage » (au sens de Goffman, 1974) « hypothétique » des théories de la motivation, en plus de ne pas aider à mieux

comprendre ce qui se passe, est devenu une quasi-institution pour ne pas dire un temple de la gestion. Les théories de la motivation sont peu à peu devenues un filtre stable de perception que les gestionnaires et praticiens n'ont souvent même plus conscience d'avoir sur les yeux, ou en tous cas, qu'ils n'interrogent plus (Pennaforte, 2016).

Les interrogations phénoménologiques, ontologiques, dialectiques déjà abordées, il reste à vérifier si le travail doxographique menée par les théoriciens de la motivation limite les conséquences de ce qui apparaît déjà comme des failles.

### 3.7 De l'autre côté du miroir : sous l'angle doxographique

Si les théories de la motivation apparaissent aujourd'hui déconnectées de la vie, peut-être sont-elles néanmoins ancrées dans des savoirs humains larges et anciens, qui auraient eux été en prises avec la vie ? Peut-être la rupture est-elle récente mais les travaux pourraient peut-être avoir un peu conservé de sève et de vie, même oubliées ?

Nous constatons rapidement que les théories de la motivation sont nées et ont évolué au sein d'un environnement culturel, social, méthodologique, disciplinaire assez « clos » sur lui-même, et la relecture du contexte d'émergence culturelle et historique de ces théories nous aide bien sûr à comprendre pourquoi.

Ce constat naît de l'observation des travaux auxquels les théoriciens de la motivation font références. Les théoriciens de la motivation se citent beaucoup les uns les autres, et les travaux cités restent limités à une période très restreinte (essentiellement les soixante dernières années), un espace culturel et géographique réduit (essentiellement l'Amérique du Nord - plus de 70 % de la recherche en gestion est produite aux États-Unis, qui imposent les thèmes et les manières de faire de la recherche – de Gaulejac, 2005 –, et les anglicismes sont omniprésents dans les mots et expressions à la mode dans le monde du travail), des références mono-disciplinaires (essentiellement issues de la gestion, de la psychologie cognitive et comportementale et de la psychologie sociale), appliquant une méthodologie relativement uniforme (démarche hypothético-déductive appuyée sur une épistémologie positiviste, Apter, 2003). Les travaux fondateurs de référence restent ceux d'auteurs mythifiés tels que l'histoire a bien voulu les interpréter.

La question de ce qui pousse les êtres humains à agir, à se comporter de telle ou telle manière, n'a-t-elle été posée qu'aux États-Unis à partir du milieu du XXème siècle ? Évidemment non.

Pour les théoriciens de la motivation, le monde et la vie de l'humanité semblent se limiter à ce qu'en perçoit et ce qu'en interprète « la pensée scientifique américaine des soixante dernières années ».

Les théories de la motivation semblent ne tenir que par elles-mêmes et d'importations d'autres sciences transformées à des fins instrumentales. La sélection instrumentale et intéressée à des fins projectives tout aussi instrumentales et intéressées de bouts de puzzle « scientifique » (au moins potentiellement) aboutirait-elle à la production d'un travail scientifique ?

## PREMIERE EBAUCHE CONCLUSIVE

Le caractère « scientifique » accordé des théories de la motivation est le fruit d'un consensus social mou et d'un manque de *questionnement-en-retour* des méthodes utilisées, des pratiques adoptées et du concept même de motivation. Ce n'est pas le respect d'un protocole qui fait la science ni le scientifique. La science a régulièrement fait l'objet et fait encore l'objet de tentatives de corruption à des fins politiques et idéologiques. Les sciences de gestion apparaissent nettement au service d'une idéologie d'économie de marché libérale et il semble nécessaire de mieux comprendre ce qui se joue dans ces mécanismes de captation et de collusion. La science doit-elle ou peut-elle être asservie à une idéologie dominante du moment ?

Dans son acception actuelle, le concept de motivation n'existait pas avant les années 1950-60. Peut-on imaginer aujourd'hui un monde sans « motivation » ? Notre société baigne à ce point dans une idéologie managériale inquestionnée (Naudin et Fache, 2015, Naudin et Blanchard, 2018, Naudin, 2019, 2020) que nos cadres de perception et d'action s'en trouvent profondément imprégnés sans que nous en ayons bien conscience (Naudin, 2021). Nous appliquons d'ailleurs parfois sans recul le concept de motivation (ou de management) pour qualifier des comportements antérieurs au XXème siècle.

Les théories de la motivation apparaissent nettement comme le fruit d'une histoire et d'une culture. Elles n'ont de sens que dans notre culture dont elles éclairent bien certaines facettes identitaires. Elles obéissent à des attendus de soumission librement consentie des masses dans un contexte où la souffrance, les clivages, la perversion des rapports sociaux (Lebrun, 2007, Naudin et Blanchard, 2018), la perte de sens et de repère s'accroît de manière quasi-exponentielle.

Il nous semble urgent d'interroger ces cadres conceptuels, théories projectives et autres techniques instrumentales et réifiantes qui en découlent afin de nous permettre de mieux comprendre ce qui se passe, respecter et nous inclure dans ce qui *est* et d'imaginer collectivement et aussi démocratiquement que possible notre avenir commun et, individuellement, nos choix de vie, de manière consciente, juste et responsable.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADORNO, Theodor Wiesengrund, 2003a. *Minima moralia : Réflexions sur la vie mutilée*. Paris : Payot.
- ADORNO, Theodor Wiesengrund, 2003b. *Dialectique négative : Les Vacances de la dialectique*. Paris : Payot.
- APTER, Michael J., 2003. On a certain blindness in modern psychology. In : *The Psychologist*. Septembre 2003. Vol. 16, n° 3, pp. 474-475.
- AUBERT, Nicole, ASCHER, François, ASSOUN, Paul-Laurent et BARUS-MICHEL, Jacqueline, 2017. *L'individu hypermoderne*. Paris : Erès.
- AUBERT, Nicole et GAULEJAC, Vincent de, 2007. *Le Coût de l'excellence. Nouvelle édition*. Paris : Seuil.
- BANDURA, Albert, 1997. *Self Efficacy – The exercise of control*. Freeman. New York, NY : Freeman.
- BAUMAN, Zygmunt, 2009. *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?* Paris : Climats.
- BOURG, Dominique, 1993. *Les sentiments de la nature*. Paris : La Découverte.
- BRUNEL, Valérie, 2008. *Les managers de l'âme*. Paris : La Découverte.
- CARRÉ, Philippe et FENOUILLET, Fabien, 2019. *Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques*. Paris : Dunod.
- CARROLL, Lewis, 2020. *Through the Looking Glass*. Londres : Independently published.
- CHÂTELET, François, 1999. *Histoire de la philosophie, Tome 3 : La philosophie du monde nouveau, XVIe siècle et XVIIe siècle*. [Rééd.] édition. Paris : Hachette Littérature.
- CIALDINI, Robert, 2004. *Influence et manipulation : Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*. Paris : First Editions.
- DECETY, Jean et YODER, Keith J., 2017. The Emerging Social Neuroscience of Justice Motivation. In : *Trends in Cognitive Sciences*. 36 janvier 2017. Vol. 21, n° 1, pp. 6-14.
- DECI, Edward L. et RYAN, Richard M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Alphen aan den Rijn : Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- DEJOURS, Christophe, 2000. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- DELEUZE, Gilles, 1965. *Nietzsche*. Paris : Presses Universitaires de France.
- DELEUZE, Gilles, 2003. *Pourparlers 1972-1990*. Paris : Editions de Minuit.
- DESCARTES, René, 1826. Règles pour la direction de l'esprit. In : *France de Descartes* [en ligne]. Levrault. Paris : Levrault. Pp. 201-329. [Consulté le 4 mai 2021]. Disponible à l'adresse : [https://fr.m.wikisource.org/wiki/R%C3%A8gles\\_pour\\_la\\_direction\\_de\\_l%20%80%99esprit](https://fr.m.wikisource.org/wiki/R%C3%A8gles_pour_la_direction_de_l%20%80%99esprit).
- DESCARTES, René, 2000. *Discours de la méthode*. Paris : Le Livre de Poche.
- DESCOLA, Philippe, 2015. *Par-delà nature et culture*. Paris : Folio.
- DI DOMENICO, Stefano I. et RYAN, Richard M., 2017. The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. In : *Frontiers in Human Neuroscience* [en ligne]. 2017. Vol. 0. [Consulté le 29 juillet 2021]. DOI 10.3389/fnhum.2017.00145. Disponible à l'adresse : <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2017.00145/full>.

- DUFOUR, Dany-Robert, 2019. *Baise ton prochain : Une histoire souterraine du capitalisme*. Arles : Actes Sud.
- DUMÉRY, Henry, 2021a. *Sciences – vue d'ensemble* [en ligne]. En ligne. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/sciences-vue-d-ensemble>.
- DUMÉRY, Henry, 2021b. *Intentionnalité, philosophie* [en ligne]. En ligne. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/intentionnalite-philosophie/>
- DURKHEIM, Emile, 2013. *Les règles de la méthode sociologique*. 14<sup>e</sup> édition. Paris : Presses Universitaires de France.
- FAYOL, Henri, 1999. *Administration industrielle et générale – 2<sup>ème</sup> édition*. Paris : Dunod.
- FENOUILLET, Fabien, 2003. *La motivation*. Paris : Dunod.
- FERREYROLLES, Gérard, 1984. *Pascal et la raison du politique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- FOREST, Jacques et MAGEAU, Geneviève A., 2008. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In : *Psychologie Québec*. Septembre 2008. Vol. 25, n° 05, pp. 33-36.
- FOUCAULT, Michel, 1975. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- FREUD, Sigmund, 1995. *Le malaise dans la culture*. Paris : Presses Universitaires de France.
- FREUD, Sigmund, 2010. *Das Unbehagen in der Kultur*. Ditzingen : Reclam, Philipp, jun. GmbH, Verlag.
- FROMAGET, Michel, 2010. *La drachme perdue : L'anthropologie « Corps, Âme, Esprit » expliquée*. Paris : Adverbum.
- FROMAGET, Michel, 2016. *La vocation spirituelle de l'homme*. Paris : Uppr.
- GAULEJAC, Vincent de, 2005. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- GEOFFROY, François, 2013. Doit-on encore enseigner l'effet Hawthorne ? In : *AGRH*. Paris : s.n. 2013.
- GOFFMAN, Erving, 1974. *La mise en scène de la vie quotidienne 1 : La présentation de soi*. Paris : Les Editions de Minuit.
- GRAEBER, David, 2014. *Des fins du capitalisme : Possibilités I : Hiérarchie, rébellion, désir*. Paris : Payot.
- GRAEBER, David, 2016. *Dette : 5 000 ans d'histoire*. Paris : Babel.
- GRAEBER, David, 2019. *Bullshit Jobs: The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It*. 1<sup>st</sup> edition. London : Penguin.
- HONNETH, Axel, 2007. *La réification : Petit traité de Théorie critique*. Paris : Gallimard.
- HUSSERL, Edmund, 1962. *La Crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*. Paris : Gallimard.
- JORION, Paul, 2017. *L'argent, mode d'emploi*. Paris : Fayard/Pluriel.
- JOULE, Robert-Vincent et BEAUVOIS, Jean-Léon, 2006. *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- JULLIEN, François, 2002. *Traité de l'efficacité*. Paris : Le Livre de Poche.
- LADRIÈRE, Jean, 2021. *Sciences – sciences et discours rationnel* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/sciences-sciences-et-discours-rationnel/>.

- LATOURE, Bruno, 2001. *Le métier de chercheur. Regard d'un anthropologue* [en ligne]. Versailles : Éditions Qua. Sciences en questions. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/le-metier-de-chercheur-9782738009739.htm>. Cairn.info
- LEBRUN, Jean-Pierre, 2007, *Le pervers ordinaire, vivre ensemble sans autrui*, Paris : Denoël.
- LICHTENBERGER, Yves, 2011. Sens et valeurs du travail. In : *Esprit*. 2011. Vol. Octobre, n° 10, pp. 89-100.
- LINHART, Danièle, 2015. *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Erès.
- MAGRITTE, René, 1929. *La trahison des images* [en ligne]. Peinture à l'huile sur toile. 1929. S.l. : s.n. [Consulté le 15 octobre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://en.wikipedia.org/wiki/File:MagrittePipe.jpg>. Musée d'art du comté de Los Angeles
- MAUGERI, Salvatore, 2004. *Théories de la motivation au travail*. Paris : Dunod.
- MÉDA, Dominique, 1995. *Le travail : Une valeur en voie de disparition ?* Paris : Flammarion.
- MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen et AXELROD, Beth, 2001. *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press.
- MONTAIGNE, Michel de, 1965. *Les essais*. Édition de Pierre Villey. Paris : Presses Universitaires de France.
- MUCCHIELLI, Alex, 2015. *Les motivations*. Paris : Presses Universitaires de France. Collection Repères.
- NAUDIN, Mathias, 2021. La RSE perçue comme un objet imaginaire pris dans une dynamique de formation substitutive – Une illustration exemplaire de la performativité idéologique du management. In : *Colloque de l'IP&M et de l'ESDES (Université Catholique de Lyon)*. Lyon : 1 avril 2021.
- NAUDIN, Mathias et BLANCHARD, Benoît, 2018. La dimension perverse du management – éclairage d'une perspective psychopathologique du management. In : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2018. Vol. Vol. XXIV, n° 59, pp. 107-137.
- NAUDIN, Mathias et FACHE, Philippe, 2015. La formation professionnelle continue comme dispositif d'exercice du pouvoir organisationnel – entre formatage et logiques d'assujettissement ? In : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2015. Vol. HS, n° Supplément, pp. 95-118.
- NAUDIN, Mathias et TIBI, Gilbert, 2020. Progrès ou aliénation, que portent les nouvelles dynamiques du travail ? Enjeux et effets sur la place du sujet et le devenir de notre société. In : *Gestion 2000*. 16 juillet 2020. Vol. Volume 37, n° 1, pp. 241-260.
- NOHRIA, Nitin, GROYSBERG, Boris et LEE, Linda-Eling, 2008. Employee Motivation. A Powerful New Model. In : *Harvard Business Review*. Août 2008. Pp. 78-84.
- ORLEAN, André, 2015. *L'Empire de la valeur. Refonder l'économie*. Paris : Points.
- PELLUCHON, Corine, 2005. *Leo Strauss une autre raison, d'autres lumières : Essai sur la crise de la rationalité contemporaine*. Paris : Librairie Philosophique Vrin.
- PENNAFORTE, Antoine, 2016. *Motivation / Démotivation* [en ligne]. S.l. : Librairie Droz. [Consulté le 29 juillet 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/dictionnaire-de-la-fatigue-9782600047135-page-580.htm>.
- PESSOA, Fernando, 2005. *Un singulier regard*. Paris : Christian Bourgois Editeur.

- RICARD, Marie-Andrée, 1999. La dialectique de T.W. Adorno. In : *Laval théologique et philosophique*. 1999. Vol. 55, n° 2, pp. 267. DOI 10.7202/401235ar.
- RICOEUR, Paul, 1955. *Histoire et Vérité*. Paris : Points.
- RICOEUR, Paul, 2021. *Ontologie* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 octobre 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/ontologie/>.
- ROGER, Jacques, 2021. *Sciences – sciences et christianisme* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/sciences-science-et-christianisme/>.
- ROJOT, Jacques, 2006. *La Négociation*. Paris : Vuibert.
- ROJOT, Jacques, 2016. *Théorie des organisations 2<sup>ème</sup> éd.* Paris : MA éditions.
- ROUSSEL, Patrice, 2000. La motivation au travail – concept et théories. In : *Les notes du LIRHE*. Octobre 2000. N° note n°326, pp. 20.
- ROUSSEL, Patrice, 2009. La motivation au travail. In : *Comportement organisationnel – Volume 3 : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. 1<sup>ère</sup> édition. Bruxelles, Paris : De Boeck
- SADHGURU, 2020. *La Transformation intérieure*. Paris : Pocket.
- TAGORE, Rabindranâth, 1940. *Sâdhanâ*. Paris : Albin Michel.
- TAYLOR, Charles, 1994. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf.
- VALLERAND, Robert J. et THILL, Edgar E., 1993. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Editions Etudes Vivantes.
- WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John et FISCH, Richard, 1981. *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Points.