

« L'ACTIVITE DE TRAVAIL AU CŒUR DES CHOIX DE L'ENTREPRISE ET DES DEBATS DE SOCIETE : QUELS ENJEUX, QUELS OBSTACLES, QUELS MANQUES ? »

25, 26 et 27 septembre 2008 à Port-de-Bouc (Bouches-du-Rhône)

« **Activité de travail et management humaniste : enjeux, outils, obstacles et manques** »

Auteur : **Dr. Stéphanie ARNAUD**¹, Professeur Associée, ICN Ecole de Management. Chercheur Associée CEROG, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne.

Résumé : Peut-on concilier efficacité économique et valeurs humanistes dans l'entreprise ? Pour étudier cette problématique, cet article tente de répondre aux trois questions suivantes :

- 1/ **Quels outils de management** mobiliser et quels modes de GRH mettre en place dans l'entreprise pour satisfaire les valeurs humanistes ?
- 2/ Quelles sont les **preuves empiriques de l'efficacité économique** d'une telle GRH ? Plus précisément, quelles sont les conséquences sur la motivation et l'implication au travail des salariés ?
- 3/ **Quels sont les obstacles, difficultés et limites** rencontrés dans la mise en place d'un management humaniste ?

Mots clés : GRH, philosophie humaniste, motivations autorégulées, autodétermination, implication au travail, autonomie, compétences, reconnaissance, outils, obstacles.

Sommaire :

Section 1. De la philosophie humaniste aux outils et pratiques managériales.

1. 1. Principes majeurs des courants de pensées humanistes.
1. 2. Application à la GRH : quels outils et quelles pratiques managériales ?
 1. 2. 1. Les principes.
 1. 2. 2. Les outils et pratiques managériales.

Section 2. Conditions d'efficacité d'une GRH humaniste.

2. 1. La théorie de l'autodétermination.
2. 2. Etudes empiriques sur l'efficacité d'un management support à l'autodétermination.

Section 3. Obstacles & difficultés dans la mise en place d'un management humaniste.

3. 1. Manque de diffusion de ces idées.
3. 2. Aversion au risque et asymétrie informationnelle.
3. 3. Rareté de la ressource « Temps ».
3. 4. Rôle du « top management ».
3. 5. Intelligence émotionnelle et souplesse.
3. 6. Considération de soi et d'autrui.

¹ Stéphanie Arnaud, ICN Ecole de Management, Département Management des Ressources Humaines et Systèmes d'Information, 13 rue du Maréchal Ney, 54000 Nancy.

Mail: stephanie.arnaud@icn-groupe.fr Mobile: 06.16.27.14.15.

« Activité de travail et management humaniste : enjeux, outils, obstacles et manques »

Introduction

Peut-on concilier efficacité économique et valeurs humanistes dans l'entreprise ? Pour étudier cette problématique, cet article propose une réponse aux trois questions suivantes :

1/ **Quels outils de management** mobiliser et quels modes de GRH mettre en place dans l'entreprise pour satisfaire les valeurs humanistes ?

2/ Quelles sont les **preuves empiriques de l'efficacité économique** d'une telle GRH ? Plus précisément, quelles sont les conséquences sur la motivation et l'implication au travail des salariés ?

3/ **Quels sont les obstacles, difficultés et limites** rencontrés dans la mise en place d'un management humaniste ?

Nous rappelons brièvement les principes majeurs de cette philosophie, pour les décliner ensuite en terme de **pratiques managériales et d'outils mobilisables par les managers (Section 1)**. En ce qui concerne la question de l'efficacité d'une telle politique des ressources humaines, nous montrons qu'un management humaniste converge vers les préconisations de la théorie de l'autodétermination développée en psychologie par Deci & Ryan (2000) et maintes fois testée empiriquement avec succès. Le management humaniste a pour principe et objectif de protéger et favoriser le sentiment d'autodétermination de chaque salarié. Or, se sentir autodéterminé débouche sur de hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler la créativité, l'innovation, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail (**Section 2**).

Enfin, nous évoquons **les limites, difficultés et obstacles** rencontrés dans la mise en place d'un management qui se voudrait humaniste (**Section 3**).

Section 1. De la philosophie humaniste aux outils et pratiques managériales.

Quels sont les grands principes qui se dégagent de la philosophie humaniste ? Répondre à cette question nous permettra d'extraire les « valeurs humanistes » que nous allons appliquer au management, en vue de penser les outils et les pratiques managériales pouvant servir une telle éthique.

1. 1. Principes majeurs des courants de pensées humanistes.

L'humanisme est un courant de pensée se développant à la Renaissance, avec des penseurs tels que Pétrarque, Erasme, Rabelais, Pic de la Mirandole, etc., qui redécouvrent les auteurs antiques.

Selon les humanistes de la Renaissance, « on ne naît pas homme, on le devient » (Erasme), par l'éducation et la connaissance, afin d'apprendre à **discerner le bien du mal** et faire un usage clairvoyant de sa **liberté**. Cette notion de liberté, propre à l'homme, est soulignée par Pic de la Mirandole dans son « discours sur la dignité de l'homme » dans lequel il imagine les propos tenus par Dieu : « Toutes les autres créatures ont une nature définie contenue entre les lois par nous prescrites ; toi seul, sauf de toute entrave, suivant ton libre arbitre auquel je t'ai remis, tu te fixeras ta nature. Je t'ai placé au centre de l'univers, afin que tu regardes avec

d'autant plus d'aisance à l'entour de toi tout ce qui est au monde. Je ne t'ai fait ni céleste ni terrestre, ni mortel, ni immortel ; d'après ton vouloir et pour ton propre honneur, modeleur et sculpteur de toi-même, imprime-toi la forme que tu préfères. » Les notions de « **création de soi par soi, d'autodétermination, de liberté** » sont donc centrales dans la pensée humaniste.

Le Siècle des Lumières développe la pensée humaniste avec des auteurs tels que Kant et son impératif catégorique « **traite toujours autrui comme une fin en soi et jamais comme un moyen** ». Vers 1840, dans le « Trésor de la langue française », humanisme désignait une « attitude philosophique qui tient **l'homme pour la valeur suprême et revendique pour chaque homme la possibilité d'épanouir librement son humanité, ses facultés proprement humaines** ». Kant explique en 1784 dans son article intitulé « Qu'est-ce que les Lumières ? » que ces dernières naissent du courage pour chacun « de se servir de son entendement ». A chacun de prendre la décision d'apprendre pour comprendre, de développer sa réflexion et sa lucidité, afin d'accéder à une meilleure intelligence des usages qu'il peut faire de sa liberté. **La liberté, l'autonomie, l'égalité entre les hommes, la dignité, le refus d'instrumentaliser l'homme, le droit de développer ses talents, sont autant de valeurs humanistes portées par les Lumières.**

Au 20^{ième} siècle, la philosophie personnaliste, développée par Mounier (1949) et reprise par Leroux (1999) prolonge la pensée humaniste. Pour Mounier (1949, p.4), « le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de **personnes libres et créatrices**, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive ». La philosophie personnaliste affirme que l'être humain se distingue de l'animal par sa sphère de liberté, par sa capacité à s'autodéterminer et à vouloir donner un sens à sa vie. Pour Leroux (1999, p.18), la personne libre et créatrice aspire à « déterminer librement et volontairement la signification de son existence ».

« On s'attendait à ce que le personnalisme commençât par définir la personne. Mais on ne définit que des objets (...) que l'on peut placer sous le regard. Or la personne n'est pas un objet. [**La personne**] est une activité vécue d'autocréation, de communication et d'adhésion, qui se saisit et se connaît dans son acte, comme mouvement de personnalisation » (Mounier, 1949, p.5 - 6).

De cette citation se dégage le principe **d'autodétermination**, de « **création de soi par soi** », mis en évidence quelques siècles plus tôt par Pic de la Mirandole (« modeleur et sculpteur de toi-même, imprime-toi la forme que tu préfères »). Le refus de considérer la personne comme un objet s'oppose à l'idéal d'objectivité qui caractérise nos sciences sociales et restaure **l'importance de la prise en compte de la subjectivité** de chaque personne pour mieux comprendre son comportement. Le postulat de personnes libres et créatrices qui implique « l'imprévisibilité et l'abandon de la volonté de systématisation » s'oppose à l'hypothèse de déterminisme sur laquelle reposent nos sciences.

La pensée scientifique dominante repose sur une conception de l'homme en tant « qu'individu » ; ontologie de l'être humain correspondant au paradigme matérialiste que forme l'union du réductionnisme et du déterminisme. L'individu est objectivable et décomposable en un ensemble d'entités auquel il se résume (réductionnisme), ce qui implique que tout phénomène de vie peut être expliqué *in fine* par les lois qui régissent la matière. L'individu n'est rien de plus que l'ensemble de ses déterminismes biologiques, sociaux, économiques, psychiques, historiques, etc., simple acteur jouant sous l'influence de ces déterminismes. Il n'y a donc aucune place dans un tel modèle pour concevoir la liberté, la création de soi par soi, et la responsabilité morale telle qu'elle est envisagée par Kant (concept d'autonomie). Par conséquent, adopter une posture humaniste, telle qu'elle est présente dans la philosophie personnaliste, implique le rejet du déterminisme absolu et du réductionnisme. Le paradigme matérialiste est rejeté au profit du paradigme spiritualiste. Admettre une dimension spirituelle

chez l'homme revient à expliquer son comportement en invoquant quelque chose de plus que le déterminisme de sa nature animale et sociale : sa liberté. L'ontologie de l'homme qui correspond au paradigme spiritualiste est celle de « personne » reconnue comme un tout indissociable, pétri de liberté, d'imprévisibilité et de subjectivité. La personne se définit par **sa liberté créatrice, par son désir d'autodétermination**. Elle est **auteur de sa vie** et non simple acteur, sujet et non objet. Elle ne se réduit pas à la somme de ses déterminismes. Qu'est-ce qui permet d'expliquer son comportement si les explications chimiques, biologiques et psychologiques, économiques et sociales ne suffisent plus ? La **subjectivité** de l'homme, considéré dans son unité de « personne », est un élément fondamental d'explication des comportements et de compréhension de la société.

Partant du postulat que toute personne s'inscrit dans une dynamique de création de soi par soi, la philosophie personnaliste préfère rendre compte de l'activité humaine en étudiant le désir d'existence de la personne, son aspiration à donner un sens à sa vie, à s'accomplir en exprimant sa personnalité. Si l'on reprend la terminologie des personnalistes (Leroux, 1999), la « personnalité » désigne l'être profond, ce qu'il y a à accomplir en chacun de nous, tous les talents et potentiels qui s'ils sont actualisés et inscrits dans la matière viendront nourrir notre « personne ». La « personne » désigne alors « l'être au monde », c'est-à-dire ce que l'on montre aux yeux du monde, ce que l'on exprime et qui rencontre le regard d'autrui. « La personne nous apparaît aussi comme une présence dirigée vers le monde (...) Les autres personnes ne la limitent pas, elles la font être et croître. Elle n'existe que vers autrui, elle ne se connaît que par autrui, elle ne se trouve qu'en autrui. L'expérience primitive de la personne est l'expérience de la seconde personne. Le *tu*, et en lui le *nous*, précède le *je*, ou au moins l'accompagne » (Mounier, 1949, p33). Les philosophies personnalistes postulent la nécessité, pour la personne, de convoquer le regard d'autrui sur ses actions, afin d'une part, d'obtenir un avis extérieur sur ce qu'elle crée, c'est-à-dire, sur qui elle est, d'autre part, afin d'en obtenir la **reconnaissance**, indispensable à un sentiment complet d'existence. « Mis en appel, notre jugement réclame le concours d'un tiers, appelé à porter sa propre évaluation sur notre acte et ce qu'il révèle » (Leroux, 1999, p.73.). A chaque nouvelle rencontre, le sujet va tenter d'obtenir la reconnaissance de l'autre afin de se sentir exister à ses yeux : « On *me* regarde, donc *je* existe » (Todorov, 1995, p.38). Cette demande de reconnaissance par le regard d'autrui participe à la recherche d'intériorité du sujet et à l'élaboration de son identité (Mounier, 1949). Enfin, la personne a besoin de rencontrer une autre humanité, pour pouvoir exercer sa **liberté morale** consistant à traiter Autrui comme une fin et jamais comme un moyen.

En résumé, la philosophie personnaliste affirme que pour vivre pleinement cette quête d'autodétermination qui caractérise l'être humain, la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour façonner la matière et y exprimer ses talents, potentiels et compétences, et enfin, qu'elle a besoin de convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance. « Nous croyons qu'**il est de l'essence de l'homme de créer matériellement et moralement, de fabriquer des choses et de se fabriquer lui-même** » (Bergson, 1993). La notion d'**autodétermination** est fondamentale pour définir la vision humaniste de l'homme. On ne naît pas homme mais on le devient en exerçant notre **liberté** dans le but de développer notre **autonomie morale** et notre **autodétermination** (création de soi par soi et expression de ses talents et potentiels, du meilleur de soi, de sa personnalité). On devient une **personne**, grâce à la rencontre du regard **d'autrui** qui nous permet « **d'exister** » et d'être « **reconnu** ».

Est donc humaniste ce qui considère la personne comme une fin et jamais comme un moyen, ce qui favorise l'exercice de sa liberté, le développement de son autonomie morale, de son autodétermination, l'expression de ses talents, et des rencontres avec autrui permettant que

s'établissent une reconnaissance et un respect mutuels. **L'entreprise peut-elle instaurer une organisation du travail et un management conformes à ces principes humanistes ?**

1. 2. Application des principes et valeurs humanistes à la GRH : quels outils et quelles pratiques managériales ?

Pour que le travail ne soit pas déshumanisant – si l'on entend par humanisante toute situation qui permet à l'homme d'exprimer sa dimension de personne, son « humanité » – il doit réunir les conditions nécessaires à sa quête d'autodétermination. **Quelles sont les conditions que la GRH doit satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie humaniste ? Quels sont les outils mobilisables par les managers pour satisfaire ces conditions ?**

1. 2. 1. Les principes.

1/- Autonomie : Le travail doit s'accompagner d'une zone d'autonomie pour le salarié, lui permettant d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté. Concrètement, cela signifie d'une part, que le travailleur doit pouvoir, dans une certaine mesure, personnaliser et **renormaliser** son action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. D'autre part, il doit pouvoir **prendre des initiatives, réaliser des choix** et participer à la détermination des moyens et des objectifs, afin de se sentir responsable et véritable auteur de sa tâche.

2/- Compétences : Le travail doit offrir la possibilité au salarié d'exprimer les talents et qualités qu'il sent détenir en lui de façon potentielle, de relever des challenges stimulants, d'affirmer et de développer ses compétences.

3/- Reconnaissance et écoute : La situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » et dans sa singularité. Le salarié doit **se sentir écouté et compris** par ses supérieurs. Des relations basées sur la **confiance** sont un pré-requis évident.

4/- Respect du résultat de la logique d'autodétermination : Ce respect implique de **lutter contre les discriminations** lors du recrutement et au cours du déroulement de l'activité, et de **protéger la vie personnelle** des employés (Arnaud, 2006, 2007). Cette dernière comprend la vie privée (les choix politiques, philosophiques et religieux de la personne, ses choix sexuels, familiaux, affectifs, etc.), ainsi que l'ensemble des libertés individuelles et collectives reconnues aux salariés. La vie personnelle du salarié est le lieu le plus propice « logiquement » pour l'expression de son autodétermination, puisqu'il choisit dans sa sphère privée ses convictions politiques, philosophiques, religieuses, ses loisirs, ses choix familiaux, amoureux, etc. Lorsqu'il franchit la porte de l'entreprise, si le salarié ou candidat à l'emploi est jugé sur la base de ces éléments « privés », il fait alors l'objet de discrimination et sa logique d'autodétermination n'est donc pas respectée (Arnaud, 2006, 2007).

5/- Respect de la singularité et de la subjectivité de la personne : **La prise en compte, l'écoute et le respect de la personne dans sa singularité et dans sa subjectivité constituent le socle d'un management humaniste.** Par conséquent, la traduction en application concrète des principes énoncés précédemment, variera en fonction de la spécificité de chaque situation rencontrée : singularité des acteurs, de la culture d'entreprise, etc.

1. 2. 2. Les outils et pratiques managériales.

a/- Pour satisfaire le besoin d'autonomie, **les modes de management participatif et « déléгатif »** peuvent être mis en place, avec tous les outils et pratiques que cela implique (concertations, cercles de qualité, groupes de parole et de réflexion pour échanger les bonnes pratiques entre managers intermédiaires, information ascendante, souplesse dans l'organisation des activités et des tâches pour permettre à chaque salarié de « décider et prendre des initiatives », référentiels d'activité souples pour permettre une marge de renormalisation par le travailleur, etc.).

b/- Pour satisfaire le besoin de compétence, **l'enrichissement et l'élargissement des tâches**, la **rotation** interne, la **formation** continue, l'octroi de **responsabilités**, etc., peuvent concourir directement à cet objectif, de même que la **promotion** interne et la **gestion des carrières**, lorsqu'elles visent à « employer et stimuler au mieux les compétences des personnes » et qu'elles ont pour objectif de « mettre chaque personne à la bonne place ». Un **feed-back constructif** peut être un bon outil pour stimuler les compétences des salariés. Les procédures d'évaluation et de feedback peuvent être jugées à travers :

- le degré d'explication des modes d'évaluation des compétences et performances des salariés,
- le degré d'utilité du feedback pour l'autoévaluation par le salarié de ses compétences : le manager transmet-il une information constructive ?
- le degré de menaces, sanctions et récompenses associées à l'évaluation des salariés et à la communication de ses résultats : le feedback a-t-il lieu sur un ton menaçant, dévalorisant, ou encourageant et stimulant ?
- les possibilités pour le salarié de discuter les résultats de l'évaluation.

c/- Pour satisfaire le besoin de « reconnaissance et d'écoute », un **dialogue régulier** basé sur la qualité de l'écoute entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques, une évaluation des performances et un système de rémunération perçus comme justes, tous les actes matériels ou symboliques qui sanctionnent l'importance du rôle occupé par le salarié (du simple « c'est bien ! » à l'avancement dans la carrière) lui permettent de se sentir « reconnu » (Peretti, 2004, 2005). Tout ce qui ennoblit la tâche contribue également à sa valorisation (titres, statuts, meilleure tenue vestimentaire, etc.).

Certains coachs, psychologues et formateurs en entreprise, proposent des formations sur l'apprentissage de « l'écoute active » également appelée « écoute rogérienne » (car elle découle des travaux de Karl Rogers sur la « psychologie humaniste ») qui consiste à accepter totalement la subjectivité de l'autre. D'autres praticiens forment à la communication non violente » (Rosenberg), à la PNL humaniste, etc. Certains proposent des formations pour apprendre à réaliser des feedback constructifs et « non dévalorisant ou menaçants ».

d/- Pour garantir le « **respect de la singularité et de la subjectivité de la personne** », le choix des outils énoncés précédemment visant à satisfaire les principes d'autonomie, de compétence et de reconnaissance, doit varier en fonction de la spécificité de la situation et des personnes concernées. Il s'agit d'un principe de « personnalisation de la gestion des ressources humaines » pour s'adapter à la singularité de chaque membre de l'entreprise.

- Par exemple, l'octroi d'autonomie doit répondre à l'évaluation par le manager du besoin et de la capacité d'autonomie dont fait preuve son subordonné. Ce besoin peut effectivement fortement varier d'une personne à l'autre et être « mesuré » à l'aide d'un questionnaire mobilisant l'échelle nommée « General Causality Orientation Scale » (GCOS)².

Cette échelle mesure le « mode de fonctionnement » ou « orientation » de la personne en terme d'aspiration plus ou moins grande de l'individu envers l'autonomie ou le contrôle. Les auteurs

² Cette échelle est disponible sur le site suivant : <http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/index.html>

ayant élaboré cette échelle ont retenu trois types d'orientation (trois modes de fonctionnement). « L'orientation autonome » caractérise les personnes qui se sentent pleinement responsables de leur propre comportement, qui valorisent la prise d'initiative, qui recherchent les situations sources de challenges adéquats à leurs compétences, de feedback informationnel, etc. A contrario, une personne qui a tendance à se placer sous le contrôle de récompenses, de dates limites, ou plus largement sous la direction d'autrui, témoigne d'une « orientation contrôlée ». Quant à « l'orientation « impersonnelle », elle qualifie une personne qui se croit impuissante face à l'obtention de ses buts, car ces derniers sont une question de chance ou de fatalité hors de sa portée. La « General Causality Orientation Scale » contient 12 items décrivant une situation de la vie sociale, familiale, ou professionnelle. A chacun de ces items correspondent trois propositions, sortes de réponses possibles illustrant les trois types d'orientation. Les répondants doivent indiquer leur degré d'adhésion aux 36 propositions, sur du Likert en 7 points. Cette échelle générale (GCOS) contient trois dimensions (axes factoriels) : autonome, contrôlée et impersonnelle. La fiabilité (alphas de Cronbach compris entre 0,73 et 0,85) des trois dimensions ont été démontrées à plusieurs reprises (Ryan & Connell, 1989 ; Deci & Ryan, 1985). Dans le même esprit, Hackman & Oldham (1976) ont proposé d'étudier les différences individuelles en terme de « force du besoin de croissance personnelle ». Une personne au mode de fonctionnement autonome est tournée vers la croissance et le développement personnel, le challenge et les stimulations de ses compétences.

- Il en est de même pour la stimulation des compétences et l'octroi de reconnaissance par le manager et l'équipe dirigeante, qui doivent – dans la mesure du possible – prendre une forme conforme aux attentes du salarié : certains espèrent une promotion, une prise de responsabilité, d'autres préféreront une rotation de poste, le suivi d'une formation continue, ou une prime exceptionnelle. Là aussi, des questionnaires peuvent être distribués aux salariés pour leur demander d'indiquer les formes de reconnaissance qu'ils voudraient recevoir. Il s'agit de la pratique de l'information ascendante.

- Les concepts de « GRH à la carte » et de « management situationnel » permettent de répondre à ce besoin de personnalisation de la GRH.

La GRH à la carte se définit comme « un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi » (Colle, 2006, p. 11). Ces espaces de choix peuvent concerner l'organisation du travail, la rémunération, l'aménagement des temps de travail, la formation, la carrière, l'aménagement de l'espace de travail, etc. Par exemple, la mise en place d'horaires à la carte est un dispositif qui permet au salarié de composer son emploi du temps en fonction de ses besoins, en choisissant chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles. Le concept de gestion des ressources humaines à la carte contient également l'offre de services multiples sur les lieux de travail permettant aux employés de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Il s'agit notamment des crèches, gardes post-scolaires, laveries, flexibilité dans le choix des horaires de travail accordée aux membres du personnel, etc.

Le management situationnel « désigne un ensemble d'outils efficaces et actuels pour adapter le mode de management aux situations en utilisant l'autonomie des individus et des groupes comme indicateurs de base » (Tissier, 1988, p.23). Ce mode de management a donc pour principe une relation personnalisée entre le manager et son subordonné, avec comme variable fondamentale le degré d'autonomie de ce dernier. Selon Tissier, « la diversité des individus exige que les managers disposent d'une gamme très variée de comportements. (...) aucun style ou tempérament n'est a priori recommandable (...) l'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles que commande la situation » (Tissier, 1988, p.23). Par exemple, pour maximiser la performance d'un salarié dont le besoin d'autonomie est extrêmement faible et qui se trouve fortement averse au risque, un mode de management directif est le plus approprié. A

contrario, pour un salarié très autonome, un feed-back régulier et l'énoncé des objectifs à atteindre seront suffisants pour « manager » le salarié.

Un tel mode de management demande de la part des managers une très grande intelligence émotionnelle puisqu'il s'agit non seulement de comprendre chacun de ses subordonnés, en fonction de sa subjectivité, sa singularité, et en fonction des spécificités de la situation, mais aussi de s'adapter en trouvant les réponses, comportements et outils managériaux appropriés.

Pour développer l'intelligence émotionnelle des managers, l'entreprise peut faire appel à des formations continues, des stages de développement personnel utilisant les jeux de théâtre, de simulation, etc., ainsi que l'accompagnement du manager par un coach.

Lorsque la GRH s'articule autour de ces principes managériaux (octroi d'autonomie, stimulation des compétences, reconnaissance, respect de la vie personnelle, écoute et prise en compte de la subjectivité de chacun), le management peut être qualifié d'humaniste. La recherche de conformité avec cette philosophie et ses valeurs fournit une éthique permettant de garantir le respect des salariés dans leur dimension de personne en promouvant la logique d'autodétermination (plus ou moins conscientisée) qui les anime.

Il reste désormais à étudier la question de l'efficacité d'un tel mode de management et les obstacles à sa mise en place dans l'entreprise.

Section 2. Conditions d'efficacité d'une GRH humaniste.

Nous allons voir que l'application des principes humanistes au mode de GRH permet de retrouver les préconisations de la « théorie de l'autodétermination » développée en psychologie par Deci et Ryan (2000) en matière de leadership et modes d'encadrement de l'activité. Ses résultats théoriques ont été testés empiriquement avec succès et à maintes reprises dans de nombreux pays.

2. 1. La théorie de l'autodétermination.

Selon cette théorie, tous les êtres humains ont la volonté de s'autodéterminer et pour cela doivent satisfaire trois besoins fondamentaux innés que sont le besoin de compétence (se sentir efficace, faire face à des challenges stimulants), d'autonomie (auto-organiser son expérience, se sentir le propre initiateur de nos actions) et de relations sociales basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque (Deci & Ryan, 2000). Nous retrouvons les trois principes que nous avons tirés de la philosophie humaniste, afin de permettre l'épanouissement et le développement de chacun. La philosophie humaniste peut donc être considérée comme fournissant le soubassement ontologique de la théorie de l'autodétermination développée en psychologie.

Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque internalisée sont l'expression de notre autodétermination. Nous pouvons les réunir et les synthétiser sous le vocable « motivations autorégulées ». La motivation « intrinsèque »³ se traduit par : « J'entreprends une tâche parce que je le veux et qu'elle me plaît (intéressante et / ou source de plaisir). » Dans ce cas, l'individu n'est pas sous le contrôle d'incitations extérieures. Les motivations extrinsèques internalisées se traduisent par : « J'entreprends une tâche ou j'adopte un comportement parce que je le veux et qu'elle / il m'apparaît comme très important(e) et valorisable à mes yeux ». Dans ce cas, l'individu a intériorisé la contrainte et n'a plus besoin d'être contrôlé pour adopter un comportement efficace. Son autodétermination débouche sur une sensation d'autocontrôle qui permet une auto subordination à l'intérêt collectif de l'organisation. En effet, Deci et Ryan

³ Dans ce cas, l'activité est une fin en elle-même et non –pas seulement– le moyen d'atteindre d'autres fins.

(2000) montrent que la satisfaction des trois besoins fondamentaux permet l'intériorisation des valeurs, des normes et des exigences de l'environnement dans lequel se trouve l'individu.

Quant à la motivation extrinsèque⁴ – « j'entreprends une tâche parce qu'il le faut et qu'elle peut me rapporter beaucoup ou m'éviter des sanctions » – elle se traduit par une implication stratégique au travail. Mais pour la stimuler, il est nécessaire de conserver le dispositif d'incitations et de surveillance. Ce type de motivation est donc plus coûteux et offre une moindre flexibilité et adaptabilité aux conditions changeantes car l'individu trouve ses raisons d'agir en dehors de lui-même et de la tâche elle-même.

2. 2. Etudes empiriques sur l'efficacité d'un management support à l'autodétermination.

De nombreux tests réalisés en économie et en psychologie expérimentales, ainsi que des enquêtes de terrain montrent que la présence des motivations autorégulées est associée à un meilleur apprentissage, à un plus grand bien-être et à une plus grande performance, aussi bien aux USA, qu'en Bulgarie, au Canada, au Japon, en Russie et en Australie. (Vallerand et Bissonnette, 1992 ; Yamauchi et Tanaka, 1998 ; Benware et Deci, 1984 ; Deci & al., 1981 ; Grolnick et Ryan, 1987 ; etc.). Les nombreux travaux de Amabile et son équipe (Amabile, 1988, 1993 ; Amabile & Grysiewicz, 1989 ; Amabile & al., 1996), ont mis en évidence l'importance fondamentale de la motivation intrinsèque des employés pour garantir leur créativité et leur capacité d'innovation au travail (qualités indispensables dans le cas de la R&D par exemple).

Deci, Connell et Ryan (1989) montrent dans une étude de « redesign » organisationnel que la transformation de la relation de travail en support à l'autonomie permet d'augmenter la satisfaction et la motivation intrinsèque des salariés, à condition que la sécurité de l'emploi et du salaire soit assurée. Sinon, c'est seulement avec ces deux dernières variables que la satisfaction du travailleur est reliée. Baard, & al. (2004) ont conduit en 2000, une étude empirique, sur 528 employés de banque. Les résultats mettent en évidence une relation causale positive de la satisfaction des trois besoins fondamentaux (autonomie, compétence, relations interpersonnelles épanouissantes) vers la performance. La satisfaction de ces trois besoins est prédite à hauteur de 0,57 par la perception de l'environnement en terme de support à l'autonomie. La satisfaction des trois besoins est donc une variable médiatrice entre la variable explicative environnementale (le mode de GRH) et la variable expliquée qu'est la performance. Deci et al., (2001) ont désiré tester « culturellement » l'étude de Baard et al. (2004) – conduite en 2000 – présentée ci-dessus. Ils ont choisi d'enquêter auprès de 431 bulgares employés au sein de dix entreprises d'Etat en Bulgarie, et de comparer les résultats avec un échantillon de 128 employés américains, travaillant aux USA. Les résultats confirment le modèle théorique dans les deux pays.

Koestner & al., (1984) ont conduit également une enquête de terrain au sein de laquelle ils montrent que la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques des émotions ressenties par les employés et de leur subjectivité accroît la motivation intrinsèque de ces derniers. De même, Deci et Cascio (1972) et Boggiano et Ruble (1979) ont mis en évidence à travers des expériences qu'un dispositif d'évaluation qui renvoie un feedback positif renforce la motivation intrinsèque en satisfaisant le besoin de compétence (par rapport à une situation sans feedback). Pajak & Glickman (1989) et Colle (2006) montrent que lorsque les managers sont perçus comme étant favorables à l'autonomie de leurs subordonnés, ces derniers ressentent une forte confiance envers leur entreprise, un niveau élevé de loyauté et de fidélité, ainsi qu'une forte satisfaction au travail. Dans leur étude, Blais et Brière (1992), montrent que ces résultats sont associés à une diminution de l'absentéisme, ainsi qu'à une augmentation du bien-être psychologique et physique.

⁴ Les motivations à agir sont qualifiées d'« extrinsèques » lorsqu'elles découlent des conséquences prévisibles de l'acte (Deci & Ryan, 2000).

Colle (2006) a démontré empiriquement l'influence que pouvait avoir la mise en place d'une gestion des ressources humaines à la carte sur la fidélité des salariés à l'égard de leur organisation. Plusieurs recherches ont montré la nécessité de gérer « la diversité des salariés » en s'ajustant au mieux à leurs différentes attentes : les employés témoignent d'un meilleur niveau de satisfaction et une meilleure implication envers l'organisation (Milkovitch et Newman, 1990 ; Barringer et Milkovitch, 1998 ; Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Rosenbloom et Hallman, 1986).

Nous avons réalisé en 2006 une étude empirique pour tester l'hypothèse selon laquelle un mode de management *conforme / non conforme* aux principes humanistes⁵ exposés précédemment *permet de favoriser / évince* la motivation autorégulée des salariés⁶ et ce faisant, leur implication. Nous avons travaillé sur un échantillon de convenance de 582 salariés français ayant au moins un supérieur hiérarchique (Arnaud & Chandon, 2007). Les résultats montrent une relation causale forte de la perception de l'encadrement vers la motivation intrinsèque ($\beta = 0.65$, $p < 0.000$) ainsi que vers la motivation extrinsèque intégrée ($\beta = 0.58$, $p < 0.000$). La perception de l'encadrement exerce donc un effet de renforcement ou d'éviction de la motivation autorégulée selon qu'elle est positive ou négative. Or une perception positive signifie que le salarié se sent compris par ses supérieurs, qu'il a confiance en eux, qu'il bénéficie d'une autonomie satisfaisante et qu'il reçoit un feed-back constructif sur ses compétences ainsi qu'une reconnaissance de la valeur de son travail. Autrement dit, si le salarié perçoit une amélioration de l'encadrement *conforme* aux valeurs humanistes, cela accroît les deux dimensions de sa motivation autorégulée.

Toutes les études empiriques que nous venons de présenter mettent en évidence une corrélation positive entre des conditions de travail fournissant un support à l'autonomie, à la compétence et au sentiment de reconnaissance, et une forte satisfaction au travail et de hauts niveaux de motivations autorégulées. Ces motivations apparaissent à leur tour à l'origine de niveaux élevés de performance des employés, d'implication, de créativité et d'apprentissage. Les études empiriques précitées permettent donc de confirmer l'efficacité d'un mode de management humaniste qui favorise l'autodétermination des salariés, dès lors que les motivations autorégulées sont possibles et souhaitables dans une situation de travail. Par conséquent, comment expliquer la faible mise en place de ces modes de management dans les entreprises ? Quels sont les obstacles que rencontre le management humaniste pour s'implanter dans l'entreprise ?

Section 3. Obstacles et difficultés dans la mise en place d'un management humaniste.

1/- Manque de diffusion de ces idées :

⁵ Pour cerner les différents aspects d'un mode de management humaniste, nous proposons les 6 items suivants composant l'échelle de « la perception de l'encadrement » : 1/ Mes supérieurs reconnaissent à sa juste valeur la qualité de mon travail. 2/ De façon générale, j'ai vraiment confiance dans mes supérieurs hiérarchiques. 3/ Mon supérieur hiérarchique direct m'accorde de l'autonomie. 4/ Globalement, je me sens vraiment compris(e) par mon supérieur. 5/ Mon supérieur m'aide régulièrement à évaluer mes compétences. 6/ Mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques sont difficiles (item inversé dans la notation).

⁶ Les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire de l'échelle de la motivation autorégulée donnent une solution bidimensionnelle. Le premier axe est celui de la motivation intrinsèque avec les trois items suivants : 1/ J'ai beaucoup de plaisir à réaliser mon travail. 2/ Globalement mon travail est très intéressant. 3/ Le travail que je réalise est très utile et très important. Le deuxième axe est celui de la motivation extrinsèque internalisée avec les trois items : 1/ Je fais beaucoup plus que ce que l'on me demande dans mon travail. 2/ Je suis très content pour mon entreprise lorsqu'elle améliore ses performances. 3/ Je suis très attaché à mon entreprise.

Nous sommes en présence d'une croyance répandue selon laquelle « humanisme » rimerait avec « gentille attitude » ou « laisser aller », « indulgence », « faiblesse » ou « renoncement aux objectifs économiques et à la compétitivité ». L'objectif de notre communication est justement de lutter contre de telles croyances et de mettre en évidence l'impact positif sur l'efficacité au travail d'un tel mode de management.

2/- Aversion au risque et asymétrie informationnelle :

Adopter un management humaniste consiste à laisser de la place à l'autonomie et à l'expression de la liberté des salariés, au respect de leur subjectivité et de leur singularité. Tout ceci se traduit par une prise de risque et l'acceptation de la part des dirigeants et managers d'une certaine asymétrie informationnelle en leur défaveur. Comment le salarié va-t-il utiliser sa marge d'autonomie ? Quels sont les comportements et les choix qui vont découler de l'exercice de sa liberté ? Comment va-t-il renormaliser son activité ? Tous ses choix vont-ils déboucher sur un niveau d'effort et une qualité du travail plus importante ou au contraire sur un plus fort opportunisme et comportement déloyal ? Tout cela entraîne de l'incertitude et de l'imprévisibilité et la nécessité de faire confiance.

3/- Rareté de la ressource « Temps » :

Ecouter chaque personne, chercher à comprendre au mieux et s'adapter ensuite : un tel management prend du temps ! Or, dans un environnement extrêmement compétitif, avec de surcroît la pression des marchés boursiers, les dirigeants et les managers déclarent ne pas avoir le temps ni les ressources nécessaires pour pratiquer les mesures d'un management humaniste qui prend du temps. L'étude de redesign organisationnel conduite par Deci, Connell et Ryan (1989) s'est déroulée sur 18 mois. Certes elle s'est traduite par une plus grande performance des employés, un plus grand bien-être, une plus grande satisfaction et implication au travail. Les résultats positifs pour l'entreprise sont indéniables, mais il s'agit d'une logique de moyen terme qui se heurte à la logique de court terme qui domine dans la sphère économique actuelle.

4/- Rôle du « top management » :

Il semble difficile pour un manager intimement convaincu de la nécessité de manager de manière humaniste, de mettre en place un tel mode de management s'il n'est pas soutenu par la direction et que cette dernière lui envoie des directives contraires... Le top management est « porteur de sens » et c'est à lui à diffuser ces valeurs humanistes. En outre, comme le met en évidence le point suivant, les managers ne peuvent pas être « parfaits et ne jamais connaître aucune défaillance ». Par conséquent, c'est l'entreprise et son organisation toute entière qui doivent supporter une éthique humaniste et prévenir les éventuelles défaillances des parties.

5/- Intelligence émotionnelle et souplesse :

Notre manager humaniste « devine, comprend et sait s'adapter » aux spécificités, singularités et à la subjectivité de chacun de ses collaborateurs. Il écoute, respecte, reconnaît, conseille, évalue justement, sait adopter la bonne distance pour garantir le bon degré d'autonomie souhaité, etc. Bref, notre manager humaniste semble être un « superman »... Il doit en réalité faire preuve d'une très grande intelligence émotionnelle. Savoir écouter et communiquer, savoir mettre en place un management situationnel, s'apprend. Mais cela prend du temps et implique de la part de chaque manager une réflexion sur soi et une remise en cause, que nous ne sommes pas tous prêts à entreprendre.

6/- Considération de soi et d'autrui :

Nous venons de souligner que le développement de son intelligence émotionnelle implique une réflexion sur soi que certains ne peuvent entreprendre par « peur de réfléchir sur soi ». Plus encore, un management humaniste repose sur la capacité à apporter à autrui la considération et le

respect nécessaires pour qu'il se sente reconnu, écouté et compris dans sa singularité et dans sa subjectivité. Or, comment avoir de la considération pour autrui quand on n'en a pas pour soi-même ? Le préalable d'un mode de management humaniste réside dans la confiance en soi et dans l'estime de soi que le manager doit se porter à lui-même, pour être ensuite capable d'en témoigner à ses collaborateurs.

Nos managers ont-ils un degré nécessaire ou insuffisant de confiance en soi et d'estime de soi ? Eprouvent-ils des sentiments d'insécurité auxquels ils répondent par le besoin d'avoir du pouvoir et une autorité abusive ? Sont-ils capable de recevoir des critiques et d'intégrer des opinions contraires aux leurs pour modifier leurs prises de décisions ? Tout cela implique un travail sur soi, visant à accroître la connaissance de soi, la gestion de ses émotions, la confiance en soi, l'estime de soi, et in fine, la considération pour soi-même. Ce qui nécessite en principe un accompagnement par un coach, le suivi de formations, beaucoup de temps, et parfois même une thérapie...

Conclusion

Nous avons étudié rapidement la philosophie humaniste, qui pose la personne comme référent absolu et présente sa recherche d'autodétermination comme le principe fondamental de l'humanité. Nous avons extrait des différents courants de pensée et auteurs qui nourrissent cette philosophie, un ensemble de principes à respecter pour protéger la quête d'auto-accomplissement de chacun et garantir la reconnaissance des personnes dans leur singularité. Pour appliquer la philosophie humaniste à la GRH, la division des tâches, la répartition du pouvoir, les modalités d'expression de la hiérarchie et du lien de subordination, les dispositifs de surveillance, d'incitation, d'évaluation et d'encadrement de l'activité, etc., doivent satisfaire les principes d'autonomie (l'être humain a besoin d'un espace de liberté pour se créer, se déterminer), d'expression et de stimulation des compétences (la volonté de se façonner une personnalité le conduit à vouloir concrétiser ses talents potentiels), et enfin de reconnaissance par autrui (la personne a besoin de convoquer le regard d'autrui sur ses actions et d'en tirer une meilleure connaissance d'elle-même). Pour éviter toute dissonance cognitive, l'action doit exprimer et ce faisant, prolonger et développer l'identité de l'acteur. Si l'action est contrainte et prédéterminée en dehors du sujet agissant, ce dernier risque de perdre sa motivation à agir. L'implication au travail passe donc en partie par le respect de la logique d'autodétermination de l'acteur. Nous retrouvons ici les préconisations de la théorie de la motivation développée par Deci & Ryan (2000) en psychologie et appliquée aux situations de travail.

De nombreux travaux ont mis en évidence les liens qui existent entre la perception de l'encadrement en termes de soutien à l'autonomie, de facteur propice au sentiment de reconnaissance et au développement des compétences de chacun, avec les motivations autorégulées du salarié. Or, ce type de motivation représente pour l'entreprise une source d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniables en termes d'implication, de créativité, de flexibilité, de capacités d'apprentissage, etc. Les études empiriques précitées permettent donc de confirmer l'efficacité d'un mode de management humaniste qui favorise l'autodétermination des salariés, dès lors que les motivations autorégulées sont possibles et souhaitables dans une situation de travail.

Enfin, nous exposons quelques obstacles et difficultés à mettre en place une éthique et des pratiques managériales humanistes. Les croyances négatives sources de discrédit, l'aversion au risque et l'asymétrie informationnelle qu'implique un tel mode de management, la logique de moyen terme qui s'oppose à la rareté de la ressource temps dont se plaignent les entreprises, l'absence d'implication du top management, et enfin la nécessité que les managers développent une très grande intelligence émotionnelle et une forte considération de soi pour pouvoir apporter

de la considération à autrui, sont autant de défis à relever pour mettre en place et réussir un management humaniste.

Bibliographie

- Amabile, T., M. & Gryskiewicz, S.** (1989). The Creative Environment Scales : The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-254.
- Amabile, T., M.** (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, edited by B. M. Staw & L. L. Cummings. Greenwich, CT : JAI Press.
- Amabile, T., M.** (1993). Motivational Synergy : Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, (3) 3, 185-201.
- Amabile, T., M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M.** (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, (39) 5, 1154-1184.
- Angle, H.L. & Perry, J.L.** (1983). « Organizational commitment : individual and organization influences ». *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Arnaud S. & Chandon J-L.** (2007). Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques. Working Paper n°789, Cahiers de Recherche du CEROG, mai 2007, Université Paul Cézanne.
- Arnaud S.** (2006). Le respect de la vie personnelle des salariés dans la relation de travail. Thèse de sciences économiques, GREQAM, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille.
- Arnaud S.** (2007). Analyse économique du droit au respect de la vie personnelle : Application à la relation de travail en France. *Revue Internationale de Droit Economique*, n°2.
- Baard, P., P., Deci, R., L., & Ryan, R., M.** (2004). Intrinsic Need Satisfaction : A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10.
- Barringer, M.W. & Milkovitch, G.T.** (1998). « A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans : a case of human resource innovation ». *Academy of Management Review*, 23 (2), 305-324.
- Benware, C., & Deci, E., L.** (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755-765.
- Bergson, H.** (1993). La pensée et le mouvant. Quadrige, P.U.F.
- Blais, M., R., & Brière, N., M.** (1992). On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace : Further evidence and generalization. Unpublished manuscript, University of Quebec at Montreal, Canada.
- Boggiano, A., K., & Ruble, D., N.** (1979). Competence and the overjustification effect : A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37,1462-1468.
- Brief, A.P. & Aldag, R.J.** (1980). « Antecedents of organizational involvement »/ *Sociology of Work and Occupations*, 7, 210-221.
- Colle, R.** (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination. Thèse de sciences de gestion, IAE de Puyricard, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille.
- Deci, E., & Ryan, R., M.** (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New-York, Plenum Press.
- Deci, E., L. & Cascio, W., F.** (1972). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston, MA.
- Deci, E., L. & Ryan, R., M.** (2000). The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, (11) 4, 227-268.

- Deci, E., L., Koestner, R., & Ryan, R., M.** (1999). A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, n°125, 627-668.
- Deci, E., L., Connell, J., P. & Ryan, R., M.** (1989). Self-determination in a work organisation. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E., L., Eghari, H., Patrick, B., C. & Leone, D., R.** (1994). Facilitating internalization : The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E., L., Ryan, R., M., Gagné, M., Leone, D., R., Usunov, J., & Kornazheva, B., P.** (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organisations of a former Eastern Bloc Country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, 930-942.
- Deci, E., L., Schwartz, A., J., Sheinman, L., & Ryan, R., M.** (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, 642-650.
- Grolnick, W., S., & Ryan, R., M.** (1987). Autonomy in children's learning : An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Hackman, J., R. & Oldham, G., R.,** (1976), « Motivation through the Design of Work », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp.250-279.
- Koestner, R., Ryan, R., M., Bernieri, F., & Holt, K.** (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233-248.
- Leroux, A.** (1999). Une société à vivre. Refonder le personnalisme, P.U.F.
- Milkovich, G. et Newman, J.** (1990). *Compensation*. 3^{ème} édition, Boston: BPI Irwin Homewood.
- Mounier, E.** (1949). Le personnalisme. Que sais-je, P. U. F.
- Pajak, E., & Glickman, C., D.** (1989). Informational and controlling language in simulated supervisory conferences. *American Educational Research Journal*, 26, 93-106.
- Peretti, J-M.** (2004). Les clés de l'équité dans l'entreprise. Editions d'Organisation.
- Peretti, J-M.** (2005). Tous reconnus. (ss la dir.), Editions d'Organisation.
- Rosenbloom, J.S. & Hallman, G.V.** (1986). *Employee benefit planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tissier, D.** (1988). Management situationnel. INSEP éditions, Paris.
- Todorov T.** (1995). La vie commune. Essai d'anthropologie générale, Seuil.
- Vallerand, R., J., & Bissonnette, R.** (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior : A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599-620.
- Yamauchi, H., & Tanaka, K.** (1998). Relations of autonomy, self-referenced beliefs and self-regulated learning among Japanese children. *Psychological Reports*, 82, 803-816.