



**Master 2 en management « Métiers du Conseil et de la Recherche »
2014/2015.**

Mémoire de recherche :

**VERS UNE ORGANISATION
BIENVEILLANTE DU TRAVAIL**

Étude de la dynamique des comportements bienveillants
et malveillants dans les organisations.

Par JEAN-DIDIER MONEYRON.

DIRECTEURS : MATHIEU DETCHESSAHAR ET SANDRINE FRÉMEAUX.

Juin 2015.

REMERCIEMENTS.

Je remercie profondément ceux sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour :

- **Mathieu Detchessahar**, IEMN, directeur de ce mémoire,
- **Sandrine Frémeaux**, Audencia, co-directrice,
pour leurs conseils et leur enthousiasme.

- **Frantz Rowe**, responsable du master,
- **Sébastien Rocher**, responsable du master,
pour leur soutien, et spécialement ce dernier pour nos échanges très riches par mail.
- **L'ensemble des professeurs du Master 2 MCR à l'IEMN**,
pour leur intérêt pour la bienveillance dans les organisations.

- **Lionel Honoré**, directeur de l'Observatoire du fait religieux en entreprise,
pour m'avoir orienté spécifiquement vers l'IEMN de Nantes.
- **Pierre-Yves Gomez**, EM Lyon,
pour m'avoir fait percevoir le lien entre mes recherches personnelles sur le pluralisme religieux et les sciences de gestion.

- **Jean-Bernard Prim**, directeur des Ressources humaines de la Fondation d'Auteuil,
pour avoir accepté de m'accueillir au sein de la Fondation pour poursuivre ce travail dans le cadre d'une thèse.

- **Tous les étudiants du M2MCR**,
pour leur accueil chaleureux et leur intérêt patient pour mon sujet...

- **Gabriel Moneyron**, mon fils,
pour ses conseils en informatique et en mathématiques.

RÉSUMÉ :

La bienveillance a sa place dans les organisations. Après avoir recherché dans l'histoire des idées la raison pour laquelle elle semble avoir été oubliée, ce mémoire fait le lien entre plusieurs courants de littérature en sciences de gestion afin de déterminer les antécédents et les résultats des comportements bienveillants et malveillants. Il met en lumière, grâce à une échelle du don-dol, l'importance de la reconnaissance par l'organisation et par les employés des différents dons et dols produits dans le travail, et en particulier l'enjeu de la reconnaissance de tout travail comme don. Il montre le rapport entre les pratiques organisationnelles et la probabilité de chaque acteur de rencontrer de la coopération chez ses partenaires de travail. Cette probabilité peut être mesurée par les indicateurs du climat coopératif, et ces indicateurs fournissent des éléments de diagnostic en vue d'une intervention. Enfin, une nouvelle théorie coopérative de la firme propose d'appliquer à ses activités, au sens de Porter, les principes de réciprocité du don pour résoudre ses problèmes d'interface.

Introduction générale.

SOMMAIRE GÉNÉRAL :

Introduction générale.	5
Chapitre 1 : Enquête historique sur la notion de bienveillance.	17
Chapitre 2 : Modèle de l'organisation bienveillante du travail (OBT).	55
Chapitre 3 : Du don au dol.	125
Chapitre 4 : Modèle du management coopératif.	167
Conclusion : L'organisation bienveillante du travail et le management coopératif.	203
Annexe A : Mesure des indices du climat coopératif.	206
Liste des tableaux.	208
Bibliographie.	209
Table des matières.	217

0.1 Présentation de la recherche.

L'idée de ce mémoire provient de l'observation d'un effet de la bienveillance dans une entreprise de 4000 personnes (Groupe Paprec). Ce groupe, dont les salariés proviennent de la diversité ethnique et religieuse, a établi en 2013 une charte de laïcité spécialement restrictive. Cette charte a suscité de nombreux commentaires dans la presse, car elle applique à une entreprise privée les principes de neutralité des agents de l'États et des collectivités publiques. De plus, elle créait un précédent comportant des risques juridiques pour l'entreprise. Il était donc possible de s'attendre à une réaction fortement négative de la part d'une proportion importante de salariés, à des revendications, voire à un blocage social. Pour autant, la direction de l'entreprise a affirmé que ce n'était pas le cas. Selon le professeur Lionel Honoré, directeur de l'Observatoire national du fait religieux en entreprise, des pratiques institutionnelles bienveillantes établies depuis longtemps avaient influencé la bonne réception de la charte.

L'objet « bienveillance » devenait intéressant.

0.1.1 Intérêt de cette recherche.

La bienveillance apparait depuis quelques années comme un concept nouveau et prometteur pour les organisations, comme en témoigne le développement récent d'une abondante littérature de conseils et de témoignages destinée aux managers. La littérature scientifique en revanche semble accuser un certain retard, à moins que cela ne soit seulement le signe d'un intérêt encore insuffisant.

Ce manque d'intérêt peut être attribué à des raisons historiques, car la rationalité économique des Lumières basée sur le contrat a écarté volontairement les rapports sociaux de la relation économique (Bruni, 2014). Et cette négation se retrouve dans le modèle taylorien de l'organisation scientifique du travail (OST), où la division du travail est organisée de manière rationnelle selon de stricts rapports hiérarchiques dans le but de ne laisser aucune place à la liberté d'action des employés.

Or, l'OST et ses héritiers contemporains sont aujourd'hui les sujets d'une contestation de plus en plus vaste, car la quasi absence de contrôle exercée sur les sommets de la

hiérarchie combinée avec une priorité accordée aux objectifs financiers de court terme ont conduit les organisations et leurs dirigeants à des comportements toxiques mis en lumière par les scandales économiques. Parfois très loin des caméras, ces comportements produisent de nombreux effets négatifs sur les parties prenantes de ces organisations et aux premières loges sur leurs employés, sous une forme générale que l'on peut qualifier de « maltraitance » organisationnelle.

Face à ces critiques et pour corriger ces effets nocifs, les organisations ont déjà mis en place de nombreux dispositifs, tels que le management transformationnel et la participation des employés aux décisions. Pour autant, il manque encore aujourd'hui une synthèse capable d'expliquer le rapport précis entre ces pratiques organisationnelles et les comportements bienveillants ou malveillants des salariés. C'est le travail que cette thèse entreprend de défricher. Ce mémoire en constitue une première revue de littérature, ainsi qu'un essai de conceptualisation théorique.

0.1.2 Limites de ce mémoire.

Une première limite porte sur la nouveauté du concept de bienveillance dans les sciences de gestion. En effet, très peu d'ouvrages et d'articles scientifiques lui sont référés aussi bien en anglais qu'en français. Ce qui renforce l'intérêt de cette contribution, mais en accroît également la difficulté. C'est pourquoi ce travail doit être considéré avant tout comme exploratoire.

Une seconde limite provient du temps accordé par le style de l'exercice. Un mémoire de master permet de produire une revue de littérature exhaustive sur un sujet précis. S'agissant d'un sujet nouveau et aussi peu étudié, il était nécessaire d'explorer des courants de littérature qui ne sont, pour la plupart, pas encore rattachés au concept de bienveillance. De ce fait, la revue est devenue trop vaste et trop peu ciblée pour être exhaustive dans le temps accordé à un mémoire.

Une troisième limite porte sur la validation des concepts. Cette contribution est d'autant plus fructueuse qu'elle a permis de nombreuses conceptualisations nouvelles. Pour autant, le nombre important de ces apports empêche qu'ils puissent être validés empiriquement dans le cadre d'un mémoire. Aussi cette validation doit être reportée sur la thèse. Ainsi, les construits sont proposés ici à titre d'hypothèses restant à valider.

0.1.3 Historique de la recherche.

L'ouvrage de Robert Axelrod (1984), *The evolution of cooperation*, traduit en français par Michèle Garène, *Donnant donnant une théorie du comportement coopératif* (1992), celui de Juliette Tournand et al. (2014), *La stratégie de la bienveillance*, ainsi que les deux articles de Fahri Karakas et Emine Sarrigolu (2012, 2013) parus dans le *Journal of Business Ethics* constituent les principales références sur la bienveillance dans les organisations, et presque les seules. Ils composent le cadre théorique de cette recherche.

Axelrod (1992), dans le cadre de la théorie des jeux, met en évidence l'influence des comportements bienveillants sur la maximisation de la relation de coopération. Tournand et al. (2014) caractérisent la coopération mutuelle comme *bienveillance pour l'autre et pour soi*. À l'inverse du courant dominant en économie, ils montrent que l'égoïsme rationnel des acteurs peut être dépassé en exerçant des comportements bienveillants dans les relations économiques, selon une stratégie permettant de maximiser à la fois les gains personnels et les gains collectifs.

Karakas et Sarrigolu (2012, 2013) s'intéressent au *benevolent leadership* et à la bienveillance des employés. Leur outil de mesure du *Benevolent Leadership Model* (BLM) distingue quatre dimensions dans la bienveillance : la profondeur spirituelle, la sensibilité éthique, l'engagement positif et la responsabilité envers la communauté. Selon eux, ces dimensions fonctionnent conjointement et produisent une augmentation de la satisfaction des employés, laquelle procure à l'entreprise un accroissement de sa performance, y compris financière. Les auteurs s'appuient sur une forte revue de littérature concernant les quatre dimensions de la bienveillance et sur leurs résultats empiriques qualitatifs et quantitatifs.

0.1.4 Relation avec la littérature.

Ce mémoire fait le lien entre les recherches précédentes et plusieurs courants de littérature ou concepts encore non reliés à la bienveillance, principalement : le don maussien (Mauss, 1950), la communauté morale, le style de leadership, les échanges *leaders-members*, l'*empowerment*, la délégation, la démocratie industrielle, le stress au travail, l'anomie organisationnelle, la trahison interpersonnelle, les comportements anti-sociaux ; et d'autres déjà reliés, comme le *spirituality movement* aux USA, le climat éthique, la responsabilité sociétale de l'entreprise, la confiance et le *caring*.

0.1.5 Problématique.

L'objectif de cette recherche est triple : 1) Redéfinir le concept de bienveillance qui, depuis Aristote, semble avoir subi de profondes modifications de sens et même une éclipse totale en dehors du domaine privé au cours des deux derniers siècles. Il s'agit de définir par une revue de littérature sélectionnée dans l'histoire des idées ce que peut bien recouvrir aujourd'hui le terme de « bienveillance » lorsqu'il s'applique au domaine public, c'est-à-dire en ce qui concerne cette recherche, aux organisations. 2) Découvrir par une revue de littérature scientifique quels sont les environnements organisationnels qui conduisent aux comportements bienveillants ou malveillants, et par quelle dynamique, en vue de pouvoir les modifier. 3) Découvrir les motifs qui pourraient pousser les entreprises à adopter une organisation bienveillante du travail.

L'objet de cette recherche porte sur les comportements bienveillants dans les organisations et par symétrie sur les comportements malveillants, sur leurs antécédents et leurs résultats organisationnels, ainsi que sur les leviers permettant une intervention en entreprise. La question de recherche se subdivise ainsi :

Qu'est-ce que la bienveillance et la malveillance ?

Qu'est-ce qu'un comportement bienveillant ou malveillant dans les organisations ?

Quels sont leurs antécédents et leurs résultats organisationnels ?

Quelle est leur dynamique ?

Étant admis l'état embryonnaire de la littérature se rapportant spécifiquement au sujet en sciences de gestion, cette étude se veut avant tout exploratoire. C'est pourquoi elle adopte le principe d'une prospection en forme d'entonnoir.

0.1.6 Méthode d'analyse.

Le moyen employé pour tenter de répondre à la question de recherche repose sur une revue de littérature, selon une démarche en entonnoir. La définition de la bienveillance et de la malveillance impose de remonter, au-delà de la littérature scientifique, jusqu'à la littérature philosophique, tandis que la réponse aux autres questions est fondée sur la littérature des sciences de gestion élargie aux courants pertinents en sociologie. Le croisement de mouvements ou courants de littérature encore peu reliés entre eux a fait apparaître de nouveaux concepts théoriques qu'il était nécessaire de définir, comme l'échelle du don-dol et la théorie coopérative de la firme, et de rendre opérationnels par

la définition du climat coopératif. Les limites temporelle de l'exercice du mémoire font que leur validation doit être reportée à la thèse à suivre.

0.1.7 Plan de la recherche.

Au chapitre 1, la première étape de cette investigation porte sur une enquête dans l'histoire de la pensée. En effet, dans l'histoire des idées, y compris en économie et en sciences de gestion, la notion de bienveillance est fluctuante, tantôt comprise comme un simple sentiment par Aristote, tantôt comme une attention prévenante et active aux besoins de l'autre comme dans la bienveillance hospitalière. Pire encore, depuis Adam Smith chacun croit savoir que « ce n'est pas de la *bienveillance* du boucher, du marchand de bière et du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. » (Smith, 1991 [1776], t. I, WN, I, ii, 2 : 82). Une redéfinition de la bienveillance semble donc nécessaire afin de lui permettre de redevenir opérationnelle dans le monde des échanges économiques. Cet objectif est réalisé au moyen d'une revue de littérature des courants philosophiques et éthiques s'intéressant à l'attention à l'autre. La bienveillance est distinguée de la bienveillance et redéfinie comme : *une attention active et non exclusive au bien de l'autre*, et la malveillance comme : *une attention active et non exclusive à son propre bien*. Cette revue ne saurait être exhaustive, mais elle s'attache à quelques auteurs considérés comme marquants pour le sujet.

Le chapitre 2 porte sur les comportements individuels et organisationnels pouvant être rattachés à la bienveillance selon la définition précédente. Son objectif est de découvrir quels types d'organisations conduisent à des comportements bienveillants ou malveillants et d'en comprendre la dynamique. En partant des facteurs organisationnels ayant une influence reconnue par la littérature sur des comportements pouvant être interprétés comme bienveillants ou malveillants, cette étude cherche à inférer les contours d'une *organisation bienveillante du travail* et à repérer les leviers déjà connus permettant de mettre en œuvre volontairement une telle organisation. Cette étape concerne également la motivation organisationnelle d'une intervention capable de modifier ces comportements, ainsi que sa légitimité. Cet objectif est réalisé par une revue de littérature scientifique qui met en évidence le résultat d'une coopération bienveillante sur la performance sociale et financière de l'entreprise, et l'importance des mécanismes de réciprocité du don maussien. Elle permet de distinguer et de définir

plusieurs catégories de comportements bienveillants et malveillants. Notamment, le comportement bienveillant dans les organisations peut être défini comme : *l'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention au bien du partenaire*, et le comportement malveillant comme : *l'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention à son propre bien par l'exploitation d'une asymétrie de pouvoir ou d'information*.

Le chapitre 3 porte sur les mécanismes de la réciprocité qui procurent à la coopération un effet positif sur la performance, le cadre théorique adopté pour étudier ces mécanismes étant celui du don maussien. L'objectif de ce chapitre est : 1) D'étudier les caractéristiques des différentes formes de don et de réciprocité, leur adressage spécifique, et leur motivation par le retour que ces formes impliquent. 2) De faire correspondre les différentes catégories de bienveillance avec celles du don. 3) La bienveillance possédant un antonyme sous la forme de la malveillance, il apparaît utile de faire émerger par opposition au don un concept qui lui corresponde, celui de « dol ». 4) De faire apparaître les symétries entre les différentes catégories de dons et dols au moyen d'une échelle. Cet objectif est réalisé par une revue de littérature portant sur le courant du MAUSS et les travaux du GRACE.

Le chapitre 4 a pour objectif de rendre opérationnels les concepts précédents. Il met en évidence les effets de la reconnaissance des comportements bienveillants en tant que dons faits aux collègues et à l'entreprise sur l'exercice de la réciprocité. La théorie coopérative de la firme propose que ses activités, au sens de Porter, soient considérées comme les partenaires d'une relation de coopération dans le travail, auxquels s'appliquent les fonctions de la réciprocité dans le don. La notion nouvelle de climat coopératif correspond à la probabilité objective et subjective de rencontrer de la coopération au sein de l'organisation. Elle met en lumière les facteurs organisationnels, interpersonnels et personnels pouvant influencer positivement ou négativement cette probabilité, et fait apparaître l'impact de la sensibilité collective d'un groupe local aux dons et aux dols sur cette probabilité. La combinaison d'une sensibilité faible ou forte aux dons et aux dols permet de définir une typologie des climats coopératifs. Enfin, les indicateurs du climats coopératif permettent d'établir un diagnostic de la coopération dans l'organisation et de choisir les moyens appropriés pour le modifier.

0.2 Positionnement épistémologique.

0.2.1 L'insuffisance des épistémologies « orthodoxes ».

Le projet de cette thèse est de comprendre et d'intervenir dans la dynamique des comportements bienveillants ou malveillants dans les organisations. Cette dynamique peut être saisie dans le cadre théorique du don relationnel décrit par Mauss (1950), qui se distingue du don pur (Derrida, 1991) par l'exercice d'une réciprocité. Godbout et Caillé (1992 : 32) définissent ce don par un transfert mutuel de biens ou services en vue d'effets interpersonnels et sociaux. Dans la mesure où ce transfert matériel est objectif et où leurs effets sociaux sont subjectifs, concevoir leur impact mutuel nécessite une épistémologie capable de concilier le plan objectif et les différents plans subjectifs. Cependant, les épistémologies « orthodoxes » comme le positivisme et le constructivisme, qui reposent sur des ontologies incompatibles, semblent incapables d'accomplir efficacement cette conciliation.

Or, leur opposition a pour conséquence que le chercheur engagé dans une démarche épistémologique classique est conduit à négliger la part du réel (objective ou subjective) que son ontologie ne reconnaît pas. Ainsi, négliger la part objective du don consiste à réduire la bienveillance à une pure intentionnalité incapable de s'engager dans l'action, tandis que négliger le rapport social revient à instrumentaliser l'échange et le rapport entre donateur et donataire. Ce qui constitue dans les deux cas de figure une perte de sens irréductible. Un exemple historique de cette négligence peut être donné dans la focalisation du concept de *contrat* autour de l'échange de biens, et dans la perte de la notion d'échange social entre les contractants, notamment dans le cadre du travail. De même, une recherche positiviste en économie et en gestion conduit à écarter la dimension sociale au profit exclusif de la dimension matérielle de la production et de la performance financière (cf. Walras, 1874). La littérature rassemblée dans le cadre de cette revue met en évidence que cette perte historique constitue l'une des raisons qui conduisent les organisations à produire des environnements toxiques qui favorisent les comportements malveillants de leurs employés.

0.2.2 Un positionnement épistémologique réaliste.

Le positionnement épistémologique de cette thèse est fondé sur le réalisme critique de Lawson (1994-2005) et sur le réalisme constructif de Lektorski (2013).

Selon Hédoïn (2010 : 109), le *réalisme critique* de Tony Lawson « considère que le monde n'est pas réductible aux événements empiriques tels qu'ils peuvent être perçus par les individus. Au-delà de ces phénomènes, il existe un ensemble de mécanismes non directement perceptibles, mais néanmoins bien réels, qui agissent en tant que forces pour produire des phénomènes empiriques. En d'autres termes, les mondes naturel et social sont ontologiquement structurés en différents domaines liés entre eux mais ontologiquement distincts ». Ainsi, « toute réalité se décompose en trois parties : Le niveau « structurel » (*real*) qui est constitué des structures sociales [...]; le niveau « empirique » (*actual*) : on y trouve des objets observables et mesurables, qui s'expliquent par les structures qui les sous-tendent [...]; le niveau « subjectif » (*empirical*) : il se réfère aux sensations et aux impressions qui sont procurées par les entités factuelles. » (idem : 109-110). Selon Lawson, l'objectif de la science consiste à « mettre au jour les mécanismes causaux issus des structures sous-jacentes. [...] On peut parvenir à cet objectif par le biais du raisonnement transcendantal et de l'inférence dite "réductive" ... [qui] consiste à inférer d'un phénomène empirique observé, sous la forme d'une hypothèse, les causes structurelles l'ayant produit. » (idem : 111). La rétroduction (Peirce, 1878) étant identique à l'abduction.

Lektorski (2013) propose de dépasser l'opposition entre le réalisme et le constructivisme par le *réalisme constructif*. Sa conceptualisation est basée sur les recherches sur la perception du psychologue américain James Gibson (entre 1970 et 1980), selon lequel la perception est « un processus d'extraction d'information du monde extérieur. [...] Elle est tirée du monde par l'activité du sujet percevant. C'est pourquoi l'on peut percevoir ou ne pas percevoir quelque chose. L'on peut percevoir plus ou moins bien. » (Lektorski, 2013 : 177). « Les recherches scientifiques doivent s'orienter non vers la collection d'un nombre infini de faits, mais vers la production d'interrelations déterminées. » (idem : 179). Dans la perspective du réalisme constructif, la réalité doit « être comprise comme une instance constituée de couches et de niveaux différents. Et ces différents niveaux ne se réduisent pas l'un à l'autre, bien qu'il y ait entre eux des relations de dépendance. Les modes d'existence de ces différents niveaux sont distincts. C'est pourquoi il est légitime de poser l'existence de "mondes différents", dont chacun est réel, et lié aux autres » : le monde physique et le monde subjectif (idem : 182-183).

L'ontologie réaliste adoptée dans ma démarche présuppose donc l'existence d'un réel à observer. Pour autant ce réel ne constitue pas un « donné » immédiatement et aisément observable. Ainsi, toute observation suppose une perte par rapport à la totalité du réel. Contrairement à la distinction kantienne entre noumène et phénomène, je considère que cette perte ne provient pas de l'inconnaissabilité théorique du réel, mais des limites pratiques de l'observateur, de son projet et de son observation, ainsi que de l'horizon apparemment non limité des projets de recherche possibles. Ces limitations appellent le chercheur non pas à se résigner à une perte, mais à prendre en compte *les limites épistémologiques* de sa propre recherche dans ses résultats.

Enfin, je considère comme relevant des deux positions épistémologiques précédentes plusieurs niveaux d'analyse pertinents pour cette recherche : le réel, la réalité subjective de l'acteur, la réalité intersubjective dyadique et la réalité intersubjective construite par un collectif donné et nécessairement ouvert.

0.3 Apports du mémoire.

Les apports de ce mémoire sur les comportements bienveillants et malveillants en sciences de gestion sont de nature éthique et politique, théorique et pratique.

1) Cette étude met en évidence les impacts d'une préférence pour des valeurs orientées vers les autres ou vers soi-même sur les résultats organisationnels. Ces préférences peuvent être qualifiées de « spirituelles » dans la mesure où elles précèdent l'adhésion aux codes moraux et aux éthiques particulières, ainsi que l'inclusion ou l'exclusion des partenaires au sein de la communauté morale. L'application d'un tel choix de valeurs à l'organisation relève d'un choix spirituel, éthique et politique.

2) Le choix d'une organisation du travail bienveillante ou malveillante n'est pas guidé par un choix économique, mais par une croyance erronée dans l'efficacité automatique du marché et par une aversion à la dépendance vis à vis des partenaires. Or, l'efficacité du marché est conditionnée par l'exercice de comportements équitables permettant d'établir un optimum de Pareto entre les parties.

3) Les organisations gérées selon les principes de la réciprocité sont à la fois plus bienveillantes envers leurs employés et plus performantes que les autres, y compris sur le plan financier. Les organisations ou les individus malveillants ne peuvent être financièrement plus performants que les organisations ou les individus bienveillants qu'à la seule condition d'exploiter sans retour leurs parties prenantes ou leurs partenaires par des asymétries d'information ou de pouvoir. Ce qui a pour effet de détériorer, voire de détruire, le bien de ces parties ou partenaires, notamment celui des salariés. Dans une société fondée sur le respect de la justice, il revient au pouvoir politique légal ou organisationnel de réprimer ces comportements.

4) Les comportements bienveillants et malveillants sont favorisés par l'adoption de buts et de moyens relevant d'une préférence du top management pour des valeurs orientées vers les autres ou vers soi-même dans la structure hiérarchique et les objectifs de l'organisation, le style de management et de GRH, ainsi que par les dispositifs particuliers et la culture organisationnelle qui en découlent.

5) Cette étude propose des schémas théoriques qui restent à vérifier empiriquement sur : les relations entre les quatre dimensions de la bienveillance mises en évidence par Karakas et Sarigollu (2012, 2013), l'impact dynamique des facteurs organisationnels sur les comportements bienveillants ou malveillants des employés, l'impact dynamique de la sensibilité personnelle et collective aux dons et aux dols sur les comportements de coopération.

6) Elle collationne dans la littérature les leviers et dispositifs pratiques permettant de favoriser la bienveillance dans les organisations et de susciter en retour des comportements bienveillants de la part des employés. Ces leviers sont également reconnus par la littérature comme favorisant les résultats organisationnels.

7) Elle fournit des éléments de mesure du climat coopératif d'un groupe de travail local et de l'organisation entière permettant un diagnostic de l'exercice de la réciprocité au sein de ce groupe et entre les activités de la firme. Ce diagnostic a pour but de déterminer les moyens les plus appropriés d'une intervention visant à modifier la coopération au sein d'un groupe et entre les activités.

Bibliographie.

Normes de l'AMJ.

Ouvrages scientifiques.

- Axelrod, Robert. 1992 [1984]. *The evolution of cooperation*, New York : Basicbooks. Traduction française de Michèle Garène, Donnant donnant une théorie du comportement coopératif, O. Jacob, Paris, 1992.
- Bruni, Luigino. 2014. *La blessure de la rencontre, l'économie au risque de la relation*. Nouvelle Cité pour la traduction française.
- Derrida, Jacques. 1991. *Donner le temps*. Paris : Galilée.
- Gibson, J. J. 1979. *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston.
- Gobault, Jacques T., Caillé, Alain. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La découverte, Collection Textes à l'appui, Série « anthropologie ».
- Hédoin, C. 2010. *Le réalisme critique de Tony Lawson : Apports et limites dans une perspective institutionnaliste*, Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy, n° 58 : 103-131.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. *Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development*, Journal of Business Ethics, 108: 537-553.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2013. *The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger*. Journal of Business Ethics, 113(4) ; 663-678.
- Lawson, T. 1997. *Economics and Reality*, Londres, Routledge.
- Lawson, T. 2003. *Reorienting Economics*, Londres, Routledge.
- Lektorski, Vladislav A. 2013. *Le réalisme constructif dans l'épistémologie et les sciences cognitives*, Revue philosophique de la France et de l'étranger, n° 138 : 171-186.
- Mauss, M. 1950 [1923-1924]. *Essais sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. In Mauss, Sociologie et anthropologie. PUF, coll. Quadrige, pp.145-279.
- Smith, Adam. 1991 [1776]. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Traduction française de Germain Garnier. Paris : Garnier Flammarion.
- Tournand, Juliette, Blanc-Sahnoun, Pierre, Volle, Martine. 2014. *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*. 3^e édition revue et augmentée, coll. Épanouissement personnel et professionnel. Paris : Interéditions.
- Walras, Léon. 1874. *Éléments d'économie politique pure*, Lausanne.

chapitre 1.

ENQUÊTE HISTORIQUE SUR LA NOTION DE BIENVEILLANCE

Sommaire :

1.0 Introduction.	18
1.0.1 Question de recherche et méthodologie.	19
1.0.2 Chronologie de l'enquête.	20
1.1 Les fondations de la bienveillance dans l'Antiquité.	21
1.1.1 La bienveillance comme fondement de l'amitié chez Aristote.	21
1.1.2 La Règle d'or et le commandement de l'Amour.	25
1.2 Le développement religieux de la bienveillance.	26
1.3 L'éclipse de la bienveillance par la philosophie des Lumières.	27
1.3.1 Contestation de la bienveillance comme fondement du lien social.	28
1.3.2 Les Lumières écossaises font émerger le principe d'utilité.	29
1.3.3 La substitution de la loi à la bienveillance par les Lumières continentales.	32
1.3.4 Le développement de l'utilitarisme jusqu'à l'école néo-classique en économie.	34
1.4 Un retour discret de la bienveillance au XX ^e siècle.	36
1.5 Le retour de la bienveillance dans le management au XXI ^e siècle.	43
1.6 La malveillance dans l'histoire de la pensée.	44
1.6.1 La dissymétrie du bien et du mal.	45
1.7 Synthèse et discussion.	46
1.7.1 Apports et limites de la pensée contemporaine.	46
1.7.2 L'effectivité des relations au sein de la communauté.	47
1.7.3 Définitions.	48
1.8 Conclusions.	50
Bibliographie.	52

1.0 Introduction.

Dans l'histoire des idées, aucun texte n'est consacré au concept de « bienveillance » en tant que tel. Jusqu'aux études contemporaines sur l'éthique en entreprise et sur la coopération, elle apparaît dans la littérature philosophique et politique comme une donnée qu'il n'est pas besoin de définir, entrant parmi d'autres dans la définition des concepts étudiés. Aussi une étude attentive du concept paraît nécessaire avant d'aborder la littérature en science de gestion.

Le dictionnaire TLFi du Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) propose deux définitions de la bienveillance (consulté en ligne le 13/04/2015) :

- 1) Disposition généreuse à l'égard de l'humanité. Bienveillance universelle.
- 2) Qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui. Bienveillance mutuelle.

Usuel [La bienveillance comme attitude concrète dans les relations d'une personne avec une autre qu'elle peut favoriser ou ne pas favoriser] Disposition particulièrement favorable à l'égard de quelqu'un. Antonymes : dédain, hauteur, hostilité.

À l'exception de la tolérance, de l'ouverture d'esprit et de la compréhension, les synonymes suggérés par le CNRTL ne correspondent plus à des valeurs en vogue aujourd'hui et leur vocabulaire même nous apparaît désuet : bonté, indulgence, complaisance, amabilité, charité, générosité, gentillesse, amitié, douceur, faveur, bénignité, grâce, humanité, altruisme, mansuétude, sympathie, cordialité, cœur, bienfaisance, aide, affabilité, obligeance, intérêt, condescendance, clémence, prévenance, magnanimité, honnêteté, dévouement, débonnairité, bénévolence, bon accueil, bon vouloir, bonne volonté.

De profondes raisons historiques sous-tendent ce fait en apparence banal, car la bienveillance et les concepts centraux autour desquels elle gravite jusqu'à la fin du Moyen-Âge, comme l'amitié, la charité et l'amour du prochain, ont été profondément décrédibilisés par la volonté de rationalité de la philosophie des Lumières. Aussi, la bienveillance a subi une éclipse durable pour ne réapparaître qu'à partir du XX^e siècle et

sous un autre vocabulaire. Les motivations de ce retour sont multiples : en politique et en philosophie, il s'agit de trouver un contrepoids aux horreurs des deux guerres mondiales (Hannah Arendt) et de retrouver le lien essentiel de soi avec l'autre (Levinas et Ricœur) évacué par la philosophie de la subjectivité. Parallèlement, dans le monde économique, des voix de plus en plus nombreuses se sont élevées contre la priorité donnée à la rationalité froide et à l'utilité personnelle exclusive dans le travail et dans les échanges marchands. À ces voix s'ajoute depuis quelques décennies la prise de conscience du caractère limité des ressources naturelles et des impacts négatifs de leur exploitation sans borne à l'échelle du globe. Ainsi, les notions initialement appliquées à la Nature par l'écologie ont été ensuite adoptées pour comprendre l'impact des activités de l'organisation sur ses membres et sur ses parties prenantes, et pour prendre conscience de l'existence d'une responsabilité ignorée ou négligée jusque-là. C'est pourquoi, dans le contexte d'une crise économique dite « structurelle », la responsabilité personnelle des acteurs apparaît aujourd'hui engagée, notamment dans les scandales économiques récents, par une forme ou une autre de « malveillance ».

1.0.1 Question de recherche et méthodologie.

Le but de cette revue de littérature portant sur l'histoire des idées est de répondre à la question de recherche suivante :

Comment définir aujourd'hui la notion de bienveillance, à la lumière aussi bien de ses fondements que des apports contemporains ?

Une question secondaire sera examinée en complément :

Quelles sont les conséquences actuelles de la phase d'éclipse de la notion de bienveillance durant près de trois siècles ?

Dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion, cette revue de la littérature philosophique ne saurait être exhaustive. Le choix des auteurs est dicté par leur apport significatif au concept de bienveillance. Une méthodologie chronologique a été choisie dans le but de restituer la logique de son développement et en particulier celle de sa disparition-réapparition.

1.0.2 Chronologie de l'enquête.

Bien que la signification étymologique « vouloir du bien » soit toujours respectée, la bienveillance se réfère dans l'histoire des idées à des catégories différentes selon les époques, qui correspondent aussi à de profonds changements de paradigme dans l'histoire des sciences. Aussi est-il possible de distinguer trois périodes comprenant chacune une phase d'émergence contestant le paradigme précédent et une autre d'adoption et de développement. En ce qui concerne le concept de bienveillance, ces périodes peuvent être caractérisées par les auteurs suivants :

1) *Une période de fondation*, dont l'émergence correspond à l'Antiquité. Aristote est le premier à faire émerger une définition de la bienveillance fondée sur sa conceptualisation éthique de l'amitié. Pour lui, la bienveillance est un *sentiment* qui se réfère à *l'amitié* entre personnes proches : parents, citoyens, amis choisis ou amants. Parallèlement, la Règle d'or puis l'Évangile formulent un précepte de vie, ne pas faire de mal et faire du bien à son prochain, qui peut être compris, lui, comme universel. La phase de synthèse et de développement est réalisée par la scolastique médiévale, notamment par saint Thomas d'Aquin : la bienveillance se réfère chez lui à la *charité divine* et au précepte de *l'assistance à son prochain*.

2) *Une période d'éclipse de la bienveillance*, qui va du XVIII^e siècle jusqu'au XX^e. Cette éclipse est provoquée par la philosophie des Lumières qui écarte vigoureusement l'autorité de la révélation et de l'Église dans le but de fonder une science autonome. Cette période correspond également au développement de la rationalité et à la restriction de la bienveillance, conçue comme un sentiment, au domaine « privé » de la bienfaisance (Mandeville, Hutcheson, Hume, Smith, Kant et Rousseau). Cette éclipse se poursuit jusqu'au XX^e siècle, notamment par le développement de la rationalité dans le domaine économique, selon des principes utilitaristes encore promus aujourd'hui par l'école néo-classique en économie.

3) *Une période de contestation de la rationalité économique exclusive*, qui émerge au XX^e siècle (Doctrines sociale de l'Église catholique [DSE], Heidegger, Hanna Arendt, Paul Ricoeur, courant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise [RSE], Théorie postmoderniste du *Care*). La bienveillance réémerge par l'intermédiaire de concepts comme le *bien commun*, le *souci*, *l'amor mundi*, la *sollicitude*, le « prendre soin » et la

responsabilité envers les parties prenantes de l'entreprise, dont les effets sont désormais référencés à la sphère publique et qui apportent des nuances nouvelles. Sa phase de développement commence à peine aujourd'hui au travers du don maussien (Mauss, 1950 [1922-1923]), de la théorie de la coopération d'Axelrod (1992 [1984]), de la Bientraitance et de la bienveillance en management.

1.1 Les fondations de la bienveillance dans l'Antiquité.

1.1.1 La bienveillance comme fondement de l'amitié chez Aristote.

Dans la pensée d'Aristote, qui concurrencera celle de Platon jusqu'à la fin du Moyen-Âge, la bienveillance est essentiellement référée à la relation d'amitié entre les personnes.

1.1.1.1 Le rapport de la bienveillance avec l'amitié.

Pour Aristote (*Éthique à Nicomaque*, 1856 [IV^e av. J.-C.]), La bienveillance (*eunoia*) est un *sentiment affectif* qui vise le bonheur de l'autre. Elle peut s'adresser même à des inconnus et sans qu'ils le sachent. La bienveillance réside dans une *intention latente* envers ceux qui nous sont proches. Mais pour qu'elle ait une portée *active*, il faut en plus qu'elle soit réciproque et qu'elle se manifeste par des actes extérieurs dans l'amitié (*philia*). Or, l'amitié nécessite pour le philosophe une fréquentation habituelle qu'il relie au fait de résider ensemble dans la même famille ou dans la même cité, afin que la réciprocité puisse s'exercer concrètement.

La *philia*, traduite par « amitié » en français, devrait se traduire par le mot « amour ». Aristote distingue plusieurs sortes d'amour : a) *la bienveillance mutuelle* et vertueuse qui vise le bonheur de l'autre, b) *l'amour-eros* qui se fonde sur le plaisir. c) *l'amitié* qui s'attache à l'autre pour les avantages qu'il peut en tirer (utilité). Cependant, quand le plaisir et l'utilité prennent fin, l'amitié au sens b) et c) disparaît. Aussi, la véritable amitié s'attache à l'autre pour lui-même et non pour l'utilité ou le plaisir qu'on peut tirer de la relation (Ivan Gobry, 1995, ch. 7).

Pour le philosophe stagyrite, « la bienveillance n'est pas une amitié, car il lui manque la réciprocité, et ce n'est pas un attachement (*philèsis*), car il lui manque le désir d'avoir l'autre avec soi dans la fréquentation habituelle. » (Ricot, 2001 : 105). Car la bienveillance, en tant que sentiment, peut surgir impulsivement et demeurer

superficielle et velléitaire. Cependant, Aristote la considère comme une potentialité d'amitié et son commencement obligé.

1.1.1.2 Amitié et réciprocité.

L'amitié selon les trois espèces précédentes (a, b, c) est basée pour Aristote sur l'égalité et la ressemblance, qui constituent l'affection. Les mérites étant égaux, cette amitié suppose dans la réciprocité une simple justice commutative. Cependant, une amitié stable est possible entre personnes hiérarchiquement différentes, malgré l'inégalité des avantages qu'en retirent les amis, à la condition que « le supérieur se comporte droitement vis-à-vis de l'inférieur et réciproquement, [et que] la quantité d'attachement donné augmente quand le mérite personnel diminue, et inversement » (Ricot, 2001 : 65). Ce qui relève d'une forme de justice distributive plus difficile à obtenir. C'est pourquoi l'amitié entre un homme et un dieu ne serait pas possible, car aucune quantité d'attachement ne pourrait compenser la différence de condition et les avantages que l'homme en recevrait (Ricot, 2001 : 67). Il en est de même pour l'amitié entre un homme ordinaire et un puissant.

Pour autant, la réciprocité de l'amitié n'est pas fondée sur l'identité de nature ou la ressemblance des biens échangés, mais sur la *médiété* : l'équilibre ou le juste milieu. Ainsi « l'amitié amoureuse entre un amant et un aimé repose sur la réunion des contraires, activité-passivité, aîné-jeune, qui peut se redoubler de l'opposition laideur-beauté. [... Il faudra que le moins beau] donne autre chose (la prévenance) que ce qu'il reçoit (la beauté contemplée) ». De même, dans l'amitié entre personnes de conditions opposées, « le pauvre reçoit de la richesse tandis qu'il honore le riche, l'ignorant reçoit la science du savant en échange de l'argent » (Ricot, 2001 : 71). Cependant, Aristote considère que l'amitié entre des hommes trop inégaux est impossible, car la réciprocité ne peut plus s'y exercer.

1.1.1.3 L'amour de soi.

L'amour de soi (philautie) est pour Aristote plus vaste que l'égoïsme qui n'en est que la perversion. Selon lui, « l'amitié éprouvée envers autrui a pour racine et modèle celle que nous éprouvons envers nous-mêmes » (Ricot, 2001 : 100). En vertu de cette analogie, « ainsi pourrons-nous à la fois nous comporter en ami avec nous-mêmes et devenir un ami pour un autre » (*Éthique à Nicomaque*, IX, 8, citée par Ricot, 2001 : 101), à la

condition de ne pas être divisés en nous-mêmes, c'est-à-dire d'être vertueux et de nous aimer nous-mêmes.

Ainsi, le philosophe distingue deux sortes d'amour de soi. En premier, l'égoïsme qui revendique une part excessive de richesse et de plaisir afin de satisfaire la partie irrationnelle de son âme. Le second, qui sera qualifié par Robin (1944 : 242) d'altruisme, recherche d'autres sortes de bien qui concourent à la beauté morale comme la justice et la tempérance. Cette autre forme d' "égoïste" « aime en lui ce qu'il y a de meilleur et qui est l'intellect (*noûs*) » (Ricot, 2001 : 113) en étant capable de dominer par la tempérance la part irrationnelle de son âme. « Le vertueux a donc le devoir de s'aimer car il incline de tout son être à la beauté morale et se rend ainsi utile à lui-même et aux autres. [...] Enfin l'amour de soi peut aller jusqu'à tout sacrifier, y compris éventuellement sa vie, pour ses amis ou la patrie. » (Ricot, 2001 : 114).

Ainsi, *l'amour de soi peut être compatible avec le désintéressement*, car « ce qu'on aime en soi-même n'est pas la partie désirante qui motive l'amitié utilitaire ou agréable, mais la meilleure part de soi-même » (Ricœur, 1990 : 216). De telle sorte que Robin (1944 : 243) peut affirmer que « L'altruisme authentique, c'est l'égoïsme de l'homme de bien ». C'est pourquoi, selon Ollé-Laprune (1881, cité par Gauthier et Jolif, 1959 : 676), l'amitié vraie chez Aristote se porte *sur la personne elle-même*, recherchée pour elle-même. Et l'homme est le plus lui-même lorsqu'il vise ce type d'amitié.

1.1.1.4 La bienfaisance.

À l'inverse de l'opinion déjà répandue à son époque selon laquelle le bienfaiteur serait un créancier qui obligerait le donataire par une dette, Aristote considère que la bienfaisance est motivée par l'amour du bienfaiteur envers son obligé. Ainsi, la bienfaisance doit être considérée analogiquement comme l'œuvre d'un artiste, de telle sorte que l'absence de réciprocité (une œuvre d'art ne peut aimer son auteur) est compensée par l'intensité du plaisir que le donateur prend à son acte et par la trace durable de sa beauté morale. (Ricot, 2001 : 108-109).

1.1.1.5 La *philia* dans la cité.

Selon Paul Ricœur (1990 : 213), l'amitié chez Aristote ne doit pas être considérée comme psychologique ni référée uniquement à l'affectivité, mais elle fait la transition entre une visée éthique solitaire (la « vie bonne ») et la justice comme vertu politique

d'une pluralité humaine. Ainsi pour Aristote, la *philia* tient « une place irremplaçable dans les cités, et, plus que la justice encore, suscite le souci des législateurs sous la forme de la concorde (*homonoïa*). Et d'ailleurs, si les citoyens pratiquaient l'amitié, la justice serait inutile » (*Éthique à Nicomaque*, citée par Gobry, 1995, ch. 7).

Tout groupement humain « repose sur des rapports de justice, c'est-à-dire de droit et d'amitié : c'est parce qu'il y a quelque chose de commun à partager qu'il y a de l'amitié » (Ricot, 2001 : 72). La notion de communauté (*koinônia*) est donc essentielle pour comprendre les rapports au sein d'un groupe, car « ce que possèdent des amis est commun » (*Éthique à Nicomaque*, IX, 8, citée par Ricot, 2001 : 72). « L'intensité de cette mise en commun est proportionnelle à l'intensité de l'amitié. [...] Et les transgressions des règles de justice sont d'autant plus graves que la communauté est plus dense. » (idem).

La concorde est la forme politique de l'amitié. Elle « exprime la volonté partagée des citoyens de vivre ensemble selon des règles communes et de donner la priorité à l'intérêt général sur les intérêts particuliers » (Ricot, 2001 : 106). Elle n'existe qu'entre des gens vertueux qui « souhaitent à la fois ce qui est juste et ce qui est avantageux » (*Éthique à Nicomaque*, IX, 6, citée par Ricot, 2001 : 107) en faisant coïncider ce qui est utile à l'autre avec ce qui est utile à tous, à l'inverse des gens pervers qui défendent seulement leur intérêt particulier. Ainsi, « l'amitié vertueuse implique, par surcroît, l'amitié utile, selon l'enseignement constant d'Aristote » (Ricot, 2001 : 107).

Aristote examine trois formes de constitutions politiques : la monarchie, l'aristocratie et la république. La république a pour modèle la communauté fraternelle régie par l'égalité entre frères ou entre camarades et offre des droits égaux aux citoyens. À l'opposé, le tyran, en poursuivant son intérêt propre et non l'intérêt commun, réduit à néant toute forme d'amitié avec ses sujets en les utilisant comme des instruments ou des esclaves, et ce faisant, les évince de l'humanité. (Ricot, 2001 : 79).

1.1.1.6 Conclusion.

Un schéma dynamique de la bienveillance apparaît déjà chez Aristote. L'intention bienveillante, en tant qu'affection passive, doit s'engager dans une action (l'amitié) pour se réaliser. Cette action n'est possible qu'à la condition qu'une réciprocité d'affection et d'action de la part de l'ami se manifeste par l'échange de dons mutuels. Le philosophe

voit dans la perception d'une communauté de vie et dans la vertu des amis les conditions nécessaires à l'actualisation d'une amitié durable.

Cependant, la référence exclusive de la bienveillance à l'amitié ainsi que les caractéristiques de l'amitié dans l'œuvre d'Aristote auront pour conséquence durable que la bienveillance sera conceptuellement confinée pendant plus de deux millénaires à la sphère de l'intime et du « privé » : sa remarque sur le fait que l'amitié tend à restreindre le nombre de ses amis, son insistance à propos de la vie partagée, et la vertu comme condition nécessaire à l'amitié durable. Seuls les travaux d'Hannah Arendt, en 1961, viendront ouvrir à nouveau la bienveillance à la sphère publique, par l'intermédiaire de son application de la *philia* à la communauté politique.

1.1.2 La Règle d'or et le commandement de l'Amour.

La révélation chrétienne apporte un profond changement de regard sur le rapport entre Dieu et l'homme. Selon l'Évangile, Dieu partage la condition humaine en se faisant lui-même un homme dans la personne historique de Jésus de Nazareth, et en vivant en relation avec les autres hommes. Aussi le Christ appelle-t-il ses disciples « mes amis » (Jn 15, 15). Cette bienfaisance divine parvient donc à combler la différence de condition entre Dieu et l'homme, mais elle appelle à une réciprocité d'un genre nouveau : « comme je vous ai aimés, aimez-vous les uns les autres » (Jn 13, 34), c'est-à-dire jusqu'à « donner sa vie pour ses amis » (Jn 15, 13).

Le Christ reprend ainsi un principe fondamental de réciprocité appelé *Règle d'or*, déjà formulé à Babylone au VI^e siècle av. J.-C et diffusé en Israël au I^{er} siècle av. J.-C. par le rabbin Hillel : « Ne fais pas à ton prochain ce que tu détesterais qu'il te soit fait à toi-même. C'est la loi tout entière. Le reste est commentaire » (*Le Talmud de Babylone* [VI^e siècle av. J.-C.], Shabbat 31a).

Ce principe est reformulé par le Christ sur un mode positif : « Ainsi, tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux : voilà la Loi et les Prophètes. » (Mt 7, 12, voir aussi Luc 6, 31). Alors que la formulation négative « ne fais pas » induit simplement l'absence d'intentions et d'actions mauvaises, la formule positive « faites-le » commande une attitude active dans la bienveillance. L'exemple de l'amour donné par le Christ, qui va jusqu'à donner sa vie sur la croix pour ses « amis », met en évidence l'absence de limite à la réciprocité que cet amour doit susciter. Ainsi, si

Dieu fait le premier pas de l'amour en s'incarnant dans la personne de Jésus-Christ, alors la réciprocité consiste pour ses amis à faire le premier pas vers leurs frères humains.

1.2 Le développement religieux de la bienveillance.

Pour l'antiquité chrétienne et jusqu'à la fin du Moyen-Âge, la bienveillance entre les hommes est référée en Occident à la charité divine.

1.2.0.1 *Saint Augustin.*

Pour Augustin d'Hippône (1870 [V^e siècle]), précurseur de la scolastique médiévale, être bienveillant, c'est faire du bien autant qu'on le peut (Livre sur le mensonge, ch. 19). Ainsi, l'amitié est une forme de bienveillance et de charité – d'amour, dans le sens d'*agapè*. Provenant de la bienveillance et de la Charité divine, l'amitié est un amour très fort et réciproque, car l'ami est le dépositaire de l'âme de son ami. C'est pourquoi Augustin relie l'amitié à la *spiritualité* en affirmant que cette amitié si exigeante ne peut exister qu'entre ceux qui connaissent le Christ (Livre de l'amitié, ch. 2). L'amitié ne peut pas s'acheter, on ne l'offre qu'au plus méritant. Aussi il faut se dévouer pour son ami, sans imprudence mais avec plaisir, et ne pas être avarés des complaisances bien entendues et des bons offices de la bienveillance et de la charité (Livre de l'amitié, ch. 28). À l'inverse, la trahison par la révélation des secrets éteint toute affection et toute bienveillance entre les amis et répand partout l'amertume, l'indignation, la haine et le fiel de la douleur (Livre de l'amitié, ch. 13).

1.2.0.2 *Saint Thomas d'Aquin.*

Thomas d'Aquin (1224-1274) réalise dans sa *Somme Théologique* une synthèse entre la philosophie d'Aristote et la théologie chrétienne occidentale issue principalement de l'œuvre d'Augustin d'Hippone. Les articles se rapportant à la bienveillance se rattachent à la morale particulière (IIa-IIae) et aux questions relatives à la charité exercée entre les hommes.

La *question 23* s'interroge sur la nature de la charité. L'amitié est une bienveillance mutuelle fondée sur une certaine communication entre les amis. Or, c'est en nous rendant participants à sa béatitude que Dieu communique avec l'homme. Ainsi, par analogie, l'amitié humaine se fonde sur la communication d'amour de Dieu avec

l'homme (ou charité). L'amitié est pour Thomas une forme d'amour qui implique de vouloir du bien à ceux que nous aimons. Cependant, cette bienveillance doit être réciproque pour pouvoir constituer l'amitié. C'est pourquoi « Il est donc évident que la charité est une amitié de l'homme pour Dieu » (IIa-IIae, Q. 23, 1, Réponse).

La *question 27* donne une définition de la bienveillance : « Au sens propre, on appelle bienveillance un acte de la volonté qui consiste à vouloir du bien à un autre. Cet acte se distingue de l'acte d'aimer, qu'il soit dans l'appétit sensible ou dans l'appétit intellectuel ou volonté. [...] Ainsi donc, la dilection considérée comme l'acte de la charité, englobe la bienveillance, mais la dilection, ou bien l'amour, y ajoute une union affective. » (IIa-IIae, Q. 27, 2, Réponse)

La *question 26* concerne l'ordre dans lequel on doit aimer. Le précepte du Christ : « Aime ton prochain comme toi-même » semble rendre la bienfaisance obligatoire. Pour autant, dans l'amour, il existe un ordre préférentiel : Dieu, soi-même, le prochain, son propre corps. Ainsi, la bienveillance universelle ne prescrit pas d'aimer le prochain plus que soi-même, mais seulement de l'aimer autant que soi-même. De même, Thomas d'Aquin introduit une distinction entre bienveillance et bienfaisance : Dans l'ordre de la bienveillance, on doit vouloir du bien à tous les hommes, mais dans l'ordre de la bienfaisance, il nous est impossible de faire du bien à tous. L'intensité de l'acte d'amour dépendant de la proximité avec son objet, il existe donc une inégalité dans la façon d'exercer la bienfaisance, selon que ceux à qui notre amour s'adresse sont plus ou moins proches de nous. (IIa-IIae, Q. 26, 6, Solution 1).

1.3 L'éclipse de la bienveillance par la philosophie des Lumières.

Au XVIII^e siècle, la philosophie des Lumières entend se détacher de l'autorité de la révélation chrétienne afin de pouvoir fonder une science basée sur l'observation empirique et la rigueur des mathématiques. À ce mouvement on doit l'émergence de la subjectivité et de la démocratie, ainsi qu'un profond renouvellement des théories économiques. Le rejet de la bienveillance comme source du lien politique ou social par la philosophie des Lumières a pour origine *la saturation religieuse* du concept pendant la

période scolastique et au-delà, et a pour conséquence la recherche du lien social dans une forme universalisée du contrat tel qu'il est défini par les Modernes.

1.3.1 Contestation de la bienveillance comme fondement du lien social.

Alors qu'Aristote liait la bienveillance et la vertu à l'amitié humaine, la scolastique les relie à la charité divine et à la révélation chrétienne. Or, ainsi que le constate Rousseau (1754) dans la société de son époque, la bienveillance vraie est devenue trop rare et l'amitié trop fréquemment remplacée par la flatterie. C'est pourquoi les prétentions de bienveillance et d'amitié lui apparaissent le plus souvent comme des hypocrisies. De même, le projet de la Modernité visant à remplacer l'autorité de la foi et de l'Église par celle de la raison et de la science entraîne l'abandon des concepts liés à la révélation. Parallèlement, la *Fable des Abeilles* de Mandeville (1714) a puissamment contribué, tout au long du XVIII^e siècle, à décrédibiliser *la croyance* dans la vertu et la bienveillance des puissants, conçues comme des moyens instrumentaux de domination des pauvres.

En économie, le concept de *Main invisible* d'Adam Smith (1759, 1776) introduit la notion selon laquelle le marché pourrait être régulé de manière autonome en se fondant exclusivement sur l'intérêt égoïste des parties. Or, chez Smith, la position descriptive et naturaliste de la sympathie comme une faculté humaine toujours présente réduit la responsabilité personnelle au respect de la loi. Ce qui induit que le contrat peut être conçu sur la base d'engagements formels portant sur l'échange de biens, et que, partant du principe que les contractants sont égaux, son aspect social peut être négligé. L'hypothèse d'égalité des contractants étant loin d'être toujours réalisée, notamment dans le contrat de travail, cette conception individualiste du contrat aura au XIX^e siècle d'importantes conséquences sociales relevées avec pertinence par Marx. Malgré cela, le concept de Main invisible, repris et développé par le courant utilitariste (cf. Bentham et Mills), est encore aujourd'hui entretenu par un courant économique néo-classique toujours très influent.

1.3.1.1 Bernard de Mandeville (1670-1733).

Dans sa *Fable des Abeilles*, Bernard de Mandeville (1714, 1729) entend démasquer l'hypocrisie de la vertu en montrant que le vice des hommes les plus riches conduit les sociétés humaines à l'efficacité collective. Cette œuvre fera couler beaucoup d'encre, à

tel point que de nombreux auteurs, parmi lesquels Hudcheson et Smith, s'efforceront de la réfuter.

Bien avant Marx, le raisonnement de Mandeville repose sur la distinction de deux classes sociales, celle des « nobles » riches et celle des « vils » pauvres, les premiers exploitant les seconds grâce à l'apparence de la vertu. La richesse des nations provient selon lui de la croyance commune dans la vertu qui maintient les pauvres dans l'obéissance, et des vices dissimulés des riches qui soutiennent l'activité économique par une demande destinée à maintenir l'apparence de leur vertu. En suivant la morale de la *Fable des Abeilles*, l'économie des nations s'effondrerait si les riches devenaient sobres et vertueux (Mauroy, 2011).

Pour Mandeville, la bienveillance est inutile, car c'est « l'orgueil éclairé » des nobles qui leur permet de mettre un frein à leur intérêt à court terme afin de maximiser leur utilité à long terme, selon un raisonnement identique à celui de la théorie de la coopération (cf. Axelrod, 1992). Il démontre par là que la volonté de maximiser son intérêt personnel à long terme, se manifestant comme *un intérêt bien compris*, suffit pour obtenir un comportement de coopération utile à la classe riche. Et par un raisonnement préluant celui de la Main invisible de Smith (1759), Mandeville conclut que l'enrichissement des nobles est utile à la société. Bien que l'analyse de Mandeville ainsi que ses conclusions semblent relever du cynisme, elles possèdent l'intérêt de révéler dès le début du XVIII^e siècle les mécanismes à l'œuvre dans la version la plus égoïste du capitalisme.

1.3.2 Les Lumières écossaises font émerger le principe d'utilité.

Les Lumières écossaises introduisent un changement important en morale : la connaissance du bien et du mal ne se réfère plus aux commandements divins, mais à la louange ou au blâme des autres hommes. Or, ceci conduit à un autre changement radical : l'approbation des hommes ne porte plus sur l'intention bienveillante, mais sur le résultat de l'action visible pour eux. Cette évolution évacue la notion de bienveillance au profit de celle d'*utilité*.

1.3.2.1 Francis Hutcheson (1694-1746).

Pour Hutcheson, la bienveillance se définit comme une affection désintéressée qui porte à désirer le bonheur de notre prochain. Ce bonheur ne s'apprécie plus par la volonté bonne de l'agent, mais par l'utilité de l'action qui le procure, vue par ses observateurs.

En cela, et malgré des différences avec Bentham, Hutcheson a jeté les bases de l'utilitarisme (Jaffro, 2001 : 421).

Certaines dispositions de l'agent rationnel manifestent dans leurs actions des qualités morales qui produisent chez l'observateur des sentiments d'approbation ou de désapprobation. C'est pourquoi, lorsque nous estimons que l'action est bonne, nous nous prononçons implicitement sur la motivation bienveillante de l'agent. Ce que nous approuvons, c'est la « dignité » ou « perfection » de l'agent, qui est d'agir de manière désintéressée (Jaffro, 2001 : 422). Ainsi, contrairement à Thomas d'Aquin, mais en préfigurant Kant, Hutcheson semble considérer que l'action moralement bonne ne réside que dans la bienveillance envers le prochain.

Cependant, ce jugement sera corrigé ultérieurement ainsi : La motivation de la bienveillance spontanée n'est pas directement accessible à la raison, mais seulement au sens moral. Celui-ci est également capable d'apprécier la bienveillance raisonnée d'autrui, par « les effets des actions, et en particulier leurs effets négatifs même quand elles sont motivées par des dispositions bienveillantes, et de comparer les effets de plusieurs actions moralement bonnes » (Jaffro, 2001 : 423). Ces effets peuvent être mesurés par la quantité de bonheur apportée par les actions et par le nombre de personnes qui en bénéficient. Ainsi, parmi les actions désintéressées, il faut préférer celles qui maximisent le profit collectif.

1.3.2.2 David Hume (1711-1776).

La bienveillance pour Hume est le désir du bonheur pour la personne aimée et une aversion pour son malheur. Elle est une vertu naturelle, étant en connexion avec l'amour par « une qualité originelle et naturelle », qui s'oppose aux vertus artificielles fondées sur l'utilité, telle la justice. En tant qu'aversion pour le malheur, elle est connectée avec la passion de pitié, laquelle s'oppose à la passion de méchanceté. L'approbation de notre conduite et de notre caractère est ce qui produit le plus aisément notre bienveillance. Ainsi, « une personne gagne notre bienveillance ou s'expose à notre malveillance en proportion du plaisir ou du déplaisir que nous recevons d'elle. » (Hume, 2006 [1739] : 85).

Si l'approbation des hommes permet de marquer la frontière entre le bien et le mal, la volonté bienveillante ne suffit pas pour approuver une action. « Il faut vérifier que le

moyen est vraiment au service de la fin, ce qui ne manque pas de conduire à une réflexion sur les fins et à un calcul sur les moyens. » (Malherbe, Introduction, in Hume, 2002 : 18). L'exemple fourni par Hume est caractéristique de la morale luthérienne et calviniste : « Faire l'aumône part d'un sentiment de bienveillance qui répond à la détresse des malheureux. [...] Mais l'aumône peut encourager la paresse ou rendre le pauvre chaque jour plus dépendant de l'assistance qu'il reçoit. » (idem). Ainsi, la vertu naturelle de bienveillance doit être modérée par le principe d'utilité qui, lui, est de nature artificielle et abstrait. En conséquence, l'amour pour les hommes, qui est une passion, peut aussi devenir un devoir moral raisonnable.

1.3.2.3 Adam Smith (1759-1790).

Selon Biziou (2003), la bienveillance chez Smith est une passion sociale *volontaire* qui ne s'oppose pas à l'égoïsme, mais à la haine et au ressentiment. À l'opposé, la *sympathie* désigne chez Smith une *faculté involontaire* de l'homme antérieure à toute passion ou sentiment. De plus, le mot « benevolence » est employé indifféremment par lui pour désigner la bienveillance (non exclusive) et la bienfaisance (comme attention *exclusive* au bien de l'autre), assimilation reprise de son maître Hutcheson.

La vision naturaliste de Smith (*Théorie des sentiments moraux* [TSM], 1999 [1759]) voit dans les vertus un *mécanisme* provoqué par le sentiment de convenance que nous éprouvons vis-à-vis des sentiments manifestés par les autres. Le degré le plus élevé de vertu, s'il est admirable, ne paraît pas nécessaire habituellement. Ainsi, Smith (1999 : 51) écrit-il : « À cet égard, il y a une grande différence entre la vertu et la simple convenance. [...] En de nombreuses occasions, agir avec la plus parfaite convenance n'exige que ce degré commun et ordinaire de sensibilité ou de maîtrise de soi dont les plus médiocres parmi le genre humain sont pourvus ; parfois, ce degré même n'est pas nécessaire. ». La vertu se trouve ainsi réduite à une proportion que chacun est capable d'éprouver sans effort, ce qui permet d'expliquer sa participation à un mécanisme naturel toujours présent. La préférence accordée à la sympathie plutôt qu'à la bienveillance a pour conséquence que Smith s'écarte volontairement de la notion de responsabilité. Ce que confirme le concept de « main invisible ».

Les grands seigneurs et les grands marchands sont admirés et approuvés *pour leur richesse*, tandis que les comportements qu'ils emploient pour l'obtenir et la maintenir seraient désapprouvés chez de simples bourgeois. Afin de maintenir la justesse de son

système, Smith doit parvenir à intégrer ces exceptions dans sa théorie générale et montrer que les vices privés des grands contribuent en définitive au bien public et à la finalité de la nature. C'est le rôle du concept de « Main invisible », assez proche des théories de Mandeville (1714, 1729). Ainsi, la rapacité du grand propriétaire sert la société en constituant des grands domaines qui permettent une meilleure productivité agricole, offrant ainsi aux pauvres des biens à échanger contre leur travail, et, en accumulant du capital qui sera réemployé dans le développement de l'industrie, crée des emplois. Reprenant une argumentation de Locke, l'inégalité dans la répartition de la propriété se trouve ainsi justifiée dans la mesure où elle profite finalement à tous.

Dans l'*Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1991 [1776]), le raisonnement s'applique à l'investisseur qui, en cherchant à obtenir la meilleure rentabilité, « travaille à accroître autant que possible le revenu de toute la société » (*Inquiry*, IV, ii, 9). Ainsi, la sagesse de la nature procure l'ordre et la richesse de la société à travers l'intérêt égoïste du capitaliste ou du propriétaire, sans avoir besoin de recourir à sa bienfaisance. Pour autant, si la justice dans les relations constitue la condition *minimale* pour toute société, Smith précise qu'une « société pleinement 'florissante' et 'heureuse' a besoin de relations bienveillantes fondées sur 'l'amour', 'la gratitude' et 'l'estime' » (Anspach, 2008 : 76).

1.3.3 La substitution de la loi à la bienveillance par les Lumières continentales.

Parmi d'autres, deux auteurs jouent un rôle majeur en Europe continentale dans la désaffection de la vieille idée aristotélicienne de bienveillance comme fondement du lien entre les hommes, Rousseau et Kant.

1.3.3.1 Jean-Jacques Rousseau (1712-1778).

Déchaux (2010) montre que chez Rousseau (1754) la bienveillance fait partie, avec la pitié et la reconnaissance, des « passions aimantes » sur lesquelles la volonté générale se fonde pour établir des lois permettant aux hommes de se coordonner. Selon l'exemple des deux chasseurs, la coordination des efforts est nécessaire pour réaliser le bien commun. Pour l'auteur, cette coordination ne peut être obtenue que par des règles « qui rétablissent une transparence entre les hommes de sorte que ceux-ci soient en mesure de s'engager sans risquer d'être trompés. » (Déchaux, 2010 : 276). En forçant les hommes à être loyaux et à coopérer, ces règles permettent d'éviter que l'intérêt

particulier ne l'emporte sur l'intérêt collectif. De telles règles ne peuvent être que des lois, car, dans l'état de nature, il est rationnel d'agir individuellement (ex. des deux chasseurs : poursuivre individuellement le lièvre, plutôt que de coopérer en guettant le cerf tout en prenant le risque que l'autre ne coopère pas [Rousseau, 1754 : 23]). On trouve déjà ici une première ébauche du dilemme de la coopération, mais avec une différence essentielle : pour Rousseau, les hommes ne sont pas capables de trouver par leur seule raison l'utilité de la coopération et c'est donc à la loi d'y suppléer.

Les passions aimantes (parmi lesquelles, la bienveillance) sont de puissantes sources d'énergie infrarationnelles. Reliées à la raison par l'éthique, ce sont elles qui fondent le lien social. Pour autant, c'est uniquement au niveau de la volonté générale (par la loi) que Rousseau les voit capables d'agir. Car, au niveau individuel, les passions sont fréquemment dégradées en passions factices qui divisent et corrompent les hommes (ex. : amour de soi dégradé en amour-propre) (Déchaux, 2010 : 276). C'est pourquoi Rousseau récuse la « bienveillance universelle » comme source du lien social, dont se réclament Pufendorf et les Jurisconsultes (Rousseau, 1754 : 48). Cette forme de sociabilité ne correspond pour lui qu'à la nécessité intéressée de l'assistance des autres hommes et « dont chacun voudrait recueillir le fruit sans être obligé de la cultiver. » (Manuscrit de Genève, liv. I, chap. II., cité par Robert Derathé, 1995 : 145).

1.3.3.1 Emmanuel Kant (1724-1804).

Pour Kant, la bienveillance est un devoir d'amour pratique de tous les hommes les uns envers les autres, qu'on les juge dignes d'amour ou non. Car, si l'amour comme *sentiment* (amour « pathologique ») ne peut être commandé, la bienveillance en tant que commandement de la raison (amour pratique) le peut (Salvetti, 2013). Cette déconnexion du sentiment et de la raison permet à Kant de considérer la bienveillance comme un devoir qui exclut tout ce qui vient de nos émotions ou de notre sensibilité (Terestchenko, 2010) et peut même s'exercer contre elles.

En ce sens, Kant prend le contrepied de Rousseau, pour qui le sentiment constitue le fondement de la bienveillance. Cependant c'est à cause d'une difficulté commune, car il manque à tous deux un argument qui permettrait de faire coïncider la bienveillance pour autrui avec la bienveillance pour soi sans tomber dans l'intérêt égoïste. Ceci provient pour Kant de ce que l'amour sensible ne se commande pas, et pour Rousseau de ce que la bienveillance gratuite est trop rare pour fonder le lien politique et social.

Pour Kant un tel argument est impensable. En effet, l'impératif catégorique ordonne : « Agis de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans toute autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen. » (Kant, 1999 [1785]). En conséquence, toute bienveillance pour soi dans l'amour reviendrait à utiliser l'autre comme moyen. Ainsi, Kant conclut que je ne peux faire le bonheur d'autrui « que dans la mesure où je travaille de concert avec lui au progrès de sa moralité en le dissuadant de la poursuite de toute fin matérielle susceptible de l'en écarter » (Salveti, 2013 : 90). Car l'amour du prochain ne s'applique pas à la personne concrète, dont les caractéristiques peuvent rebuter, mais à l'Idée de l'humanité qu'elle porte en elle. De cette manière, les hommes deviennent les uns pour les autres des motifs d'action, des principes subjectifs, ce qui leur permet de se rapprocher indépendamment de leurs sentiments.

1.3.4 Le développement de l'utilitarisme jusqu'à l'école néo-classique en économie.

1.3.4.1 L'utilitarisme de Bentham et Mills.

Jeremy Bentham (1748-1832) et John Stuart Mill (1806-1873) systématisent et appliquent le principe d'utilité à la justice, au politique et à l'économie. Pour eux, l'utilité d'une action peut être définie par la quantité de bonheur ou de bien-être qu'elle procure indépendamment des intentions de l'agent. Selon leur *principe d'agrégation*, le solde net de bien-être pour tous les individus affectés par l'action est évalué indépendamment de la répartition de cette quantité et *le principe de maximisation du bien-être* autorise à sacrifier le bien d'une minorité lorsque le but est d'augmenter celui d'une majorité. Le bien-être de chaque personne ayant le même poids dans le calcul, l'intérêt général fait même de ce sacrifice un devoir moral, le malheur des uns étant compensé par le bonheur des autres. (Wikipedia, article "Utilitarisme").

Or, ce calcul correspond à une dissociation entre le bien collectif et le bien particulier, au profit du premier. Paradoxalement, si l'utilitarisme justifie le collectivisme, il encourage également le capitalisme égoïste, dans la mesure où la dissociation entre la cause et la conséquence d'un acte individuel, loin de constituer une exception, comme c'était le cas pour les grands chez Smith (1759), devient la règle de l'action. Et bien que ce pragmatisme se réfère encore au bien-être général, nous assistons déjà là à une

transition vers l'individualisme, dans la mesure où les minorités, voire les individus, ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour assurer leur bien particulier.

1.3.4.2 La justification du capital selon Max Weber.

La doctrine de Luther considère le travail comme une vocation attribuée par Dieu à tout homme. Ainsi, même si l'assistance aux pauvres demeure un devoir dans le protestantisme en général, ceux qui ne travaillent pas sont regardés avec suspicion : il se pourrait qu'ils ne soient pas de « vrais pauvres », mais des « oisifs » qui subsistent en profitant indûment de la charité publique. Ainsi, les riches comme les pauvres méritent leur sort, conformément à la parabole des Talents (Mt 25, 14-30) : Les uns ont su tirer parti des dons que Dieu leur a attribués, les autres demeurent improductifs parce qu'ils les ont enterrés. Or, cette vision conduit déjà à dissoudre la responsabilité des riches envers les pauvres. Elle est amplifiée par la doctrine calviniste de la justification, comme le montre Weber (2005 [1904-1905]) :

L'auteur part de deux observations générales, l'une selon laquelle le capitalisme ne s'est développé qu'en Occident, et l'autre selon laquelle les protestants « ont montré une disposition toute spéciale pour le rationalisme économique, qu'ils constituent la couche dominante ou la couche dominée, la majorité ou la minorité ; ce qui n'a jamais été observé au même point chez les catholiques, dans l'une ou l'autre de ces situations » (Weber, 2005 : 35, cité par Hédouin, 2010 : 123). Weber (2005) postule ainsi des « affinités électives entre l'ascétisme calviniste (qui se caractérise notamment par la doctrine de la prédestination) et les pratiques économiques inspirant le capitalisme, à savoir le travail visant à l'accumulation et à la réutilisation des richesses produites ou acquises. » (Hédouin, 2010 : 123). Aussi le dogme de la prédestination « se matérialise au travers de deux types de conseils pastoraux (Weber 2005 : 127 et suiv.) : a) le fait de se considérer comme un élu (c'est-à-dire comme étant prédestiné, dès la naissance, à aller au paradis) est un devoir, il s'agit d'une croyance dont il est interdit de douter ; b) pour asseoir cette conviction, le travail sans relâche dans un métier est expressément recommandé comme le meilleur moyen. » (Hédouin, 2010 : 124).

La justification du capital par le calvinisme introduit ainsi une dissociation entre l'intérêt des pauvres et celui des riches ; les riches n'étant pas tenus de contribuer au premier, et étant même convaincus par des arguments théologiques que leur abstention maximise au contraire l'intérêt général. L'idée selon laquelle ce comportement des riches pourrait

conduire à un appauvrissement supplémentaire des pauvres, comme le constate Marx, n'étant pas même entrevue.

1.3.4.3 L'école néo-classique en économie.

Issue des courants marginalistes, l'école néo-classique (Menger, 1871 ; Jevons, 1871 ; Walras, 1874) développe les fondations posées par Adam Smith et David Ricardo pour légitimer la discipline économique issue du capitaliste libéral en tant que science par l'usage des mathématiques, notamment face à la contestation marxiste. Elle repose sur l'hypothèse de maximisation de l'utilité dans les calculs économiques et sur celle de la rationalité pure et parfaite des agents, justifiant la possibilité d'une identification et d'une quantification selon le modèle des sciences physiques. Walras (1874) entend distinguer ce qui relève de l'activité économique et de la concurrence de ce qui relève de la morale, évacuant ainsi la question de la justice sociale, celle-ci relevant d'autres disciplines non économiques.

Or, les hypothèses d'utilité et de rationalité parfaite sont aujourd'hui critiquées, d'une part parce les comportements des acteurs ne sont pas tous rapportés à l'utilité (Théorie du *Care*), et d'autre part parce que la théorie néo-classique ne permet pas de rendre compte des phénomènes concrets, comme celui de l'emballement des marchés boursiers. Enfin, le courant que j'appelle celui de la « bienveillance en management » (cf. supra) met en évidence les excès et les résultats désastreux auxquels conduit l'exclusion de la question sociale des préoccupations économiques.

1.4 Un retour discret de la bienveillance au XX^e siècle.

Après cette éclipse, qui révèle le pouvoir exclusif des concepts rationnels hérités des Lumières, le XX^e siècle se caractérise par la réapparition de concepts proches de celui de bienveillance, en réaction aux excès du modèle libéral abstrait de l'*Homo œconomicus* enfermé dans un système de motivations essentiellement égoïstes.

La doctrine sociale catholique, qui ne l'a jamais abandonnée, remet la bienveillance à l'honneur à travers le thème du « bien commun » (Léon XIII, 1891). Martin Heidegger (1927) provoque sa réapparition dans le domaine philosophique par la notion métaphysique de « souci ». En réinterprétant Aristote, Hannah Arendt (1961) la

retrouve dans l'amitié (*philia*) comme fondement du lien politique. Puis Paul Ricoeur (1990) énonce le concept de « sollicitude » envers l'être souffrant. En reconnaissant une responsabilité sociétale à l'entreprise, la RSE fait réapparaître la nécessité d'une forme d'éthique et de vertu s'appliquant aux organisations. Enfin, plus récemment, l'Éthique du *Care* issue des théories féministes prononce une critique radicale du modèle libéral abstrait de l'*Homo œconomicus*, et s'oriente vers « le souci de l'autre », la « responsabilité » et « l'attention aux conditions concrètes et uniques » de chaque cas.

1.4.1.1 La doctrine sociale de l'Église catholique (DSE).

La DSE commence historiquement par l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII, publiée en 1891. Elle est ensuite régulièrement complétée et mise à jour par d'autres encycliques sociales jusqu'à la publication du *Compendium* de la doctrine sociale de l'Église catholique en 2004, et se poursuit dans l'enseignement récent des papes.

La notion de *bien commun* y est définie comme : « cet ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée ». (*Compendium*, 2004, §164). Les exigences du bien commun engagent tous les membres à collaborer, mais aussi à attribuer à chacun les ressources qui lui reviennent (§167) en harmonisant les divers intérêts (§169). La notion de *destination universelle des biens de la terre* est pour l'Église un droit inscrit dans la nature de l'homme. Elle reconnaît la légitimité du droit de propriété individuelle, mais en limite l'usage, lorsque ce droit aboutit à l'exploitation des hommes et à leur exclusion des ressources, en faisant apparaître la fonction sociale de toute forme de possession privée (§171-178). Par la notion de *subsidiarité*, l'Église affirme l'exigence de « protéger et de promouvoir les expressions originelles de la socialité », ainsi : « on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens. [...] Sur la base de ce principe, toutes les sociétés d'ordre supérieur doivent se mettre en attitude d'aide (« *subsidium* ») – donc de soutien, de promotion, de développement – par rapport aux sociétés d'ordre mineur. » (§186). En conséquence, l'Église en déduit le devoir de *participation* de chacun à l'ensemble (§198-191), ainsi que celui de *solidarité*, ce dernier relevant « du lien d'interdépendance entre les hommes et les peuples, qui se manifeste à tous les niveaux » (§ 192).

La DSE a connu plusieurs applications dans la vie économique. Tout d'abord, sous la forme du *christianisme social*, qui a parfois été déformé en *paternalisme*, voire, par certaines expressions marxisantes du *socialisme chrétien*. Depuis quelques années, la DSE opère une entrée dans le domaine des sciences de gestion (ex. : Castro, 2002 ; Naszalyi et Gomez, 2009 ; Detchessahar, 2012) en assumant une critique explicite du capitalisme (Jean-Paul II, 1991 ; Benoit XVI, 2009 ; François, 2013) et en proposant des concepts permettant de le réformer.

1.4.1.2 Martin Heidegger (1889-1976).

Heidegger (1986 [1927]) s'intéresse à la condition ontologique de l'homme « jeté-là » dans le monde, et à son rapport à l'Être (l'Être est la propriété commune de tout ce qui existe : les « étants »). La vérité de l'Être est confiée par bienveillance à l'homme, comme seul « étant » capable de la percevoir et de la garder à travers sa propre essence, par la pensée.

Selon Heidegger (1927), le « souci » (*Sorge*) est le *mode d'être originnaire et premier*, dégagé de toute considération psychologique, de tout homme. L'« être-là » (*Dasein*) de l'homme situé dans un lieu et dans un temps est constitué par le souci de ses différents rapports dynamiques à l'existence, plus précisément par une *résolution devançante*. Ainsi, le souci comporte le devancement de soi, l'anticipation de la mort et un appel de la conscience (Wikipédia, article « Être et Temps », 4.2). Le souci de soi ou souci de l'âme n'est pas référencé à un intérêt narcissique et égoïste, mais au contraire « l'intensification du soi » est solidaire d'un mouvement d'universalisation et de libération de l'ego (Larivée et Leduc, 2002 : 726).

Dans la résolution devançante, l'homme, comme être-là, s'ouvre à son propre avenir et doit assumer son passé. Le présent est conçu comme un mouvement par lequel l'être-là découvre le monde qui est le sien en se projetant vers son « pouvoir-être ». En conséquence, l'homme ne peut être défini que dans un rapport essentiel à une totalité et à un autre que lui-même, car son « être intégral » est altéré et affecté (*pathos*) par le monde dans lequel il baigne, et il en est transformé. Il en résulte une « disposition » (*befindlichkeit*), à la fois disposition à « être affecté » et mouvement comme « être-emporté », qui s'accompagne de plaisir ou de peine. En contrepoint, la disposition révèle la nudité de l'homme comme « être-exposé » et toujours ouvert au monde dans sa totalité, livré à lui-même, esclave de sa nature, des contraintes physiques et de sa

situation existentielle. Lesquelles provoquent l'égaré, l'évitement de soi-même, la crainte et l'angoisse. Ainsi, l'homme (l'être-là) n'existe que pour autant qu'un monde soit déjà ouvert pour lui et il n'est au monde que pour autant qu'il soit « en souci de », c'est-à-dire « en commerce » avec les autres étants. Lesquels possèdent tous un « dessein à être quelque chose » pour lui dans une intentionnalité, dessein révélé dans la dimension d'« entrée en présence » du temps. (Wikipédia, article « Être et Temps », 5.1.3).

La catégorie de « relation » n'entre pas dans le propos de Heidegger qui s'intéresse uniquement au rapport de la subjectivité avec les objets du monde, les « étants », parmi lesquels se trouvent les autres hommes. Pour autant, il fournit des motifs de bienveillance à travers la catégorie de « souci », que l'on peut considérer comme constitutive de la condition humaine.

1.4.1.3 Hannah Arendt (1906-1975).

Arendt (1961) reprend le postulat aristotélicien selon lequel la *philia* (amitié) constitue la condition première pour fonder l'activité politique aussi bien que l'humain. Chiba (1995) montre que pour Arendt (1961), contrairement à Aristote qui conçoit l'amitié entre des *semblables* homogènes reliés par des liens *naturels*, comme la famille, la race, le peuple, la religion, etc., l'amitié doit englober également par un lien politique, et donc *artificiel*, ceux qui sont *extérieurs* et *hétérogènes* par la reconnaissance et le respect de leurs différences. Ainsi réinterprétée, la *philia* comprise comme *amor mundi* – « amour du monde », comme amour de l'humanité – et le regard que les amis ou les pairs se portent entre eux deviennent « l'attention due » à tout être humain.

Le désaccord entre amis ne rompt pas la communauté, c'est pourquoi l'amitié politique a la capacité de former une identité collective ou une communauté entre des pairs. L'amitié comme compagnonnage entre des partenaires perçus comme égaux au sein d'une communauté de vie concrète est une métaphore profonde des activités publiques des citoyens. Ces activités sont caractérisées par la spontanéité, la discussion, le discours, la délibération commune, la persuasion, la coopération et l'absence de hiérarchie. Ainsi, le « sens de la communauté » constitue la base empirique par laquelle chacun prend en compte le point de vue des autres dans le discours politique pour parvenir à un jugement relativement impartial. Les attributs du jugement comme mentalité élargie, pensée représentative, sens commun et impartialité, peuvent être considérés comme les caractéristiques définissant l'*amor mundi*. Ainsi l'amour du

monde n'est pas simplement un engagement volontaire envers le bien-être (*welfare*) du monde, mais aussi une question de perception de soi et de la relation de soi avec le monde qui nous entoure (Chiba, 1995).

La philosophie d'Arendt (1961) permet ainsi le retour et l'élargissement à la communauté politique de plusieurs notions fondamentales liées depuis Aristote à la bienveillance, comme l'amitié et le sens de la communauté. Ce faisant, la bienveillance peut désormais être définie comme une *attention due* à l'ensemble des êtres vivants au sein d'une communauté, qu'elle soit nationale comme dans le politique ou organisationnelle comme en sciences de gestion. Dans la mesure où cette amitié universelle demande à être cultivée volontairement, la bienveillance ne peut pas se contenter de demeurer un sentiment passif, elle doit être au contraire une attention vigilante au bien de l'autre. Faute d'une telle attention, les sociétés sont exposées au retour de l'arbitraire et du totalitarisme.

1.4.1.4 Paul Ricœur (1913-2005).

Grâce à la philosophie d'Emmanuel Lévinas (1947, 1961, 1974), qui selon Ricœur (1990 : 220) « repose sur l'initiative de l'autre dans la relation intersubjective », l'auteur dégage le concept de *sollicitude* « basé fondamentalement sur l'échange entre donner et recevoir ». Le statut de la sollicitude « est celui d'une spontanéité bienveillante, intimement liée à l'estime de soi au sein de la visée de la vie 'bonne' » (idem : 221 et 222).

Dans cette relation, l'Autre possède le visage d'un Maître de justice qui instruit par injonction éthique. La situation inverse de cette injonction est celle de la *souffrance*. « La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité du soi. » (idem : 223). La sollicitude permet de concevoir à la fois l'estime de soi et le *manque* qui fait que nous avons besoin d'amis. « Par choc en retour de la sollicitude sur l'estime de soi, le soi s'aperçoit lui-même *comme* un autre parmi les autres. » (idem : 225, souligné par l'auteur). La mutualité de l'amitié s'analyse selon plusieurs éléments : réversibilité, insubstituabilité, similitude. « La réversibilité porte simultanément sur les rôles d'allocuteur et d'allocutaire, et sur une capacité de se désigner soi-même présumée égale chez le destinataire du discours et son destinataire. » (idem : 225). L'insubstituabilité : « c'est la

dimension de valeur qui fait que chaque personne est irremplaçable dans notre affection et dans notre estime. » (idem : 226). « La similitude est le fruit de l'échange entre estime de soi et sollicitude pour autrui. Cet échange autorise à dire que je ne puis m'estimer moi-même sans estimer autrui comme moi-même. [...] Deviennent ainsi fondamentalement équivalentes l'estime de l'autre comme un soi-même et l'estime de soi-même comme un autre. » (idem : 226).

Le concept de sollicitude met ainsi en évidence l'existence d'une *relation* qui constitue nécessairement le soi face à l'autre, grâce au manque que l'autre est capable de combler. Une telle ontologie du soi rend impossible de négliger la souffrance de l'autre, contrairement à celle de l'individu enfermé dans la subjectivité du cogito et inapte à concevoir l'autre comme un autre soi-même, c'est-à-dire incapable de préférer des valeurs qui ne se rapporteraient pas à lui-même.

1.4.1.5 La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Selon la définition du *Livre Vert* de la Commission européenne (2001), réaffirmée en 2006, la RSE est un « concept dans lequel les compagnies intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (European Commission, 2006 : 1, citée par Postel et Rousseau, 2010 : 40). La RSE vise à *légitimer l'entreprise*, son activité et son impact environnemental et social, en réponse à la demande des parties prenantes. Il existe cependant une différence de perception de la RSE entre l'Europe et les États-Unis qui repose sur un caractère institutionnel en Europe et sur un caractère principalement éthique aux États-Unis (cf. chapitre 2).

Selon Postel et Rousseau (2010 : 43) « la RSE se caractérise par une démarche d'objectivisation, de référencement collectif, de repérage, qui tranche avec la nécessité d'imposer au contraire aux salariés d'une entreprise particulière des valeurs externes », dans un contexte institutionnel qui place le chef d'entreprise en interaction avec la logique d'autres acteurs économiques. Ainsi, le discours éthique cesse d'être d'abord constitué de repères moraux pour devenir essentiellement procédural et la RSE s'inscrit dans une démarche éthique macro-sociale, nouvelle dans la régulation du capitalisme. La RSE met en évidence le fait que l'absence de bienveillance dans la relation avec l'autre produit des externalités, dont les effets n'apparaissent pas au bilan annuel des

organisations, pour la raison qu'ils ne sont pas habituellement mesurés par le contrôle de gestion et sont le plus souvent *payés par d'autres* (Belet et Zahir, 2006).

On peut certes reconnaître dans la RSE une forme *d'attention au bien de l'autre* et de *sens de la communauté*. Cependant, cette attention se focalise principalement sur un aspect négatif, celui du *risque* généré par l'activité de l'entreprise pour autrui et pour elle-même à travers ses conséquences légales, et la RSE n'aborde la question des externalités positives et de la réciprocité que de manière marginale.

1.4.1.6 L'éthique du Care.

En s'appuyant sur la *sollicitude* développée par Paul Ricœur (1990) et sur l'extension politique de la *philia* (amitié), mise en évidence par Hannah Arendt (1961) et jusque là confinée à la sphère du « privé », les théoriciennes du *Care* revendiquent la réintroduction dans l'économie de valeurs spécifiquement « féminines » fondées sur la sensibilité.

La théorie du *Care* est née en opposition contre la théorie morale rationnelle héritée de Kant, par la déconstruction du discours entrepreneurial qui favorise, selon ses auteures, les valeurs masculines (autonomie, compétence technique, promotion de soi, héroïsme individuel et capacité à quantifier) au détriment des valeurs féminines (pratiques relationnelles, préservation de la cohérence d'un projet, responsabilisation mutuelle et collaboration en équipe) (Hatch, 2009 : 341). Selon Elena Pulcini (2005), l'Éthique du *Care* s'oppose au modèle libéral abstrait de l'*Homo œconomicus*, enfermé dans un système de motivations essentiellement égoïstes, en s'orientant vers *le souci de l'autre*, la responsabilité et l'attention aux conditions concrètes de chaque cas unique.

Les théoriciennes du *Care* mettent en avant le fait que dans de nombreux contextes (relations familiales ou amicales, décisions politiques ou comportements collectifs) le présupposé de l'intérêt personnel exclusif est infondé. Ainsi, l'enjeu pour la personne moralement adulte est *d'atteindre l'équilibre entre le souci de soi et le souci des autres*, car maintenir le réseau des relations sociales nécessite de concilier la compétition et la coopération. Dans cette perspective, les institutions économiques, politiques et sociales sont placées devant plusieurs questions : favorisent-elles ou non l'éthique ou la justice ? Comment réalisent-elles l'arbitrage entre l'intérêt rationnel individuel et l'intérêt collectif ? Et quel cadre serait plus favorable à « l'apparition de préférences sociales ou

morales comme la réciprocité, l'altruisme, l'équité, la coopération, la confiance, la solidarité, le soutien mutuel, l'honnêteté, la loyauté, etc., qui sont bénéfiques pour la collectivité ? » (Petit, 2013 : 17).

1.4.1.7 La bientraitance et le caring.

Selon Peoc'h (2011), la *bientraitance* et le *caring* prennent naissance historiquement dans le domaine médical (pédiatrie, gérontologie) en s'appuyant sur la philosophie du *Care*. Ils distinguent le traitement médical (*cure*) et le *care*, conçu comme « prendre soin », « s'occuper de », « être attentif à » dans les soins infirmiers quotidiens. La *bientraitance* se réfère au respect inconditionnel de la dignité humaine chez Kant ; à la notion d'« être au monde » de Heidegger, à la pensée du « corps » comme point de référence de l'histoire perceptive du sujet chez Merleau-Ponty ; à la « sollicitude » chez Paul Ricœur ; et au « visage qui m'oblige », chez Levinas. Alors que le *caring* est présenté comme une philosophie et une théorie scientifique, la *bientraitance* est une démarche orientée vers *l'agir* et une attitude professionnelle anticipatrice des besoins du sujet auquel *s'adresse* l'action.

1.5 Le retour de la bienveillance dans le management au XXI^e siècle.

Si l'éthique d'entreprise possède une histoire au moins aussi longue que celle des sciences de gestion, la notion de bienveillance n'y est réellement constituée que depuis moins de 5 ans par les travaux de Karakas et Sarigollu.

Antérieurement à ces travaux, Axelrod (1992 [1984]) étudie l'effet de comportements qu'il interprète comme « bienveillants » sur le bénéfice de la coopération, dans le cadre de la théorie des jeux. Il met en évidence l'efficacité supérieure des comportements coopératifs et réciproques, ainsi qu'une dynamique permettant de coordonner la bienveillance pour l'autre et la bienveillance pour soi (Tournand et al., 2014). Ses travaux ne semblent pas pour autant avoir abouti à une conceptualisation opérationnelle de la bienveillance en sciences de gestion avant Tournand et al. (2014).

Le courant du don maussien (Mauss, 1950 ; Godbout et Caillé, 1992 ; etc.) analyse les mécanismes de la réciprocité et met en évidence l'importance du don comme premier pas dans les échanges sociaux. Il montre comment ces échanges sont inséparables des

échanges économiques malgré les hypothèses initiales des concepteurs de la notion de contrat (Bruni, 2014). La dimension sociale de la réciprocité peut être rapprochée de la Règle d'or et du commandement de l'Amour, même si leurs perspectives sont radicalement différentes, descriptive pour le don, éthique et prescriptive pour la Règle d'or.

Karakas (2010) s'intéresse au phénomène de l'introduction de pratiques spirituelles, religieuses ou non, au sein des entreprises américaines (*Spirituality movement*). Il démontre par une revue de littérature que la spiritualité est reliée positivement à la performance globale de l'entreprise, selon trois perspectives : la spiritualité améliore le bien-être des employés et leur qualité de vie, elle leur apporte un sens et donne un but au travail, elle leur procure un sens de la communauté. Puis Karakas et Sarigollu (2012, 2013) définissent quatre dimensions de la bienveillance à partir de quatre courants de littérature : la profondeur spirituelle, la sensibilité éthique, l'engagement positif et la responsabilité envers la communauté. Ils montrent par une étude quantitative (2012) et par une enquête narrative (2013) comment ces dimensions peuvent être reliées positivement aux résultats organisationnels et comment ces résultats atteignent conjointement le bien-être des salariés et une forte performance financière.

Les trois projets de recherche mentionnés ici constituent le cadre théorique de la revue de littérature du chapitre 2. L'absence d'un cadre unique met en évidence le besoin de constituer les bases de ce qui pourrait devenir à terme une théorie unifiée de la bienveillance.

1.6 La malveillance dans l'histoire de la pensée.

La bienveillance fait apparaître en creux son antonyme : la malveillance. Le dictionnaire TLFi du CNRTL (consulté le 24/04/2015) lui donne pour définition : « A) Disposition d'esprit à l'égard de quelqu'un, qui conduit à le juger défavorablement, à lui vouloir du mal. B) Propos désobligeant, blessant, tenu contre quelqu'un. C) Intention, volonté de nuire ; acte criminel. » Malgré la symétrie étymologique des deux termes : « vouloir du bien » et « vouloir du mal », la littérature philosophique pointe entre eux une rupture dans leur opposition, qui provient d'une dissymétrie entre le « bien » et le « mal ».

1.6.1 La dissymétrie du bien et du mal.

Aristote donne un exemple de cette dissymétrie lorsqu'il montre que la flatterie correspond à une contrefaçon de l'amitié, car le flatteur « n'honore autrui que pour les avantages qu'il veut en retirer » (Ricot, 2001 : 68). Ainsi conçu, le mal moral ne correspond pas à un comportement directement opposé au bien, mais à la corruption du bien là où les conventions sociales présupposent sa présence. Ainsi, la destruction probable d'un bien – ici, l'honneur de la reconnaissance authentique d'un juste mérite – n'en est que la conséquence. En examinant les différentes constitutions possibles de la cité, le philosophe affirme que la tyrannie, le pire des régimes, résulte de la corruption du meilleur *en droit*, la monarchie. De même, de la corruption de la république (censitaire à Athènes) considérée comme le meilleur *en fait*, résulte – selon Aristote ! – un régime moins bon, la démocratie, forme où l'autorité affaiblie « n'assignant plus à chacun sa place, ouvre la voie à un égalitarisme où chacun peut suivre ses caprices et pulsions sous couvert de liberté » (Ricot, 2001 : 77).

Cette dissymétrie peut encore se concevoir comme un renversement de la Règle d'or selon lequel on pourrait faire à son prochain ce que l'on détesterait qu'il nous soit fait à nous-mêmes. Ce qui correspond tout autant à l'absence de compassion et à l'indifférence qu'à la logique du bourreau. Plus précisément, Thomas d'Aquin (1999 [1266-1273]) définit le mal comme *l'absence d'un bien dû selon la justice* (*Somme Théologique*, IIa-IIae, Q. 79, 1). Ainsi, l'existence du mal n'est possible que parce qu'un bien considéré comme tel existe antérieurement. Par exemple, dans l'ordre physique, une fêlure dans une assiette : la fêlure (mal physique) n'est possible que parce qu'une assiette en bon état et jugée désirable (bien physique) préexiste avant la fêlure.

Selon la dialectique du maître et de l'esclave de Hegel (*Phénoménologie de l'esprit*, 1807), en transformant la Nature l'esclave accède à son objet dans son aspect à la fois passif et actif, tandis que le maître qui ne travaille pas ne connaît que l'aspect passif dans la jouissance immédiate des objets qu'il consomme. Aussi l'esclave, en modifiant le monde humain par son travail se transforme lui-même et revendique son autonomie par rapport à la Nature, tandis que le maître se rend étranger à ce monde. Or, l'esclave peut renverser le rapport de domination, car c'est en travaillant qu'on atteint la liberté. Ainsi, l'auteur d'un comportement malveillant (exploiter ses esclaves) devient dépendant de ses partenaires en s'appropriant le fruit de leur travail et doit dépenser des ressources

pour contraindre ses victimes à maintenir sa relation avec lui. Pour autant, ces ressources provenant initialement du travail de ses victimes, celles-ci sont en capacité de renverser l'exploiteur en assumant les risques d'un conflit, car la vie vaut, selon Hegel, par ce que nous sommes capables de risquer pour elle. (Wikipédia, article "Phénoménologie de l'esprit"). Le comportement malveillant du maître ne consiste pas ici à vouloir directement du mal à ses serviteurs, mais dans l'exercice d'un rapport de domination qui les instrumentalise et lui permet de recevoir le fruit de leur travail sans leur accorder de réciprocité.

En conclusion, la malveillance suppose une relation préalable entre les personnes, et ce mal « voulu » peut être considéré comme la corruption d'un bien qui serait dû par la justice morale dans le cadre de cette relation. Par exemple, dans le contrat de travail, le bien dû peut être vu dans une juste rétribution ou dans la dimension sociale de la relation entre employeur et salariés. Les négliger peut conduire, comme on le verra au chapitre suivant, à la mise en place d'une organisation instrumentale et malveillante, voire toxique, pour les salariés.

1.7 Synthèse et discussion.

1.7.1 Apports et limites de la pensée contemporaine.

L'apport le plus important de la pensée du XX^e siècle est d'avoir positionné les concepts proches de la bienveillance jusque-là confinée à la sphère de la vie privée, *dans la sphère publique* du politique (Arendt, 1961) et de l'économique (DSE, RSE, Théorie du *Care*). Ainsi, la RSE met en évidence le besoin pour les organisations et les institutions d'une prise en compte éthique des conséquences de l'activité économique pour les parties prenantes de l'entreprise. Un autre apport (*Care* et bienveillance) est d'avoir mis en lumière la nécessité d'une *attitude proactive* qui va au-devant des besoins de l'autre et semble faire partie intégrante de la conception d'un métier qui *s'adresse* à l'autre.

À l'inverse, ces nouveaux concepts semblent ignorer, parfois délibérément, certaines dimensions de la bienveillance. Ainsi, la *dimension spirituelle* mise en évidence par Karakas et Sarigollu (2012, 2013) est la grande absente, probablement pour des raisons historiques. C'est en effet la dernière à réapparaître – si l'on fait exception de la doctrine

sociale catholique (DSE) –, grâce au *Spirituality movement* dans les entreprises US depuis seulement une dizaine d'années. Autre absente, la dimension *personnelle* de l'éthique semble avoir été absorbée au profit d'une dimension politique ou institutionnelle (Arendt, *Care*, RSE), pour réapparaître seulement dans la bienveillance et la bienveillance en management. Enfin, dans la manière dont se conçoivent la plupart de ces nouveaux concepts, à l'exception encore des projets de recherche récents sur la bienveillance en management, l'idée de réciprocité semble globalement ignorée.

Il convient de relever qu'une forme généralisée de scepticisme, issue historiquement de la philosophie des Lumières, plane encore aujourd'hui sur la bienveillance lorsqu'elle est évoquée par les différents théoriciens (ex. : Friedman, 1970). Deux raisons sont fréquemment suggérées : la première est la constatation empirique de l'absence de bienveillance dans les relations observée par Rousseau (1754), toujours d'actualité ; la seconde relève de la persistance d'une identification entre bienveillance et bienfaisance provenant de l'argument d'autorité d'Adam Smith (1759, 1776) encore peu contesté, sur l'efficacité « automatique » de la Main invisible, et qui a pour conséquence que la bienveillance est souvent jugée inapplicable au monde économique.

1.7.2 L'effectivité des relations au sein de la communauté.

Si pour Hannah Arendt (1961), l'amitié, comme *attention due*, constitue le fondement nécessaire et volontaire du lien politique au sein d'une communauté, pour autant la question de *l'effectivité* de la relation (et de la responsabilité qui en découle) demeure. Avec qui sommes-nous réellement en relation ? Et envers qui avons-nous une responsabilité ?

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) propose une hypothèse intéressante : *la relation découle de l'impact de nos activités sur les autres*. Ainsi, dans la mesure où cet impact existe et où il peut dépendre proportionnellement de nos choix plus ou moins attentifs au bien de l'autre, il implique pour nous une responsabilité. Cette responsabilité peut s'exercer par la prévention des externalités négatives (RSE), mais elle peut aussi se trouver dans l'attention prévenante au bien de l'autre, conçue comme *un adressage* de nos activités à l'autre (bienveillance) ; un adressage qui pourrait aller jusqu'à rechercher délibérément la création d'externalités positives pour les parties prenantes.

Cette notion de « parties prenantes », entendue initialement comme celles des organisations, peut aussi se concevoir à des échelons inférieurs. Ainsi les différentes activités au sein de l'entreprise (au sens de Porter) sont en relations étroites les unes avec les autres et ont des impacts les unes sur les autres. Il en est de même entre les différents groupes de travail. On peut ainsi descendre jusqu'au niveau individuel et concevoir l'impact des comportements personnels sur les autres salariés et sur toute l'entreprise. Et dans la mesure où ces comportements produisent des impacts sur les autres, ils appellent une responsabilité personnelle et de la bienveillance.

1.7.3 Définitions.

1.7.3.1 Bienveillance, bienfaisance et bienveillance.

Les aléas de la bienveillance à travers l'histoire de la pensée font apparaître la nécessité d'une redéfinition de la bienveillance intégrant les apports contemporains des concepts qui peuvent lui être rapportés. L'objectif de cette définition est de pouvoir rendre opérationnelle la définition des *comportements bienveillants* qui sera réalisée au chapitre suivant.

La définition de la bienveillance par Aristote part d'une affection spontanée préalable à l'amitié. Elle comporte cependant une contradiction dans la mesure où sa propre définition de la communauté, basée sur le modèle familial, présuppose cette affection dans tout groupe ayant un bien commun à partager. Arendt (1961) met en lumière, au contraire, le caractère nécessairement volontaire de la *philia* pour lier des groupes hétérogènes. Aussi une définition contemporaine de la bienveillance doit intégrer ce caractère volontaire qui se compose à la fois d'une intention et de son déploiement nécessaire dans l'action.

La confusion d'Hutcheson entre bienfaisance et bienveillance, adoptée à sa suite par Adam Smith (1759), a pour conséquence que la « bienveillance » serait toujours due gratuitement, quelles que soient les circonstances, même au détriment de son propre bien. Ce qui a pour caractéristique de la rendre inapte au monde du travail et des affaires. Les projets de recherche sur la bienveillance en management pointent au contraire la nécessité de pouvoir coordonner le bien de l'autre avec le bien pour soi, non seulement avec l'objectif de rendre la coopération financièrement efficace, mais aussi, et peut-être d'abord dans le but d'en accroître la performance sociale. Ce qui implique une

stratégie de l'action dans laquelle il est possible de refuser de coopérer pour protéger son propre bien ou le bien collectif.

Ainsi, je propose de définir la bienveillance comme une attention active à l'autre et à son bien et de distinguer la bienveillance de la bienfaisance par le caractère exclusif de cette dernière. **Bienveillance** : attention *active* mais *non exclusive* au bien de l'autre. **Bienfaisance** : attention *active* et *exclusive* au bien de l'autre. La bientraitance peut être conçue comme un intermédiaire entre les deux notions précédentes. Cependant, dans la mesure où elle demeure non exclusive, elle reste rattachée à la bienveillance et en constitue une sous-partie. La bientraitance se caractérise par une attention prioritaire à la *personne* de l'autre. **Bientraitance** : attention *proactive* mais *non exclusive* à la *personne* de l'autre.

1.7.3.2 Malveillance, malfaisance et maltraitance.

Symétriquement, la malveillance peut être définie également comme une intention volontaire (ce que confirme empiriquement la revue de littérature du chapitre 2). Cependant, en raison de la dissymétrie entre le bien et le mal, cette intention ne porte pas, sauf exception, sur la volonté de nuire à l'autre, mais sur la volonté de réaliser prioritairement son propre bien sans attention au bien de l'autre, le mal causé à l'autre n'étant que la conséquence de cette volonté mise en action. L'existence d'une relation préalable – déjà présente dans la bienveillance – met en évidence dans la malveillance l'absence d'un bien ou d'une réciprocité attendus dans la relation selon des normes de justice sociale. Aussi la malveillance dans la relation correspond-elle à une dissociation égoïste de son intérêt de celui de l'autre et à la mise en œuvre de cette dissociation.

Ainsi, je propose de définir la malveillance comme une attention active à son propre bien se réalisant par une dissociation de celui-ci d'avec le bien de l'autre, et de distinguer la malveillance de la malfaisance par le caractère exclusif de cette dernière. **Malveillance** : attention *active*, mais *non exclusive* à son propre bien réalisée par la dissociation de son bien de celui de l'autre. **Malfaisance** : attention *active* et *exclusive* à son propre bien réalisée par la dissociation de son bien de celui de l'autre.

La maltraitance peut être conçue comme un intermédiaire entre les deux notions précédentes. Cependant, dans la mesure où elle demeure non exclusive, elle reste rattachée à la malveillance et en constitue une sous-partie. La maltraitance se

caractérise non seulement par la négligence volontaire du bien de l'autre, mais d'abord par le mépris de la *personne* de l'autre. **Maltraitance** : attention *proactive*, mais *non exclusive* à son propre bien provenant du mépris de la *personne* de l'autre.

La pratique hospitalière montre qu'il peut exister une maltraitance non intentionnelle résultant des défauts de l'organisation (ex. : manque de personnel). Dans ce cas, il convient de comprendre que les acteurs maltraitants sont les auteurs et les responsables de cette organisation insuffisante et non le personnel.

1.8 Conclusions.

Cette revue de littérature dans l'histoire des idées permet de comprendre les raisons historiques de la présence marginale du concept de bienveillance dans la sphère publique de la politique et de l'économie aujourd'hui. Cette marginalisation correspond à celle du religieux et dans une moindre mesure à celle de l'éthique dans la pensée contemporaine, notamment en économie (Walras, 1874). En opposition à cette marginalisation, le retour de l'éthique dans les sciences de gestion et celui d'une spiritualité dégagée de l'opposition institutionnelle entre Églises et États (ex. : dans les entreprises US) met en évidence le caractère constitutif de ces deux dimensions pour l'être humain.

Penser le retour de la bienveillance dans l'économie et les sciences de gestion nécessite l'abandon de quelques croyances fondatrices de l'économie classique et néo-classique. Parmi elles, la Main invisible d'Adam Smith (1759) est probablement la plus universellement répandue. Or, elle est contestable. Car, si le marché libre a permis depuis plus de deux siècles un essor incomparable de la production, rien ne garantit plus aujourd'hui que la répartition de ses bénéfices soit équitable. Cette équité dépendait dans la *Théorie des sentiments moraux* (TSM, Smith, 1759) du « meilleur des mondes possibles » garanti par la bienfaisance divine. Cette illusion, déjà vertement critiquée en son temps par Voltaire (*Candide*, 1759), tombe sous la contradiction dans un marché livré sans contrainte à de parfaits égoïstes. Et de fait, comme l'avait déjà remarqué Smith (1776), le marché ne peut fonctionner sans la sympathie. Or, la sympathie naturelle n'étant pas une faculté aussi répandue que l'affirme la TSM, seule une bienveillance

volontaire – ou à défaut, la force de la loi – est capable de procurer au marché une certaine équité.

Une autre de ces croyances toxiques réside dans la possibilité de dissocier l'économique du social. Weber (1904-1905) montre comment cette dissociation s'est produite dans le capitalisme sous l'influence de la doctrine calviniste de la justification. De même, la construction conceptuelle du contrat par les Modernes a rendu inconcevable jusqu'aujourd'hui la présence d'échanges sociaux dans les échanges économiques (cf. Bruni, 2014). Enfin en excluant le social de la pensée économique, Walras (1874) et ses successeurs ont contribué à entretenir l'idée que le lien entre éthique et production ne pouvait pas être étudié d'une manière scientifique. Ce qui est largement contesté par le courant de l'éthique en entreprise. Aussi la définition et la mise en œuvre efficace d'une future théorie de la bienveillance dans les organisations impliquent d'adhérer sans équivoque à l'hypothèse que ces croyances sont fausses.

C'est pourquoi l'un des objectifs du chapitre suivant est de vérifier si les résultats empiriques et théoriques obtenus indépendamment dans la littérature en sciences de gestion permettent ou non de confirmer cette hypothèse.

Bibliographie.

Normes de l'AMJ.

Articles et ouvrages scientifiques.

- Anspach, Ralph. 2008. Le plaisir de la sympathie. *Revue du MAUSS* 1(31) : 67-79.
- Arendt, Hannah, Georges, F., Paul, R. 2002 [1961]. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses pocket. Édition originale en français : 1961.
- Augustin d'Hippone. 1870 [V^e siècle]. *Œuvres complètes*, tome XXII, traduction M. H. Barreau selon l'édition des Bénédictins, Librairie Louis Vivès Éditeur.
- Aristote. 1959 [IV^e av. J.-C.]. *Éthique à Nicomaque*. Traduction Jean Tricot, Paris : Vrin.
- Axelrod, Robert. 1992 [1984]. *Donnant donnant une théorie du comportement coopératif*. Traduction française de Michèle Garène. Paris : O. Jacob . *The evolution of cooperation*. New York : Basicbooks.
- Benoit XVI, Pape. 2009. *Caritas in Veritate*, L'amour dans la vérité. Paris : Cerf.
- Biziou, Michaël. 2003. *Adam Smith et l'origine du libéralisme*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Bruni, Luigino. 2014. *La blessure de la rencontre, l'économie au risque de la relation*. Nouvelle Cité pour la traduction française.
- Castro, J.-L. 2002. *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Chiarini, Luigi (Trad.). 1831. *Le Talmud de Babylone* [VI^e siècle av. J.-C.], Shabbat 31a. JAG Weigel.
- Chiba, Shin. 1995. Hannah Arendt on love and the political love, firendship, and citizenship. *The review of politics*, 57(3): 505-535.
- Commission européenne. 2001. *Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'emploi, COM (2001), 366*.
- Conseil Pontifical Jus & Pax. 2004. *Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique*. [Consulté le : 26/01/2015]. Disponible en français sur : http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_fr.html#a%29%20Signification%20et%20principales%20implications.
- Contributeurs de Wikipedia, "École néo-classique", Wikipédia, l'encyclopédie libre, 20 mai 2015, 23:02 UTC, page consultée le 27 mai 2015 : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89cole_n%C3%A9o-classique&oldid=115210056.
- Contributeurs de Wikipédia, "Être et Temps", Wikipédia l'encyclopédie libre. 2014, décembre 26. Article. Page consultée le 15:57, janvier 19, 2015 : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%8Atre_et_Temps&oldid=110254779.
- Contributeurs de Wikipédia, "Phénoménologie de l'esprit," Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le mai 26, 2015. http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Ph%C3%A9nom%C3%A9nologie_de_l%27esprit&oldid=114721259.
- Contributeurs de Wikipedia, "Utilitarisme", Wikipédia, l'encyclopédie libre, 14 avril 2015, 14:02 UTC, Page consultée le 27 mai 2015. <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Utilitarisme&oldid=113838342>.
- Déchaux, Jean-Hugues. 2010. *Rousseau et la médiation symbolique entre les hommes : contribution à l'individualisme structurel*. Sociologie, Presses Universitaires de France, 2(1) : 273-286.
- Derathé, Robert. 1995. *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*. Paris : Vrin.
- Detchessahar, Mathieu. 2012. *Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Église*, Nouvelle Cité, n° 557 : 38-42.
- Dictionnaire TLFi du CNRTL, consulté en ligne sur <http://www.cnrtl.fr>.
- François, Pape (2013). *Evangelii Gaudium*. « La joie de l'Évangile ». Paris : Bayard Éditions, Cerf, Fleurus, Mame.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Friedman, Milton. 1970. *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*. *New York Times Magazine*. 13 septembre, 32-33.

- Gauthier, René-Antoine, Jolif, Jean-Yves. 1959. *L'Éthique à Nicomaque*. Introduction, traduction et commentaire, tome II, Louvain-Nauwelaerts.
- Gobry, Ivan. 1995. *La philosophie pratique d'Aristote*. Presses Universitaires Lyon.
- Goboult, Jacques T., Caillé, Alain. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La découverte, Collection Textes à l'appui, Série « anthropologie ».
- Hatch, Mary Jo, Cunliffe, Ann L. 2009. *Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples*, 2^e édition [entièrement révisée et mise à jour]. Bruxelles : De Boeck université.
- Hédoin, C. 2010. *Le réalisme critique de Tony Lawson : Apports et limites dans une perspective institutionnaliste*. Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy, 58 : 103-131.
- Hegel, G. W. F. 2006 [1807]. *Phénoménologie de l'esprit*. Paris : Vrin.
- Heidegger, Martin. 1986 [1927]. *Être et temps*, trad. François Vezin. Paris : Gallimard.
- Hume, David. 2002 [1742]. *Essais et traités sur plusieurs sujets: Enquête sur les principes de la morale, L'histoire naturelle de la religion*. IV. Introduction de Michel Malherbe. Paris : Vrin.
- Hume, David. 2006 [1739]. *Traité de la nature humaine, Livre II : Des Passions*, Traduction Philippe Foliot, <http://mzicola.free.fr>, téléchargé le 26/12/2014.
- Jaffro, Laurent. 2001. *Hutcheson (1694-1746) : Des bons sentiments au calcul de l'utilité*. Alain Caillé et al., *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*. La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines » : 420-424.
- Jean-Paul II, Pape. 1991. *Centesimus Annus*. Libreria Editrice Vaticana. Consulté en français le 25/05/2015 sur : http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Jevons, William Stanley. 1871. *Théorie de l'économie politique, The Theory of Political Economy*. Manchester.
- Kant, Emmanuel, 1999 (1785). *Fondation de la métaphysique des mœurs* cité dans *Métaphysique des mœurs, I*, Fondation, Introduction, traduit par Alain Renaut. Paris : Garnier-Flammarion.
- Karakas, Fahri. 2010. *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review*. Journal of Business Ethics, (94): 89-106.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. *Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development*. Journal of Business Ethics, 108: 537-553.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2013. *The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger*. Journal of Business Ethics, 113(4) ; 663-678.
- Larivée, Annie, Leduc, Alexandra. 2002. *Le souci de soi dans « Être et Temps »*. L'accentuation radicale d'une tradition antique? *phlou*, 100(4): 723-741.
- Léon XIII. 1980 [1891]. *Rerum novarum*. Paulinas.
- Lévinas, Emmanuel. 1947. *Le Temps et l'Autre*, Paris : Arthaud ; réimp. Montpellier, Fata Morgana, 1979 ; Paris, PUF, 1983-1985.
- Lévinas, Emmanuel. 1961. *Totalité et Infini, Essai sur l'extériorité*. La Haye : M. Nijhoff.
- Lévinas, Emmanuel. 1974. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, La Haye : M.Nijhoff.
- Mandeville, Bernard de. 1998 [1714]. *La Fable des abeilles (1714) : La Fable des abeilles, 1ère partie, suivie de Essai sur la charité et les écoles de charité et de Défense du livre*, Traduction française de : *Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*. Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques ».
- Mandeville, Bernard de. 2002 [1729]. *La fable des abeilles : Deuxième partie*. Introd., trad., index et notes par Lucien et Paulette Carrive. Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques ».
- Mauroy, Hervé. 2011. *La Fable des abeilles de Bernard Mandeville*. *Revue européenne des sciences sociales*. European Journal of Social Sciences 1 : 83-110.
- Mauss, M. 1950 [1923-1924]. *Essais sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. in Mauss, *Sociologie et anthropologie*. PUF, coll. Quadrige : 145-279.
- Menger, Carl. 1871. *Principes d'économie*. Grundsätze der Volkswirtschaftslehre. Vienne.
- Naszalyi P., Gomez P.Y. 2009. *Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate*, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238 : 1-4.
- Ollé-Laprune, L. 1881. *Essai sur la morale d'Aristote*. Vve E. Belin.
- Petit, Emmanuel. 2013. *L'économie du comportement et la théorie du care*. Les enjeux d'une filiation. *Revue du MAUSS*, 41 : 347.

- Postel, Nicolas, Rousseau, Sandrine. 2010. Jalons pour une analyse conventionnaliste de la responsabilité sociale de l'entreprise. *ESKA, Revue de l'organisation responsable*, 5(1) : 39 à 50.
- Pulcini, Elena, 2005. Assujetties au don, sujets de don réflexions sur le don et le sujet féminin. *Revue du MAUSS* 25(1) : 325-338.
- Ricœur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.
- Ricot, Jacques. 2001. *Leçons sur l'éthique à Nicomaque d'Aristote*. Paris : PUF.
- Robin, Léon. 1944. *Aristote*, Paris : PUF.
- Rousseau, Jean-Jacques. 1754. *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Édition numérique, Jean-Marie Tremblay (2001) téléchargé le 26/12/2014 sur : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- Salvetti, Florence. 2013. Une relecture critique du commandement d'amour évangélique. *Transversalités*, 126(2) : 81-93.
- Smith, Adam. 1999 [1759]. *Théorie des sentiments moraux*, traduction française de M. Biziou, C. Gautier et J.F. Pradeau. Paris : Presses Universitaires de France.
- Smith, Adam. 1991 [1776]. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Traduction française de Germain Garnier. Paris : Garnier Flammarion.
- Terestchenko, Michel. 2010. *Bienveillance pathologique, bienveillance pratique*. Consulté en ligne le 27/12/2014 sur : <http://michel-terestchenko.blogspot.fr/2010/04/pour-une-ethique-de-la-bienveillance.html>
- Tournand, Juliette, Blanc-Sahnoun, Pierre, Volle, Martine. 2014. *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*. 3^e édition revue et augmentée, coll. *Épanouissement personnel et professionnel*. Paris : Interéditions.
- Thomas d'Aquin, saint. 1999 [écrit entre 1266 et 1273]. *Somme Théologique IIa-IIae*. Édition numérique (2004) : bibliothèque de l'édition du Cerf, téléchargé le 23/12/2014 sur <http://docteurangelique.free.fr/>.
- Voltaire. 2003 [1759]. *Candide*. B. Darbeau (Ed.). Hatier.
- Walras, Léon. 1874. *Éléments d'économie politique pure*, Lausanne.
- Weber, Max. 2005 [1904-1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.

chapitre 2.

MODÈLE DE L'ORGANISATION BIENVEILLANTE DU TRAVAIL (OBT)

Sommaire :

2.0 Introduction.	57
2.0.1 Question de recherche et méthodologie.	58
2.1 Épistémologie et cadre d'analyse de la bienveillance dans la relation de travail.	58
2.2 Caractéristiques des comportements bienveillants et malveillants.	61
2.2.1 Les comportements bienveillants.	61
2.2.2 Les comportements malveillants.	63
2.3 La dynamique des comportements bienveillants et malveillants.	65
2.3.1 Les stratégies bienveillantes.	65
2.3.2 Les stratégies malveillantes.	70
2.4 Facteurs influençant les comportements bienveillants et malveillants.	74
2.4.1 La question centrale de la profondeur spirituelle dans les organisations.	74
2.4.2 Les antécédents du comportement éthique dans les organisations.	75
2.4.3 Les antécédents des comportements malveillants.	78
2.4.4 La reconnaissance d'une responsabilité envers la communauté.	79
2.5 Leviers pour augmenter la bienveillance dans les organisations.	82
2.5.1 Rechercher la coopération mutuelle.	83
2.5.2 Favoriser les échanges sociaux par le style de leadership.	85
2.5.3 Faire participer les employés aux décisions.	89
2.5.4 Appliquer le principe de bienveillance aux salariés.	93
2.5.5 Et la spiritualité ?	94
2.6 Liens entre comportements bienveillants et performance.	96
2.6.1 Spiritualité au travail et performance.	96
2.6.2 Climat éthique bienveillant et performance.	98
2.6.3 Confiance et performance.	99
2.6.4 Leadership bienveillant et performance.	99

<i>Chapitre 2.</i>	56
2.6.5 Participation des salariés aux décisions et performance.	100
2.7 Les freins au choix d'un management bienveillant.	101
2.7.1 Des raisons historiques.	101
2.7.2 La préférence pour le court terme.	102
2.7.3 Le postulat de l'égoïsme des acteurs.	102
2.7.4 Le coût perçu de la bienveillance.	102
2.7.5 Le bénéfice de la bienveillance n'apparaît que lorsqu'elle est appliquée intégralement.	103
2.7.6 La possibilité de maximiser l'utilité personnelle par la malfaisance.	103
2.8 Synthèse et discussion.	104
2.8.1 Définition et antériorité de la spiritualité dans les comportements organisationnels.	104
2.8.2 Les composantes de la sensibilité éthique.	106
2.8.3 Définitions des comportements bienveillants et malveillants dans les organisations.	107
2.8.4 Bientraitance et maltraitance organisationnelle.	110
2.8.5 Construction d'une échelle de la bienveillance-malveillance.	110
2.8.6 Proposition d'un schéma dynamique des comportements bienveillants et malveillants.	112
2.9 Apports.	115
2.10 Limitations.	117
2.11 Conclusions.	118
Bibliographie.	120

2.0 Introduction.

L'enquête du chapitre précédent a permis de reconstruire une définition de la bienveillance et de la distinguer de la bienfaisance à partir de la pensée philosophique du XX^e siècle en rassemblant des éléments proches, mais qui n'y étaient pas initialement référés en raison de l'éclipse historique du concept. En l'absence d'une théorie synthétique, Karakas et Sarigollu ont récemment constitué la bienveillance comme concept en employant une méthode similaire au sein de la littérature en sciences de gestion, d'abord pour définir le leadership bienveillant (2012) puis pour décrire le management bienveillant (2013). Ce chapitre propose une reconceptualisation des quatre dimensions de la bienveillance mettant en lumière les liens entre elles : 1) *une préférence spirituelle* pour des valeurs orientées vers les autres, qui produit 2) un degré plus grand de *sensibilité à l'éthique*, qui induit 3) *la reconnaissance d'une communauté morale* entre soi-même et ceux qui sont impactés par nos actes ; enfin les trois caractéristiques précédentes ont pour conséquence de produire dans les organisations 4) *la reconnaissance d'une responsabilité* envers les autres, qui se concrétise par *un engagement positif*.

En posant la question de l'émergence de la coopération en l'absence d'autorité centrale, Robert Axelrod (1992) découvre une stratégie de régulation autonome des comportements fondée sur la maximisation de la performance à long terme. Il met en évidence que cette stratégie consiste dans une dynamique de comportements bienveillants basés sur le don. Cette stratégie est non seulement applicable par les humains, mais elle est aussi déjà impliquée dans un grand nombre de mécanismes naturels au sein de populations d'animaux et même de cellules dans le but de lutter pour leur survie. Requalifiant l'expérience d'Axelrod (1992), Tournand (2014) fournit quatre types de comportements capables de rendre la bienveillance opérationnelle pour les organisations : la bienveillance pour l'autre (coopérer en premier), la bienveillance pour soi et pour l'autre (exercer la réciprocité), la bienveillance pour soi (punir un comportement défaillant), et enfin la liberté d'innover pour pouvoir sortir des contradictions où nous poussent les comportements malveillants des autres.

2.0.1 Question de recherche et méthodologie.

La littérature ne semble pas encore avoir décrit de manière spécifique les comportements bienveillants. C'est pourquoi ce chapitre, en relevant dans la littérature les comportements qui pourraient s'y rattacher et en essayant de comprendre leur dynamique, constitue un apport. En revanche, la littérature décrit abondamment les comportements malveillants. Aussi l'apport de ce chapitre est aussi de rassembler les concepts se rapportant à la malveillance et de tenter de mieux comprendre leur dynamique. La recherche de cette revue de littérature porte sur les questions suivantes :

Qu'est-ce qu'un comportement bienveillant ou malveillant dans les organisations ?

Quelle est leur dynamique ?

Quels sont leurs résultats et leurs antécédents organisationnels ?

2.0.1.1 Méthodologie.

La méthodologie de ce chapitre est d'explorer la littérature en sciences de gestion en vue de fournir une typologie des comportements bienveillants et malveillants et de comprendre leur dynamique en relevant les facteurs capables de les impacter, de mettre en évidence leur lien avec la performance individuelle et organisationnelle, et de faire une revue qui restera inévitablement non exhaustive des leviers à la disposition des organisations en vue de les modifier.

2.1 Épistémologie et cadre d'analyse de la bienveillance dans la relation de travail.

Comme il a été vu au chapitre 1, la bienveillance et la malveillance supposent toujours une relation préalable au moins implicite entre les personnes. Dans le contexte de l'organisation, cette relation peut être définie comme une *relation de travail*, plus précisément, entre des partenaires appelés à coopérer entre eux.

L'étude de ces comportements nécessite de recourir à une épistémologie réaliste critique et constructive capable de distinguer et de relier méthodologiquement le plan objectif aux différents plans subjectifs (cf. Introduction générale). Ainsi, la notion de *relation de travail* impose de séparer conceptuellement plusieurs plans intimement imbriqués : a) celui du réel de la relation, qui consiste dans les transferts de biens ou de

services entre acteurs et dans leurs impacts matériels ; b) celui de la réalité interprétée par l'acteur qui donne à ces transferts un sens pour lui ; c) celui de la réalité intersubjective dyadique ; qui construit d) le sens collectif de la relation.

Je propose de voir le lien entre ces différents plans de la réalité comme un produit de l'imaginaire symbolique (Durand, 1964). L'imaginaire symbolique relie les différents plans du symbole par des liens dont la force réside dans l'ambiguïté et la multivalence même si la question de leur efficacité reste sujet à examen. De même, mieux distinguer les effets objectifs et les effets subjectifs permet de concevoir des retours différents selon les plans. Au plan objectif, l'échange de la force de travail contre un salaire dépend d'une justice commutative, tandis qu'au plan subjectif, l'échange social qui se superpose à l'échange matériel dépend des normes des échanges sociaux (Alter, 2010). Ainsi, le travail peut être conçu comme un échange marchand au plan objectif et aussi comme un échange social au plan subjectif, l'imaginaire symbolique permettant de relier plus ou moins efficacement ces deux types d'échanges.

Dans la mesure où le travail est une coopération entre employés et avec l'organisation, la relation de travail suppose au plan matériel : 1) l'existence d'au moins deux partenaires (le collègue, l'entreprise, etc.) ; 2) le transfert de biens ou de services entre eux ; 3) un retour interpersonnel dyadique ou collectif ; qui se traduit au plan subjectif par : 4) une intentionnalité et une attente non garantie.

Or, ces quatre caractéristiques correspondent au moins partiellement à la *définition modeste du don* proposée par Godbout et Caillé (1992 : 32) : « Toute prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes ». Ainsi, sans posséder toujours explicitement l'intention d'entretenir le lien social, la relation de travail possède-t-elle les principales caractéristiques du don. C'est pourquoi la théorie du don et de la réciprocité me semblent pertinente pour analyser les interactions organisationnelles et donc les comportements bienveillants et malveillants.

L'existence des quatre caractéristiques précédentes permet donc de supposer un don potentiel dans toute relation de travail. La question de son intentionnalité intervient postérieurement et se pose sous la forme : Le don matériel au plan a) est-il perçu comme un don intentionnel aux plans b), c) et d) ? L'enjeu de cette question n'est autre que celui

de la reconnaissance du travail comme don au sein des organisations. Or, cette reconnaissance conditionne la dynamique de la réciprocité, comme on le verra plus en détail dans le chapitre suivant. Réciproquement, en raison de la dissymétrie du bien et du mal mise en lumière au chapitre précédent, la dynamique de la malveillance dans les organisations peut être vue comme une absence de don, ou plutôt sa rétention volontaire, là où la relation de partenariat dans le travail laisse supposer qu'il devrait y en avoir un.

L'intentionnalité du don au travail peut être conçue à travers son adressage et sa motivation, c'est-à-dire par les différentes relations qu'il induit. En partant des caractéristiques du don établies par la littérature, je considère que plusieurs types ou composantes peuvent exister, et même coexister simultanément dans le même don : une composante objective de *type A*) qui adresse le don au monde réel, à la fois par l'impact objectif de nos actions sur lui, et parce que l'organisation physique du monde réel et les capacités fonctionnelles des objets qui le composent nous impactent et *nous font faire* (cf. Callon et Latour) ; plusieurs composantes subjectives qui adressent le don : *type B*) à soi-même, en tant que donateur, mais aussi en tant que bénéficiaire du retour attendu ; *type C*) à l'Autre, en tant qu'autre soi-même dans les conditions concrètes du Face à face (Ricoeur, 1990) : *type D*) aux Autres, en tant que groupe social auquel on appartient (du groupe local à l'humanité) ; *type E*) à un idéal ou à une figure de la transcendance éventuellement religieuse (le Tout Autre).

Le don comme le contre-don engage différentes ressources qui ne se limitent pas à l'apport matériel, mais intègrent subjectivement la personne engagée dans un échange social. Aussi, en reprenant la typologie précédente, ces ressources peuvent être listées comme suit : A) des ressources matérielles qui appartiennent au donateur et qui sont transférées au partenaire de la relation ; B) lui-même en tant que ressource, par une intention qui correspond, en devenant active, à un don de soi à soi-même ; C) une ressource relationnelle qui relève de sa relation avec l'Autre concret, comme une disponibilité envers l'Autre, par exemple le don de temps, et qui correspond à un don de soi-même à l'Autre ; D) une ressource relationnelle qui relève de la relation à la communauté à laquelle donateur et donataire appartiennent, et qui correspond à un don à la communauté que le donateur et le donataire représentent, par exemple : le partage d'informations pertinentes ; E) une ressource spirituelle et éthique relevant d'une

relation personnelle avec un idéal ou une transcendance, et qui apporte à ses actes une légitimité. L'engagement de ces ressources dans le sens de la bienveillance correspond selon moi à l'*engagement positif* conceptualisé par Karakas et Sarigollu (2012, 2013). Plusieurs dimensions de cet engagement pouvant exister simultanément dans le même don.

2.2 Caractéristiques des comportements bienveillants et malveillants.

2.2.1 Les comportements bienveillants.

Karakas et Sarigollu (2013 : 666) construisent le concept de la bienveillance dans les organisations selon quatre dimensions issues de la synthèse de quatre courants de la littérature : la spiritualité au travail et le leadership spirituel ; l'éthique des affaires, la prise de décision éthique et le leadership de type valeurs et éthiques ; le comportement organisationnel positif, la capacité des leaders à inspirer des changements positifs et les approches basées sur la vitalité ; le *community stream* et la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. L'étude empirique quantitative de Karakas et Sarigollu (2012) démontre à la fois la robustesse du concept et le fait que ces quatre critères de bienveillance agissent conjointement sur la performance perçue, l'engagement affectif des salariés et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le tableau 2.1 présente les auteurs de référence des quatre courants de littérature utilisés pour la définition du *Benevolent Leadership Model* par Karakas et Sarigollu (2012).

Tableau 2.1 : Courants et auteurs de référence mis en œuvre pour la définition du Benevolent Leadership Model par Karakas et Sarigullu (2012). Tableau établi par J.-D. Moneyron (2015).

Courants.	Auteurs.
<i>Profondeur spirituelle.</i>	
Spiritualité au travail.	Ashmos et Duchon (2000), Giacalone et Jurkiewicz (2003)
Leadership spirituel.	Fry (2003).
Recherche de sens.	Mitroff et Denton (1999).
Approfondissement de la conscience.	Kruger et Seng (2005), Dent et al. (2005).
Transcendance.	Parameshwar (2005).
Sagesse mise en œuvre par les leaders.	Kessler et Bailey (2007).
<i>Sensibilité éthique.</i>	
Leadership éthique.	Kanungo et Mendonca (1996), Brown et Trevino (2006).
<i>Engagement positif.</i>	
Psychologie positive.	Seligman et Csikszentmihalyi (2000).
Comportement organisationnel positif.	Luthans (2002).
Littérature organisationnelle positive.	Cameron et al. (2003).
Quête de reconnaissance.	Cooperrider and Whitney (1998).
<i>Responsabilité envers la communauté.</i>	
Responsabilité sociale de l'entreprise.	Carroll (1999, 2001), Garriga et Melé (2004).
Citoyenneté d'entreprise.	Matten et Crane (2005).
Comportement de citoyenneté organisationnelle.	Dyne et al. (1994).

Selon Karakas et Sarigollu (2013 : 667), La spiritualité au travail procure aux employés et aux leaders le sentiment d'un but à leur travail, celui d'appartenir à une communauté et celui d'une interconnexion avec les autres et avec plus grand que soi. Elle favorise l'expression de soi-même, la compassion, un amour authentique et le souci des autres. La mise en œuvre de principes éthiques dans les organisations, tout spécialement chez les leaders, produit des comportements vertueux et de compassion, comme prendre soin de l'autre. Le courant fondé sur le comportement organisationnel positif et l'approche basée sur la vitalité fournissent de nombreuses théories et des évidences empiriques expliquant comment l'engagement positif des leaders et l'*empowerment* des salariés permettent l'excellence dans la performance. Ainsi, l'engagement positif des leaders conduit les employés à reproduire leurs comportements et initie un cercle vertueux dans les rapports humains, comme s'engager dans des efforts supplémentaires pour aider ses collègues. Il en résulte un climat organisationnel plus compassionnel (idem : 668). Le *community stream* reconnaît à l'entreprise une responsabilité sociétale qui transcende ses fonctions économiques de production de biens et de rémunération des

actionnaires. Il met en évidence le rôle de l'entreprise et de ses responsables dans le respect des droits de l'homme, le commerce équitable, le marketing responsable, le développement économique local, les pratiques d'emploi non discriminatoires, la création de communautés attentionnées fondées sur des relations de confiance forte, le développement d'une sensibilité globale aux problèmes du monde et à leur solution, comme les problèmes sociaux relatifs à l'éducation, l'emploi et l'écologie, la prise en compte et le développement de synergie avec les parties prenantes et le développement durable (idem : 668-669).

L'analyse de la dynamique du don et de la coopération me conduit à proposer un schéma selon lequel la *préférence spirituelle* pour des valeurs orientées vers les autres produit un degré plus grand de *sensibilité à l'éthique*, qui combiné avec le précédent induit *la reconnaissance d'une communauté morale* entre soi-même et ceux qui sont impactés par nos actes, ainsi que *la reconnaissance d'une responsabilité* envers eux. Enfin les trois caractéristiques précédentes ont pour conséquence de produire dans les organisations *un engagement positif* envers les parties prenantes (cf. Synthèse et discussion).

2.2.2 Les comportements malveillants.

En inversant le schéma précédent de Karakas et Sarigollu (2012, 2013), les comportements malveillants devraient avoir pour caractéristique : 1) *le matérialisme* comme préférence exclusive pour des valeurs matérielles référées à soi-même plutôt que pour des valeurs référées à autrui (cf. Maslow, 1943) ; 2) *le manque de sensibilité éthique*, c'est-à-dire l'anomie (cf. Cohen, 1993) ; 3) *le désengagement* dans la relation de partenariat et l'engagement volontaire dans des comportements orientés vers soi-même ; 4) *le refus d'exercer la responsabilité* de ses actions envers la communauté. Ce que la littérature semble confirmer. Les manifestations de la malveillance dans les organisations se rapportent dans la revue de littérature de ce chapitre aux comportements immoraux, à l'illégalité d'entreprise et à la trahison de la confiance.

Elangovan et Shapiro (1998) distinguent la trahison, qui s'adresse à une relation de personne à personne, des comportements antisociaux commis envers l'organisation comme un tout. La trahison concerne les comportements managériaux coercitifs et menaçants, la retenue d'un soutien promis, le blâme des employés pour une erreur personnelle, le favoritisme, le harcèlement sexuel, le licenciement abusif, et l'usage

immotivé d'informations privées (Harris, 1994, cité par Elangovan et Shapiro, 1998 : 548), changer les règles après coup, la rupture de contrats et de promesses, le mensonge, le vol d'idées, les accusations fausses ou injustes et la révélation des secrets (Bies et Tripp, 1996, idem : 548). Les comportements antisociaux concernent le sabotage, le chantage, la corruption, l'espionnage, le mensonge, le vol et la violation des contrats (Giacalone and Greenberg's, 1997, idem : 549). Selon Seabright et Schminke (2002), la déviance au travail concerne les comportements qui attentent délibérément à l'organisation ou à ses membres, tels que l'agression et la violence, les représailles, la vengeance, le sabotage et le vol.

2.2.2.1 Les comportements malveillants sont intentionnels.

Pour Deborah Cohen (1993 : 344), les conduites non éthiques peuvent être définies par opposition aux conduites éthiques comme des *actions intentionnelles* pour échapper à la responsabilité et violer le contrat social, avec pour conséquence fréquente de faire du tort à autrui. Elangovan et Shapiro (1998 : 548) définissent la trahison dans les organisations comme « a voluntary violation of mutually known pivotal expectations of the trustor by the trusted party (trustee), which has the potential to threaten the well-being of the trustor ». Pour Seabright et Schminke (2002), l'immoralité dans les organisations ne provient pas seulement d'un manque d'attention, de raisonnement ou d'imagination, mais peut provenir également d'un acte actif, créatif et ingénieux.

Selon Granovetter (1985) et Morris et Moberg (1984) (cités par Elangovan et Shapiro, 1998 : 547), les conditions nécessaires à l'émergence de la confiance permettent également son abus, comme la dépendance envers les compétences et les connaissances du *trustee*. La littérature suggère que la trahison opportuniste serait la plus fréquente. Elangovan et Shapiro (1998 : 552) affirment que dans cette forme « the trustee decides to violate the expectations of the trustor in that situation after considering the implications of betraying versus maintaining trust ». Elle provient de trois comportements différents qui peuvent éventuellement être simultanés : comme résultat d'un processus de décision plutôt que d'un acte impulsif ; du choix d'une option plus attractive que maintenir la confiance ; d'un calcul d'utilité coût/profit.

2.3 La dynamique des comportements bienveillants et malveillants.

L'anthropologue Marcel Mauss (1950 [1923-1924]) considère le don comme la forme primitive des échanges avant qu'ils ne soient « pollués » par la forme moderne du contrat. À partir de la réalité anthropologique du *Potlatch* des Amérindiens du nord-ouest (Boas, 1888), et de celle de la *Kula* des Mélanésiens (Malinowsky, 1922), il conçoit les échanges sociaux comme un cycle ininterrompu de dons et de contre-dons fondé sur le mécanisme de la réciprocité. La dynamique du don se caractérise par trois étapes : a) donner, b) recevoir et accepter, c) rendre. Ainsi, cette dynamique suppose-t-elle un point de départ, celui du premier don. Or, en l'absence de certitude sur la réponse du donataire, ce premier don comporte un double risque : celui d'un refus ou celui d'une exploitation. En conséquence, sauf exception, le don n'est pas un acte isolé, mais suppose l'analyse de la relation entre les partenaires et le déploiement d'une stratégie.

2.3.1 Les stratégies bienveillantes.

2.3.1.1 La stratégie du don et du refus du don.

Robert Axelrod (1992 [1984]) met en évidence une stratégie de don permettant de maximiser le bénéfice de la coopération. Dans le cadre de la théorie des jeux, il a réalisé une expérience fondée sur le dilemme du prisonnier itératif en opposant des stratégies prédéfinies sous forme de programmes informatiques. Le but de ce tournoi était de déterminer selon une épistémologie positiviste comment la coopération peut émerger parmi des égoïstes en l'absence d'autorité centrale qui les obligerait à coopérer (Axelrod (1992 : 10). Le jeu se caractérise par le fait que le choix de coopérer ou non dépend également de la stratégie adoptée par l'autre. Le classement est établi à la fin d'un round de 200 coups qui oppose toutes les stratégies les unes avec les autres. La stratégie d'Anatol Rapaport (Donnant-Donnant) a gagné les deux rounds et les stratégies « bienveillantes » sont arrivées en tête du classement. Le tableau 2.2 récapitule la règle des gains individuels ainsi que les gains collectifs.

Axelrod (1992 : 47-50) caractérise comme « bienveillantes » les stratégies consistant dans : a) *l'absence d'agressivité*, le fait de ne jamais être le premier à faire cavalier seul ; b) *l'indulgence*, la propension pardonner une défection isolée en coopérant à nouveau ; et c) *l'optimisme*, qui désigne la capacité à penser que les autres joueurs commenceront par coopérer.

Tableau 2.2 : Tableau des gains selon le jeu des partenaires A et B (Axelrod, 1992).

Gains individuels et collectifs	A	B	A+B
Récompense pour coopération mutuelle : coop - coop	3	3	6
Tentation de l'égoïste : non-coop - coop	5	0	5
Salaire de la dupe : coop - non-coop	0	5	5
Punition de l'égoïste : non-coop - non-coop	1	1	2

Ainsi, l'absence d'agressivité et l'indulgence peuvent être considérées comme des dons offerts au partenaire en vue de la coopération et de ses bénéfices, l'optimisme étant la condition permettant de surmonter l'incertitude du don.

Par opposition, Axelrod caractérise comme « malveillantes » ou « égoïstes » les stratégies consistant dans : a) *l'agressivité*, faire cavalier seul, c'est-à-dire refuser de coopérer sans avoir été provoqués ; b) *le manque d'indulgence*, ne plus coopérer après une défection ; et c) *le pessimisme*, faire l'hypothèse que les autres joueurs sont probablement opportunistes. Ainsi, l'agressivité et le manque d'indulgence peuvent être considérés comme le refus du don qui permettrait d'engendrer la coopération, le pessimisme impliquant un refus de se rendre vulnérable. Plus précisément, l'agressivité opportuniste correspond à l'intention de recevoir sans rien rendre en retour. Or, ces caractéristiques sont très coûteuses à long terme.

L'optimisme et le pessimisme sont des croyances impossibles à vérifier immédiatement à propos du comportement probable des autres. Or, ces croyances possèdent la propriété d'être autoréalisatrices, c'est-à-dire de susciter chez le partenaire un comportement équivalent à celui qui a été mis en œuvre précédemment, et en conséquence de se renforcer par l'expérience.

Lorsque les individus ont « suffisamment de chances de se rencontrer à nouveau pour que l'issue de leur prochaine interaction leur importe, la coopération peut évoluer en trois phases : 1) La coopération peut émerger même dans un monde où tout le monde fait cavalier seul, mais pas si elle est adoptée par des individus isolés qui ont peu de chances de se rencontrer. 2) La stratégie fondée sur la réciprocité peut s'épanouir dans un monde où il existe de nombreuses stratégies différentes. 3) La coopération peut se protéger contre l'invasion de stratégies moins coopératives. » (Axelrod, 1992 : 31).

Axelrod (1992 : 79-92) analyse comment ce type de coopération a été mis en application par les soldats des deux camps dans la guerre de tranchées de 14-18, selon le principe « vivre et laisser vivre », au grand dam de leurs hiérarchies. Il montre également comment les principes de réciprocité s'appliquent à la théorie darwinienne dans les groupes d'individus, les colonies de bactéries et jusqu'au niveau du gène, en utilisant des stratégies conditionnelles qui s'appuient sur la robustesse, la stabilité et la viabilité initiale de la stratégie Donnant-Donnant (idem : 93-109).

Requalifiant les résultats d'Axelrod (1992), Juliette Tournant et al. (2014) caractérisent différentes formes de *bienveillance* dans la stratégie Donnant-Donnant. En l'absence de toute connaissance des intentions probables de l'autre, la coopération initiale correspond à une *bienveillance pour l'autre*. La coopération mutuelle sous forme de *réciprocité* après une coopération exercée au coup précédent par le partenaire correspond à la *bienveillance pour l'autre et pour soi*. C'est elle qui permet l'optimisation des gains. En refusant de coopérer après une défection le partenaire bienveillant envoie au joueur malveillant un message de *clarté* qui décourage l'exploitation de sa bienveillance. Cette clarté est caractérisée comme une *bienveillance pour soi*. À cela s'ajoute un quatrième élément, *la liberté d'innover* qui permet de sortir des contradictions où nous placent les comportements malveillants des autres.

Selon Tournand (2014), la compétition économique n'est pas contradictoire avec la bienveillance. Dans la stratégie d'entreprise, elle correspond à la fois à une bienveillance pour soi, en faisant ce que l'on sait bien faire, et à une bienveillance réciproque envers le marché, en produisant ce que l'on fait mieux que quiconque. Cette compétition est rendue fructueuse par le choix de la clarté, qui permet à tous de savoir sur quoi et comment faire porter son effort, et par celui de la liberté d'innover, c'est-à-dire de faire ce que les autres n'osent pas faire.

2.3.1.2 La dynamique du bien commun.

Une notion reste absente ou très peu analysée chez Axelrod, celle de *gain collectif*. Le meilleur gain de l'égoïste produit une somme (joueur A + joueur B) de 5 points, tandis que la coopération mutuelle produit une somme de 6 points, le meilleur score collectif. À l'inverse, la sensibilité des partenaires à la malveillance provoque inévitablement des séries longues de non-coopération qui ne produisent que 2 points, le pire score collectif. La coopération permet donc l'optimisation des gains individuels et des gains collectifs.

En ce sens elle correspond à la norme du *bien commun* défini par la doctrine sociale catholique (DSE) en tant qu'attention simultanée au bien individuel et au bien collectif. La capacité de la coopération à maximiser conjointement l'utilité personnelle et l'utilité collective de la coopération peut constituer une autre forme de motivation pour les comportements bienveillants, basée sur l'intérêt collectif. Ainsi, l'attention au bien de l'autre peut prendre la forme d'une attention au bien collectif parfaitement compatible avec le bien pour soi.

2.3.1.3 Le rôle de la réciprocité dans les échanges sociaux.

Alter (2010 : 352) citant la théorie du don de Blau (1964), remarque que les échanges sociaux se distinguent des échanges économiques parce qu'ils intègrent des dimensions symboliques et affectives, et qu'ils sont hétérogènes. Ainsi : la réciprocité peut être différée ; la valeur du « geste » repose sur l'abandon d'une partie des ressources au bénéfice de la relation, sur l'attention à l'autre et sur la compréhension de ses besoins ; un échange social représente un cycle d'échanges ininterrompu ; la réciprocité se trouve élargie à un collectif dont le partenaire est un représentant. Cependant, « n'importe quel échange social peut se transformer en échange économique, ou engendrer des comportements égoïstes [Alter, 1996 ; Dameron, 2004] si un certain nombre de conditions ne se trouvent pas respectées » (Alter, 2010 : 356).

Ces conditions, qui définissent le cadre normatif des échanges sociaux, se caractérisent par : l'obligation de réciprocité, l'attention portée à la valeur de l'échange et au délai de retour, la protection du secret et de la clandestinité des échanges et le caractère collectif du bien réalisé. Or, de nombreux comportements transgressent ce cadre délibérément : oublier la dette, mesurer étroitement, « optimiser » les prestations échangées, dévoiler le secret auprès de l'autorité, et s'appropriier individuellement une action collective. Si ces comportements sont perçus comme autant de trahisons, la norme reste ambiguë, car n'être qu'égoïste ne permet pas d'accéder aux échanges sociaux, mais à l'inverse adopter un comportement uniquement altruiste conduit à dilapider son propre capital social et celui des collègues avec lesquels on le partage, et ce comportement est également rejeté par le groupe (Alter, 2010 : 359).

2.3.1.4 Le rôle de la confiance dans la coopération.

La confiance constitue le fondement de la coopération dans la mesure où la réciprocité du partenaire ne peut être assurée à l'avance et où cette incertitude doit être dépassée

pour pouvoir s'engager soi-même et retirer les bénéfices de la coopération. Mayer et al. (1995) font dépendre la confiance du *trustor*, outre des capacités du *trustee* à satisfaire ses attentes (*ability*), de ses caractéristiques de bienveillance (entendue dans sa forme initiale de « vouloir du bien ») et d'intégrité morale. Ces caractéristiques permettent de dépasser l'incertitude et de s'engager dans la coopération.

Mayer et al. (1995) proposent une distinction entre la confiance implicite (*confidence*) et la confiance choisie (*trust*) dans laquelle le risque est reconnu et assumé. Leur définition de la confiance choisie intègre la volonté du *trustor* d'accepter de se rendre vulnérable en faisant confiance au *trustee* dans des conditions qui ne permettent pas le contrôle : « the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (Mayer et al. (1995 : 712). Dans sa définition, Hosmer (1995 : 393) relie l'acceptation de la vulnérabilité par le *trustor* à l'attente d'un comportement éthiquement correct chez le *trustee* et à celle d'un bénéfice commun rendu possible par la coopération.

Barney et Hansen (1994 : 179) identifient trois types de confiance dépendants du degré de vulnérabilité dans les échanges économiques. La confiance peut émerger soit parce que les possibilités d'opportunisme sont faibles (*weak form trust*), soit parce que des mécanismes de gouvernance imposent un coût social et/ou économique aux opportunistes (*semi-strong form trust*), soit parce que les partenaires ont internalisé des principes et des standards de comportement qui seraient violés par un comportement opportuniste (*strong form trust*).

Pour Mayer et al. (1995 : 712), la vulnérabilité correspond à la prise de risque d'une non-réciprocité. Le *trustor* ne désire pas ce risque pour lui-même, mais en vue d'un but précis. Ainsi, la confiance accepte la vulnérabilité et la dépendance de l'autre, mais elle reconnaît également chez le partenaire la possibilité de combler ce qui lui manque grâce au bénéfice de la coopération. Or, la constatation de ce bénéfice nécessite une temporalité longue. Cette temporalité longue peut être obtenue lorsque les partenaires acceptent d'intégrer non seulement les conséquences immédiates de leurs choix, mais aussi leurs effets secondaires sur le partenaire et leurs effets tertiaires sur l'avenir de la coopération (Axelrod, 1992 : 47).

Philippe Broda (2013) analyse comment le premier pas de celui qui commence à coopérer en l'absence d'information sur les intentions d'un autre joueur est capable de déclencher le contre-don dans un jeu à somme non nulle. Car le premier don représente une prise de risque et, en tant que tel, constitue un don immatériel qui vise à diminuer le risque de l'autre joueur et lui permet ainsi d'entrer plus facilement dans la confiance et la coopération. Aussi le contre-don correspond plus à *la récompense de l'intention* qu'à celle du don matériel (Broda, 2013 : 389). L'attitude de celui qui commence par donner sans être certain d'un retour est fondée, non par un optimisme béat, mais « sur des mécanismes psychologiques tels que le déclenchement d'un sentiment de gratitude et, sinon, de culpabilité » (idem : 401). Le même mécanisme est à l'œuvre lorsqu'après avoir « puni » un comportement non coopératif le joueur bienveillant pardonne et propose à nouveau la coopération sans garantie de retour. Cette stratégie de la « gratuité » du premier pas comporte une justification fondée sur l'intérêt, puisqu'une série longue de coopérations mutuelles maximise les gains des deux partenaires. Elle démontre qu'un comportement non coopératif ne paie pas et que la seule manière d'inciter un acteur opportuniste à la coopération consiste à commencer par coopérer. Le comportement qui exploite cette coopération sans lui apporter de retour n'est rien d'autre que celui de l'opportuniste qui trahi la confiance et « prend » sans être capable de reconnaître un don (Alter, 2009).

2.3.2 Les stratégies malveillantes.

Les comportements malveillants sont motivés le plus souvent par la maximisation égoïste de l'utilité personnelle. Axelrod (1992) définit le jeu opportuniste comme la « Tentation de l'égoïste », motivée par le rapport le plus élevé ($A=5$). Elle est habituellement contrariée par la réaction de non-coopération du partenaire au coup suivant. Ainsi dans une série longue, ce type de jeu conduit à une suite de gains minima : la « Punition de l'égoïste » ($A=1$ et $B=1$), alors que la coopération régulière est récompensée par des séries longues de « Récompenses pour coopération mutuelle » ($A=3$ et $B=3$), qui maximisent le gain des deux partenaires. Pour autant, dans l'hypothèse non retenue par Axelrod (1992) où le joueur A parviendrait à obliger son partenaire à continuer de coopérer, il pourrait reproduire le score maximum ($A=5$) sur une longue série et dépasser le bénéfice de la coopération ($A=3$ et $B=3$) en dissociant son intérêt à long terme de celui de son partenaire ($B=0$ sur une série longue). La maximisation de

l'utilité personnelle aux dépens du partenaire correspond à une dissociation de son intérêt personnel de celui de son partenaire et répond donc à la définition de la malveillance établie au chapitre précédent. Dans la mesure où la relation de travail est un échange social dans lequel on s'attend à trouver de la coopération, cette dissociation correspond également à une forme de trahison. Elle est rendue possible par une asymétrie d'information (Théorie de l'agence) ou de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 ; Cook et Emerson, 1978).

2.3.2.1 Profiter de l'asymétrie d'information.

La Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989 ; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Hill & Jones, 1992; Harrison & Harrell, 1993) met en évidence le risque d'une dissociation d'intérêt entre le principal et l'agent rendue possible par une asymétrie d'information. Cette asymétrie permet aux dirigeants d'employer l'argent des actionnaires d'une manière défavorable à leurs intérêts, par exemple par des choix stratégiques non rentables ou des dépenses somptuaires, sans que les actionnaires ne puissent répliquer, tout au moins à court terme. Le problème du rapport principal-agent est aujourd'hui étendu à d'autres situations.

Dans son analyse de la crise financière de 2008, Stiglitz (2010) relève, outre la défaillance du pouvoir régulateur et des agences de notation, les asymétries d'information qui ont été mises en œuvre par les banques pour convaincre leurs clients d'acquiescer des produits toxiques (prêts immobiliers impossibles à rembourser et crédits *subprime* titrisés). D'une part, la dérégulation des marchés financiers a permis à ces acteurs d'introduire des produits dont les risques étaient mal maîtrisés, d'autre part la dissociation de leur intérêt de ceux de leurs clients a été réalisée par le moyen d'incitations vicieuses, comme le versement de commissions initiales élevées aux banques et à leurs commissionnaires et le transfert des risques à leurs clients. Bien que ces manœuvres aient produit une grande destruction de richesse pour l'ensemble des parties prenantes, les banques américaines « trop grandes pour faire faillite » ont été renflouées sans contrepartie par les autorités publiques, créant ainsi selon Stiglitz (2010) un aléa moral les incitant à recommencer. Au final, hormis la séparation des banques de dépôt et des banques d'affaires, peu a été fait pour riposter aux pratiques malveillantes de ces grands groupes financiers.

2.3.2.2 Exploiter une asymétrie de pouvoir.

Selon Crozier et Friedberg (1977), le pouvoir d'un acteur dépend du contrôle qu'il peut exercer au sein d'une zone d'incertitude qui affecte les objectifs d'un autre acteur ou d'un segment de l'organisation. Ainsi, un acteur non prévisible qui contrôle une telle zone d'incertitude est en situation de pouvoir par rapport à ceux qui dépendent de lui. Une telle asymétrie de pouvoir repose sur l'interdépendance des acteurs au sein de l'organisation. Elle peut être exploitée pour servir les intérêts du partenaire le plus fort au détriment du partenaire faible tout en l'empêchant de répliquer, fût-il l'organisation tout entière.

Ainsi, selon Belet et Zahir (2006) la culture hiérarchique, centralisée et bureaucratique étudiée par Crozier (1970, 1971), conduit à adopter des comportements managériaux autoritaires, dominateurs, manipulateurs et cyniques, voire méprisants, justifiés par la maximisation de la performance financière à court terme. Or, les comportements managériaux non éthiques sont responsables d'impacts souvent désastreux et de « coûts cachés » importants dont les plus connus sont la rétention volontaire d'informations, l'absence de communication et de coordination entre services, les rivalités de pouvoir et la guerre des chefs (Le Goff, 1996). Ils ont pour conséquence la perte de légitimité et de confiance dans la hiérarchie. Les conséquences de l'absence de bienveillance dans les comportements managériaux sont étudiées par l'ISEOR de Lyon (H. Savall), par exemple : la montée du stress et des problèmes de santé psychique, la démotivation, les attitudes de « survie organisationnelle », la passivité, l'accroissement de l'absentéisme, la dégradation des conditions de travail, ainsi que les frustrations relatives à l'absence d'écoute et de dialogue par la hiérarchie, ou encore une gestion impersonnelle et démotivante des RH. (Auteurs précédents cités par Belet et Zahir, 2006).

La Power Theory de Cook et Emerson (1978) met en évidence la capacité du partenaire le plus fort à influencer la négociation entre partenaires. En appliquant la Power Theory à la négociation commerciale, Dwyer et Walker (1981) montrent que la compétition entre des fournisseurs faibles combinée à l'objectif de maximisation de leurs gains produit des arrangements qui favorisent le partenaire le plus puissant au détriment du partenaire le plus faible. Lorsque le pouvoir est distribué symétriquement, le processus de négociation est symétrique, car les deux négociateurs évitent les actions extrêmes qui pourraient provoquer des représailles de leur partenaire. Aussi l'arrangement maximise

leurs profits respectifs dans un optimum de Pareto et réparti équitablement le profit. À l'inverse, dans une asymétrie de pouvoir la personne la plus faible modifie sa réponse dans le sens des désirs de la personne la plus forte (Schopler, 1965, cité par Dwyer et Walker, 1981 : 106). Ainsi, les négociateurs ont moins de chance de parvenir à un arrangement répondant à l'optimum de Pareto, et le partenaire le plus faible, en ne recevant pas la contrepartie équitable à son apport, continue de s'affaiblir.

2.3.2.3 Évaluer la relation d'une manière instrumentale.

Pour Elangovan et Shapiro (1998), l'évaluation de la relation *trustor/trustee* joue un rôle critique dans l'évaluation de la situation précédant la trahison. Les recherches suggèrent trois facteurs capables d'influencer cette évaluation : la perception de l'équité de l'échange et celle de la valeur de la relation entre les parties ; la continuité de la relation dans le temps ; et la disponibilité de *trustors* potentiels alternatifs qui diminue la valeur du *trustor* actuel. Le facteur de la perception de l'équité dans l'évaluation de la situation joue le rôle d'une variable de substitution pour la qualité de la relation indépendamment du statut du *trustor* et de la longueur de la relation. L'appréciation des principes éthiques par le *trustee* qui trahit dépend de la gravité perçue de la violation et de la hiérarchie accordée aux valeurs et principes, ainsi servir un intérêt supérieur peut être considéré comme plus important que rester digne de confiance (Elangovan et Shapiro, 1998 : 557-559).

Selon Elangovan et Shapiro (1998 : 561), la trahison effective dépend de l'évaluation du prix à payer, de la culture organisationnelle de l'entreprise et de ses valeurs. L'intention de trahison est modérée par l'évaluation de la probabilité de détection et de punition, aussi beaucoup de *trustees* pourraient être des « traîtres potentiels » attendant simplement le moment opportun. Cette opinion pessimiste des auteurs semble postuler l'opportunisme probable des acteurs. Pour autant, cet opportunisme n'est probable que dans la mesure où les acteurs font délibérément et collectivement le choix de valeurs orientées vers soi-même, ce qui renvoie dans les organisations à l'existence contingente d'un climat éthique instrumental.

2.4 Facteurs influençant les comportements bienveillants et malveillants.

Selon Merton (1938, cité par Cohen, 1993 : 344), les comportements asociaux, illégaux et non éthiques se produisent dans un système social dans lequel une emphase excessive est portée sur des buts spécifiques sans qu'une importance correspondante ne soit accordée à la nécessité d'employer des moyens légitimes pour atteindre ces buts. Un tel système social produit de l'*anomie*, définie comme une condition d'absence de norme et de déséquilibre social.

Le criminologue Passas (1990) décrit comment la focalisation sur le profit maintient une pression constante conduisant à des activités non éthiques tant au niveau individuel qu'organisationnel. Ainsi, lorsque les individus perçoivent que les autres ne respectent pas les pratiques légitimes, ils peuvent regarder comme futile de les observer eux-mêmes. L'anomie peut provoquer une aliénation interpersonnelle qui conduit au manque d'attention au bien-être des autres (Lickona, 1976). Le sentiment d'impuissance provoqué par l'anomie chez les employés peut les rendre incapables de résister aux demandes des figures d'autorité (Kelman and Hamilton, 1989). (Auteurs précédents cités par Cohen, 1993 : 345).

2.4.1 La question centrale de la profondeur spirituelle dans les organisations.

Selon Berthoin Antal et Frémeaux (2013 : 9), « le travail permet d'être en connexion avec les autres et d'être en connexion avec une dimension transcendante (Mitroff et Denton, 1999 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2003 ; Mitroff, 2003 ; Liu et Robertson, 2012) ». C'est pourquoi la préférence pour des valeurs orientées vers les autres, qui apparaît comme le point de départ des comportements bienveillants, peut être qualifiée de spirituelle.

Or, ces dimensions sociales et symboliques appelées « expressives » ou intrinsèques (Habermas, 1987 ; Zoll, 1992 ; cités par Berthoin Antal et Frémeaux, 2013 : 6) sont opposées aux orientations extrinsèques ou matérialistes (Maslow, 1964, idem : 6). C'est pourquoi je propose de considérer également comme une forme de « spiritualité » la préférence pour des valeurs orientées vers soi-même ou, comme on le verra plus bas, vers une communauté morale restreinte. Dans la mesure où la spiritualité découle ultimement d'un choix libre et où l'altruisme et l'égoïsme constituent les deux termes d'un tel choix, cette proposition apparaît cohérente.

La préférence spirituelle altruiste ou égoïste constitue à la fois une caractéristique personnelle et une caractéristique organisationnelle : une caractéristique personnelle parce qu'elle est exercée en premier par des individus, et une caractéristique organisationnelle parce les choix effectués par le top management influencent le comportement des individus qui composent l'organisation, comme le montre la capacité du leadership spirituel à inspirer la compassion et des comportements vertueux (Fry, 2003, cité par Karakas et Sarigollu, 2013 : 667). Ces choix concernent la structure de l'organisation, la définition de ses buts et de sa stratégie, le style de management et de GRH adoptés, et l'accueil de la pratique spirituelle sur le lieu de travail, ainsi que leurs conséquences sur la culture organisationnelle. Or, certains de ces choix influencent les comportements dans le sens de la bienveillance et d'autres vers la malveillance.

2.4.2 Les antécédents du comportement éthique dans les organisations.

Selon la logique déployée précédemment, le respect de l'éthique n'est que la conséquence d'un choix spirituel fondamental et elle ne peut être employée efficacement que parce qu'un tel choix précède son déploiement. Selon Rest (1986, 1994, cité par Seabright et Schminke, 2002 : 21), le comportement éthique repose sur quatre processus psychologiques : reconnaître une question morale, former un jugement moral, établir une intention morale, et la mettre en œuvre. Les comportements éthiques dans les organisations ne dépendent donc pas uniquement de la présence ou de l'absence de codes d'éthiques permettant de reconnaître une question d'ordre moral dans l'exercice du travail, ils dépendent également de l'aptitude personnelle des employés à former un jugement et une intention. Or, cette aptitude dépend de l'orientation personnelle des valeurs (spiritualité altruiste ou égoïste) et elle peut être renforcée ou déformée par l'expérience de travail, notamment par l'anomie organisationnelle (Cohen, 1993).

2.4.2.1 Le climat éthique.

Selon Schneider (1975 : 474), le climat organisationnel est un construit « qui comprend les perceptions psychologiques partagées par un ensemble d'individus pour caractériser les pratiques et les procédures d'un système ». En s'insérant dans ces travaux, Victor et Cullen (1987, 1988) proposent le concept de *climat éthique* et suggèrent d'y intégrer à la fois les pratiques formalisées comme les codes de conduite et le système informel des valeurs en place dans l'organisation. Le climat éthique est défini comme : « an organization's shared perceptions of what is ethically correct behavior and how ethical

issues should be handled » (Victor and Cullen, 1987 : 51-52). Il a pour but de désigner la manière dont les décisions impliquant des considérations éthiques sont prises.

Victor et Cullen (1987) suggèrent que chaque groupe ou organisation possède un type de climat dominant. L'existence d'un climat dominant a pour conséquence que les personnes à l'intérieur d'un groupe sont conduites à agir en conformité avec ce climat. Pour autant, les organisations ne possèdent pas un type unique de climat. Plus encore, ce climat peut être différent entre les groupes qui composent l'organisation. Victor et Cullen (1988) supposent que l'absence de congruence entre le niveau moral d'un individu et le climat éthique de son organisation peut produire du stress, de l'insatisfaction et du turnover.

De nombreux travaux théoriques et empiriques ont développé le concept de climat éthique et confirmé sa validité (pour une revue méta-analytique : Martin et Cullen, 2006). Hireche et El Mourab (2007) montrent par une revue de littérature internationale que pour l'étude de la dimension éthique en GRH, le cadre conceptuel du climat éthique de Victor et Cullen reste le plus utilisé (16%) devant celui de la philosophie morale classique (11%), notamment en raison de sa relation avec de nombreuses variables intéressantes, comme la motivation, l'engagement au travail et la gestion des conflits, et de sa facilité d'opérationnalisation. Les auteurs pointent cependant l'absence d'étude qualitative en GRH dans ce cadre (entre 1991 et 2005). Poursuivant les travaux initiaux de Victor et Cullen (1987, 1988), les recherches empiriques ont distingué cinq climats qui constituent aujourd'hui la principale référence pour les recherches sur le climat éthique (cf. Tableau 2.3).

Selon Martin et Cullen (2006), le climat *instrumental* se réfère au niveau individuel et local. Il correspond à des normes et des attentes qui favorisent des décisions égoïstes. Dans un climat perçu au niveau local et individuel comme *bienveillant* (*Caring*) les décisions doivent englober le bien-être des autres. Le climat *autonome* (*Independence*) se réfère uniquement au niveau individuel. Il favorise les convictions morales personnelles et protège contre les pressions. Le climat basé sur les *règles* et procédures (*Rules*) se réfère uniquement au niveau local. Il accorde une priorité éthique aux standards imposés par l'organisation. Enfin le climat « *loi et codes* » est le seul qui se réfère au niveau cosmopolite. Les décisions éthiques y sont prises en référence à un système de valeur extérieur comme la loi, les codes professionnels ou encore la bible.

Tableau 2.3 : Five common empirical derivatives of ethical climate (Victor and Cullen, 1987, 1988 ; Neubaum et al. 2004. Tableau cité par Martin et Cullen, 2006).

		Locus of analysis		
		<i>Individual</i>	<i>Local</i>	<i>Cosmopolitan</i>
Ethical Criteria	Egoisme	Instrumental		
	Benevolence	Caring		
	Principle	Independance	Rules	Law and Codes

2.4.2.2 Les effets du climat éthiques sur le comportement des employés.

Cullen et al. (2003) étudient empiriquement l'influence des trois critères éthiques de base sur l'engagement des salariés. Un climat *égoïste* a pour effet que les employés se sentent moins concernés par les autres dans l'organisation et par l'organisation elle-même (Wimbush et Sheppard, 1994, cités par Cullen et al., 2003 : 130). Dans un tel climat, il est moins probable que se développent la coopération et la cohésion de groupe. De même, l'incohérence de ce climat avec les normes éthiques générales empêche l'identification à l'entreprise et à ses valeurs (Williams, 1995, idem : 138). Aussi le climat *égoïste* est relié négativement à l'engagement organisationnel, alors que le climat *bienveillant* est relié positivement à l'engagement organisationnel. Enfin, dans un climat de *principes* (*principle climate*), les employés ne développent leur engagement que dans la mesure où les principes de l'organisation correspondent à leurs principes individuels (Cullen et al., 2003 : 131). C'est pourquoi les auteurs recommandent le développement d'un climat bienveillant comme étant le plus favorable à l'engagement organisationnel.

Ainsi, l'étude du climat éthique commencée comme celle d'une donnée factuelle (Quels climats existent ? Où et pourquoi ?) aboutit, comme pour la théorie de la coopération d'Axelrod (1992), à la découverte d'un constat non ambigu : la bienveillance est préférable pour les organisations, comme elle est préférable pour la coopération.

Bien que les climats bienveillant et de principe se rapportent à des valeurs altruistes, il existe cependant une différence entre eux. La bienveillance est altruiste parce qu'elle se réfère directement à l'autre par la *philia* et l'*agapè* et fait ainsi des personnes un but, tandis que les principes ne sont altruistes que dans la mesure où la valeur de l'autre y

est intégrée, ce qui peut être relatif à un cadre légal, professionnel ou économique contingent. Les principes sont utiles pour permettre à tous de reconnaître objectivement un devoir éthique, cependant ils ne suffisent pas pour régler les rapports humains ne posant pas directement de question éthique ni pour prévenir le besoin de l'autre, comme le fait la bienveillance. Aussi l'éthique n'est elle pleinement efficace que lorsqu'elle est précédée par une spiritualité altruiste, c'est-à-dire par une attention respectueuse à la fois du bien de l'autre, du bien pour soi, et du bien commun. Le comportement éthique peut donc être induit extérieurement par les règles et par les codes, à la condition qu'ils le prennent efficacement en compte, mais il n'est intériorisé que par un choix spirituel altruiste.

2.4.3 Les antécédents des comportements malveillants.

La littérature met en évidence les antécédents qui conduisent à la malveillance dans les organisations : la priorité donnée à la performance économique, le climat éthique instrumental et l'anomie organisationnelle, qui produisent une culture d'entreprise renforçant ces antécédents. Ainsi, selon Elangovan et Shapiro (1998) les valeurs de l'entreprise peuvent affecter l'évaluation de la situation et l'importance accordée aux principes. De même, les organisations caractérisées par des buts incohérents, des divergences d'opinions et des conflits, et des coalitions mouvantes se prêtent à la trahison. La culture organisationnelle pourrait donc avoir pour impact de légitimer et de rendre « normatifs » des comportements de trahison et de malveillance en général lorsqu'ils sont communs et non sanctionnés.

Peterson (2002) montre empiriquement que le climat éthique égoïste produit un impact positif significatif sur les comportements non éthiques, tandis que les climats bienveillant et de principe leur sont reliés négativement. De même, Cullen et al. (2003) dissuadent les managers de promouvoir un climat égoïste qui incite les employés à s'impliquer dans leur intérêt personnel plutôt que dans celui de leurs collègues et celui de leur entreprise.

Selon Cohen (1993 : 346-349), l'anomie organisationnelle résulte de l'emphase mise par le management sur la performance économique et la compétition sans égard pour les moyens employés, de mécanismes de responsabilité diffus, de codes éthiques vagues et mal distribués non renforcés par la communication et la formation, de l'absence de

mécanismes pour rapporter les comportements inacceptables, de mécanismes d'incitation/punition orientés uniquement vers les buts organisationnels, de définitions de mission focalisées sur la compétition, la performance et le point de vue du marché mais pas sur le service du client, d'une responsabilité collective diluée ou du non respect des droits des employés, d'un processus de décision essentiellement hiérarchique et sans considération pour ses conséquences légales, et d'une culture d'entreprise valorisant les écarts de conduite.

Selon les *Theories of corporate illegality* (Finney et Lesieur, 1982 ; Coleman, 1987 ; Baucus, 1994 ; cités par McKendall et al., 2002 : 368), les comportements illégaux dépendent de la présence simultanée : de *la motivation* produite par de faibles profits ou des difficultés économiques lorsque la pression des résultats est élevée ; de *l'opportunité* créée par la taille de l'entreprise et la concentration industrielle qui facilitent l'absorption des amendes et la collusion, ou au contraire de la faible concentration et de la faible taille qui rendent plus difficile le contrôle par les agences de régulation ; de *la défaillance du contrôle externe et interne* qui doit assurer la détection et la punition des transgressions ainsi que la récompense des comportements conformes.

Soltani (2014) compare six fraudes d'entreprises majeures, aux États-Unis et en Europe. Son analyse montre qu'en dépit de différences importantes dans les lois et les mécanismes de régulation, elles ont en commun un conseil incompetent, une gouvernance et des mécanismes de contrôle inefficaces, un plan d'incitations vicieux, des irrégularités comptables, la défaillance des auditeurs, un CEO dominant, des comportements managériaux dysfonctionnels et un manque d'éthique au sommet de l'entreprise.

2.4.4 La reconnaissance d'une responsabilité envers la communauté.

Le comportement bienveillant se caractérise par la volonté d'assumer la responsabilité de ses actes envers la communauté à laquelle on appartient. Cette volonté dépend de la reconnaissance d'une responsabilité, mais aussi de la reconnaissance d'une communauté d'intérêt et de destin. Comme on l'a vu au chapitre précédent, la négation de la responsabilité des organisations provient historiquement à la fois du concept de Main invisible d'Adam Smith (1759) repris et déployé par l'utilitarisme et l'école néo-classique en économie, et de l'influence du calvinisme sur le capitalisme comme l'a

montré Max Weber (1904-1905). La notion de cette responsabilité a refait surface au XX^e siècle à l'occasion de la question environnementale, et plus globalement, grâce à celle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

2.4.4.1 La reconnaissance de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Freeman (1984) pose les bases de la RSE par sa définition du *stakeholder* : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (traduction citée par Mullenbach-Servayre, 2007). La RSE vise à *légitimer l'entreprise*, son activité et son impact environnemental et social, en réponse à la demande des parties prenantes. Cependant, deux courants semblent ici s'opposer : le courant libéral américain portant sur l'éthique managériale et l'engagement philanthropique des entreprises, et le courant européen institutionnaliste pour lequel il revient aux gouvernements de faire respecter cette responsabilité sociale.

Ainsi, Freeman entend construire une nouvelle vision du capitalisme en substituant l'arbitrage privé à celui de l'État (Postel et Rousseau, 2008 : 43). « De la valeur peut être créée, vendue et maintenue dans le temps, parce que (1) des stakeholders peuvent joindre de manière satisfaisante leurs besoins et leurs désirs en passant des accords volontaires entre eux qui sont pour la plupart tenus, (2) parce que toutes les transactions impliquent des clients, des fournisseurs, des employés et des financiers, (3) parce que les stakeholders acceptent leur responsabilité, (4) parce que les humains ont des motivations et des valeurs différentes, (5) parce que les stakeholders sont motivés par leurs valeurs. » (Freeman, Martin, Pamar, 2007 : 311, traduction citée par Postel et Rousseau, 2008 : 44).

Au contraire, selon le *Livre Vert* de la Commission européenne (2001), la RSE ne doit « pas être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée » (n°22 : 7). Mais c'est à titre volontaire que la Commission « invite les sociétés à investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité » (n°21 : 7).

Afin de clarifier la notion de RSE et de répondre aux arguments de Friedman (1970) selon lesquels la RSE obligerait les entreprises à exercer sans légitimation démocratique des devoirs revenant aux gouvernements, Aßländer (2011) propose une troisième voie fondée sur le principe de subsidiarité formulé par l'enseignement social catholique. Cette doctrine prescrit qu'une instance supérieure n'est pas légitime pour intervenir si les objectifs peuvent être atteints d'une manière autonome par le niveau inférieur ; ce faisant elle protège les instances inférieures d'une surrégulation de la part des niveaux supérieurs. Mais elle prescrit également un droit d'assistance lorsque la solution d'un problème ne peut pas être obtenue au niveau inférieur. Aussi les interventions de l'État doivent être coordonnées avec les activités du reste de la société en respectant l'autonomie des corps intermédiaires et toujours en vue du bien commun (Jean-Paul II, 1991, § 48 ; Benoit XVI, 2009, § 57). Ainsi, dans la RSE la subsidiarité peut être vue comme un principe organisationnel permettant de répartir la responsabilité entre les acteurs politiques, civils et économiques (Aßländer, 2011 : 121).

La RSE et la coopération peuvent être vues comme des mécanismes de régulation du capitalisme indépendants de l'autorité centrale (Freeman, 1984 ; Axelrod, 1992). Cependant, la bienveillance constitue la condition d'efficacité de ces mécanismes, comme le remarque trop rarement la littérature sur la RSE. À défaut de quoi, ils encourent le risque de perdre leur autonomie – et donc leur caractère volontaire – pour être encadrés de plus en plus étroitement par les lois, la réglementation et les tribunaux. Aussi la reconnaissance d'une responsabilité, qui constitue déjà un grand pas compte tenu du contexte historique, n'est-elle pas suffisante. Elle doit être complétée, voire, inspirée par les autres dimensions de la bienveillance, notamment la spiritualité et l'éthique.

La reconnaissance de la responsabilité s'établit non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau personnel et interpersonnel, car ce sont les individus qui prennent les décisions, quel que soit leur niveau. À l'exception des actes accidentels, les comportements non éthiques sont des actions intentionnelles pour échapper à la responsabilité (Cohen, 1993 : 344). Aussi ces comportements peuvent être considérés comme un désengagement de la relation de partenariat pour s'engager dans des valeurs égoïstes, ce désengagement impliquant la négation de la responsabilité du partenaire malveillant.

2.4.4.2 L'inclusion dans la communauté morale.

Selon Moberg et Seabright (2000, cité par Seabright et Schminke, 2002 : 23), chacun définit une communauté à l'intérieur de laquelle il accorde aux autres un plein statut moral. L'imagination morale élargit l'inclusion au sein de cette communauté, tandis que l'imagination immorale exclut activement les autres hors de ces frontières. Aussi la reconnaissance d'une responsabilité par une personne ou une organisation inclut également d'étendre les frontières de la communauté morale qu'elle reconnaît (relation de type D) jusqu'aux communautés réellement impactées par ses actes (relation de type A). De ce point de vue, la RSE actuelle souffre d'une limite malgré la définition initiale de Freeman (1984) puisqu'elle ne reconnaît généralement que les attentes des parties prenantes capables d'affecter l'entreprise, mais pas celles des parties prenantes incapables de répliquer, par exemple dans le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997, cité par Mullenbach-Servayre, 2007 : 113). Or, ce contexte correspond à celui d'une asymétrie de pouvoir qui rend l'exploitation de la malveillance possible sur une longue durée. Aussi, la perception d'une communauté d'intérêt ou de destin par les individus ou les organisations grâce à une notion du *stakeholder* étendant la communauté morale à l'ensemble des parties affectées par leurs actes est-elle essentielle afin d'exercer réellement leur responsabilité envers eux. La reconnaissance incomplète de la responsabilité par le refus d'étendre la communauté morale à l'ensemble des stakeholders correspond à l'anomie organisationnelle telle qu'elle est définie par Cohen (1993).

2.5 Leviers pour augmenter la bienveillance dans les organisations.

Les différents courants de littérature examinés plus haut adressent des conseils aux managers et aux employés dans le but d'accroître la bienveillance dans les organisations. Les motivations avancées sont de deux ordres qui peuvent sembler contradictoires : améliorer le bien-être des employés dans une démarche de prise en compte de leurs besoins (*caring*) et augmenter la performance financière de l'entreprise à travers l'amélioration de la performance sociale et le développement de la coopération avec ses partenaires. À bien des égards cette dernière motivation peut apparaître comme instrumentale. La contradiction peut cependant être résolue à partir de la définition de

la réciprocité de Juliette Tournant (2014) comme étant l'exercice conjoint de la *bienveillance pour soi* et de la *bienveillance pour l'autre*. La discussion à ce propos sera détaillée dans le chapitre suivant, cependant la littérature confirme l'évidence selon laquelle la bienveillance pour être crédible et repousser le soupçon d'instrumentalisation doit être introduite d'une manière globale et dans toutes les pratiques de l'organisation. C'est pourquoi une stratégie et un style de management bienveillants constituent probablement les facteurs déterminants pour l'efficacité de cette introduction en raison de leurs synergies pour l'ensemble des parties prenantes.

2.5.1 Rechercher la coopération mutuelle.

2.5.1.1 Principes généraux d'une stratégie bienveillante.

Robert Axelrod (1992 : 130-140) suggère trois principes généraux pour favoriser la coopération mutuelle, utilisables aussi bien par les managers que par les acteurs individuels :

- 1) *Augmenter l'importance de l'avenir par rapport au présent*, car « aucune forme de coopération ne peut être stable si l'avenir n'a pas assez d'importance par rapport au présent ». Ce qui se réalise en augmentant la durée ou la fréquence des interactions. Ainsi, une entreprise qui effectue ses achats et ses ventes avec un nombre limité de partenaires fidèles a plus de chance de susciter la coopération. De même, des employés ou des décideurs qui se rencontrent souvent dans un même espace, ou un commercial qui visite fréquemment ses clients.
- 2) *Modifier la règle des gains* en rendant « la motivation à long terme pour la coopération mutuelle plus grande que celle à court terme pour la défection ».
- 3) *Enseigner des valeurs et des savoirs faire* qui favoriseront la coopération : par le souci les uns des autres, par l'amélioration de la capacité de reconnaissance des caractéristiques bienveillantes ou égoïstes chez les autres joueurs, et par l'apprentissage d'une réciprocité qui refuse de se laisser exploiter.

2.5.1.2 Trouver des partenaires dignes de confiance grâce au don.

La question de la découverte de partenaires dignes de confiance forte, ouverte par Barney et Hansen (1994), trouve un début de réponse dans la théorie de l'engagement de Zajac et Olsen (1993), selon laquelle des partenaires potentiels peuvent se tester mutuellement en engageant un premier investissement. Masclef (2012) propose de

comprendre la dynamique d'émergence *ex nihilo* des alliances à partir de la théorie de l'altruisme qui justifie l'acceptation de l'absence de contrepartie dans le don gratuit par une rationalité élevée à un plan plus grand que celui de la chose donnée : un projet stratégique ou une alliance, une valeur ou le bien-être de l'autre, qui donnent un sens au don. Ainsi, dans les négociations de l'alliance entre Renault et Nissan, de janvier 1998 à mars 1999, Masclef (2012) montre que les dons importants de temps et d'informations stratégiques faits à Nissan sans garantie de retour, ainsi que la renonciation volontaire à un comportement opportuniste après la défection de Daimler-Chrysler, ont envoyé à Nissan un signal lui permettant d'évaluer positivement la crédibilité de Renault comme futur partenaire. Cette stratégie permettant la découverte de partenaires fiables peut probablement être déployée aussi dans les relations interpersonnelles.

2.5.1.3 Favoriser une bonne gouvernance par la rationalité communicationnelle.

La *rationalité communicationnelle* décrite par Habermas (1983) constitue un moyen dont l'efficacité se vérifie empiriquement pour développer concrètement la vigilance éthique dans les organisations. Elle suppose certaines conditions : « égalité des participants, diversité des points de vue acceptés, temporalité longue de l'action collective » (Habermas, 1983, cité par Postel et Rousseau, 2008 : 44). L'efficacité d'une telle communication relève de la prise de conscience d'un bien commun à partager (Aristote) et d'un « sens de la communauté » fondé sur le compagnonnage entre égaux et grâce auquel la prise en compte du point de vue de l'autre permet de parvenir à un jugement relativement impartial (Arendt, 1961).

L'observation de 65 plateformes françaises de *crowdfunding* par Onnée et Renault (2014) montre empiriquement comment cette rationalité communicationnelle permise par la fonction de réseau social de ces plateformes produit une bonne gouvernance, grâce aux interactions entre les porteurs de projets et leurs soutiens. Ce modèle, à la condition d'être adapté aux situations concrètes, possède potentiellement le pouvoir d'étendre la portée de l'éthique au-delà des frontières de l'organisation. Il paraît correspondre particulièrement à la structure des entreprises de plus en plus éclatées et pourrait déboucher sur un nouveau style de management intéressant à explorer, car étendu aux parties prenantes.

2.5.2 Favoriser les échanges sociaux par le style de leadership.

2.5.2.1 Établir un leadership fondé sur la confiance.

Selon Whitener et al. (1998), établir la confiance dans l'organisation grâce aux bénéfices des échanges sociaux nécessite que les managers fassent le premier pas. Ce qui suppose de surmonter trois obstacles : 1) La complexité des motivations des échanges sociaux, en particulier la contradiction entre la construction de relations basées sur la confiance et la prévention du risque d'opportunisme par un contrôle étroit. Cet obstacle peut être surmonté par une structure décentralisée qui encourage la délégation et donc l'apparition de la confiance. 2) Les dilemmes sociaux dans lesquels l'interdépendance des résultats individuels crée un conflit entre l'intérêt personnel et le bien collectif, et dans lesquels le manager risque de se faire exploiter en l'absence de réciprocité (crédulité, embarras et mauvais leadership). Pour surmonter cet obstacle, Whitener et al. (1998) proposent de modifier la nature de l'interdépendance, par exemple par la structure des récompenses et des incitations afin d'aligner les intérêts personnels avec ceux de l'organisation, et de diminuer le coût perçu associé aux échanges non réciproques. 3) Le rôle des valeurs culturelles. Car les valeurs culturelles basées sur l'intérêt personnel augmentent la perception des coûts de la non-réciprocité, tandis que des valeurs moins individualistes encouragent les comportements crédibles et l'apparition de la confiance.

Pour Whitener et al. (1998), les facteurs suivants renforcent la perception de la crédibilité des managers par les salariés : 1) la cohérence de leurs comportements, qui diminue l'incertitude des employés ; 2) leur intégrité comportementale (dire la vérité et tenir ses promesses), qui réduit la prise de risque de la confiance ; 3) le partage du contrôle, qui inclut la participation aux décisions et la délégation du contrôle ; 4) une communication précise et ouverte qui explique les décisions et sait écouter en retour ; 5) manifester de la considération et de l'attention pour les besoins et les intérêts des autres, ce qui reflète un comportement managérial qui se retient de profiter de manière opportuniste de la vulnérabilité des employés.

En s'appuyant sur la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Noorderhaven, 1992) et sur la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), Whitener et al. (1998 : 518) mettent en évidence le conflit potentiel entre le besoin de contrôler

l'opportunisme des agents et l'émergence de comportements managériaux susceptibles d'inspirer la confiance. Or, la confiance ne peut émerger et se maintenir que si le bénéfice qui en résulte devient évident. Le comportement crédible des managers (*trustworthy behavior*) est un moyen pour réduire les risques supportés par les employés et pour leur procurer des récompenses sociales. Il accroît la probabilité qu'en retour ceux-ci fassent confiance à leurs supérieurs (idem : 516). L'acceptation de la vulnérabilité dans la confiance n'implique pas de supprimer tout contrôle, car elle ne pourrait plus s'exercer si les comportements déviants n'étaient pas réprimés. Aussi Whitener et al. (1998) suggèrent de le partager et de renoncer au contrôle étroit qui renvoie aux salariés un message de méfiance.

2.5.2.2 Évoluer vers un leadership transformationnel.

Burns (1978, cité par Bass, 1998 : 9) introduit la distinction entre leadership transactionnel et transformationnel. Le leader transactionnel recherche son intérêt personnel et celui de ses *followers*, tandis que le leader transformationnel encourage l'éthique, le moral et la motivation de ses subordonnés. Le leadership transactionnel peut être relié aux premiers étages de la pyramide de Maslow (1943), tandis que le leadership transformationnel se relie au niveau des idéaux et possède ainsi une plus grande force de motivation.

Bass (1990b) montre que le leadership transactionnel conduit à de mauvais résultats, spécialement lorsque les leaders se contentent d'intervenir uniquement lorsque les standards et procédures ne sont pas atteints. À l'inverse, le leadership transformationnel produit de la performance lorsque les leaders élargissent et élèvent les intérêts de leurs subordonnés, lorsqu'ils produisent la reconnaissance et l'accord de leurs subordonnés avec les buts de la mission, et lorsqu'ils parviennent à orienter leurs employés vers le bien du groupe plutôt que vers leur intérêt personnel. Les managers transformationnels sont perçus comme plus satisfaisants et plus efficaces par leurs employés. Plus encore, ils sont plus performants, à la fois selon l'avis de leurs superviseurs et selon les mesures financières standards, et leurs employés avouent exercer pour eux plus d'efforts supplémentaires. Selon Bass (1990b), le management transformationnel peut s'apprendre et se développer. Et cet apprentissage nécessite de se voir confier des challenges assortis du droit de se tromper.

Avolio et al. (2004) montrent comment le leadership transformationnel influe sur l'engagement organisationnel à travers *l'empowerment* psychologique. Les employés rendus plus autonomes (*empowered*) grâce au leadership transformationnel se perçoivent eux-mêmes comme plus capables et plus aptes à influencer leur travail et leur organisation pour leur donner du sens. Ainsi, ils sont plus susceptibles de réciprocité en s'engageant dans leur organisation. Les auteurs étudient également l'influence modératrice de la distance structurelle sur l'engagement. Alors que la proximité physique permet de plus nombreux contacts personnels entre leader et subordonné, Avolio et al. (2004) trouvent que la relation indirecte avec un leader transformationnel hiérarchiquement distant produit plus d'effet qu'avec un manager direct. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'un leadership transformationnel déployé à un plus haut niveau laisse moins de possibilités d'*empowerment* aux managers de proximité.

2.5.2.3 Faire le choix du servant leadership.

Greenleaf (1977, cité par Stone et al., 2004 : 352) est le premier à distinguer le modèle du *servant leadership* dans lequel les objectifs du leader sont focalisés en premier sur les besoins de ses subordonnés et seulement après sur ceux de l'organisation. Près de 30 ans plus tard, Stone et al. (2004) proposent une revue de littérature sur le *servant leadership*. Pour eux et malgré de grandes similarités, cette priorité distingue le *servant leadership* du leadership transformationnel. Certes, les deux modèles mettent en avant l'importance d'apprécier et de valoriser les personnes, de les écouter, de les soutenir et de les conseiller, ainsi que de leur procurer de l'autonomie (*empowering*). Pour autant, le *servant leader* gagne de l'influence d'une manière spécifique qui dérive de l'esprit de service appliqué à ses subordonnés (Russel et Stone, 2002, cités par Stone et al., 2004). Ainsi, le *servant leadership* est une croyance selon laquelle les buts organisationnels ne sont remplis à long terme qu'en facilitant en premier le développement et le bien-être des employés. Le *servant leadership* remplit les objectifs organisationnels parce que les employés exercent la réciprocité en se mettant au service des clients. Cette croyance semble confirmée empiriquement par le témoignage d'expériences, tel celui de Nayar (2010) dans son ouvrage « Employees first, customers second ».

2.5.2.4 Manager par le don.

Alter (2009 : 185) affirme que « gérer les relations entre employeurs et salariés en mobilisant la théorie du don [...] ne fait pas partie des croyances considérées comme normales » dans les organisations, à l'inverse de celles qui attribuent une efficacité aux règles, aux procédures et au contrôle. Pourtant, la compétence étant devenue collective et le mouvement généralisé, les règles supposent que les salariés investissent leur expérience, leurs initiatives et prennent parfois le risque de les transgresser pour résoudre les contradictions qu'elles entraînent, par exemple entre la politique du "just in time" et celle de la qualité, et pour atteindre l'efficacité. Ainsi, « la gestion de ces situations suppose de faire appel à l'initiative des opérateurs, à leur capacité à mobiliser des savoir-faire irréductibles à la rationalisation » (idem : 151).

Les salariés donnent aux tiers : « du temps, de l'ingéniosité, de l'engagement et même des formes de célébration de l'existence collective. Et en donnant au tiers – qu'il s'agisse du métier, du projet, du département, de l'identité collective, du réseau d'experts –, ils donnent aussi à l'entreprise. » Or, l'entreprise préfère « l'équilibre des échanges à l'endettement mutuel. Elle tend donc logiquement à interdire de donner. » (idem : 138). L'auteur met également en garde contre l'inflation d'un contrôle obsessionnel qui dévore le temps de travail et renvoie le message d'une entreprise qui « prend » ce qu'elle n'est pas capable d'accueillir comme un don et une dette à rendre.

« Reconnaître le geste de l'autre comme don traduit une étroite communauté de point de vue et de valeurs, ainsi que le souhait de continuer à entretenir des relations de ce type. C'est aussi accepter de coopérer sur le registre de la confiance » et de la complicité (idem : 38). Aussi l'auteur suggère que le don d'un travail devenu le plus souvent invisible soit reconnu socialement par l'expression informelle de la gratitude et par les multiples occasions de « consommation » jugées économiquement inutiles et cependant socialement indispensables, comme la célébration d'un succès ou d'un départ en retraite, des cadeaux de valeur, ou le simple fait d'être ensemble pendant les pauses ou un match de football.

2.5.2.5 Déconstruire les schémas mentaux du management hiérarchique.

Selon Belet et Zahir (2006), le sous-développement des réflexions, des recherches et de la mise en pratique de la prise en compte de l'éthique dans les pratiques de management des hommes en France s'explique par des raisons historiques ayant produit une culture

hiérarchique, centralisée et bureaucratique (Crozier, 1970, 1971). Les pratiques autoritaires et anachroniques du pouvoir ne sont dénoncées en France que par les professionnels de santé publique. Le stress devient une maladie professionnelle grandissante qui se traduit par un coût croissant pour les entreprises, qu'elles appréhendent mal et ne veulent pas voir, et par un coût énorme pour la société en frais de santé (Belet et Zahir, 2006 : 171).

C'est pourquoi Daniel Belet (2013 : 181) suggère que les managers doivent désapprendre le management hiérarchique traditionnel « par une déconstruction préalable de schémas mentaux, de connaissances, de croyances et de routines » dans le but de changer la manière de conduire leur réflexion et de prendre les décisions, encore dominée par des modèles néo-tayloriens hérités de l'âge industriel. Il promeut la méthodologie de « l'action learning » issue des travaux de Revans (1980, 1982, 1998), Knowles (1990) et Marquardt (2004, 2009), qui vise une démarche d'intelligence collective à la fois plus efficace pour la création d'un climat de confiance et pour l'amélioration de la collaboration, ainsi que plus motivante et satisfaisante pour les acteurs de l'organisation (Belet, 2013 : 182). Elle permet d'acquérir des compétences essentielles aux managers-leaders, notamment des compétences permettant une approche cognitive globale et systémique ; des compétences relationnelles pour utiliser judicieusement les talents des personnes et communiquer de manière claire et ouverte ; des compétences d'autonomie et de maîtrise de soi pour faire preuve d'adaptation et de curiosité, d'humilité, d'écoute et de recul critique.

2.5.3 Faire participer les employés aux décisions.

L'implication des employés dans les décisions leur procure un meilleur contrôle sur celles qui les affectent et leur permet de protéger leurs intérêts. Mais le plus important réside dans la valeur symbolique de ce partage, qui manifeste la confiance et le respect des managers envers leurs employés, ainsi que leur statut et leur valeur pour l'organisation. Ce qui constitue pour la théorie des échanges sociaux une forme de récompense et produit un accroissement observable par tous du bénéfice de ces échanges (Whitener et al., 1998 : 517). Dachler et Wilpert (1978, cités par Cotton et al., 1988 : 9) proposent une classification de l'influence des salariés sur les décisions selon un continuum : « (a) No (advance) information is given to employees about a decision, (b) Employees are informed in advance, (c) Employees can give their opinion about the

decision to be made, (d) Employees' opinions are taken into account, (e) Employees can negatively or positively veto a decision, and (f) The decision is completely in the hands of the employees ».

2.5.3.1 Favoriser l'empowerment des salariés.

Chan et al. (2003) suggèrent que l'*empowerment* procure aux employés un sentiment d'appropriation de leur travail et que les individus sont plus enclins à se comporter éthiquement lorsqu'ils se tiennent responsables de leurs actions (VanSandt et Neck, 2003, cités par Chan et al., 2003). Aussi, suivant les normes de réciprocité de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), les employés exercent la réciprocité par un comportement bienveillant envers le bien-être des autres et de l'organisation (Chan et al., 2003 : 606), ce qui contribue en retour au développement d'un climat local bienveillant.

Parboteeah et al. (2010) examinent l'effet des pratiques managériales augmentant la communication et l'autonomie des salariés (*empowerment*) sur le climat éthique. L'*empowerment* est un mécanisme de motivation par lequel les employés ont la possibilité d'affecter leur mission et leur contexte de travail (Spreitzer, 1995, 1996), ce qui peut se manifester aussi lorsqu'ils assument des responsabilités traditionnellement dévolues à leurs superviseurs (Leach et al., 2001 ; Valadares, 2004). L'*empowerment* signale aux employés que leurs superviseurs et leur organisation leur font confiance et accordent de la valeur à leur jugement et à leurs décisions. La perception de cette reconnaissance les pousse en retour à maximiser le bien-être des autres et de leur organisation, et à minimiser les décisions motivées par l'intérêt personnel (Butts et al., 2009) (auteurs précédents cités par Parboteeah et al., 2010).

2.5.3.2 Déléguer des tâches aux subordonnés.

La délégation est un moyen d'*empowerment* employé par les managers aussi fréquemment que la participation (Bass, Valenzi, Farrow & Solomon, 1975). Bass (1990a : 437) déclare que la délégation implique qu'une personne reçoive de son supérieur l'autonomie nécessaire pour prendre la responsabilité de certaines activités. Cependant, l'auteur relativise ce transfert d'autorité en notant que différents types de leaders peuvent déléguer pour des raisons variées : un autocrate par manque de temps, un leader transactionnel de manière instrumentale, un leader transformationnel pour

développer ses subordonnés, ou un leader *laissez-faire* pour éviter un blâme en cas d'échec (idem : 910). (Auteurs précédents cités par Schriesheim et al., 1998). Selon Carrie R. Leana (1986), la délégation verticale (*vertical dyad linkage* : VDL) se distingue des autres processus de participation aux décisions par le fait qu'elle augmente l'autonomie des subordonnés ainsi que leur efficacité en termes de performance au travail.

Schriesheim et al. (1998) montrent que la délégation perçue par le salarié possède un impact significatif sur sa performance aussi bien que sur sa satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail. La satisfaction intrinsèque est liée à la satisfaction au travail (autonomie et variété) tandis que la satisfaction extrinsèque est reliée à la perception d'une supervision moins étroite et donc à la qualité de l'environnement de travail. L'effet de la délégation sur la performance est modéré positivement par la compétence du subordonné et par son accord avec les buts de son superviseur (Leana, 1986). Et l'accord entre leader et subordonné est fortement relié à la qualité des échanges Leader-Member (Gerstner et Day, 1997). Des échanges Leader-Member (LMX) de qualité semblent nécessaires comme préconditions à la délégation. Ils modèrent positivement la performance et la satisfaction de la relation de délégation pour le subordonné (Schriesheim et al., 1998). (Auteurs précédents cités par Schriesheim et al., 1998).

Chen et Aryee (2007) montrent que la relation entre la délégation et les résultats du travail passe par la médiation de l'estime de soi procurée par l'organisation et par le sentiment de posséder un statut dans de l'organisation (*perceived insider statut*). Ils mettent en avant le fait que le sentiment de posséder peu de pouvoir – par un effet culturel comme en Chine, ou par une distance de pouvoir dyadique – peut modérer négativement les effets de la délégation.

2.5.3.3 Mettre en œuvre la démocratie industrielle.

La participation des salariés aux décisions s'ancre dans le mouvement d'introduction de la démocratie à l'intérieur des entreprises. Alors que les diverses pratiques d'*empowerment* sont motivées par l'amélioration des relations sociales et l'augmentation de la productivité, la participation dans la démocratie industrielle découle du droit universel des personnes de gouverner leur propre destinée. Cette prescription fait partie également des grands principes de la doctrine sociale catholique : l'égalité de dignité de toutes les personnes, le bien commun, la destination

universelle des biens, la subsidiarité, la participation et la solidarité (Conseil Pontifical Justice & Paix, 2004). La participation est « la conséquence caractéristique de la subsidiarité ». Elle constitue « un devoir que tous doivent consciemment exercer d'une manière responsable et en vue du bien commun. Elle ne peut être délimitée ou restreinte à quelques contenus particuliers de la vie sociale » (§ 189).

Selon Müller-Jentsch et Levis (1995), le principe de la démocratie industrielle implique le remplacement des régulations unilatérales par des régulations bilatérales gouvernant les relations de travail et d'emploi. Poole (1992, cité par Müller-Jentsch et Levis, 1995 : 51) distingue plusieurs formes de participation : l'autogestion, les coopératives de production, la codétermination, les comités d'entreprise, les actions syndicales et les programmes d'implication des salariés au niveau des ateliers comme le *gainsharing*.

Chmielewski (1997) rapporte comment la République fédérale allemande a mis en place après la Seconde Guerre mondiale des structures officielles de codétermination, basées sur la représentation démocratique des travailleurs au sein de comités d'entreprise. Cependant Müller-Jentsch et Levis (1995) affirment que l'essence de la démocratie industrielle ne repose pas sur le modèle allemand de représentation, mais sur la participation directe des salariés.

Le dispositif de *gainsharing* mis en place aux États-Unis par les *Scanlon Plans* dans les années 30 se distingue de la participation financière, calculée sur les bénéficiaires, par un calcul local récompensant l'augmentation de la performance d'un groupe. Selon Collins (1995), le *gainsharing* peut être conceptualisé comme une forme intermédiaire de démocratie industrielle. Il est cependant limité par le niveau de décision restreint au travail lui-même, par le fait que le management se réserve l'approbation d'investissements dépassant de faibles budgets (400 \$) et par le fait que les superviseurs et le management supérieur ne sont pas élus. Par ailleurs, son introduction supporte certains problèmes rencontrés communément dans tout processus démocratique, celui de la division entre partisans, opposants et indécis, celui des conflits de pouvoir, celui des manipulations basées sur l'intérêt personnel d'individus ou de groupes, et celui de la réapparition de problèmes économiques et sociaux passés au second plan durant l'implantation.

2.5.4 Appliquer le principe de bientraitance aux salariés.

Selon Peoc'h (2011), la *bientraitance* prend naissance historiquement dans le domaine médical (pédiatrie, gérontologie) en s'appuyant sur la philosophie du *Care*. La bientraitance est une démarche orientée vers l'*agir* et une attitude professionnelle anticipatrice des besoins du sujet auquel s'adresse l'action. Le *care* est conçu comme « prendre soin », « s'occuper de », « être attentif à » dans les soins infirmiers quotidiens. Le principe du *care* peut être élargi au-delà de la pratique hospitalière vers une bientraitance institutionnelle.

Pulcini (2005) propose de compléter les principes de l'Éthique du *Care* par ceux du paradigme maussien du don : l'inclination à prendre soin de l'autre se fonde sur la prise de conscience par le sujet de sa propre incomplétude et de sa dépendance aux autres. Un nouveau modèle de subjectivité émerge alors, valable quel que soit le sexe, et qui s'oppose au sujet autosuffisant et accompli par lui-même, c'est un sujet *autonome dans la dépendance*, qui « se reconnaît activement et consciemment en tant que sujet du don » (Pulcini, 2005 : 337). Ainsi, la reconnaissance de cette dépendance mutuelle de l'entreprise et de ses salariés conduit à leur appliquer également la bientraitance.

La littérature suggère que la bientraitance des salariés passe par le support institutionnel apporté par l'organisation et par les managers de proximité. Dans l'une des rares études qualitatives sur le climat éthique, réalisée dans le monde francophone en Tunisie, Chouaib (2014) montre que ce support institutionnel se traduit par l'intérêt pour la vie personnelle de l'employé, l'attention à ses besoins et le soutien matériel, l'écoute de ses difficultés personnelles ou familiales, des prêts accordés, un acompte sur salaire, des dons, l'organisation de voyages ou de colonies de vacances, voire celle d'une tontine destinée à l'alimentation d'un fonds d'aide personnelle.

Dans une étude narrative en Turquie, Karakas et Sarigollu (2013) rapportent d'autres exemples du support institutionnel procuré par des entreprises particulièrement performantes surnommées « Anatolian Tigers », tels que des dîners offerts pendant le ramadan, des petits déjeuners et déjeuners gratuits, des billets pour des spectacles et des concerts, une bibliothèque et un café, le soutien des besoins de formation et de développement, une couverture de santé pour la famille et le financement de la scolarité des enfants. Par leur bientraitance, voire leur bienfaisance, ces entreprises ont contribué

significativement à l'emploi, à la santé, à la production, à la croissance et à la démocratie locale dans plusieurs villes anatoliennes.

2.5.5 Et la spiritualité ?

Selon Berthoin-Antal et Frémeaux (2013 : 8), la spiritualité est référée en sciences de gestion au sens du travail et de l'action (Grün, 2008 ; Henry, 2012), au leadership, à la qualité de vie, au bien-être et la santé au travail (Wong et Fry, 1998), mais aussi à la performance (Ahmos et Duchon, 2000 ; Ashar et Lane-Maher, 2004 ; Bandsuch et Cavanagh, 2005 ; Benefiel, 2003 ; Brown et Ryan, 2003 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2003).

C'est pourquoi « Driscoll et Wiebe (2007) explicitent le danger de l'instrumentalisation de la spiritualité en s'appuyant sur la philosophie de Jacques Ellul (1954-1964) selon lequel l'hégémonie de la technique sert une forme limitée de rationalité économique, qui menace les valeurs humaines et l'esprit d'analyse critique et qui observe comme unique critère de décision la nécessité économique. Lips-Wiersma et Morris (2009) théorisent le côté noir de la spiritualité, comme Sherry, McGrath et Levy (1993) avaient théorisé le côté noir du don, en explicitant non seulement le risque d'instrumentalisation économique, mais aussi le risque d'une utilisation de la dimension spirituelle dans une perspective de contrôle managérial. » (Berthoin-Antal et Frémeaux, 2013 : 12). Ainsi, la littérature pointe non seulement le danger d'instrumentalisation, mais aussi l'incapacité des intentions managériales à contrôler la spiritualité de l'organisation. Cependant, la spiritualité telle qu'elle a été définie précédemment ne se réfère pas à une religion ni à un courant spirituel particulier, mais à une orientation fondamentale de valeurs qui peuvent être partagées quelles que soient les convictions personnelles. Ainsi, bien que l'organisation ne soit pas légitime pour orienter ses salariés vers le choix d'une spiritualité particulière, religieuse ou non, elle peut l'être pour les orienter vers des principes d'amitié, d'empathie et de justice qui constituent le fondement spirituel des rapports humains (cf. la Règle d'or ou Arendt, 1961, au chapitre précédent).

La question de l'instrumentalisation de la spiritualité est commune avec les autres dimensions de la bienveillance. L'introduction de cette dernière dans les organisations peut être motivée par : 1) une attention prioritaire à la personne de l'autre et à ses besoins, 2) la reconnaissance d'une responsabilité éthique, 3) ses résultats sur la performance. De la même manière, la morale commune affirme qu'on peut faire le bien

par amour, par devoir ou par peur du châtement, même si la première motivation est la plus noble. Pour autant, la motivation par la performance employée seule demeurerait instrumentale et encourrait le risque d'une application inégale et incohérente. Ainsi, les littératures sur le leadership, la participation des salariés et la confiance interpersonnelle dans les organisations insistent sur le besoin de cohérence dans les démarches entreprises et sur l'impact de cette cohérence sur la performance des dispositifs déployés. C'est pourquoi les trois motivations devraient être proposées simultanément afin d'optimiser leur impact. Ce qui revient à dire que la première motivation, qui traduit une spiritualité altruiste, doit être aussi employée. À défaut de quoi, les autres motivations seraient insuffisantes.

En effet, l'organisation bienveillante ne semble crédible que dans la mesure où une spiritualité altruiste est appliquée et renforcée depuis le sommet de l'organisation jusqu'à sa base. Ainsi, les codes de conduite, les formations éthiques et les discours managériaux deviennent instrumentaux lorsque leurs principes ne sont pas intégrés et appliqués à *l'ensemble* des choix des dirigeants. Car le choix de valeurs orientées vers les autres n'est pas compatible avec un grand nombre de pratiques managériales considérées comme usuelles, voire incontournables, par exemple : le contrôle étroit ou les licenciements effectués au seul motif d'augmenter la valeur boursière. Cette absence de cohérence incite donc les employés à ne pas exercer de réciprocité, ou plutôt à se protéger en exerçant la bienveillance pour soi. Cette absence de cohérence explique aussi un grand nombre d'échecs constatés empiriquement dans la mise en place de dispositifs supposés bienveillants : les codes d'éthique inefficaces (Cohen, 1993), les incitations du principal contournées par l'agent (théorie de l'agence), l'absence de résultats de la démocratie industrielle (Müller-Jentsch et Levis, 1995) et de la participation de courte durée (Cotton et al., 1988), l'instrumentalisation du *gainsharing* (Collins, 1995), etc.

Enfin, la question du contrôle, si importante pour l'organisation scientifique du travail, se pose autrement dans une organisation bienveillante du travail, dans la mesure où ses résultats sont obtenus selon un principe de libre réciprocité destiné à faire correspondre le bien des salariés avec celui de l'entreprise. Les résultats des organisations qui se fondent sur des principes spirituels altruistes montrent ainsi leur efficacité conjointe sur la satisfaction des employés et sur la performance financière (ex. : Melé, 2005).

2.6 Liens entre comportements bienveillants et performance.

Les courants de littérature mentionnés plus haut relient d'une façon ou d'une autre la bienveillance avec la performance. Ce lien peut être mis en évidence de deux manières différentes, soit par le bénéfice direct de la coopération entre les firmes ou entre les personnes, soit au travers de l'augmentation de la performance sociale de l'organisation par l'intermédiaire des résultats du travail pour les salariés. Ainsi, l'étude théorique d'Axelrod (1992) relie directement les stratégies bienveillantes à la performance financière en montrant que la stratégie Donnant-Donnant est la mieux à même de maximiser les gains individuels et de coloniser des populations d'acteurs égoïstes dans des relations de longue durée.

Le lien direct entre l'attention aux besoins de l'autre et la performance de l'action est mis en évidence d'une manière particulière par Weick et al. (1993) qui suggèrent que la complexité d'une situation ne peut être surmontée que par l'apparition d'un esprit d'attention collective (*heedful collective mind*). Ils relient *l'écoute attentive aux besoins des autres* (*heedful mind*) à l'efficacité dans l'exécution d'une tâche complexe, dans un contexte où existent de très forts enjeux individuels et collectifs (la sécurité humaine et matérielle dans le décollage et l'appontage d'avions sur un porte-avions US). Or, les situations de grande complexité et/ou d'enjeux importants, où les personnes engagées dans l'action ne possèdent pas seules la totalité de l'information ni le temps ou la compétence pour toutes les interpréter tendent à devenir de plus en plus fréquentes dans les organisations. Ce qui montre que l'attention aux besoins de l'autre (la bienveillance) n'est pas seulement une question de qualité des échanges sociaux, mais également un enjeu pour la performance de l'action collective.

2.6.1 Spiritualité au travail et performance.

Fahri Karakas (2010) présente une revue de littérature d'environ 140 articles sur l'introduction de pratiques spirituelles, religieuses ou non, dans les entreprises. En s'appuyant sur des travaux empiriques largement consolidés, l'auteur démontre que la spiritualité est reliée positivement avec la performance globale de l'entreprise. Cette relation se comprend selon trois perspectives : a) la spiritualité améliore le bien-être des employés et leur qualité de vie, ainsi la spiritualité accroît le moral, l'engagement et la productivité des employés tout en réduisant le stress, le burnout et la dépendance au

travail ; b) la spiritualité apporte aux employés et aux managers un sens et un but au travail qui répond au désert spirituel induit par la recherche exclusive de valeurs matérielles et à la détresse provoquée par les scandales éthiques de grandes entreprises ; c) la spiritualité apporte aux employés un sens de la communauté et de l'interconnexion entre eux et avec quelque chose de plus grand qu'eux.

Il est ainsi établi que le fait de pratiquer personnellement une spiritualité et de pouvoir l'exprimer dans le cadre de l'entreprise améliore la performance globale de celle-ci, à la condition de savoir éviter les dangers du prosélytisme, de l'incompatibilité avec une culture d'entreprise matérialiste ou de l'instrumentalisation par la hiérarchie.

Tableau 2.5 : Impacts de la spiritualité au travail sur les résultats organisationnels selon une revue de littérature de Fahri Karakas (2010). Tableau établi par Jean-Didier Moneyron, 2015.

Impacts.	Auteurs.
Satisfaction, joie, estime de soi, espérance, optimisme, sens de la vie.	Emmons (1999)
Productivité organisationnelle, réduction de l'absentéisme et du turnover.	Fry (2003, 2005), Giacalone et Jurkiewicz (2003a).
<i>Programmes de spiritualité en entreprise</i> : joie, sérénité, créativité, satisfaction au travail, confiance, honnêteté et engagement des salariés.	Kouzes et Posner (1995), Burack (1999), Krishnakumar et Neck (2002), Paloutzian et al. (2003), Giacalone et Jurkiewicz (2003a), Fry (2003, 2005), Reave (2005).
Sentiment de but et de connexion, sens au travail.	Bolman et Deal (1995), Brandt (1996), Giacalone et Jurkiewicz (2003a).
Satisfaction, joie.	Dehler et Welsh (1994), Reave (2005).
Créativité, intuition, autonomie, cohésion de groupe et de communauté.	Mitroff et Denton (1999a), Lips-Wiersma (2002).
Sentiment de connections avec quelque chose de plus grand que soi, se sentir membre d'une communauté humaine.	Brown (1992), Godz (1993), Milliman et al. (1999), Ray (1992).
Un haut niveau d'attachement, de loyauté et d'appartenance.	Duchon et Plowman (2005), Fairholm (1996), Milliman et al. (1999).
Familiarité, plénitude, authenticité, altruisme et intégrité.	Burack (1999), Kendall (1994), Stiles (1994).
Construction et unification de la communauté	Cavangh et al. (2002).
Service des autres.	Khanna et Srinivas (2000).
Expression quotidienne de la compassion, de la sagesse et de la relation.	Maxwell (2003).
Attention aux autres.	Milliman et al. (1999, 2003)
L'attention aux autres est reliée empiriquement avec la satisfaction au travail, au faible turnover, à la cohésion de groupe, à l'efficacité et à la performance de groupe.	Bass (1990), Champoux (2000).

2.6.2 Climat éthique bienveillant et performance.

Cullen et al. (2003), montrent les effets positifs d'un climat bienveillant sur l'engagement des salariés. Les personnes qui perçoivent un climat individuel ou local bienveillant développent des affects positifs envers leur organisation, et en retour produisent un attachement plus fort envers elle.

Tableau 2.4 : Impacts positifs du climat éthique bienveillant, selon une revue de littérature établie par Cullen et al. (2003) et Fu et Deshpande (2014). Tableau établi par Moneyron, 2015.

Impacts du climat bienveillant	Résultats	Auteurs
Coopération, sympathie mutuelle, sentiment positif envers le travail.	Bonne volonté, partage d'information, engagement.	Welsh et al. (1998). George et Brief (1992).
Cohésion de groupe.	Implication,	Shaw (1981).
	Atteinte des objectifs.	Welsch et LaVan (1981).
	Engagement organisationnel.	Mathieu et Zajac (1990), Podsakoff et al. (1996).
Perception du soutien organisationnel.	Réciprocité sous la forme d'engagement.	Eisenberg et al. (1986, 1990).
Affects positifs envers l'organisation.	Engagement organisationnel.	Cullen et al. (2003).
Diminution de l'ambiguïté et des conflits.	Satisfaction au travail.	Jaramillo et al. (2006).
Promotion, supervision, collègues, le travail.	Satisfaction au travail.	Okpara et Wynn (2008), Nigéria.
/	Les différents aspects de la satisfaction au travail.	Goldman et Tabak (2010), Israël.
/	Créativité de groupe.	Valentine et al. (2011).
/	Sentiment de participer à la mission de l'organisation, opportunités pour apprendre et grandir.	Meeusen et al. (2011).
Comportements d'adaptation bienveillants.	Engagement affectif et cognitif.	Grdinovac et Yancey (2012).
	Comportements éthiques vertueux.	Fu et Deshpande (2012a, 2012b), Chine.
Satisfaction au travail, autorité organisationnelle.	Engagement organisationnel et performance au travail.	Fu et Deshpande (2014), Chine.

De nombreuses recherches ultérieures réalisées dans des cultures et des contextes variés ont démontré empiriquement les effets du climat éthique bienveillant sur les résultats organisationnels. Ainsi, Fu et Deshpande (2014) montrent l'impact positif direct du climat bienveillant sur la satisfaction au travail, sur l'autorité organisationnelle et sur la performance de travail. Selon ces auteurs, la satisfaction au travail possède

aussi un impact direct sur l'engagement organisationnel, et l'engagement organisationnel un impact direct sur la performance au travail. Tandis que Lau et Wong (2009) montrent que les normes de la justice personnelle perçue (justice distributive et justice procédurale) sont formées directement et de manière multiplicative par les dispositions éthiques (sensibilité à l'équité et besoin de structures) et par les climats éthiques.

2.6.3 Confiance et performance.

Selon Barney et Hansen (1994), la confiance forte entre partenaires produit un avantage compétitif. La condition pour pouvoir exploiter les avantages de la confiance forte et en retirer un avantage compétitif est que tous les partenaires significatifs de l'échange soient dignes de cette confiance. Dans ce cas, elle permet d'économiser les coûts de création des mécanismes de gouvernance nécessaires dans le cadre d'une confiance semi-forte, mais aussi d'explorer des options commerciales qui ne seraient pas disponibles dans la forme semi-forte de la confiance. C'est le cas lorsque les gains espérés sont plus faibles que les coûts de gouvernance, et plus encore lorsqu'atteindre des gains forts expose à une plus grande vulnérabilité et donc requiert des mécanismes de gouvernance plus coûteux, par exemple, pour le développement et l'exploitation d'une nouvelle technologie sophistiquée (Barney et Hansen, 1994 : 184-185).

2.6.4 Leadership bienveillant et performance.

L'exercice d'un leadership bienveillant est considéré par nombre d'auteurs comme une condition essentielle à l'établissement de relations bienveillantes au sein de l'organisation. Aussi le leadership bienveillant peut être considéré comme un moteur pour la performance organisationnelle.

Selon Karakas et Sarigullu (2012 : 538), le leadership traditionnel souffre d'une crise de confiance. Il existe donc un besoin pour un nouveau concept de leadership. Un leader bienveillant crée des bénéfices observables en termes d'actions et de résultats pour le bien commun. Les auteurs proposent un outil de mesure du *Benevolent Leadership Model* (BLM) basé sur quatre courants de littérature se référant au bien commun, déjà évoqués plus haut (idem : 539-540). Leurs résultats empiriques montrent que le leadership bienveillant est associé positivement avec la performance organisationnelle perçue, avec l'engagement affectif et avec la citoyenneté organisationnelle.

Chan et al. (2013) mettent en évidence le rôle modérateur de la bienveillance dans le leadership paternaliste en Chine. La bienveillance se réfère pour eux à un comportement qui montre une attention globale et individualisée envers le bien-être personnel et familial de ses subordonnés. Les subordonnés peuvent être reconnaissants pour cette attention et se sentir obligés d'y répondre (*reciprocate*) quand la situation le permet. Ainsi, la bienveillance perçue modère l'effet négatif de l'autoritarisme du paternalisme sur l'estime de soi des subordonnés. Or, cette estime de soi possède une influence sur le résultat de leurs actions (Bono & Judge, 2003 ; Shamir et al., 1993, cités par Chan et al. 2013 : 111) et donc sur la performance de l'organisation.

2.6.5 Participation des salariés aux décisions et performance.

Les effets de la participation aux décisions sur la performance et la satisfaction au travail sont disputés par les chercheurs. Cotton et al. (1988) montrent que les résultats organisationnels dépendent du type de cette participation. Ainsi, la participation informelle dans le cadre de bonnes relations entre manager et subordonné possède un impact positif sur la performance et la satisfaction, ainsi que l'actionnariat coopératif. Alors que la participation à court terme et la participation représentative démocratique, comme dans la codétermination mise en place après guerre en République Fédérale d'Allemagne, n'ont pas d'effet significatif. Entre les deux, la participation formelle régulière (ex. : cercles de qualité) possède un impact positif sur la performance, mais n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction, bien que ce point soit disputé. Aussi, les résultats organisationnels ne semblent dépendre que partiellement de la participation et l'effet de la participation sur ces résultats dépend aussi de conditions situationnelles. Pereira et Osburn (2007) confirment par une méta-analyse que les cercles de qualité ont un impact plus fort sur la performance au travail que sur l'attitude des employés, comme la satisfaction au travail.

La démocratie industrielle introduit un principe de participation démocratique dans les organisations. En dehors de l'actionnariat coopératif où elle semble beaucoup plus complète que dans les autres expériences, comme la codétermination ou le *gainsharing*, son bilan reste mitigé.

Comme le remarque Cludts (1999), la participation requiert, plus que le modèle taylorien, un horizon de valeurs partagées justifiées par des fondations morales. Son

argumentation soutient la prescription de la doctrine sociale catholique selon laquelle la participation doit être orientée vers le bien commun (Conseil pontifical Justice et Paix, 2005 : § 165-167). Aussi l'absence d'orientation éthique dans le déploiement de la participation, et notamment son implémentation dans des situations où, comme le remarque Collins (1995), le management ne cherche pas à résoudre les problèmes sociaux et économiques, pourrait expliquer les faibles résultats de la démocratie industrielle sur la satisfaction, voire son échec.

Pourtant, Melé (2005) montre dans une étude longitudinale comment la mutuelle espagnole Fremap a transformé sa structure organisationnelle bureaucratique en une structure basée sur la subsidiarité, ce qui a produit un accroissement d'efficacité considérable pour les clients et pour l'organisation. De même, les résultats très positifs des coopératives salariales autogérées démontrent l'efficacité de la participation des salariés. Aussi le manque d'efficacité constaté par la littérature pourrait s'expliquer par le fait que la démocratie industrielle n'a été le plus souvent appliquée que de manière très partielle, et dans un cadre encore dominé par une forme ou l'autre d'autoritarisme et par l'absence d'attention au bien de l'autre, notamment celui des salariés.

2.7 Les freins au choix d'un management bienveillant.

Bien que la littérature reconnaisse abondamment les bienfaits de la bienveillance pour les organisations, un grand nombre d'acteurs semblent encore sceptiques quant à l'opportunité de la mettre en œuvre. Les freins au choix d'un management bienveillant peuvent provenir de plusieurs raisons :

2.7.1 Des raisons historiques.

Le chapitre précédent a mis en évidence de profondes raisons historiques liées au triomphe de la rationalité opéré par la philosophie des Lumières. Les conséquences de ce triomphe peuvent s'observer encore aujourd'hui dans celui des méthodes de management conçues comme « scientifiques » tels le taylorisme et ses héritiers et dans le postulat de l'égoïsme des acteurs économiques légué par Adam Smith. Une telle antériorité intégrée dans les mentalités sous forme d'une « structure du monde » constituant le fondement jamais remis en question des autres jugements (cf. Charles

Taylor, 2012) peut expliquer en partie l'extrême viscosité culturelle qui s'oppose à l'abandon du paradigme anti-bienveillance.

2.7.2 La préférence pour le court terme.

Cette opposition peut provenir également d'une rationalité limitée incapable de raisonner sur le long terme. Or, selon Axelrod (1992 : 47) : « Toute analyse sophistiquée du choix doit nécessairement considérer trois niveaux de profondeur pour tenir compte des effets d'écho : 1) La conséquence immédiate de la décision. C'est chose facile puisque la défection rapporte toujours plus que la coopération. 2) Ses effets secondaires, en tenant compte du fait que l'adversaire peut punir ou non une défection. 3) [Ses effets tertiaires] en tenant compte du fait que les réponses aux défections de l'adversaire risquent de répéter, voire d'amplifier le choix préalable d'exploiter ce dernier. [...] Le coût réel peut résider dans les effets tertiaires, lorsqu'une défection isolée déclenche une suite sans fin de représailles mutuelles. »

2.7.3 Le postulat de l'égoïsme des acteurs.

Le postulat de l'égoïsme des acteurs, largement entretenu par l'école néo-classique en économie, conduit ceux qui y adhèrent à faire une hypothèse *pessimiste* sur l'opportunisme probable de leurs partenaires. Ce pessimisme peut provenir de l'aversion à la prise de risque nécessaire au déclenchement de la réciprocité. Une seconde raison provient de la croyance historique dans l'absence au monde de l'altruisme et de la bienveillance volontaire. Une troisième réside dans une forme de rationalité préférant les gains immédiats à court terme. Or, ces caractères personnels ou collectifs, qui relèvent d'une préférence pour les gains que l'on peut contrôler soi-même et d'une aversion à l'interdépendance, sont autoréalisateurs : le pessimisme qui induit des comportements agressifs ou impitoyables suscite en retour le même type de comportements. Aussi les choix du pessimiste lui semblent être confirmés par son expérience.

2.7.4 Le coût perçu de la bienveillance.

Une autre raison de la sélection adverse de la bienveillance peut provenir de la croyance selon laquelle mettre en œuvre des comportements bienveillants serait coûteux pour l'organisation. Et de fait, la bienveillance possède un coût : celui du premier don consenti sans garantie de retour. Aussi engager ce coût sans en percevoir les bénéfices à long

terme paraît correspond à de la bienfaisance pure, c'est-à-dire à une activité économique très différente de celle de l'entreprise. Ainsi, Milton Friedman (1970 : 32) déclare dans le titre d'un essai célèbre paru dans le New York Time : « Social responsibility of business is to increase its profits » et l'argumente en affirmant qu'un dirigeant qui appliquerait la RSE « is to act in some way that is not in the interest of his employers » (cité par Mulligan, 1986 : 266). Pour autant, les nombreux travaux mentionnés plus haut mettent en lumière au contraire les différents liens entre bienveillance et performance ainsi que la capacité de la bienveillance non exclusive à promouvoir simultanément le bien pour soi et le bien de l'autre.

2.7.5 Le bénéfice de la bienveillance n'apparaît que lorsqu'elle est appliquée intégralement.

Une autre raison provient aussi de la nécessité d'appliquer la bienveillance à l'organisation de manière globale. Le bénéfice de la bienveillance provenant d'un engagement plus fort des parties prenantes, les comportements opportunistes qui subsistent sont automatiquement perçus par les partenaires soit comme un manque de cohérence qui augmente leur incertitude, soit comme une tentative pour instrumentaliser la bienveillance. Ainsi, Bartlett et Preston (2000) analysent les effets délétères des codes et des stages d'éthique mis en place dans les entreprises lorsque leurs principes ne sont pas implémentés dans les nouveaux projets, les instruments de mesure du succès ou les outils de motivation, et lorsque rien n'est fait pour désamorcer les conflits de valeurs potentiels entre le profit et les standards moraux. En conséquence, ceux qui possèdent des valeurs personnelles se perçoivent comme moins efficaces et plus faibles que leurs collègues et l'éthique ne semble leur pas applicable aux affaires (Bartlett et Preston, 2000 : 201). C'est pourquoi, selon les auteurs, 90-95% des personnes sont sceptiques sur la possibilité d'un comportement éthique au travail.

2.7.6 La possibilité de maximiser l'utilité personnelle par la malveillance.

Une dernière raison à la sélection adverse de la bienveillance ressort des travaux d'Axelrod (1992), mais n'est pas analysée par l'auteur : la possibilité d'exploiter le partenaire en l'obligeant à coopérer sans retour dans la durée. Or, cette option écartée par principe en raison de la réaction du partenaire constitue le maximum des gains théoriques pour le partenaire opportuniste (A) s'il parvient à la jouer sur de longues séries où $A=5$ et $B=0$ plutôt que $A=3$ et $B=3$. Elle devient possible en pratique lorsque s'exerce une asymétrie de pouvoir ou d'information qui empêche le partenaire de

répliquer. Cependant, la poursuite de jeux où le partenaire B fait un score nul (0) permet de supposer à terme sa destruction, et donc supporte l'hypothèse de l'indifférence du joueur A aux besoins et même au sort de son partenaire.

La répression des comportements malveillants qui recherchent les asymétries pour pouvoir les exploiter appartient au pouvoir organisationnel et au pouvoir légal. Pour autant, cette répression dépend de la prise de conscience politique de leur caractère malveillant et de leurs conséquences néfastes. En l'absence de cette prise de conscience et d'une volonté réelle de les réprimer, les institutions privées et publiques s'exposent à l'anomie institutionnelle.

2.8 Synthèse et discussion.

2.8.1 Définition et antériorité de la spiritualité dans les comportements organisationnels.

L'analyse de la dynamique du don et de la coopération dans les organisations met en évidence deux dimensions antérieures aux comportements bienveillants : la spiritualité et l'éthique, qui motivent l'intention bienveillante envers l'autre et son bien. Or, ces deux mots ont acquis au cours des siècles des significations différentes et requièrent une définition spécifique dans le cadre des sciences de gestion. D'autre part, en raison des évolutions de sens historiques, il est devenu aujourd'hui difficile de justifier leur distinction.

En effet comme on l'a vu au chapitre précédent, la spiritualité en Occident se rapporte originellement au religieux, c'est-à-dire, dans le christianisme, au rapport à Dieu et à l'acquisition de la Vie éternelle, tandis que l'éthique se rapporte chez Aristote à la réflexion philosophique sur la manière de poursuivre une « vie bonne », c'est-à-dire à la recherche du bonheur dans la vie présente. Le rapport entre les deux est vu théologiquement par les chrétiens comme un rapport de dépendance de l'éthique vis-à-vis du spirituel. C'est ainsi la foi qui sauve et non les œuvres (cf. Épître aux Galates). Cependant, l'homme sauvé du péché par le Christ doit renoncer à ce qui conduit au péché, car l'amour de Dieu qui ne se voit pas se vérifie par l'amour exercé envers les hommes. Au Siècle des Lumières, le projet kantien est d'établir une éthique qui ne soit plus dépendante de la religion ni de concepts révélés, mais fondée sur des concepts

universels. Ce faisant Kant ne rattache plus l'éthique ni au bonheur ni au spirituel, mais à la raison. Cependant, deux siècles et demi après Kant, le domaine « spirituel » n'est plus exclusivement relié à la religion, et la quête prioritaire du bien-être semble avoir remplacé dans les économies occidentales celle de la simple survie. C'est pourquoi une spiritualité qui n'est pas nécessairement religieuse revient en force comme moyen pour acquérir le bonheur. Pour autant, ce bonheur n'est pas nécessairement assimilable au seul bien-être personnel.

Aussi la question qui se pose aux sociétés contemporaines et à leurs citoyens est de savoir si le bonheur peut être atteint par des valeurs orientées vers soi-même, plus précisément par l'accumulation de biens et de services matériels répondant aux besoins des premiers étages de la pyramide de Maslow (1943), ou s'il dépend de valeurs orientées vers les autres correspondant aux derniers étages de cette pyramide. Malgré la capacité des économies occidentales à satisfaire aujourd'hui les besoins vitaux de leurs citoyens – bien qu'elles le fassent de manière très inégale –, nos contemporains balancent encore entre ces deux catégories de valeurs, ce qui indique l'existence d'un choix.

Paul Ricœur (2001) appelle *éthique antérieure* la « capacité de préférence raisonnable » ou « la capacité de dire : ceci vaut mieux que cela et d'agir selon cette préférence ». Cette capacité provient pour lui des sentiments moraux comme la honte, l'admiration, le courage, l'enthousiasme ou la vénération, et elle est antérieure à la définition des normes morales et des éthiques particulières qui en découlent. Dans la mesure où cette capacité peut être modérée par une préférence de valeurs orientées vers soi-même ou vers les autres, cette préférence, parce qu'elle demeure libre, peut être définie comme « spirituelle » dans le sens contemporain du mot. C'est pourquoi, je définis la **spiritualité altruiste** comme : une préférence pour des valeurs orientées vers les autres, et la **spiritualité égoïste** comme : une préférence pour des valeurs orientées vers soi-même, indépendamment de tout jugement moral. Il convient de remarquer que cette définition demeure compatible avec les principes d'une spiritualité religieuse, comme celle de la Règle d'or, même si elle étend le domaine spirituel à des formes areligieuses.

Aussi je propose que le choix d'une spiritualité puisse posséder un impact sur les comportements individuels ainsi que sur les décisions de l'organisation : son but, sa

structure organisationnelle, sa stratégie, son management et sa GRH. Je propose également que la spiritualité puisse impacter la sensibilité à l'éthique, et de deux manières : par une perception plus ou moins grande de la « normalité » éthique des comportements et par l'inculSION ou l'exclusion dans la communauté morale.

2.8.2 Les composantes de la sensibilité éthique.

2.8.2.1 La perception de la communauté morale.

La notion de communauté morale (Moberg et Seabright, 2000) me paraît être pertinente pour la compréhension des comportements bienveillants et malveillants, bien qu'elle reste encore peu citée. Car même le mafieux le plus insensible et le terroriste le plus extrémiste reconnaissent des droits moraux à la communauté réduite à laquelle ils appartiennent. Aussi l'exercice de la responsabilité éthique ne dépend pas uniquement de ses normes et de son contexte, mais aussi *de l'étendue de la communauté* à laquelle l'acteur reconnaît des droits moraux et envers laquelle il accepte de reconnaître sa responsabilité.

La définition de la relation de travail (cf. ch. 2, introduction) implique que l'« autre » soit considéré comme le partenaire d'une relation de coopération. Ainsi, l'acteur bienveillant inclut son partenaire au sein de sa communauté morale, tandis que l'acteur malveillant l'en exclut. Plus encore, Freeman (1984) élargit l'extension cet « autre » en le définissant, en tant que *stakeholder*, par une relation de type A (sur le plan du réel) : ceux qui peuvent affecter ou sont affectés par l'activité de l'entreprise. Comme le montre (Mullenbach-Servayre, 2007), les autres définitions du *stakeholder* dans la littérature en RSE tendent à réduire l'extension de la notion aux seules parties capables de répliquer et à en exclure celles qui en sont incapables. C'est-à-dire qu'elles refusent d'étendre la communauté morale subjective à laquelle des droits sont reconnus (relation intersubjective de type D) à l'ensemble des parties impactées sur le plan du réel par l'activité de l'entreprise. Cette exclusion de la communauté morale peut être reliée à une préférence spirituelle pour des valeurs orientées vers soi-même ou vers une communauté réduite plutôt que vers les autres.

2.8.2.2 La perception des comportements éthiquement « normaux ».

Cohen (1993) met en évidence une différenciation possible de la perception éthique des comportements par les leaders et les salariés au travers de l'anomie organisationnelle.

L'anomie consiste dans une diminution de la sensibilité éthique qui conduit les acteurs à considérer des comportements non éthiques comme « normaux » dans le cadre local de leur travail.

L'anomie provient d'une emphase mise par le top management sur ses objectifs de performance sans qu'une emphase correspondante ne soit mise également sur le caractère moral et légal des moyens à employer pour les atteindre. Or, la mesure du climat éthique relie empiriquement l'anomie au climat instrumental. Les éléments qui mesurent le climat instrumental comme ceux qui conduisent à l'anomie organisationnelle sont référés directement ou indirectement à une préférence pour des valeurs orientées vers soi-même ou vers une communauté morale restreinte dont sont exclus les salariés.

2.8.3 Définitions des comportements bienveillants et malveillants dans les organisations.

2.8.3.1 Les comportements bienveillants.

La bienveillance est étymologiquement définie comme une intention : « vouloir du bien ». Je propose au chapitre précédent de la redéfinir comme une *attention active*, c'est-à-dire comme une intention qui s'engage dans des actes, que ce soit ceux de l'amitié, de la bienveillance ou par le respect de la norme des échanges sociaux au travail. Selon cette redéfinition, l'intention bienveillante devient l'antécédent du comportement bienveillant et s'exprime à travers lui. Dans la mesure où la relation à l'autre dans les organisations est liée à l'existence d'une coopération entre des partenaires explicites et même implicites, je propose de caractériser les comportements bienveillants dans les organisations par :

- 1) *L'existence d'une relation réelle préalable* qui constitue l'autre comme *partenaire* indépendamment de l'interprétation subjective des acteurs.
- 2) *Une dimension volontaire* dans l'action, qui inclut le partenaire dans la communauté morale subjective reconnue par l'acteur et lui accorde le bénéfice de la norme des échanges sociaux et de la coopération.
- 3) *Le caractère non exclusif* de la bienveillance envers le partenaire.

Aussi **le comportement bienveillant** dans les organisations peut être défini comme :

L'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention au bien du partenaire.

Tandis que **le comportement bienfaisant** s'en distingue comme :

L'engagement volontaire et exclusif dans l'attention au bien du partenaire.

En s'engageant dans le bien de son partenaire, le comportement bienveillant fait le premier pas capable de faire émerger la coopération. Par la cohérence de son action et par sa capacité à articuler le bien du partenaire et son propre bien, il rend cette coopération efficace et performante. Il constitue également un don capable d'entretenir les échanges sociaux grâce à la réciprocité, à la condition d'être reconnu comme don.

En complément, **le comportement bientraitant** peut être défini comme :

L'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention proactive à la personne du partenaire.

2.8.3.2 Les comportements malveillants.

Tout comme la bienveillance, la malveillance comporte une intention et une action (Cohen, 1993 ; Elangovan et Shapiro, 1998), aussi je propose de caractériser les comportements malveillants dans les organisations par :

- 1) *L'existence d'une relation réelle préalable* qui constitue l'autre comme *partenaire* indépendamment de l'interprétation subjective des acteurs.
- 2) *Une dimension volontaire* dans l'action, qui exclut le partenaire de la communauté morale subjective reconnue par l'acteur et lui refuse le bénéfice de la norme des échanges sociaux et de la coopération.
- 3) *Les circonstances* grâce auxquelles l'acteur malveillant espère pouvoir échapper à la riposte de son partenaire : l'asymétrie d'information (Théorie de l'agence), ou l'asymétrie de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 ; Cook et Emerson, 1978).
- 4) *Le caractère opportuniste ou systématique* de l'action malveillante. L'opportuniste profite passivement d'une circonstance qu'il n'a pas créée, tandis que l'acteur systématique la recherche volontairement et activement dans le but de l'exploiter.

Aussi **le comportement malveillant** dans les organisations peut être défini comme :

L'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention à son propre bien par l'exploitation opportuniste d'une asymétrie de pouvoir ou d'information.

Tandis que **le comportement malfaisant** s'en distingue comme :

L'engagement volontaire et exclusif dans l'attention à son propre bien par la recherche volontaire d'une asymétrie de pouvoir ou d'information dans le but d'exploiter son partenaire.

En complément, **le comportement maltraitant** peut être défini comme :

L'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention proactive à son propre bien par le mépris de la personne du partenaire.

En s'engageant dans son propre bien au détriment de celui de son partenaire, le comportement malveillant refuse de faire le premier pas de la coopération ainsi que d'exercer la réciprocité. C'est pourquoi, privé du bénéfice des échanges sociaux, il ne peut obtenir la coopération qu'en obligeant son partenaire à coopérer par le contrat, des incitations égoïstes, un rapport de pouvoir hiérarchique ou personnel et un contrôle étroit. Ainsi, il « prend » le don de son partenaire en étant incapable de le reconnaître comme un don (Alter, 2009).

Si les comportements malveillants sont volontaires, cette volonté ne consiste pas directement à causer du mal à son partenaire, mais à s'engager dans son propre bien sans égard pour celui d'autrui. De fait, cette négligence détériore probablement le bien du partenaire, mais cette détérioration n'est pas voulue pour elle-même. Lorsque c'est réellement le cas, il est nécessaire de ne pas confondre ce type de malveillance avec le précédent et de distinguer la *malveillance cupide* qui recherche son propre bien en négligeant celui du partenaire de la *malveillance pure* qui cherche directement à nuire au partenaire plutôt qu'à son bien, par exemple dans la vengeance. De même, il convient de distinguer la *malfaisance cupide* et la *malfaisance pure* sur le même principe.

L'acteur malveillant n'est pas nécessairement celui qui inflige directement un tort à un autre acteur. En effet, dans une organisation anémique les mécanismes de responsabilité peuvent être dilués, ainsi les dirigeants peuvent avoir mis en place une organisation toxique dans laquelle les salariés peuvent difficilement se comporter de manière bienveillante même s'ils le veulent. Dans ce cas, les responsables de l'action malveillante sont les promoteurs de cette organisation, et les employés ne sont malveillants que dans la mesure où ils adhèrent personnellement à leurs principes dans le but de satisfaire prioritairement leur propre bien, par exemple en étant bien vus par leurs supérieurs.

2.8.4 Bienveillance et maltraitance organisationnelle.

À l'image du climat éthique, **le climat spirituel** de l'organisation peut être défini comme : *la préférence partagée de l'organisation pour des valeurs orientées vers les autres ou vers soi-même – ou vers une communauté restreinte*. Les dirigeants y jouent un rôle essentiel dans la mesure où ils déterminent le but et les valeurs de l'entreprise ainsi que les décisions concernant la structure de l'organisation, sa stratégie, ainsi que son style de management et de GRH, qui ont tous un impact sur le comportement des employés.

L'organisation bienveillante recherche l'équilibre de ses objectifs de performance avec le bien de ses parties prenantes, notamment celui de ses salariés, ce qui peut se traduire par une stratégie moins agressive, une structure plus décentralisée, un style de management participatif et une GRH bienveillante capable de reconnaître le don des employés. À l'inverse, l'organisation malveillante fait de sa performance son unique objectif au détriment du bien de ses parties prenantes ce qui peut se traduire par une stratégie agressive, une structure fortement centralisée, un management fortement hiérarchique et une GRH maltraitante qui « prennent » sans reconnaissance ni réciprocité le don de ses employés.

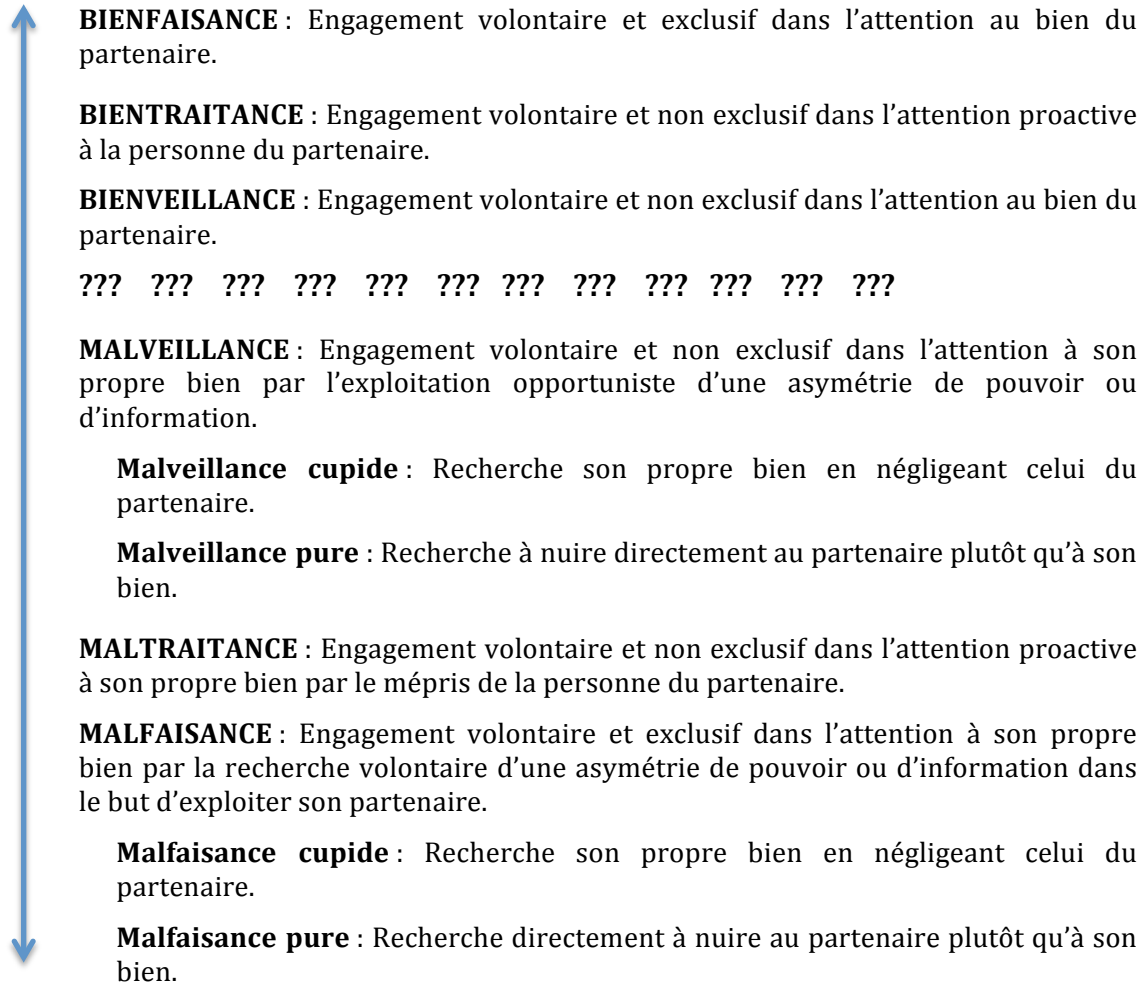
Le concept de bienveillance appliqué aux salariés consiste non seulement à répondre aux besoins des employés, mais aussi à être à l'écoute de ces besoins dans une démarche proactive qui prend en compte leur personne entière et pas seulement la fonction remplie au sein de l'entreprise. Symétriquement, la maltraitance des salariés est une attitude qui ne reconnaît que leur fonction de production et néglige même d'apporter tout le soutien nécessaire à cette fonction, dans l'attente que les employés compensent gratuitement ce manque par un effort supplémentaire.

2.8.5 Construction d'une échelle de la bienveillance-malveillance.

La structuration de ces concepts met en évidence une progression selon l'orientation et la profondeur de l'engagement dans une spiritualité orientée vers les autres ou vers soi. Aussi je propose de les ordonner selon une échelle dont les deux termes correspondent à ces deux types de spiritualité. Le terme d'échelle peut être contesté en raison de la multidimensionnalité de la bienveillance, il reste cependant adapté à l'idée d'une gradation entre la préférence exclusive pour le bien du partenaire et celle pour le bien de soi. Le tableau 2.5 schématise cette échelle.

Tableau 2.5 : Échelle provisoire de la bienveillance-malveillance. Établi par J-D Moneyron, 2015.

PRÉFÉRENCE POUR LE BIEN DU PARTENAIRE ET DE LA COMMUNAUTÉ.



PRÉFÉRENCE POUR LE BIEN DE SOI OU D'UN GROUPE RÉDUIT.

Ce tableau reste provisoire pour deux raisons qui seront étudiées au chapitre suivant :

- 1) Existe-t-il un échelon intermédiaire entre la bienveillance et la malveillance, par exemple sous la forme de la neutralité envers le bien du partenaire ?
- 2) Existe-t-il d'autres formes de bienveillance ou de malveillance qu'il serait nécessaire de distinguer ?

2.8.6 Proposition d'un schéma dynamique des comportements bienveillants et malveillants.

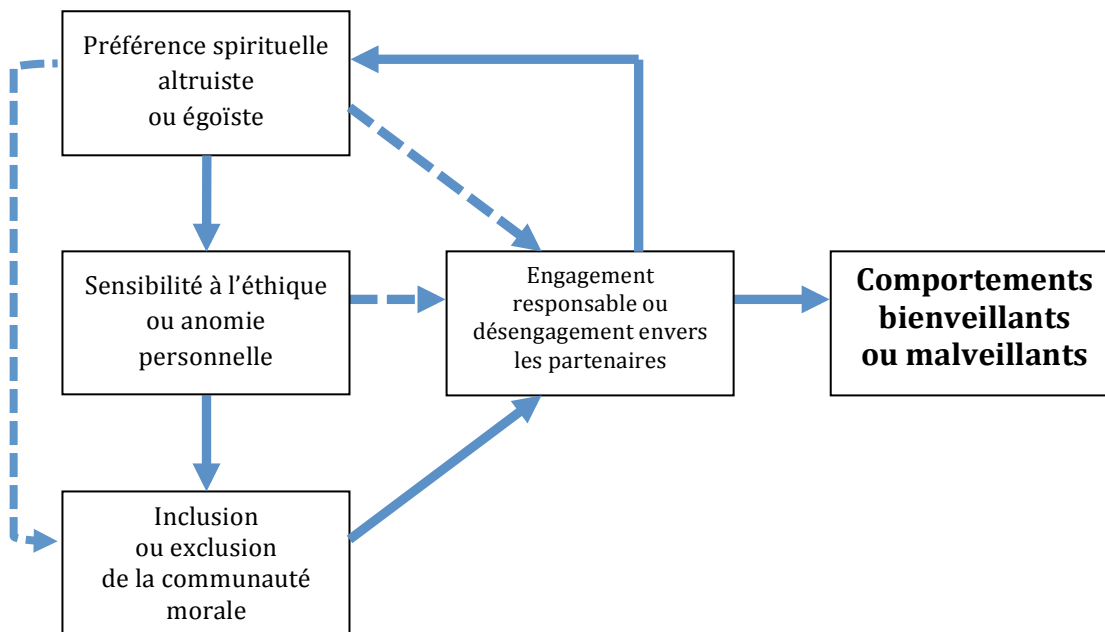
Je propose un modèle selon lequel le libre choix d'une orientation ou d'une *spiritualité* modère la capacité de préférence raisonnable et influence ainsi la perception de l'obligation morale à travers la perception de la « normalité » éthique et l'extension de la communauté morale. Le choix personnel d'une orientation spirituelle altruiste ou égoïste est certes influencé par des caractéristiques sociétales, telles que les *structures du monde* décrites par Charles Taylor (2012), mais il demeure libre tandis que les normes morales constituent des obligations.

Ainsi, la *préférence spirituelle* pour des valeurs orientées vers les autres produit un degré plus grand de *sensibilité à l'éthique*, qui, combiné avec la spiritualité altruiste, induit *l'inclusion des partenaires dans la communauté morale* ainsi que *la reconnaissance d'une responsabilité* envers eux. Enfin les trois caractéristiques précédentes ont pour conséquence de produire dans les organisations un engagement positif envers les autres, qui se traduit par des comportements bienveillants. À l'inverse, la préférence spirituelle pour des valeurs orientées vers soi-même produit un faible degré de sensibilité à l'éthique (anomie) qui, combiné au précédent, induit l'exclusion des partenaires de la communauté morale ainsi que le refus d'exercer une responsabilité envers eux. Les trois caractéristiques précédentes ont pour conséquences de produire dans les organisations un désengagement envers les autres, qui se traduit par des comportements malveillants.

2.8.6.1 Schéma des facteurs individuels des comportements bienveillants.

Le tableau 2.6 propose une reconceptualisation des quatre dimensions de la bienveillance établies par Karakas et Sarigollu (2012, 2013) mettant en évidence les liens hypothétiques entre ces dimensions elles-mêmes et avec les comportements bienveillants de l'acteur. Les quatre nouvelles dimensions portent sur : 1) la préférence spirituelle (altruiste ou égoïste) ; 2) la perception de la « normalité » éthique (sensibilité à l'éthique ou anomie personnelle) ; 3) l'inclusion ou l'exclusion de la communauté morale ; 4) l'engagement responsable et positif ou le désengagement envers les partenaires.

Tableau 2.6 : Schéma des facteurs individuels des comportements bienveillants ou malveillants. Établi par Jean-Didier Moneyron, 2015.



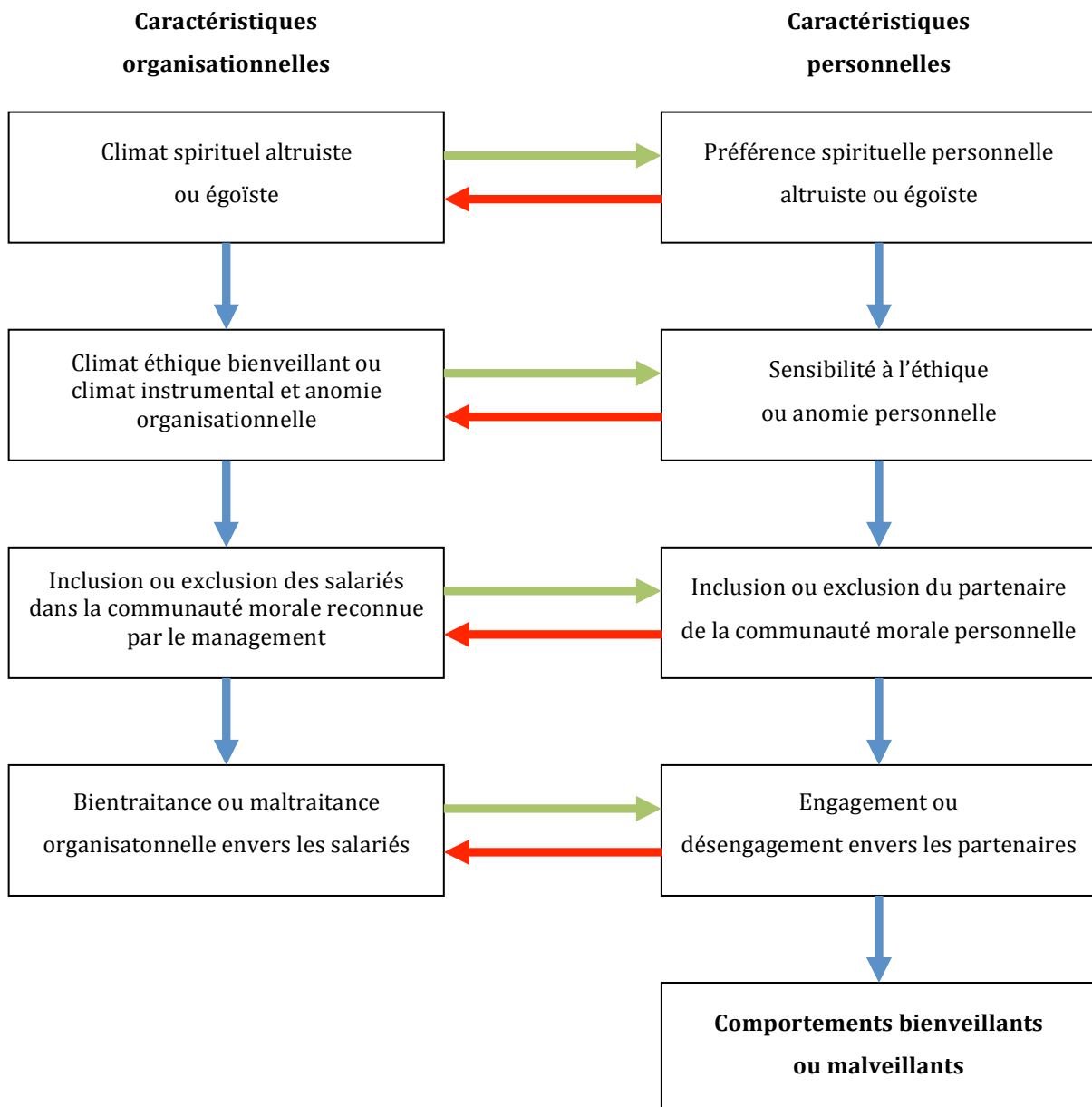
Une boucle de rétroaction existe dans la mesure où les engagements conscients valident la préférence spirituelle, notamment au travers de l'expérience de travail.

2.8.6.2 Schéma de la dynamique organisationnelle des comportements bienveillants-malveillants.

Dans la relation de la personne avec son entreprise, organisation et employés peuvent être considérés comme les partenaires d'une coopération. Le tableau 2.7 propose de mettre en évidence les liens dynamiques hypothétiques entre les dimensions de la bienveillance-malveillance organisationnelle et les comportements bienveillants-malveillants des salariés.

Chacun des étages de ce tableau peut être envisagé selon la dynamique du don. Ainsi, le climat spirituel altruiste de l'organisation peut se concevoir comme un don fait à l'employé et capable de modifier sa propre préférence spirituelle dans une logique de réciprocité. Le retour dynamique se conçoit par la capacité collective des salariés d'impacter le climat spirituel de l'organisation par leur réciprocité ou leur absence de réciprocité. Il en est de même pour les autres étages du tableau. Le tableau 2.7 présente un schéma général de cette dynamique. Pour plus de clarté, les liens secondaires du tableau précédent ne sont pas représentés

Tableau 2.7 : Schéma dynamique de l'impact des caractéristiques organisationnelles sur les comportements individuels bienveillants et malveillants. Établi par Jean-Didier Moneyron, 2015.



2.9 Apports.

La première contribution est de proposer une reconceptualisation des dimensions de la bienveillance mises en évidence par Karkas et Sarigollu (2012, 2013) autour de la préférence spirituelle altruiste ou égoïste et de la perception de la communauté morale, et de leurs impacts sur l'engagement responsable ou le désengagement envers les partenaires, et sur les comportements bienveillants ou malveillants. Je propose également des définitions de la bienveillance et de la malveillance applicables aux organisations, ainsi qu'une échelle provisoire de la bienveillance-malveillance, qui sera complétée au chapitre 4.

La seconde contribution de cette revue de littérature est de mettre en relation les apports des différents courants scientifiques se rattachant à l'attention au bien de l'autre. La consolidation entre ces apports met en lumière un lien important entre des courants de littérature encore peu reliés entre eux et pertinents pour la compréhension des comportements bienveillants et malveillants. Cette contribution relève plusieurs facteurs influençant les comportements bienveillants et malveillants et leur dynamique, notamment :

- Les facteurs individuels des comportements bienveillants sont : la préférence spirituelle pour des valeurs orientées vers les autres et la croyance optimiste dans l'altruisme possible des autres acteurs, la capacité à reconnaître la « normalité » éthique des comportements, l'inclusion dans une communauté à laquelle l'acteur reconnaît des droits moraux, et l'engagement responsable envers les partenaires. Les facteurs individuels des comportements malveillants sont : la préférence spirituelle pour des valeurs orientées vers soi-même ou une communauté réduite, la croyance pessimiste dans l'égoïsme probable des acteurs, l'incapacité à reconnaître la « normalité » éthique des comportements, l'exclusion du partenaire de la communauté morale, et le désengagement envers les partenaires.
- Les facteurs organisationnels favorisant les comportements bienveillants ou malveillants sont : le climat spirituel altruiste ou égoïste, le climat éthique bienveillant ou instrumental, l'inclusion ou l'exclusion des salariés de la communauté morale reconnue par le management, et la bienveillance ou la maltraitance organisationnelle des salariés.

- La dynamique des comportements bienveillants part du premier don fait au partenaire lors d'un échange social et de l'acceptation d'une vulnérabilité entraînée par la prise de risque de ce premier don en l'absence de certitude sur un retour de la part de ce partenaire. La dynamique des comportements malveillants part de l'absence de reconnaissance des dons faits par le partenaire et de la volonté de s'appropriier ces dons sans exercer de réciprocité.
- La dynamique des comportements bienveillants a pour résultat l'émergence et le maintien de la confiance entre les partenaires, l'engagement positif des leaders et des salariés et la satisfaction au travail. Elle rend la coopération bénéficiaire dans la durée pour l'ensemble des partenaires. La dynamique des comportements malveillants aboutit au bénéfice exclusif de l'un des partenaires sur le court terme. Elle favorise un climat de méfiance et de trahison, et elle a pour résultat l'insatisfaction et le désengagement des employés de la relation de travail.

La troisième contribution de cette revue de littérature est de collationner les évidences concernant le lien entre l'exercice de la bienveillance dans les organisations et leur performance globale. Ce lien est médiatisé à deux niveaux :

- Celui de la stratégie : la bienveillance dans les relations de travail permet d'établir et de maintenir des coopérations durables maximisant à la fois le bénéfice individuel et la création de richesses collectives. Cette maximisation conjointe correspond à une forme d'optimum de Pareto entre l'utilité individuelle et l'utilité collective, et à la norme éthique d'un bien commun souhaitable tel qu'il est défini par la doctrine sociale catholique.
- Celui de la gestion des ressources humaines : la bienveillance possède un effet positif sur les différents résultats du travail, comme le bien-être individuel, la satisfaction et la santé au travail, un faible taux de turnover, l'engagement affectif et cognitif, la créativité, la performance de travail individuelle et en groupe, et finalement la performance sociale et financière de l'organisation.

La quatrième contribution est de faire une revue des leviers managériaux permettant de favoriser la coopération et la bienveillance dans les organisations : utiliser le don pour trouver des partenaires dignes de confiance, favoriser une bonne gouvernance par la rationalité communicationnelle, favoriser les échanges sociaux par un style de leadership fondé sur la confiance, le leadership transformationnel, le servant leadership,

le management par le don, la déconstruction des schémas mentaux du management hiérarchique, faire participer les employés aux décisions par l'*empowerment*, la délégation et la subsidiarité dans la démocratie industrielle, et enfin appliquer le principe de bienveillance aux salariés.

La cinquième contribution est de mettre en évidence la motivation spirituelle comme condition nécessaire à la modification des comportements dans un sens bienveillant par l'organisation. Cette motivation altruiste est la seule capable de légitimer l'intervention, d'assurer sa cohérence et d'éviter les risques d'instrumentalisation.

2.10 Limitations.

Limites de situation.

Le but de ce chapitre est essentiellement d'établir une revue de littérature. Il ne porte donc que sur des connaissances déjà établies. Cette revue a permis cependant de consolider les résultats de courants de recherche dont certains n'avaient pas encore de liens entre eux. La construction conceptuelle qui est proposée ici nécessite donc une validation empirique, ce qui sera l'objet de la seconde partie de la thèse.

Limites de focalisation.

Une revue portant sur une part aussi vaste de la littérature ne peut pas être exhaustive dans le cadre de ce mémoire. Bien qu'une attention particulière ait été apportée aux principaux courants et à leurs auteurs de référence, certains courants, notamment dans le domaine si vaste de l'éthique d'entreprise, n'ont pas été retenus afin de limiter le volume de ce document, d'autres enfin ont pu échapper à une recherche effectuée dans un temps limité.

Limites de l'analyse.

Une dernière limite tient au fait que sur les trois niveaux d'analyse pertinents de la relation de travail, seuls le niveau individuel et le niveau organisationnel ont été analysés (cf. Tableaux 2.6 et 2.7). Le niveau de la relation interpersonnelle reste à étudier. Ce sera l'objet du chapitre 3.

2.11 Conclusions.

Cette revue de littérature a permis, par la consolidation de courants encore peu reliés entre eux, de définir les contours et la dynamique de ce que l'on pourrait appeler *l'organisation bienveillante du travail* (OBT). Par bien des aspects, l'organisation scientifique du travail (OST) centralisée, hiérarchisée, bureaucratique et focalisée sur la recherche du profit correspond aux caractéristiques de la malveillance rassemblées par cette revue. Ainsi l'OBT constitue une forme d'antithèse à l'OST, ce qui ne peut guère surprendre dans la mesure où les concepts et les dispositifs étudiés dans ce chapitre ont été précisément mis en place dans le but d'en corriger les effets négatifs.

Les dimensions de la bienveillance mises en évidence par Karakas et Sarigollu (2012, 2013) se révèlent pertinentes pour analyser les comportements bienveillants et malveillants et ont été reconceptualisées dans le but de mettre en évidence des relations pouvant les unir. De même, les résultats de l'expérience d'Axelrod (1992) ainsi que la littérature sur le don, le climat éthique et la confiance permettent d'en comprendre la dynamique. La consolidation des différents courants de littérature étudiés fait apparaître des notions encore peu référencées, mais néanmoins essentielles pour la définition du concept d'OBT :

- 1) L'importance déterminante de la préférence pour des valeurs orientées vers les autres ou vers soi-même, sa nature « spirituelle » et son impact sur les facteurs individuels et organisationnels des comportements bienveillants et malveillants.
- 2) La notion d'entreprise comme communauté, qui se rapporte à la bienveillance ou à la malveillance par l'inclusion ou l'exclusion du partenaire d'une communauté morale envers laquelle l'acteur se reconnaît une responsabilité.
- 3) La reconnaissance du travail comme un don appelant à une réciprocité. Cette reconnaissance trouve sa motivation première dans *l'égale dignité* des personnes humaines et donc dans une préférence spirituelle altruiste.

L'analyse de la relation de travail permet de comprendre que l'« autre » dans les organisations est toujours le partenaire d'une relation de coopération dans laquelle des dons sont échangés. Bien que la notion de contrat ait été historiquement conçue comme un échange exclusif de biens et une « sortie de la relation », la littérature montre que la

nature sociale de cet échange ne peut pas être éliminée. Elle ne représente pas seulement un « plus » éventuellement superflu, mais elle constitue le soubassement même de l'échange, et la négliger correspond à la négation des personnes engagées dans l'échange, tout particulièrement dans la relation de travail.

À l'inverse, la littérature constate l'échec des moyens instrumentaux dérivants d'une préférence égoïste à la fois sur les résultats de l'entreprise et sur ceux des employés. La bienveillance organisationnelle consiste à articuler le respect de la dignité des partenaires avec les objectifs de profit, et cette articulation se trouve dans le bénéfice supérieur de la coopération et de la réciprocité. Au contraire, l'absence de réciprocité et la réduction de la communauté morale aux seuls décideurs correspondent au mépris de la dignité des partenaires et détériorent les échanges sociaux ainsi que leur performance.

4) L'impact de la bienveillance dans les échanges sociaux sur la performance de l'entreprise, y compris sur sa performance financière. La conviction répandue par l'école néo-classique en économie selon laquelle les moyens nécessaires pour respecter l'égalité de dignité des salariés seraient contre-productifs pour l'entreprise ne trouve pas de confirmation empirique, au contraire.

5) La possibilité d'exploiter le travail des partenaires en refusant d'exercer la réciprocité. Cette exploitation est rendue possible sur le moyen terme par la mise en œuvre opportuniste ou systématique d'asymétries de pouvoir ou d'information. Cependant, elle a toujours pour contrepartie de nuire aux partenaires exclus de la communauté morale et de détériorer la performance sur le long terme. Aussi l'OBT doit-elle se prémunir contre ces comportements en les rendant coûteux pour leurs auteurs, soit par des incitations vertueuses, soit en les réprimant. Cette dernière fonction étant également le rôle de l'autorité publique.

Le chapitre suivant a pour objectif de catégoriser les différentes sortes de don et de réciprocité afin de déterminer spécifiquement leurs motivations et leurs résultats. Le chapitre 4 examinera la dynamique interpersonnelle de la coopération au sein des organisations selon les catégories du don et recherchera les moyens pratiques pour tirer parti de cette dynamique dans le but de modifier les comportements dans le sens de la bienveillance et de la coopération.

Bibliographie.

Normes de l'AMJ.

Articles et ouvrages scientifiques.

- Aßländer, M. S. 2011. Corporate social responsibility as subsidiary co-responsibility: A macroeconomic perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(1) : 115-128.
- Alter, Norbert. 2009. Donner et prendre : la coopération en entreprise. Paris : La Découverte.
- Alter, Norbert. 2010. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du MAUSS* 36(2): 347-69.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. 2000. Spirituality at work : a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2) : 134-145.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 : 951-968.
- Axelrod, Robert. 1992 [1984]. *Donnant donnant une théorie du comportement coopératif*. Traduction française de Michèle Garène. Paris : O. Jacob . *The evolution of cooperation*. New York : Basicbooks.
- Barnett, T., Vaicys, C. 2000. The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions, *Journal of Business Ethics*, 27(4) : 351-362.
- Barney, Jay B., Hansen, Mark H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, 15 : 175-190.
- Bartlett, Andrew, Preston, David. 2000. Can Ethical Behaviour Really Exist in Business?, *Journal of Business Ethics*, 23(2) : 199-209.
- Bass, B. M., Valenzi, E., Farrow, D. L., & Solomon, R. J. 1975. Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60: 720-729.
- Bass, B. M. 1990a. *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York : FreePress.
- Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3) : 19-31.
- Belet, Daniel, Zahir, Yanat. 2006. Chapitre 8. L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise ». in Jean-Jacques Rosé (sous la direction de), *Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social*. De Boeck Supérieur. Méthodes & Recherches. 169-184.
- Belet, Daniel. 2013. Désapprendre le management hiérarchique traditionnel, l'action learning, une méthode efficace. *ESKA : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(47) : 181-200.
- Benoit XVI, Pape. 2009. *Caritas in Veritate, L'amour dans la vérité*. Paris : Cerf.
- Berthoin Antal, Ariane, Frémeaux, Sandrine. 2013. Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail Trois théories pour un management non instrumental du travail. *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme*, 8 : 3-18.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York : John Wiley and Sons.
- Boas, Franz. 1888. The Indians of British Columbia, *The Popular Science Monthly*. March 1888 (32) : 636.
- Bono, J., Judge, T. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46 : 554-571.
- Broda, Philippe. 2013. L'effet du premier pas: la récompense d'une intention plus que d'une action. *Revue du MAUSS*, 42(2) : 389-405.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, Simon C. H., Huang, Xu, Snape, Ed, Lam, Catherine K. 2013. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 34 : 108-128.
- Chen, Zhen Xiong, Aryee, Samuel. 2007. Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of

- Mediating Processes in China. *The Academy of Management Journal*, 50(1) : 226-238.
- Chmielewski, Philip J. 1997. Workers' Participation in the United States: Catholic Social Teaching and Democratic Theory. *Review of Social Economy*, 55(4) : 487-508.
- Chouaib, A. 2014. Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes. *Mondes en développement*, 168(4) : 43-58.
- Chua, F., Rahaman, A. 2011. Institutional Pressures and Ethical Reckoning by Business Corporations, *Journal of Business Ethics*, 98 : 307-329.
- Cludts, S. 1999. Organisation theory and the ethics of participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3) : 157-171.
- Cohen, Deborah Vidaver. 1993. Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4) : 343-358.
- Collins, D. 1995. A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility. *Organization Science*, 6(6) : 628-644.
- Commission européenne (2001), *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- Conseil Pontifical Justice & Paix. 2004. *Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique*. [Consulté le: 26-janv-2015]. Disponible en français sur : http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_fr.html#a%29%20Signification%20et%20principales%20implications.
- Cook, Karen S., Emerson, Richard M. 1978. Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43 : 721-739.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R. 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1) : 8-22.
- Crozier, M. 1970. *La société bloquée*. Ed. du Seuil.
- Crozier, M. 1971. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances... social et culturel*. Seuil.
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., Victor, B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Durant, Gilbert. 1964. *L'Imagination symbolique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dwyer, F. Robert, Walker, Orville C. 1981. Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45(1) : 104.
- Eisenhardt, K. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Journal*, 14: 57-74.
- Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L. 1998. Betrayal of Trust in Organizations. *The Academy of Management Review*, 23(3) : 547-566.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 301- 325.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B. 2007. Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74 : 303-314.
- Friedberg, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Friedman, Milton. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New-York Times Magazine*, September 13, pp. 32-33, 122-126.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. 2014. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2) : 339-349.
- Galindo, G., Zannad, H. 2014. Les grandes entreprises françaises et la religion. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 13(4) : 40-53.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Goboult, Jacques T., Caillé, Alain. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La découverte, Collection Textes à l'appui, Série « anthropologie ».
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. 1992. Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 921-955.

- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press.
- Habermas, J. 1983. *Théorie de l'agir communicationnel*, (Trad. de J. M. Ferry). Paris : Fayard.
- Habermas J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Fayard.
- Harrison, P. D., & Harrell, A. 1993. Impact of 'adverse selection' on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36: 635-643.
- Hill, C. W., Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
- Hosmer, Larue Tone. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2) : 379-403.
- Jean-Paul II, Pape. 1991. *Centesimus Annus*. Libreria Editrice Vaticana. Consulté en français le 25/05/2015 sur : http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Jensen, M. C.. & Meckling, W. M. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Judge, T. A., Bono, J.E. 2001. Relationship of core self-valuations of traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.
- Karakas, Fahri. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94: 89-106.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *J Bus Ethics* 108: 537–553.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2013. The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4) ; 663-678.
- Lau, V. P., Wong, Y. Y. (2009). Direct and multiplicative effects of ethical dispositions and ethical climates on personal justice norms: A virtue ethics perspective. *Journal of Business Ethics*, 90(2) : 279-294.
- Leana, Carrie R. 1986. Predictors and Consequences of Delegation. *The Academy of Management Journal*, 29(4) : 754-774.
- Le Goff, J.P. 1996. *Les Illusions du Management*. Paris : La Découverte.
- McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkers, C. 2002. Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37(4) : 367-383.
- Malinowski, B. 2002 [1922]. *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Routledge.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2) : 175-194.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4) : 370.
- Maslow A.H. 1964. *Motivation and personality*, New York, Harper et Row.
- Mauss, M. 1950 [1923-1924]. *Essais sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. in Mauss, *Sociologie et anthropologie*. PUF, coll. Quadrige : 145-279.
- Mayer, Roger C., Davis, James H., Schoorman, F. David. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3) : 709-734.
- Melé, D. 2005. Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms. *Journal of Business Ethics*, 60(3) : 293-305.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R., Goffin, Richard D., Jackson, Douglas N. 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1) : 152-156.
- Mitchell R.K., Agle, B.R. Wood, D.J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4) : 853-886.
- Moberg, D. J., Seabright, M. A. 2000. The development of moral imagination. *Business ethics quarterly*, 10(4) : 845-884.
- Mullenbach-Servayre, Astrid. 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1) : 109-120.
- Müller-Jentsch, W., & Levis, N. (1995). *Industrial Democracy: From Representative*

- Codetermination to Direct Participation. *International Journal of Political Economy*, 25(3) : 50-60.
- Mulligan, Thomas. 1986. A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4) : 265-269.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., & Chung, A. 2010. Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work?. *Journal of Business Ethics*, 97(4) : 599-611.
- Péoc'h, N., Ceaux, C. 2012. Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé... *Recherche en soins infirmiers*, 108(1) : 53-66.
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. 2007. Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 22(2) ; 145-153.
- Peterson, D. K. 2002. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4) : 313-326.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609.
- Pulcini, Elena, 2005. Assujetties au don, sujets de don réflexions sur le don et le sujet féminin. *Revue du MAUSS* 25(1) : 325-338.
- Postel, N., Rousseau, S. 2010. Jalons pour une analyse conventionnaliste de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue de l'organisation responsable*, 5(1) : 39.
- Ricœur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil. Paris. Édition originale : Éditions du Seuil.
- Ricoeur, Paul. 2001. De la morale à l'éthique et aux éthiques. *Le juste*, 2 : 55-68.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *The Leadership & Organization Development Journal*, 23(3) : 145-157.
- Schneider, Benjamin. 1975. Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28 : 447-479.
- Schopler, John. 1965. *Social Power*, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Leonard Ber- kowitz, ed., New York: Academic Press.
- Schriesheim, Chester A., Linda L. Neider, Terri A. Scandura. 1998. Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *The Academy of Management Journal*, 41(3) : 298-318.
- Seabright, Mark A., Schminke, Marshall. 2002. Immoral Imagination and Revenge in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2) : 19-31.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 : 577-593.
- Smith, Adam. 1999 [1759]. *Théorie des sentiments moraux*, traduction française de M. Biziou, C. Gautier et J.F. Pradeau. Paris : Presses Universitaires de France.
- Smith, Adam. 1999 [1759]. *Théorie des sentiments moraux*, traduction française de M. Biziou, C. Gautier et J.F. Pradeau. Paris : Presses Universitaires de France.
- Soltani, B. 2014. The anatomy of corporate fraud: A comparative analysis of high profile American and European corporate scandals. *Journal of business ethics*, 120(2) : 251-274.
- Stiglitz, Joseph, Chemla, Paul. 2010. *Le triomphe de la cupidité*. Édition française : Les liens qui libèrent (2010).
- Stone, Gregory, A., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Taylor, C., Savidan, P. 2011. *L'âge séculier*. Paris : Ed. du Seuil.
- Tournand, Juliette, Blanc-Sahnoun, Pierre, Volle, Martine. 2014. *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*, 3^e édition revue et augmentée, coll. *Épanouissement personnel et professionnel*, Paris : Interéditions.
- Victor, B., Cullen, J. B. 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1) : 51-71.
- Victor, B., Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1) : 101-125.
- Weber, Max. 2005 [1904-1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.
- Weick, Karl E., Karlene H. Roberts. 1993. *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*.

- Administrative Science Quarterly, 38(3) : 357-381.
- Williams, L. J. Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 : 601-617.
- Wimbushn J. C., Shepard, J. M. 1994. Toward an understanding of ethical climate : Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13 : 637-647.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management review*, 23(3) : 513-530.
- Zajac, E., Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30 : 131-145.
- Zoll R. 1992. *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*, Paris, éditions Kimé.

Articles et ouvrages non scientifiques.

- Nayar, V. 2010. *Employees first, customers second: Turning conventional management upside down*. Harvard Business Press.

chapitre 3.

DU DON AU DOL

Sommaire :

3.0 Introduction.	127
3.0.1 Méthodologie.	128
3.1 Qu'est-ce que le don ?	129
3.1.1 L'émergence du don en sciences sociales.	130
3.1.2 Le don pur introduit un soupçon sur le don.	131
3.1.3 Une définition scientifique du don.	134
3.2 Sortir de l'opposition gratuité-réciprocité.	135
3.2.1 Des formes différentes de dons.	135
3.2.2 Comment concevoir un don plus ou moins gratuit ?	137
3.3 Le don comme point de départ de la coopération.	138
3.3.1 Le don <i>agapè</i> .	138
3.3.2 Le don <i>eros</i> .	139
3.3.3 Le don <i>philia</i> .	140
3.3.4 Conclusion.	141
3.4 Une nouvelle échelle du don.	142
3.4.1 Critères spécifiques de l'échelle du don et lien avec la bienveillance.	142
3.4.2 Échelle des différents dons et liens avec l'échelle de la bienveillance.	143
3.4.3 Le contrat commercial est-il un don ?	147
3.5 Du don au dol.	149
3.5.1 Construction du concept de « dol » pour les sciences de gestion.	149
3.5.2 L'échelle du dol.	151
3.6 Synthèse et discussion.	153
3.6.1 L'échelle du don-dol.	153
3.6.2 L'absence de position intermédiaire entre le don et le dol.	156

<i>Chapitre 3.</i>	126
3.7 Apports.	159
3.8 Limitations.	160
3.9 Conclusions.	161
Bibliographie	163

3.0 Introduction.

La revue de littérature du chapitre précédent a permis de mettre en lumière les liens entre bienveillance, coopération et don. La coopération entre partenaires constitue le modèle de la relation de travail. Selon Axelrod (1992), elle est rendue efficace par des comportements bienveillants non exclusifs qui se concrétisent par le don du premier pas et par les dons réciproques de la coopération mutuelle. Le but de ce chapitre est d'approfondir la question de recherche du chapitre précédent sur la dynamique de ces comportements afin de comprendre plus en détail le caractère organique du don au travail par l'analyse de ses fonctions dans l'interrelation entre les partenaires. Le partenaire de la relation de travail se réfère ici aussi bien au collègue, au supérieur, au groupe de travail ou à l'organisation tout entière.

Afin de mettre en évidence le lien entre bienveillance et don, je propose de considérer l'intention bienveillante comme l'antécédent du don. Cependant, la définition des comportements bienveillants proposée au chapitre précédent intègre celle de la bienveillance comme une attention s'engageant dans un acte. Sous cet aspect, la bienveillance et le don peuvent être considérés comme équivalents. Aussi les différents échelons de l'échelle de la bienveillance peuvent être associés aux degrés de l'échelle du don de Frémeaux et al. (2014) et font apparaître de nouvelles formes de dons.

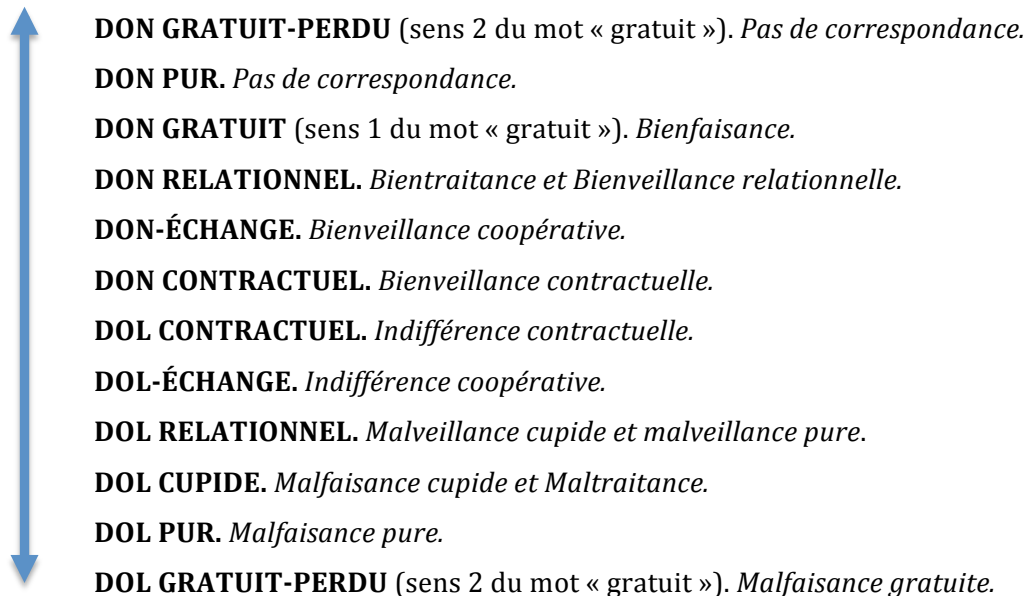
Or, l'échelle de la bienveillance comporte aussi une partie négative correspondant à la malveillance. Ainsi, le don devrait avoir lui aussi une partie négative lorsque l'intention malveillante s'engage dans un acte. Je propose de définir cet acte sous le terme de « dol ». De même que l'échelle de la bienveillance-malveillance comporte des degrés symétriques partant de la préférence pour le bien du partenaire et de la communauté et allant vers la préférence pour le bien de soi ou d'un groupe réduit, l'échelle du don-dol peut être caractérisée par un continuum partant du don à l'autre par gratuité et allant jusqu'au don à soi-même par l'emploi d'une forme ou l'autre de violence, et comporter dans sa partie négative autant d'échelons que la malveillance. De telle manière que les deux échelles se complètent l'une l'autre.

Le tableau 3.1 résume les résultats de ce travail de mise en correspondance du don et de la bienveillance. Il fait apparaître de nouvelles formes théoriques de don, ainsi que les

dols correspondants. L'absence d'intermédiaire entre le don et le dol constitue un autre apport important de ce chapitre.

Tableau 3.1 : Échelle du continuum don-dol et correspondances avec l'échelle de la bienveillance. Tableau établi par Jean-Didier Moneyron, 2015.

DON À L'AUTRE (PAR GRATUITÉ).



DON À SOI-MÊME (PAR VIOLENCE).

Gratuit : (Sens 1) « Qui est fait, donné ou dont on peut profiter sans contrepartie financière » ; (Sens 2) [pour un acte] « Acte réfléchi, mais sans motif, c'est-à-dire résultant d'une décision complètement arbitraire » (CNRTL, Dictionnaire TLF, consulté le 06/03/2015).

La cohérence de cette construction théorique est validée par une recherche détaillée sur le rapport entre gratuité et réciprocité dans la littérature du don maussien. Elle met en lumière la possibilité d'une concomitance entre la gratuité du *premier pas* et l'attente d'un retour. Le terme « échelle » est employé ici faute de mieux, car, la bienveillance – antécédent du don – étant multidimensionnelle (Karakas et Sarrigolu, 2012, 2013), elle ne peut être mesurée de manière indépendante. Il s'agit plutôt d'un continuum marqué par des points de repère caractéristiques.

3.0.1 Méthodologie.

Le chapitre précédent a permis de mettre en évidence les effets positifs de la bienveillance sur les organisations ainsi que le lien entre les caractéristiques organisationnelles et leurs effets sur les comportements bienveillants ou malveillants

des employés. Poursuivant le processus de recherche en entonnoir, ce chapitre cherche, partant d'un corpus de littérature restreint au don maussien et aux travaux du GRACE, à établir une échelle du don-dol capable de fournir des concepts opérationnalisables pour l'intervention en entreprise. Le but de cette conceptualisation est de fournir une référence objective permettant : 1) d'évaluer les comportements concrets par rapport à l'échelle du don-dol ; 2) de mesurer la perception subjective par un acteur du comportement de ses partenaires par son écart avec le point précédent.

Cette méthodologie se conforme au choix d'une épistémologie réaliste critique et constructive cherchant à faire apparaître deux niveaux distincts : le réel objectif de la relation entre partenaires y compris dans sa dimension matérielle, et l'interprétation subjective de ce réel par les acteurs. L'écart entre ces deux niveaux correspondant à un enrichissement ou à une perte de sens. Dans le cadre de la relation de travail, la perte de sens peut être vue dans l'incapacité à reconnaître le travail du partenaire comme un don, la reconnaissance de ce don conditionnant la réciprocité et l'optimisation de la coopération.

3.1 Qu'est-ce que le don ?

Chacun semble savoir intuitivement ce qu'est le don, pour autant sa définition scientifique se heurte à des difficultés et a suscité de nombreux débats, notamment en raison de liens qui demeurent souvent ambigus, entre la gratuité et la réciprocité. La définition lexicographique du don par le *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* (CNRTL, Dictionnaire TLFi, consulté le 06/03/2015) est : « Action de donner, de céder gratuitement et volontairement la propriété d'une chose. » Ainsi le mot « don » induit chaque fois que nous l'employons la notion de *gratuité*. La gratuité possède deux sens distincts (CNRTL, Dictionnaire TLFi, consulté le 06/03/2015) :

Sens 1 : « Caractère de ce qui est fait ou donné, de ce dont on peut profiter sans contrepartie pécuniaire. »

Sens 2 : « Caractère de ce qui ne repose sur rien, de ce qui n'est pas fondé, justifié », ou encore, « caractère de ce qui est fait sans but déterminé, de ce qui constitue une fin en soi ; caractère de ce qui ne sert à rien. »

Son origine latine comporte la même ambivalence, car le mot « gratuitus » signifie tantôt « désintéressé » et tantôt « sans motif », comme dans l'expression « un acte gratuit ». De telle sorte que le don gratuit pourrait se référer soit à un acte désintéressé soit à un acte non motivé. D'autre part, le dictionnaire de l'Académie française (9^e édition) remarque que « gratuitus » est dérivé de « gratus » : « accueilli avec faveur, reconnaissant ». Ainsi, le don pourrait être étymologiquement relié avec le « merci » du donataire, et donc, avec une certaine forme de reconnaissance si ce n'est de retour.

La gratuité au sens 1 est celle qui intéresse les théoriciens du don. Elle comporte cependant une difficulté puisqu'elle s'oppose dans le vocabulaire à la contrepartie financière, comme le don s'oppose à l'échange marchand.

3.1.1 L'émergence du don en sciences sociales.

Marcel Mauss (1950 [1923-1924]) est le premier à s'intéresser au don en sciences sociales. Il intègre dans sa description la notion centrale de réciprocité et invite même ses lecteurs à se rendre compte que les pratiques engagées par le don débordent des lois communes du marché et de la simple utilité, et même « aident à entrevoir de meilleurs procédés de gestion applicables à nos sociétés » Mauss (1950 : 169).

Pour autant, le caractère gratuit du don semble s'opposer dans la littérature à toute idée de réciprocité (Lévi-Strauss, 1958 ; Boltanski, 1990 ; Derrida, 1991 ; Bourdieu, 1997). Pour Alain Caillé (2005 : 250-253), cette difficulté provient de l'héritage culturel rationnel de l'Occident qui, selon lui, a rendu le don impossible à conceptualiser. Ceci pourrait suffire à expliquer pourquoi l'intérêt pour le don (Boas, 1888 ; Malinowski, 2002 [1922] ; Mauss, 1950 [1923-1924] ; Durkheim, 1970 ; Lévi-Strauss, 1958 ; Derrida, 1991 ; Godbout et Caillé, 1992 ; Bourdieu, 1990, 1997 ; etc.) n'a pu émerger qu'à partir de l'étude de peuples primitifs et isolés, parce qu'ils n'étaient pas encore pollués par la conception « civilisée » de l'échange marchand.

La réalité anthropologique du *Potlatch* des Amérindiens du nord-ouest décrite par Boas en 1888, et celle de la *Kula* des Mélanésiens décrite par Malinowsky en 1922 n'opposent pas strictement le don et la réciprocité, ainsi que les analyse Mauss (1950) dans son *Essai sur le don* paru dans l'*Année sociologique* entre 1923 et 1924. Pour ce dernier, le don se caractérise par trois étapes : a) donner, b) recevoir et accepter, c) rendre. Aussi, la question soulevée par Mauss lui-même et à sa suite par l'ensemble des théoriciens du

don s'exprime en ces termes : comment concevoir la gratuité dans le don si un retour est attendu par le donateur ?

3.1.2 Le don pur introduit un soupçon sur le don.

La question de la réciprocité est probablement celle qui divise le plus la recherche contemporaine sur le don en sciences sociales. Comme le remarque Alain Caillé (2005), la Réforme protestante en consommant la scission entre les actes humains et le salut, entre le profane et le sacré, a introduit une séparation qui rend aujourd'hui le don impensable. Car cette séparation impose à l'homme une double injonction paradoxale : celle d'être à la fois, dans l'ordre profane, rationnel, calculateur, efficace et égoïste en accumulant de l'argent, et celle d'obéir à une loi morale désintéressée qui exige que l'on se sacrifie aux autres par devoir, voire, aux autres espèces, animales ou végétales (cf. Peter Singer), dans l'ordre du sacré. En conséquence de cette dissociation radicale, le don ne peut plus être déduit ni de la logique de l'intérêt égoïste ni de celle de l'altruisme et de l'*agapè* (Caillé, 2005 : 250-251). Marcel Mauss (1950) lui-même n'échappe pas à l'opposition entre don social et échange marchand lorsqu'il remarque que « ces notions mêmes de don et d'échange, comme celles d'intérêt ou de désintéressement, sont assez foncièrement inadéquates », puisque les dons archaïques, en apparence libres et désintéressés, « se révèlent en réalité obligatoires et étroitement contributaires de l'intérêt personnel » (cité par Caillé, 2005 : 245). Ainsi, Boltanski (1990) et Derrida (1991), en opposant radicalement gratuité et réciprocité, rendent impossible de concevoir le don dans les échanges sociaux et assimilent ces derniers à des échanges marchands.

3.1.2.1 Luc Boltanski (1990).

Selon Luc Boltanski dans son ouvrage *L'amour et la justice comme compétences* (1990), le don serait lié exclusivement à l'*agapè*, c'est-à-dire à une disposition qui ignore par principe tout calcul et ne serait pas liée à l'idée de justice. « En effet, à la différence de la *philia*, fondée sur la notion de réciprocité [...] l'*agapè*, définie par le don, n'attend pas de retour, ni sous la forme d'objets, ni même sous l'espèce immatérielle d'amour en retour. Le don de l'*agapè* ignore le contre-don. » (Boltanski, 1990 : 204).

En suivant une interprétation classique de la *philia* d'Aristote restreinte aux proches plutôt que celle de la conception élargie au politique chez Hanna Arendt (1961),

Boltanski (1990) caractérise l'amitié par la réciprocité. Or, les conditions qui rendent possible la réciprocité de la *philia* en restreignent les effets. Car, « pour que l'amitié s'installe, il faut d'abord que les partenaires aient des mérites, qu'ils soient supposés "dignes d'être aimé l'un et l'autre", ce qui suppose de la part des amis la même capacité à évaluer les mérites de quelqu'un d'autre, et donc un savoir commun de ce qui fait la valeur. » Aussi « la réalisation de la *philia* a pour condition la co-présence dans un même espace » (Boltanski, 1990 : 191). D'autre part, l'amitié n'étant possible selon Aristote qu'entre des égaux, des personnes inégales doivent compenser par d'autant plus de manifestations d'amitié que leur écart est grand, ce qui introduit un calcul (idem : 193). Le schème interactionniste de la *philia* a pour conséquence que les amis incorporent dans leurs actes la réponse anticipée du partenaire sous la forme d'une séquence de coups et de contrecoups (idem : 205). Ainsi pour Boltanski, le contre-don suppose une justification et une loi permettant de remonter vers un principe d'équivalence (idem : 206).

L'argument de Boltanski (1990) selon lequel l'introduction d'une loi destinée à rétablir la justice interromprait le don en imposant l'équivalence me semble négliger plusieurs caractéristiques du don : la nature symbolique de cette équivalence portant sur la valeur du geste plutôt que sur la valeur économique de la chose donnée (Alter, 2010 : 354) ; le fait que la réciprocité du don n'est pas évaluée selon un code par un juge extérieur, mais par les pairs et selon des normes sociales implicites (Reynaud, 1989 ; Alter, 2002, 2010) ; et enfin, le fait que dans cette forme de réciprocité le retour n'est jamais garanti et n'est pas pris en compte dans la décision de donner (Godbout, 1992, 2000).

3.1.2.2 Derrida (1991).

Dans son ouvrage *Donner le temps*, issu de conférences données en 1977-1978, Jacques Derrida (1991 : 24) affirme : « Pour qu'il y ait don, il faut qu'il n'y ait pas de réciprocité, de retour, d'échange, de contre-don ni de dette ». Car si le don doit supporter une dette il devient « fardeau », et s'il y a paiement ou acquittement de la dette, alors le don se retrouve annulé. Plus encore, le don n'existe réellement comme don qu'à la condition de ne pas être perçu comme don et en l'absence de toute gratitude. Enfin, la « destruction sacrificielle » de biens par l'aumône étant liée à une obligation morale ou religieuse, elle « devient prescrite, programmée, obligée, autrement dit liée. Or un don ne doit pas être lié, dans sa pureté, ni même liant, obligatoire ou obligeant. » (Derrida, 1991 : 175). De

même, le plaisir autoaffectif causé par le fait de donner n'est pas pur puisqu'il s'agit de prendre l'autre au piège, de le surprendre par sa générosité (idem : 186-187). Aussi la gratuité supposée du don-sacrifice se retrouve-t-elle comparée à de la fausse monnaie.

À l'inverse, Hénaff (2012 : 65-68) remarque que les faux débats sur l'usage du terme « don » tiennent à une erreur épistémologique à propos « du traitement uniforme qui était fait de formes de dons de types profondément différents ». Ainsi « l'oblativité pure qu'on place au cœur de la notion de don n'est pas pertinente dans ce cas, et ne peut donc être retenue pour une définition générale ». Il lui semble alors « plus fructueux d'envisager une réelle hétérogénéité des modèles du don plutôt que de prétendre imposer un moule unique à des pratiques trop diverses », et de distinguer plusieurs formes de don. Selon Hénaff (2012 : 51) l'aporie de Derrida sur le don « repose sur un grave malentendu lié à un soupçon constant à l'idée même de réciprocité. Celle-ci est toujours réduite à un mouvement intéressé de retour vers soi alors que, dans le cas du don cérémoniel, elle appartient à une logique de réplique glorieuse et généreuse. » « Derrida interprète tout le vocabulaire du don maussien comme étant celui du commerce et du profit. » Il réduit « arbitrairement l'échange en général au commerce ». Selon Marcel Hénaff (2012 : 37), le don maussien n'est en rien cela, mais consiste « à se risquer vers l'autre dans la chose donnée et à susciter une réponse ».

3.1.2.3 Le don existentiel de Jean-Paul Dumond (2007).

Pour sortir de la contradiction entre gratuité et réciprocité Jean-Paul Dumond (2007) propose une autre forme de don : le *don existentiel*. En effet, si le don a pour but d'établir et de soutenir la relation sociale, comment pourrait-il demeurer gratuit, c'est-à-dire sans contrepartie ? Pour Dumont, la réponse se trouve du côté d'une forme de don de soi qui fait exister l'autre en lui accordant de l'importance, de la considération, du temps, lui permettant « de se développer et de renforcer son autonomie [...] d'entrer dans l'humanité et de sortir de l'anonymat ». Aussi le lien social créé « devient second au regard des préoccupations existentielles qui ont trait à la capacité d'être (d'abord donnée, ensuite conquise), à la place de chacun et à sa valeur, comme à l'inscription du sujet dans un environnement et une histoire » (Dumond, 2007 : 65). La dette ainsi créée devient inextinguible, supprimant la possibilité de retour et préservant la gratuité. Ainsi, « dans le don, les individus, n'étant pas totalement contraints de donner, ajoutent une part personnelle à l'obligation sociale » (idem : 65).

3.1.3 Une définition scientifique du don.

En conséquence de ces conceptions univoques du don, un soupçon a été entretenu : « Tous ces dons apparents ne sont-ils pas en fait des échanges, comme le conclura implicitement C. Lévi-Strauss en ne distinguant guère entre les deux ? Ne vaudrait-il pas mieux, pour les désigner, parler de prêts plutôt que de dons, comme le suggère Remo Guidieri [1984] ? Ou, comme Alain Testart, dans son livre récent *Les dons et les dieux*, réserver l'usage du mot don aux pratiques d'un nombre très restreint de sociétés sauvages et l'interdire dans d'autres ? » (Caillé, 2005 : 245). Ainsi, pour Derrida (1991), la gratuité ne peut se concevoir que par la suspension de tout retour, et le don ne peut exister que sous la forme du don pur. Ce qui a pour conséquence de faire basculer tout échange social dans la logique de l'échange marchand.

Or, si le don comporte indubitablement cette part de don de soi admirablement décrite par Dumond (2007), il me semble que maintenir l'obligation d'une pure gratuité pour définir le don n'est pas indispensable et comporte le risque de rendre impensables d'autres formes de dons. Aussi, je préfère concevoir que, la gratuité n'étant jamais parfaitement pure (au sens de Derrida) dans les dons empiriquement observables, il existe une proportion variable de gratuité et de réciprocité. La notion de gratuité peut cependant être maintenue dans toutes les formes de dons en considérant que le retour attendu n'est jamais garanti et repose sur la liberté de celui qui offre le premier don et sur celle de celui qui offre en retour le contre-don.

Il me semble donc que pour étudier le don dans les sciences sociales et économiques, la notion de « don pur » *sans retour* doit être cantonnée à une abstraction sans rapport avec les dons concrets. En conséquence, le *retour attendu* implicitement ou explicitement par le donateur me paraît être une clé pertinente pour la définition des différentes formes de dons. De même, la condition de liberté niée par Derrida (1991 : 197-198) m'apparaît comme caractéristique du don. En conséquence, il n'y a de don qu'à la condition qu'une marge de manœuvre plus ou moins grande soit conservée par le donateur comme par le donataire. Et le non-respect de cette marge par le partenaire de la relation constitue le critère qui fait passer du don au dol par l'ignorance ou le mépris des normes sociales, comme on le verra plus bas.

Afin de tenter une conciliation des points de vue, Godbout et Caillé (1992 : 29) proposent une *définition modeste du don* que je retiens, comme :

« Toute prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes ».

Car, selon Caillé (2005 : 249), ce qui est commun et essentiel aux différentes formes de don, c'est le fait d'offrir sans attendre de retour déterminé, d'accepter une *différance* (Derrida, 1991), et de « s'exposer à la possibilité que ce qui revient diffère de ce qui est parti, revienne à une échéance inconnue, peut-être jamais, soit donné en retour par d'autres que ceux qui avaient reçu ou ne fasse pas retour du tout ».

3.2 Sortir de l'opposition gratuité-réciprocité.

Afin de sortir de l'impasse stérile qui opposerait don et réciprocité (Chaniel, 2011), certains auteurs récents proposent de ne plus concevoir le don comme une forme monolithique qui s'opposerait par définition à l'échange, mais comme une « pluralité de dons » (Bruni, 2010) possédant des caractéristiques différentes. Ainsi, l'échange du Potlach et de la Kula sont désormais identifiés à un *don-échange* mobilisé en marketing et en GRH par Sherry (1983), Richebé (2002), Balkin et Richebé (2007), Dodlova et Yudkevitch (2009). Le *don gratuit* évoqué par Dumont (2007) comme don existentiel est défini en sciences de gestion par Barel et Frémeaux (2008), Frémeaux et Michelson (2011) et Masclef (2012, 2013), et enfin le *don relationnel*, est conceptualisé par Bruni (2010) et Grevin (2011, 2013). (Auteurs précédents cités par Frémeaux et al., 2014).

3.2.1 Des formes différentes de dons.

De plus en plus d'auteurs reconnaissent la nécessité de distinguer plusieurs sortes de dons (ex. : Bruni, 2010 ; Hénaff, 2012 ; Bureau et Waroquiers, 2013), pour autant, il n'existe pas encore aujourd'hui de consensus ni dans le vocabulaire ni dans la typologie, car la question demeure ouverte de définir la norme qui différencie les types de dons.

En suivant la triple définition aristotélicienne de l'amour comme *eros*, *philia* et *agapè*, Bruni (2010) propose de distinguer les dons selon une typologie de la réciprocité : a) la réciprocité sans bienveillance qui naît d'une indigence mutuelle, assimilée à *l'eros* ; b) la

réciprocité-amitié dont le paradigme est l'amitié-*philia* ; c) la réciprocité inconditionnelle de l'*agapè*. Hénaff (2012 : 65-68) distingue : a) le don cérémoniel public et réciproque, qui relève de la reconnaissance mutuelle et de l'alliance entre groupes ; b) le don gracieux ou oblatif unilatéral qui relève de la générosité spontanée et heureuse de l'*agapè* envers les êtres chers (les cadeaux) ; c) le don d'entraide, soit envers des proches, soit envers des inconnus frappés par une catastrophe, qui relève de la solidarité sociale, de la philanthropie et de la *philia*. Enfin Bureau et Waroquiers (2013) proposent de caractériser les dons selon les modèles de gestion organisationnelle associés à leurs pratiques : a) le don circulaire fondé sur le modèle clanique de l'échange maussien ; b) le don altruiste garanti par le professionnalisme bureaucratique des organisations caritatives chargées de la collecte de fonds et de leur bon emploi ; c) le don relationnel (homonyme de celui de Bruni et Grevin), celui de la gestion de la proximité dans la finance participative.

Sandrine Frémeaux, Anouk Grevin et Olivier Masclef (2014) proposent de classer les différentes formes de dons selon *l'intention plus ou moins gratuite* du donateur. C'est pourquoi selon Frémeaux et al. (2014 : 2), « il convient de comprendre que les manifestations réelles du don, et donc les définitions théoriques, s'étendent le long d'un continuum entre deux pôles, celui de la réciprocité et celui de la gratuité ». Ainsi, « le *don gratuit* (Frémeaux et Michelson, 2011 ; Masclef, 2012, 2013) comme le *don relationnel* (Bruni 2010b ; Grevin, 2013) constituent des zones de passage entre les deux pôles extrêmes que sont le *don pur* et le *don-échange*. En théorie et en pratique, les différentes conceptions du don peuvent donc se distribuer tout au long de cette continuité. » (Frémeaux et al., 2014 : 3).

Or, si le don, dans ses différentes variantes, comporte des éléments de gratuité, il comporte également chez le donateur des attentes qui constituent une forme de réciprocité indépendante de toute contrepartie financière, et pour le donataire un contre-don nécessaire au maintien de la relation. Aussi, tout en retenant l'idée d'un continuum gratuité-réciprocité, je propose :

Proposition 1 : *La nature de l'attente plus ou moins gratuite d'un retour par le donateur permet de spécifier les différentes variantes du don.*

Cet angle possède l'avantage de mettre en évidence la symétrie de l'attente et du contre-don dans la relation de travail ou son absence éventuelle, tout en respectant les normes de l'échelle de référence.

3.2.2 Comment concevoir un don plus ou moins gratuit ?

Le don serait donc toujours, sauf exception, un échange entre des partenaires. Ce qui peut apparaître contradictoire, car comment concevoir un échange plus ou moins gratuit ? Il est possible de l'envisager en considérant dans le don deux dimensions distinctes : l'échange de ressources et l'échange social. Ainsi dans le don peuvent se trouver à la fois une dimension désintéressée et une autre intéressée, que Bourdieu (1997 : 229-240) qualifie de « double vérité du don ».

En s'appuyant sur la Théorie du don de Peter Blau (1964), Alter (2010) remarque que « les échanges sociaux, entre collègues, se distinguent des échanges économiques parce qu'ils s'inscrivent dans la durée, qu'ils intègrent des dimensions symboliques et affectives, qu'ils sont hétérogènes (par exemple on peut donner une marque de reconnaissance contre une information, du temps contre du soutien, etc.). Ces échanges n'étant garantis que par le partage de normes et de valeurs communes, ils reposent fondamentalement sur la confiance. » (Alter, 2010 : 352). Ainsi, les échanges sociaux se distinguent des échanges marchands parce que : a) la réciprocité peut être différée ; b) l'équivalence entre les biens échangés est estimée par la valeur du symbole qu'ils représentent et non par leur valeur marchande ; c) un échange social représente un cycle d'échanges ininterrompu ; d) le contre-don peut être adressé à un autre que le donateur initial, puisqu'il a une valeur collective (idem : 352-353).

Or, selon Durand (1964), la caractéristique d'un symbole est de renvoyer d'une manière volontairement ambiguë d'un plan réel à un ou plusieurs autres plans subjectifs (réalité interprétée par l'acteur et réalité socialement construite). Ainsi, la gratuité peut se comprendre par le fait que la *quantité* financière de la ressource donnée importe peu au regard de la *qualité* de la relation que le don permet ; cette ressource n'étant que le support matériel d'un symbole qui renvoie à l'intention d'établir ou de maintenir une relation jugée désirable. La gratuité motivée – au sens 1 – peut donc se caractériser par *l'abandon d'une ressource au profit de la relation sociale*, comme le proposent Godbout et Caillé (1992 : 29) dans leur définition modeste du don.

Bruni (2014) met en lumière l'existence de la relation sociale dans toutes les formes de l'échange, y compris dans l'échange marchand. Ainsi, les différentes formes d'échanges de ressources renvoient à des symboles différents qui permettent de concevoir un continuum entre la gratuité pure et la stricte équivalence de l'échange. Cette nature symbolique n'empêchant pas l'échange de biens de valeur, c'est l'intention sociale – celle du donateur et celle du donataire qui perçoit le don ou non – qui caractérise la nature de cet échange comme un don.

3.3 Le don comme point de départ de la coopération.

Le don comme transfert de biens ou services apparaît comme le point de départ des échanges sociaux, et même des échanges marchands (Bruni, 2010, 2014), en suscitant une réciprocité qui s'étend de la gratuité pure jusqu'à la stricte réciprocité. La nature de cette réciprocité réside à la fois dans les intentions différentes du donateur et dans la perception de ces intentions par le donataire.

3.3.1 Le don *agapè*.

Selon Bruni (2010) la dynamique sociale s'explique par la réciprocité inconditionnelle de l'amour-*agapè*, l'*agapè* étant reliée à la paix. Pour prévenir les conflits endémiques, la vie civile a besoin d'inclure dans sa dynamique collective des « non-amis ». Or, choisir de coopérer avec des acteurs non coopératifs constitue un comportement irrationnel, voire suicidaire, pour la théorie économique. Ce comportement peut cependant se comprendre par la notion de récompense intrinsèque qui correspond à la satisfaction que l'acteur éprouve dans l'action elle-même, indépendamment de son résultat (Bruni, 2010 : 11). Il s'agit d'un type de réciprocité universelle, offerte à tous et capable de se propager.

Le don peut être gratuit dans le sens où la réponse de l'autre ou des autres ne conditionne pas le choix de l'action. En revanche, cette réponse conditionne le résultat de l'action. Et ce résultat contribue à la pleine satisfaction du donateur parce qu'il s'inscrit dans une logique relationnelle (idem : 14). Dans la réciprocité inconditionnelle, « la gratuité [...] consiste à risquer le pire des résultats si l'autre ne répond pas, et à continuer à jouer son propre rôle même si les autres ne le jouent pas (et éventuellement,

l'exploitent) » (idem : 15), par exemple dans le cas d'un écologiste qui choisit le tri sélectif tout en sachant que les autres ne le font pas. Selon les conclusions de l'auteur, seule une stratégie fondée sur la réciprocité inconditionnelle permettrait d'entraîner dans la réciprocité ceux qui jouent un jeu restreint à la réciprocité-amitié, à la réciprocité sans bienveillance ou encore la non-coopération.

Pour autant, la proposition de Bruni (2010) selon laquelle la réciprocité inconditionnelle serait la seule forme de don capable de faire coopérer des acteurs spontanément non coopératifs contredit les résultats de la théorie des jeux (Axelrod, 1992 ; Broda, 2013 ; Tournand, 2014). D'autre part, dans un contexte où le don ne serait pas reconnu, la réciprocité inconditionnelle pourrait encourager des acteurs opportunistes à poursuivre l'exploitation d'acteurs toujours bienveillants. Or, cette stratégie, outre qu'elle ne me semble pas conforme à une logique de justice sociale et économique qui impose que les actions malveillantes des acteurs soient contrariées, induit empiriquement des séries longues de « Tentation de l'égoïste » capables de détruire le partenaire toujours bienveillant (cf. chapitre 2).

Le tournoi d'Axelrod (1992) met en évidence une stratégie non agapique (Donnant-Donnant) capable elle aussi de « convertir » les joueurs non coopératifs lorsqu'elle est jouée par un groupe d'acteurs agissant en commun, celle d'Anatol Rapoport, qui combine à la fois bienveillance et réciprocité forte. Ainsi, Philippe Broda (2013) analyse comment le premier pas de celui qui commence à coopérer est capable de déclencher le contre-don dans un jeu à somme non nulle. Car le premier don est une prise de risque et, en tant que tel, constitue un don immatériel qui vise à diminuer le risque de l'autre joueur afin de lui permettre d'entrer plus facilement dans la confiance et la coopération. C'est pourquoi le contre-don correspond plus à *la récompense de l'intention* qu'à celle du don matériel (Broda, 2013 : 389).

L'attitude de celui qui commence par donner sans être certain d'un retour est fondée, non par un optimisme béat, mais « sur des mécanismes psychologiques tels que le déclenchement d'un sentiment de gratitude et, sinon, de culpabilité » (idem : 401). Le même mécanisme est à l'œuvre lorsqu'après avoir « puni » un comportement non coopératif le joueur bienveillant pardonne et propose à nouveau la coopération sans garantie de retour. Cette stratégie de la « gratuité » du premier pas comporte une justification fondée sur l'intérêt, puisqu'une série longue de coopérations mutuelles

maximise les gains des deux partenaires. Mais elle permet aussi de montrer qu'un comportement non coopératif ne paie pas. Aussi la seule manière d'inciter un acteur opportuniste à la coopération consiste bien à commencer par coopérer, mais elle n'implique pas, au contraire, de se laisser exploiter.

La coopération peut être vue comme un dilemme entre l'espérance de gain (maximisée par la coopération) et la prise de risque d'un don (coopérer) sans garantie de retour. Bruni (2010 : 4) rappelle que la résolution de ce dilemme repose classiquement sur deux hypothèses quant à la rationalité des agents : celle de l'individualisme des agents et celle d'une pure instrumentalité de l'action de coopération qui ne viserait que le résultat. Or, ces hypothèses, si elles étaient vraies, nous empêcheraient de coopérer ; et pourtant des formes de réciprocité sont observées empiriquement.

3.3.2 Le don *eros*.

Bruni (2010) caractérise comme une réciprocité sans bienveillance la réciprocité du contrat privé, par laquelle les acteurs recherchent dans l'autre ce qui leur manque, et que Bruni compare analogiquement à l'*eros*. Cette forme est purement conditionnelle et sans gratuité, mesurée en général par un étalon monétaire. Ainsi, le contrat est juste lorsque les valeurs échangées sont équivalentes. Le fonctionnement de cette réciprocité reste conditionné par l'existence d'un système civil et juridique permettant d'imposer le respect des engagements pris (Bruni, 2010 : 6). L'échec possible de cette réciprocité réside dans la mise en jeu de « divers expédients qui permettent d'accaparer une part toujours plus grande » (idem : 5). Aussi réintroduire les « biens relationnels » dans les marchés permettrait « de les humaniser et de les rendre vivants d'un point de vue affectif [cf. Hyde, 1983] » (idem : 5).

3.3.3 Le don *philia*.

Selon Bruni (2010), la réciprocité-amitié est une forme de réciprocité fondée sur l'amitié-*philia*. Elle comporte une prise de risque et un sacrifice, et elle serait constitutive de toute communauté ou organisation. Elle se caractérise par une réponse adéquate au don de l'ami, par l'égalité des amis, par la liberté de l'amitié et par une forme d'électivité qui se rapporte à l'identité de l'ami. La spécificité de cette réciprocité est de n'être ni purement conditionnelle comme la réciprocité sans bienveillance, ni purement

inconditionnelle comme la réciprocité inconditionnelle de l'*agapè*. Ainsi, le premier pas de la *philia* est inconditionnel, mais la coopération s'interrompt si l'autre ne répond pas.

L'amitié se définit comme une relation conditionnée par les dispositions et par les intentions de l'ami et non par un acte isolé. « L'ami, en effet, est disposé à pardonner l'absence de réponse en une ou plusieurs occasions, à condition que le partenaire reste dans la disposition de vouloir continuer la relation d'amitié. » (Bruni, 2010 : 9). Mais elle cesse dans le cas contraire. L'intention distingue l'amitié conçue comme moyen d'obtenir plaisir et utilité, qui renvoie sans être tout à fait identique à la réciprocité sans bienveillance de l'échange marchand, de l'amitié fondée sur la valeur propre de l'ami et de son amitié (idem : 10).

Par son caractère bienveillant mais non purement inconditionnel, la réciprocité de la *philia* me semble correspondre à la définition de la bienveillance relationnelle comme attention active mais non exclusive au bien de l'autre. Puisque la *philia* est constitutive de toute communauté, elle paraît suffisante pour induire l'inclusion des partenaires dans la communauté morale sans avoir besoin d'atteindre l'*agapè*.

3.3.4 Conclusion.

Je propose de considérer que *la coopération et le don sont déjà à l'œuvre dans toutes les formes d'organisation* selon des motivations différentes correspondant aux trois formes de réciprocités établies par Bruni (2010). Ainsi, le don contractuel correspond à la réciprocité sans bienveillance de l'*eros*, le don échange correspond à la réciprocité de la *philia* fondée sur l'utilité, le don relationnel correspond à la réciprocité de la *philia* voulue pour elle-même et le don gratuit correspond à la réciprocité inconditionnelle de l'*agapè*.

Plutôt que de postuler que la réciprocité inconditionnelle serait le seul moyen de permettre à un acteur non coopératif d'entrer dans la coopération, je préfère l'hypothèse selon laquelle cette entrée est progressive. Ainsi, le passage de la réciprocité sans bienveillance de l'*eros* vers la *philia* peut être motivé par l'utilité de la réciprocité-amitié, le passage de la réciprocité-amitié fondée sur l'utilité à celle de l'amitié voulue pour elle-même, motivée par l'amour-*philia* entre les amis, et le passage de la réciprocité de l'amour-*philia* voulu pour lui-même à la réciprocité inconditionnelle, motivée par l'amour-*agapè*.

Le passage d'un acteur non coopératif de l'*eros* à l'*agapè* dépend de sa capacité à *percevoir* les différents degrés de l'amour reçu dans le don qui lui est fait. Et selon la dynamique du premier pas, cette perception conditionne la réciprocité qu'il peut exercer en retour. L'évolution de cette capacité de perception étant liée à l'expérience de travail de l'acteur, la boucle de rétroaction qu'elle suggère est probablement longue. Parallèlement, l'exercice de l'amour agapique au sein d'une organisation nécessite que les conditions de l'amour-*philia* soient déjà remplies. Ainsi, l'amour-*philia* relevant de la justice, l'amour agapique ne peut être exercé au sein d'une entreprise qu'à la condition que la justice sociale et économique y soit déjà réellement appliquée et perçue, selon le principe antique énoncé par saint Augustin : « Tu veux donc venir vers la paix ? Fais la justice ! » (Commentaire sur le psaume 84, 12), popularisé sous la formule fréquemment reprise : « Pas de paix sans justice ! ».

3.4 Une nouvelle échelle du don.

3.4.1 Critères spécifiques de l'échelle du don et lien avec la bienveillance.

En tant qu'*attention* au bien de l'autre, l'intention bienveillante peut être considérée comme l'antécédent de l'acte de don qui concrétise cette bienveillance par une action. Il est donc possible de faire correspondre, au moins partiellement, l'échelle du don, qui va du don pur au don-échange, avec l'échelle de la bienveillance que cette contribution cherche à établir.

Selon la norme de l'échelle du don, c'est la nature de *l'attente plus ou moins gratuite du donateur* qui spécifie les différentes variantes du don. Mais chaque type de don peut se caractériser également par une forme de *désappropriation en faveur de l'autre* et par un *adressage spécifique* du don. Il est ainsi possible de caractériser les différentes sortes de dons selon plusieurs critères :

- 1) La *désappropriation* de biens matériels ou sociaux par leur transfert au bénéfice du partenaire de la relation.
- 2) La nature du *retour attendu* (abstrait, social ou matériel).
- 3) L'*adressage spécifique* du don au donataire, en tant que partenaire spécifique (relation de type C) ou en tant que représentant d'une collectivité plus ou moins vaste (Mauss,

1950) (type D), voire, comme impliqué dans une relation avec un idéal ou une transcendance (type E).

Ces critères permettent de caractériser également les différentes formes de bienveillance. Comme je le justifierai plus bas, les définitions des différents types de dons permettent de postuler l'existence de deux variantes complémentaires encore non référencées comme dons par la littérature : le *don gratuit-perdu* (au sens 2 du mot gratuit), qui correspond à une destruction volontaire de son propre bien non motivée par la relation avec l'autre, et le *don contractuel* non gratuit, adressé au partenaire de l'échange économique.

3.4.2 Échelle des différents dons et liens avec l'échelle de la bienveillance.

Cette échelle représente un continuum qui part du don gratuit-perdu (au sens 2 du mot gratuit : arbitraire et non motivé) et va jusqu'au don contractuel. Le critère du retour attendu permet de classer ses échelons en fonction d'une proportion entre gratuité et réciprocité qui va du don à l'autre totalement gratuit (au sens 2) jusqu'au don strictement réciproque qui équilibre le bien pour soi et le bien pour l'autre dans le don contractuel. Toutes les relations de don comportent une composante qui adresse le don à soi-même en tant que *bénéficiaire secondaire* de l'action (type B), et éventuellement une composante qui adresse le don à un idéal ou à une transcendance (type E), aussi ces composantes ne seront pas mentionnées systématiquement.

3.4.2.1 Le don gratuit-perdu.

(Au sens 2 du mot gratuit), il n'a pas de correspondance avec l'échelle de la bienveillance et se caractérise par l'absence de tout retour attendu et par l'absence de tout adressage (ex. : jeter sans motivation externe de l'argent par la fenêtre). C'est un acte gratuit (sens 2) qui ne peut être considéré comme une relation que par son impact matériel non volontaire (ex. : une personne ramasse l'argent perdu) et qui correspond à une « destruction » de son propre bien. Il me paraît possible de postuler qu'en dehors de la folie le don gratuit-perdu pourrait être motivé par un désintérêt pour l'objet « donné », voire, par la satisfaction ambiguë que le « donateur » retire de cette destruction et dont l'exploration sort du cadre de cette thèse.

3.4.2.2 Le don pur.

Il n'a pas de correspondance avec l'échelle de la bienveillance et se caractérise par l'absence de tout retour attendu. Selon Derrida (1991), le don pur serait défini par l'interruption de tout processus de restitution, faute de quoi, il deviendrait une dette. Critiquant la pensée de la réappropriation et du retour à soi qui adresserait le don à soi-même (composante de la relation de type B), Derrida réfère le don pur à un ordre transcendant la présence immédiate de l'Autre, celui de la justice (composante de type E). Le don pur s'adresse à un Autre abstrait comme à un idéal. Cet idéal peut être la justice (Derrida, 1993, 1994), l'esprit du sport, la passion de la vérité pour le scientifique et le philosophe, l'amour de l'Art ou de Dieu (Caillé, 2005 : 248).

3.4.2.3 Le don gratuit.

(Au sens 1 du mot gratuit), il correspond à la *bienfaisance*. Défini par Malinowki (2002 [1922]) comme : « l'acte par lequel une personne donne un objet ou rend un service sans rien attendre ni recevoir en retour », il est conceptualisé en sciences de gestion par Frémeaux et Michelson (2011), et Masclef (2012, 2013). Frémeaux et al. (2014) insistent sur le fait que « l'absence de recherche de contrepartie ou de retour ne signifie pas l'absence d'intérêt de la part du donneur ». Ainsi « l'intérêt et l'intention du donneur se trouvent ailleurs que dans la contrepartie qui peut être faite : le don gratuit peut être fait par besoin, éducation, idéal ou pour réaliser un projet plus grand et transcendant (Masclef, 2012) » (Frémeaux et al., 2014 : 5). Masclef (2013) estime que la gratitude du destinataire ainsi que le lien créé avec lui « sont des accidents au sens philosophique du terme ou des externalités sociales ». Selon Berthoin-Anthal et Frémeaux (2013), la motivation du don gratuit est à rechercher dans le besoin de *donner sens*, en particulier au travail, selon quatre dimensions : le développement personnel, les relations aux autres, le service aux autres et des idéaux humanistes (spiritualité).

Cependant, tout en adhérant à ces analyses, je considère en suivant Bruni (2010) qu'outre le « merci » et la gratitude du destinataire, une forme de retour attendu peut consister dans l'acte du donataire qui *profite* du bienfait reçu, c'est-à-dire dans la création d'utilités pour lui, *et* dans son emploi effectif. Car si le bienfait du don est perdu pour le donataire (ex. : argent gaspillé par le donataire ou détourné par un intermédiaire, efforts d'un salarié détruits par un responsable autoritaire ou par une restructuration), le donateur ne recevant pas le retour attendu peut cesser de donner. Ce

type de retour n'est pas spécifique au don gratuit, mais il constitue sa principale motivation et peut donc le caractériser. Le don gratuit s'adresse au destinataire comme étant le représentant d'un collectif lointain auquel le donateur appartient, par exemple, le pays ou l'humanité (ex. : solidarité avec les victimes d'un désastre).

3.4.2.4 Le don relationnel.

Il correspond à la *bienveillance* et à la *bienveillance relationnelle*. La bienveillance se situe à la limite de la bienfaisance et donc, du don gratuit, par exemple la bienveillance dans le *caring* hospitalier. Le don relationnel qu'elle met en œuvre comporte souvent une dimension de gratuité sans retour dans les menues choses, qui « inscrit principalement la bienveillance dans l'excellence, dans ce qu'il y a de mieux » (Péoc'h, 2011). Pour autant, la bienveillance ne bascule pas dans la bienfaisance dans la mesure où elle est exercée d'une manière non exclusive et dans le cadre d'une activité professionnelle, politique ou sociale rémunérée.

Le don relationnel permet de comprendre le lien entre gratuité et réciprocité (Bruni, 2010). La réciprocité met en place une dynamique de dons et de contre-dons qui nourrissent les liens sociaux au sein d'une communauté concrète comme le groupe, le service ou l'organisation (Thévenot, 1985 ; Eymard-Duvernay, 1989 ; Godbout, 1992 ; Alter, 2002, 2010) ou même la coopération interentreprises (Blau, 1964 ; Saglio, 1992 ; Orléan, 1994 ; Alter, 2002). Le don relationnel constitue ainsi le moteur de la réciprocité (Bruni, 2010, Grevin, 2011), car le premier don possède un effet déclencheur sur le contre-don (Broda, 2013).

Le retour attendu dans le don relationnel est donc la création ou l'entretien de la relation par une dynamique de dons. À travers le destinataire explicite, le don relationnel s'adresse symboliquement à une communauté dans laquelle la réciprocité pourra s'exercer concrètement (Alter, 2010). On peut ainsi le caractériser comme un don à la relation collective concrète – celle de la camaraderie au sein du groupe auquel on appartient. La gratuité dans le don relationnel peut se comprendre par le fait que la valeur financière de la ressource donnée importe peu au regard de la relation que le don permet, cette ressource n'étant que le support matériel d'un symbole qui renvoie à l'intention d'établir ou de maintenir une relation désirable.

Le don relationnel génère des externalités positives pour le groupe auquel il s'adresse, par exemple, en lui permettant de se coordonner plus efficacement et à moindre coût (ex. : moins de temps perdu et moins de rapports de forces contre-productifs). La littérature de gestion nord-américaine constate empiriquement les effets de la bienveillance sur la productivité organisationnelle (Karakas, 2010 ; Karakas et Sarigollu, 2012, 2013). Le don relationnel se distingue cependant du don-échange parce que ces effets n'y sont pas recherchés pour eux-mêmes.

3.4.2.5 Le don-échange.

Il correspond à la *bienveillance coopérative* et au modèle du don/contre-don décrit par Mauss (1950), selon une logique en trois étapes : a) donner, b) recevoir et accepter, c) rendre. Bien que la quête du contre-don y soit taboue (Mauss, 1950 ; Bourdieu, 1980), le don crée une obligation, une symétrie dans l'échange et donc une forme de dette du donataire envers le donateur, qui instrumentalise le don (Caillé, 2000 ; Godbout, 1992, 2000). La littérature oppose le don-échange au don pur en montrant une substitution de la norme de la gratuité par celle de la réciprocité (Gouldner, 1975). Comme dans le don relationnel, le premier don demeure libre, mais il engage le bénéficiaire qui l'accepte selon deux modes distincts : a) « Refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion » (Mauss, 1950 : 163) ; b) le retour doit être au moins équivalent au premier don, sous peine de perdre la face (Mauss, 1950 : 108).

Le retour attendu dans le don-échange porte donc sur *l'équivalence* des biens échangés, une forme limitée d'équivalence symbolique étant encore possible du fait de l'absence d'intermédiation financière. La réciprocité s'exerçant directement entre les deux partenaires de l'échange, le don-échange s'adresse explicitement à ces partenaires, bien que des substitutions limitées puissent encore être observées (Mauss, 1950). Certaines caractéristiques distinguent le don-échange de l'échange économique : 1) L'antériorité du don sur le contre-don. Le don est cause de retour, mais n'est pas conditionné par le retour, contrairement à l'échange marchand où l'apport de ressources est conditionné par la *promesse* d'un contre-apport. 2) Ainsi, le don et le contre-don demeurent libres dans une certaine limite, malgré l'existence d'une contrainte générée par le premier don. 3) La réciprocité du don-échange ne passant pas par l'intermédiaire d'une stricte évaluation financière, elle autorise encore une certaine équivalence symbolique dans le

choix du contre-don. Il existe donc encore une forme de gratuité limitée dans le don-échange, qui se rapporte aux caractéristiques précédentes.

3.4.3 Le contrat commercial est-il un don ?

La question évoquée ici est la première étape en vue de l'exploration de ce qui pourrait se situer au-delà du continuum présenté dans l'article de Frémeaux et al. (2014).

Selon la théorie du don de Peter Blau (1964) analysée par Alter (2002 : 264) : « l'échange économique consiste à échanger des biens de valeur équivalente, indépendamment de la qualité des personnes, dans le cadre d'une relation libre ; l'échange social, qui caractérise les relations durables des entreprises d'un même tissu industriel, suppose la confiance, laquelle permet d'être "payé" sans que l'on connaisse précisément les délais et modalités de cette rétribution. L'auteur [Blau], citant M. Mauss, indique que l'existence même de la relation importe plus, dans ce cas, que le résultat des transactions et que les acteurs sont prêts à y "sacrifier". » Il existe donc une distinction entre échange économique et échange social, cependant Blau (1964) semble admettre qu'ils ne s'opposent pas simplement, mais peuvent aussi se superposer dans l'échange marchand lorsque la relation devient durable.

Selon Georg Simmel (1987 [1900], cité par Chevalier et Monjaret, 1988 : 439), cette opposition serait liée au rôle impersonnel de la monnaie dans les échanges économiques. Pour autant, cette opinion est contestée : « Marshall Sahlins (1972), qui reprend la théorie des trois modes d'échange de Karl Polanyi (1983 [1957]), suggère de considérer cette distinction non pas comme une opposition binaire, mais plutôt comme les deux points extrêmes d'un continuum. » (Chevalier et Monjaret, 1988 : 439). Ainsi, le don et la marchandise pourraient coexister, et même être interchangeables sur le modèle de la monnaie qui peut être marchandise et parfois don.

Bruni (2010) appelle à dépasser l'opposition entre la réciprocité économique du contrat et celle du don inconditionnel en mettant en évidence plusieurs formes de réciprocité qui peuvent être présentes simultanément. Ainsi, la réciprocité économique de l'échange marchand peut être vue comme une forme de don et comporter une dimension sociale, bien que les théoriciens de l'économie depuis Adam Smith aient fait de la négation de la relation sociale dans le contrat la caractéristique du marché (Bruni, 2014).

Le don se caractérise habituellement par une forme plus ou moins grande de gratuité. Certes, cette gratuité n'existe plus dans le contrat commercial, notamment en raison de la stricte équivalence financière des biens échangés. Pour autant, cette gratuité mise à part, l'échange marchand continue de répondre à la définition maussienne du don par l'existence des trois obligations : donner, recevoir et accepter, rendre. Seul l'ordre est modifié dans la mesure où l'acceptation mutuelle par la signature d'un écrit précède le don. Ainsi, le contrat peut être considéré comme un don *conditionnel* (Bruni, 2010) et l'échelle du don être complétée par :

3.4.3.1 Le don contractuel.

Il correspond à une forme nouvelle de bienveillance, la *bienveillance contractuelle*, et ses caractéristiques se retrouvent en négatif dans celles qui le distinguent du don-échange : antériorité de la promesse sur l'apport, absence de liberté des contractants sur le bien promis, stricte définition et correspondance financière des biens échangés.

Le retour attendu par le donateur peut consister dans le strict respect des termes mutuellement promis dans le contrat, c'est-à-dire dans une *stricte réciprocité* de l'échange social. La confiance dans la promesse de l'autre est donc présente dans le contrat indépendamment de la durée de la relation. Ainsi, cette promesse peut être considérée comme un contrat psychologique se superposant à la dimension légale du contrat écrit. Elle constitue la dimension sociale de l'échange économique, y compris dans le cadre d'une relation libre. Ce pourquoi, il n'est pas possible concrètement de considérer cet échange indépendamment de la qualité des personnes, car cette qualité est bel et bien engagée par la confiance réciproque, comme le montrent Meyer et al. (1995). Comme dans le don-échange, le don s'adresse au partenaire de la relation contractuelle, mais il ne supporte pas de substitution sauf accord préalable. Par correspondance, l'antécédent du don contractuel est la **bienveillance contractuelle**, qui peut être définie comme : l'attention mutuelle au bien de l'autre dans la chose promise.

Afin de poursuivre l'échelle du don du côté de la malveillance, il est possible de définir symétriquement l'**indifférence contractuelle** comme : l'inattention de l'une des parties au bien de l'autre dans la chose promise. Et dans la mesure où le contrat psychologique et l'engagement légal supposent et exigent ce respect, cette indifférence peut être définie comme un « dol », c'est-à-dire comme *une action qui rend le contrat désavantageux pour*

l'autre partie. Le fait même que le dol brise un contrat psychologique (la confiance entre les parties) implique l'existence d'une relation sociale dans le dol, même si cette relation est pervertie par une forme ou une autre de malveillance.

3.5 Du don au dol.

Cette partie a pour but de poursuivre l'échelle du don parallèlement à celle de la bienveillance, du côté de la malveillance. La malveillance peut ainsi être considérée comme l'antécédent de l'acte de dol.

3.5.1 Construction du concept de « dol » pour les sciences de gestion.

Le dictionnaire TLFi du CNRTL (consulté le 06/03/2015) fournit comme antonymes au don une liste de mots pertinents pour cette recherche : l'accaparement, le défaut, la détention, l'inaptitude, la lacune, le manque, la prise et la reprise, l'égoïsme et le vol. Je choisis de les regrouper sous le terme collectif de « dol », qui sera considéré ici comme l'antonyme spécifique du don dans la relation entre partenaires. L'emploi de ce terme juridique, qui demande à être redéfini et élargi, se justifie par le fait qu'il n'est pas encore usité en dehors de son contexte d'origine et par le fait que le sens ancien du mot, qui signifie « souffrance », correspond à la définition élargie du dol en tant que dommage causé à l'autre dans la relation. En outre, don et dol constituent deux paronymes faciles à associer et à retenir.

Si le don consiste dans un apport de ressources plus ou moins gratuit à l'autre partie d'une relation, on peut envisager symétriquement que le dol consiste dans la retenue, selon des moyens plus ou moins « violents », de ressources dues au partenaire. Par symétrie avec le don, la malveillance peut être considérée comme l'antécédent de l'acte de dol. De même, les différentes sortes de dol peuvent se caractériser par la manière et la proportion de cette retenue, qui va de la négligence dans la réciprocité promise jusqu'à la destruction volontaire du partenaire ou de ses biens. Ainsi, l'échelle du don-dol établit un continuum dont les douze échelons sont caractérisés par une proportion spécifique entre le don à l'autre et le don à soi-même. À l'extrémité, le dol gratuit-perdu est postulé à partir du sens 2 du mot « gratuit » : arbitraire, qui ne sert à rien. Il

correspond à une destruction non motivée par le partenaire de la relation, relation qui n'existe qu'au sens de l'impact matériel du dol.

Il convient de noter que la notion de « dol » provient du monde juridique, où elle possède une définition plus restrictive que celle que j'emploie. En droit civil français : « Le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manoeuvres pratiquées par l'une des parties sont telles, qu'il est évident que, sans ces manoeuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté. Il ne se présume pas et doit être prouvé » (Code civil, article 1116). Cette définition juridique du dol porte sur l'existence d'une manoeuvre équivalant à une dissimulation d'information (ex. : une allégation mensongère) ayant pour but et pour effet un dommage causé à l'autre partie d'un contrat. Le droit spécifie techniquement d'autres manières d'infliger des dommages au partenaire commercial, qui ne sont pas rapportées à cette définition du dol. Cependant, en m'appuyant sur le vieux sens du mot dol qui signifie « souffrance », je choisis pour cette contribution de caractériser comme **dol** : toute action ou négligence capable de provoquer au moins potentiellement un désavantage, voire une souffrance, pour le partenaire de la relation, quelle que soit la nature de cette relation (matérielle, contractuelle ou sociale).

De même que chaque don peut se spécifier par l'attente d'un retour particulier, le dol et ses variantes peuvent être caractérisés par *l'appropriation d'un bien sans réciprocité*, ce qui les identifie à la rupture d'un contrat psychologique et social, et à une forme de « vol » d'un bien ou d'un avantage. Il est possible de définir différentes sortes de dols selon plusieurs critères symétriques avec ceux que j'ai établis pour le don : 1) La rupture plus ou moins partielle ou totale d'un contrat résultant des normes implicites de l'échange social et des normes générales ou spécifiques de la relation : contrat psychologique ou social, règles de l'organisation, contrat commercial, lois en vigueur, dignité imprescriptible de l'homme. 2) L'appropriation plus ou moins partielle ou totale de biens matériels ou sociaux attendus par le partenaire dans la relation. 3) L'adressage spécifique du dol : en tant que partenaire spécifique ou en tant que représentant d'une collectivité plus ou moins vaste. Ces critères permettent également de caractériser les différentes formes de malveillance.

La comparaison avec les critères pertinents pour le don fait apparaître une inversion de valeurs. Dans le don, le retour social constitue la motivation d'une désappropriation, tandis que dans le dol, l'appropriation constitue la motivation d'une rupture plus ou

moins profonde de la relation sociale. Cette inversion reflète un équilibrage différent entre l'attention au bien de l'autre et l'attention au bien pour soi. Alors que dans la partie don ou bienveillance de l'échelle, le donateur accorde une priorité plus ou moins grande au bien de l'autre, dans la partie dol ou malveillance, l'auteur du dol accorde une priorité plus ou moins grande à son propre bien, l'équilibre résidant dans le don contractuel.

3.5.2 L'échelle du dol.

Cette échelle symétrique à l'échelle du don représente un continuum qui part du dol contractuel et va jusqu'au dol gratuit-perdu (au sens 2 du mot gratuit : arbitraire et non motivé). Comme dans le don, toutes les relations de dol comportent une composante qui adresse le dol à soi-même (type B) en tant que *bénéficiaire* de l'action. Mais alors que dans le don ce bénéfice est considéré secondairement, il constitue pour le dol le mobile principal de l'action. L'échelle du dol se caractérise par une proportion de plus en plus grande de « violence » appliquée au partenaire dans le but de réduire sa liberté de choix et de manœuvre :

3.5.2.1 Le dol contractuel.

Il correspond sur l'échelle de la malveillance à *l'indifférence contractuelle*. L'appropriation du bien réside dans les efforts non réalisés, mais pourtant nécessaires pour respecter la chose promise (ex. : matériaux non conformes à un cahier des charges). Le dol contractuel est rendu possible par l'ignorance probable de ce manque par le partenaire économique. Il constitue, outre une rupture du contrat légal, une rupture du contrat psychologique qui lie les partenaires par la confiance. Le dol contractuel s'adresse strictement au partenaire du contrat, dans la mesure où la négligence du bénéficiaire produit un dommage pour ce partenaire. Les externalités générées ne sont pas prises en compte par l'auteur du dol qui suppose que son acte sera sans conséquence et donc ne sera pas découvert, ou encore que le coût d'une action de représailles sera supérieur à celui du dol (ex. : un procès devant un tribunal).

3.5.2.2 Le dol-échange.

Il correspond à *l'indifférence coopérative*. En excluant l'aspect social et les impacts de son acte, le bénéficiaire du dol-échange ne retient que la maximisation de son utilité personnelle. L'appropriation réside dans la négligence du cadre normatif des échanges sociaux portant sur la réciprocité et sur l'équivalence des biens échangés. Sa motivation

réside dans l'utilité que le bénéficiaire retire de cette négligence. Le dol-échange s'adresse directement au partenaire lésé. Il est rendu possible par l'indifférence aux besoins du partenaire. Les externalités générées sont ignorées par indifférence.

3.5.2.3 Le dol relationnel.

Il correspond à la *malveillance cupide* et la *malveillance pure*, c'est-à-dire à la recherche *non exclusive* de son propre bien au détriment du bien de l'autre par l'exploitation opportuniste d'une asymétrie de pouvoir ou d'information. Le dol relationnel peut être défini comme : le non-respect volontaire du cadre normatif des échanges sociaux, voire, d'une règle explicite de l'organisation ; cet acte ayant pour but l'appropriation d'un bien ou d'un avantage. Le dol relationnel peut s'adresser à un individu ou à un collectif auquel le bénéficiaire appartient (ex. : l'équipe, l'entreprise). Il est rendu possible par l'existence d'asymétries d'information et il est motivé par une préférence égoïste opportuniste (ex. : détournement de fonds). Les externalités générées, impossibles à méconnaître, ne sont pas assumées.

3.5.2.4 Le dol cupide.

Il correspond à la *maltraitance* et à la *malfaisance cupide*, c'est-à-dire à la priorité et à la recherche exclusive de son propre bien au détriment du bien de l'autre par l'exploitation systématique d'une asymétrie de pouvoir ou d'information. L'appropriation réside dans des biens ou des avantages sociaux acquis de façon systématique. Elle est rendue possible par les asymétries d'information ou de pouvoir que le bénéficiaire crée et entretient volontairement contre son partenaire dans le but de l'exploiter. En choisissant d'ignorer les externalités négatives que son action génère, le dol cupide s'adresse à la fois au partenaire de la relation et à toutes les parties prenantes de cette action. Le dol cupide est une exploitation de l'autre, de son ignorance ou de son impuissance à répliquer (ex. : abus de position dominante, salaires insuffisants).

3.5.2.5 Le dol pur.

Il correspond à la *malfaisance pure*, c'est-à-dire à la pure expression de soi-même comme volonté de pouvoir sur les autres, sans considération des impacts négatifs générés, voire, en les recherchant. Le dol pur peut se définir comme : l'appropriation de la liberté de l'autre afin d'en retirer un pouvoir personnel, indépendamment des bénéfices matériels personnels générés. Ces derniers n'étant qu'une conséquence

secondaire de l'appropriation de la liberté de choix d'autrui (ex. : l'autoritarisme absolu). Le dol pur s'adresse principalement à la personne lésée et secondairement au collectif auquel ils appartiennent tous les deux, mais également à d'autres par les externalités négatives générées. Ces externalités sont assumées comme la conséquence inévitable de l'appropriation. Le dol pur est motivé par la volonté de pouvoir sur l'autre.

3.5.2.6 Le dol gratuit-perdu.

(Au sens 2 du mot gratuit), il correspond à la *malfeasance gratuite*, c'est-à-dire à la volonté explicite de causer le mal à autrui sans motivation externe. On peut le définir comme : la destruction du partenaire ou de son bien sans motivation (ex. : les dégradations publiques volontaires). Ainsi, les externalités de l'acte sont directement voulues et se confondent avec l'acte lui-même. Le partenaire auquel s'adresse cette destruction peut être aussi bien la personne lésée que le collectif auquel elle appartient. Collectif duquel l'acteur du dol gratuit se désolidarise expressément. Le dol gratuit est motivé par la satisfaction de détruire le bien de l'autre.

3.6 Synthèse et discussion.

3.6.1 L'échelle du don-dol.

L'assemblage de l'échelle du don avec celle du dol permet d'obtenir un continuum qui part du don gratuit-perdu et va jusqu'au dol gratuit-perdu (cf. tableau 3.2). Aux extrémités, le don gratuit-perdu détruit sans motivation externe son propre bien, tandis que le dol gratuit-perdu détruit le bien de l'autre sans motivation externe non plus. Entre les deux, le reste du continuum se caractérise par une proportion plus ou moins grande de bien pour l'autre et de bien pour soi.

La notion de continuum s'applique également aux trois caractéristiques de la relation sociale impliquée dans le don et qui se renversent dans le dol. La relation de don se caractérise par un transfert matériel de bien ou service, un retour attendu, un adressage et une motivation spécifiques pour chaque don. De même, la relation de dol se caractérise par une rétention dans le transfert matériel, qui constitue une appropriation, un adressage de cette appropriation à soi-même et une motivation spécifique pour

chaque dol. En conséquence, chaque échelon est défini par une combinaison et une proportion spécifiques des différentes caractéristiques.

Le tableau 3.2 de la page suivante récapitule les différents types de don et de dol ainsi que leur correspondance avec les types de bienveillance et de malveillance. Il synthétise leurs caractéristiques autour du retour attendu, de l'adressage du don/dol, et de sa motivation.

Tableau 3.2 : Échelle synthétique du don-dol et correspondances avec l'échelle de la bienveillance-malveillance. Tableau établi par Jean-Didier Moneyron, 2015.

TYPE DE DON-DOL. <i>Correspondance avec bienveillance/malveillance.</i>	Retour attendu (don) ou Appropriation attendue (dol).	Adressage du don/dol à l'autre, comme représentant :	Motivation. Caractéristiques spécifiques.
DON GRATUIT-PERDU. (sens 2 du mot gratuit). <i>Pas de correspondance.</i>	Don-destruction volontaire de son propre bien. Aucun retour.	Pas d'adressage.	Non motivé par l'autre (ex. : jeter de l'argent par la fenêtre). Un retour peut être vu éventuellement dans la satisfaction perverse que le « donateur » peut éprouver à détruire son propre bien.
DON PUR. <i>Pas de correspondance.</i>	La création d'utilité pour le donataire. La satisfaction de l'acte lui-même.	Un collectif abstrait et/ou un idéal, voire, une transcendance.	Motivé par un Autre abstrait (ex. : l'humanité abstraite), un idéal, voire, une transcendance. Se rapporte principalement aux dimensions éthique et spirituelle de la bienveillance.
DON GRATUIT (sens 1 du mot « gratuit »). <i>Bienfaisance.</i>	La création d'utilités pour le donataire. La gratitude (secondairement).	Un collectif lointain ex. : l'humanité concrète.	Motivé par l'utilité du don pour le donataire (ex. : solidarité avec les victimes d'un désastre). Non motivé par un retour personnel.
DON RELATIONNEL. <i>Bienveillance et Bienveillance relationnelle.</i>	L'accroissement de la relation par la création d'une dynamique de dons/contre-dons.	Le collectif proche auquel les partenaires appartiennent.	Motivé par la qualité de la relation collective concrète proche. Équivalence symbolique pour les biens échangés et pour l'identité du donataire (ex. : service rendu à un collègue).
DON-ÉCHANGE. <i>Bienveillance coopérative</i>	Un contre-don spécifique généré par la dette liée au don antérieur.	Le partenaire de l'échange relationnel.	Motivé par la création d'une dette envers le donateur. Antériorité du don sur le contre-don, liberté limitée pour l'équivalence des biens échangés, pas d'intermédiation financière.
DON CONTRACTUEL. <i>Bienveillance contractuelle.</i>	Un contre-don spécifié par la promesse contractuelle.	Le partenaire de l'échange économique.	Motivé par l'échange de biens ou services. Antériorité de la promesse sur l'apport, absence de liberté des contractants engagés, stricte correspondance financière des biens échangés.
DOL CONTRACTUEL. <i>Indifférence contractuelle.</i>	Les efforts non réalisés, mais nécessaires au respect de la chose promise.	Le partenaire de l'échange économique.	Motivé par l'ignorance probable du dol par le partenaire (ex. : matériaux non conformes). Rupture d'un contrat psychologique se superposant au contrat légal. Externalités générées non perçues.
DOL-ÉCHANGE. <i>Indifférence coopérative.</i>	Le bénéfice de la maximisation de l'utilité personnelle.	Le partenaire de l'échange relationnel.	Motivé par l'indifférence aux besoins du partenaire. Indifférence par rapport au cadre normatif des échanges sociaux. Les externalités générées sont ignorées.
DOL RELATIONNEL. <i>Malveillance cupide et malveillance pure.</i>	Un bien ou un avantage personnel acquis de façon opportuniste.	Le partenaire de l'échange relationnel.	Motivé par une préférence égoïste opportuniste. Exploitation opportuniste d'une asymétrie préexistante. Les externalités ne sont pas assumées.
DOL CUPIDE. <i>Maltraitance et malfaisance cupide.</i>	Un bien ou un avantage personnel acquis de façon systématique.	Le partenaire de l'échange relationnel.	Motivé par une préférence égoïste exclusive. Recherche volontaire d'asymétries d'information ou de pouvoir. Les externalités générées sont délibérément ignorées.
DOL PUR. <i>Malfaisance pure.</i>	La liberté du partenaire, secondairement ses biens.	Le partenaire de l'échange relationnel.	Motivé par la volonté de pouvoir sur l'autre. Les externalités générées sont assumées comme conséquences inévitables de l'appropriation.
DOL GRATUIT-PERDU (sens 2 du mot « gratuit »). <i>Malfaisance gratuite.</i>	La destruction volontaire de l'autre ou de son bien.	La victime du dol. Un collectif dont le dolateur se désolidarise expressément.	Motivé par la satisfaction de détruire le bien de l'autre (ex. : dégradations publiques volontaires). Les externalités générées sont explicitement voulues et se confondent avec le dol.

3.6.2 L'absence de position intermédiaire entre le don et le dol.

L'échelle du don-dol classe l'indifférence du côté du dol. Cette place se justifie par l'absence de position intermédiaire entre le don contractuel et le dol contractuel, mais elle ne va pas de soi. Elle est liée au fait que l'existence d'une relation entre des partenaires crée une *communauté d'intérêts* entre eux. Dès lors, ne pas respecter les normes de l'échange commercial ou social dans cette communauté provoque l'absence d'un bien attendu. Aussi le dol correspond pour tous les échelons à une négation plus ou moins profonde de cette communauté. Cette notion est cohérente avec celle de l'exclusion du partenaire de la communauté morale (Moberg et Seabright, 2000).

L'équilibre entre le bien pour l'autre et le bien pour soi est obtenu dans le don contractuel, qui correspond à la maximisation conjointe du bien collectif et du bien individuel, grâce aux actions de coopération. Le dol ne permet d'obtenir un gain personnel supérieur qu'en s'appropriant une part du bien que le partenaire attendait de la coopération. C'est pourquoi la réalisation de soi par des moyens égoïstes ne peut se faire qu'au détriment probable des autres. À l'inverse, l'attention active au bien de l'autre correspond à l'exercice d'une responsabilité qui provient de la dépendance mutuelle que les partenaires acceptent de créer en assumant librement une relation. C'est pourquoi l'absence de cette attention, qui correspond à l'indifférence, prive l'autre d'un bien qui lui est dû et constitue déjà un acte de dol.

3.6.2.1 Justification de l'absence de position intermédiaire.

Le point d'équilibre entre le bien pour l'autre et le bien pour soi ne se situe pas dans une position intermédiaire entre le don et le dol, mais du côté « bienveillance » de l'échelle. Cette anomalie apparente s'explique par le fait que le bien et le mal, comme on l'a vu au chapitre 1, et donc aussi la malveillance et la bienveillance, ne sont pas symétriques. En effet, l'existence d'une relation durable entre des partenaires suppose une motivation mutuelle légitimant son maintien. Le partenaire lésé par un acte malveillant est donc justifié de mettre fin à la relation. Cependant, ce comportement légitime peut-être suspendu par une contre-motivation qu'il décide d'assumer ou par une contrainte à laquelle il ne peut se soustraire. Celles-ci peuvent résider dans : la propre bienveillance du partenaire lésé et dans son aptitude à pardonner ; la considération d'un équilibre général dans lequel il reste bénéficiaire malgré les pertes subies ; la dissimulation opportuniste ou systématique par l'auteur du dol d'informations décisives ; l'exercice

par celui-ci d'un rapport de forces social ; l'imposition légale, hiérarchique ou administrative de cette contrainte (ex. : contrats de travail, règlements, lois, etc.) ; une menace explicite ; voire, l'application de la contrainte physique.

Le dol contractuel n'est possible que parce qu'un état désirable pour les deux partenaires, selon l'idée de justice, est présumé résulter de la relation à laquelle ils décident de participer. Ceci explique pourquoi le don contractuel et le dol contractuel se situent respectivement de chaque côté de l'échelle, et pourquoi il ne peut pas y avoir d'intermédiaire entre les deux. Le premier représente le respect de la fourniture d'un bien dû selon le contrat (justice), le second son non-respect (injustice). Une position intermédiaire ne pourrait exister que s'il n'y avait aucun enjeu ou état désirable final, mais alors il n'y aurait pas de transfert matériel ou social, et donc par définition, pas de relation de don.

3.6.2.2 La croyance dans la neutralité de l'indifférence en économie.

Sauf à manquer du sens le plus élémentaire de l'équité, la question du choix d'une vision altruiste du monde semblerait tranchée. Cependant, appliquer les solutions que la réponse suggère n'est pas aussi évident, car la préférence pour des valeurs orientées vers soi-même est ancrée selon Maslow (1943) dans la nature humaine, précisément dans les exigences fondamentales de survie des premiers niveaux de la pyramide des besoins. Or, cette préférence s'oppose aux principes d'une spiritualité altruiste telle que celle formulée par la Règle d'or ou le commandement de l'Amour (cf. chapitre 1). De même, cette opposition est renforcée, spécialement dans le monde économique, par des raisons historiques.

Ainsi, par l'abandon de toute morale prescriptive au profit de la morale descriptive de sa *Théorie des sentiments moraux* (TSM), Adam Smith (1999 [1759]) est l'un de ceux qui ont le plus contribué à construire la croyance d'une possible neutralité en dissociant l'économie des échanges sociaux. La raison a déjà été développée au chapitre 1 : Le modèle de société féodale que Smith rejette est profondément inégalitaire, et la bienveillance, quoique souvent évoquée pour des motifs religieux, y est trop rarement exercée dans les relations sociales entre supérieurs et inférieurs pour pouvoir fonder un lien social. Aussi Smith (1995 [1776]), dans *l'Enquête sur l'origine de la Richesse des Nations* (RDN), entend fonder une économie sans « bienfaisance » par le jeu du marché, en substituant le contrat au don (Bruni, 2014 : 48). La médiation du marché est alors

conçue par Adam Smith comme un moyen de se libérer des contraintes de la communauté. Mais son erreur consiste « à considérer que les relations interpersonnelles sont toujours inciviles et asymétriques (ce qui diffère peu des théories de Karl Marx) et, par conséquent, à voir toute relation indirecte comme plus civilisatrice que la relationalité immédiate. Il a ainsi jeté le bébé (la relation personnelle) avec l'eau du bain (un type particulier de relation, la relation asymétrique féodale), pour reprendre une expression populaire et un peu crue. » (Bruni, 2014 : 50).

Max Weber (1967 [1904-1905]) montre comment l'influence du calvinisme sur le capitalisme poursuit l'abandon du principe fondamental de réciprocité. Premièrement, en décourageant à la suite de Luther l'assistance aux « mauvais pauvres », ceux qui pourraient gagner leur vie mais ne le font pas par paresse, puis en considérant toute assistance aux pauvres comme contre-productive pour eux en les encourageant à ne pas travailler. Deuxièmement, en faisant de l'accumulation de la richesse le signe de l'élection divine et de la justification. Le fait que cette accumulation, par ses externalités négatives, ait pour résultat possible l'appauvrissement des autres n'étant pas même entrevu.

De la même manière, l'école néoclassique de l'économie libérale regarde la liberté absolue du marché comme la condition nécessaire et suffisante de son efficacité, mais elle refuse d'avoir à connaître les externalités négatives que cette liberté d'action entraîne pour l'économie et pour les plus pauvres (Pape François, 2013, §53-60). Les apports théoriques de l'échelle du don-dol montrent comment la création et l'entretien volontaires d'asymétries de pouvoir dans le dol cupide génèrent des externalités négatives qui sont délibérément ignorées. Comme pour illustrer ce propos, Joseph Stiglitz (2010) décrit comment la collusion des milieux d'affaires et des milieux de pouvoir a rendu possibles, par la dérégulation, les asymétries d'information exercées par les banques nord-américaines face à leurs clients (particuliers emprunteurs et acheteurs de crédits *subprimes* titrisés), le risque de ces produits étant largement sous-estimé par des agences insuffisamment indépendantes. Ces jeux de pouvoir et ces asymétries ont conduit, selon Stiglitz, à la crise financière mondiale de 2008. En conclusion, le jeu du marché n'est toujours pas libre, malgré la dérégulation, parce qu'il est entravé par ces asymétries. Et il est probablement encore plus contraint que lorsqu'il était mieux régulé par la loi.

3.6.2.3 Proposition de l'indifférence sociale comme acte de dol.

L'extension de l'échelle du don dans sa partie négative permet de vérifier la pertinence des critères qui établissent l'existence d'un continuum entre les différents dons/dols et justifie sa règle de progression allant du don à l'autre jusqu'au don à soi-même. Ainsi, l'absence de position intermédiaire et l'asymétrie entre le don et le dol permettent de faire la proposition théorique suivante :

Proposition 2 : *L'absence d'attention au bien de l'autre constitue déjà une forme d'acte malveillant, c'est-à-dire de dol.*

Cette proposition contrintuitive met en évidence le fait que l'absence de toute *intention* bienveillante dans une relation de partenariat constitue déjà en soi un *acte*, et un acte de dol. Elle découle de cette discussion théorique et pourrait fournir un critère de discernement particulièrement opérationnel pour les pratiques des organisations, en liant indissociablement la relation économique avec une relation sociale. La validation empirique de cette proposition constitue l'un des objectifs de cette thèse.

3.7 Apports.

Le premier apport de ce chapitre consiste dans une revue de littérature sur la dynamique don. Cette revue cherche à montrer, en réfutant les arguments contraires, comment le don et la réciprocité peuvent coexister, et comment articuler cette coexistence avec la présomption de gratuité attachée à la définition du don. Cette articulation repose sur la distinction des deux dimensions du don : celle du transfert de biens ou services et celle de l'échange social qu'il produit.

Un second apport réside dans la mise en évidence du lien entre don et bienveillance, qui permet de relier la littérature du don avec les courants de littérature déjà réunis au chapitre 2 autour de la bienveillance. Ainsi, la coexistence du don et de la réciprocité peut être rapprochée des travaux théoriques et empiriques sur la bienveillance, qui montrent que la coordination de la bienveillance pour l'autre et de la bienveillance pour soi constitue un moyen d'augmenter la productivité organisationnelle.

Un troisième apport se trouve dans la prolongation théorique de l'échelle du don. L'échelle de Frémeaux et al. (2014 : 3) comporte quatre échelons : le don pur, le don gratuit, le don relationnel et le don-échange. Or, l'échelle de la bienveillance comporte une partie négative, absente de celle du don, et qui correspond à la malveillance. Ce qui nécessite de compléter l'échelle du don par une partie négative (le dol). Ceci ne semble pas encore avoir été fait jusqu'à présent. Enfin, l'extension de l'échelle du don dans sa partie négative permet de vérifier la pertinence du critère qui établit l'existence d'un continuum entre les différents dons-dols et justifie une règle de progression allant du don à l'autre jusqu'au don à soi-même. En outre, l'absence de point intermédiaire permet de poser la proposition suivante selon laquelle : *L'absence d'attention au bien de l'autre constitue déjà une forme d'acte malveillant, c'est-à-dire de dol.* Cette proposition, dont la validation empirique sera l'un des objets de la thèse, peut fournir un critère de discernement particulièrement opérationnel pour les pratiques des organisations, en liant indissociablement la relation sociale avec la relation économique dans le travail.

3.8 Limitations.

La limitation théorique de cette échelle réside dans l'immense travail qui demeure encore à faire, du point de vue des théories économiques et des théories du management, pour valider et éventuellement intégrer les concepts de don et de dol, de bienveillance et de malveillance, au sein de leur corpus. Ce travail concerne en premier lieu les relations sociales, parce que les études anthropologiques et sociales sur le don ont ouvert la voie, mais également la gouvernance, l'éthique managériale, les effets de la coopération sur la stratégie, les effets destructeurs de l'absence de bienveillance dans la négociation commerciale, l'absence de prise en compte du bilan humain par le contrôle de gestion et dans l'évaluation des entreprises, la prise en compte des attentes et besoins des salariés par la gestion des ressources humaines, les effets du don et du dol sur le bien-être et la santé au travail, la rigidification et la distanciation des relations par les systèmes d'information, notamment par les ERP, l'anticipation du bien de l'autre par la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'absence de prise en compte de l'intérêt de l'autre par des produits financiers déconnectés des personnes qui produisent la richesse grâce à leur travail, et enfin la régulation complémentaire du marché par des

mécanismes bienveillants et la répression par les institutions des comportements malveillants sur ce marché... cette liste n'étant probablement pas exhaustive !

La limitation pratique de cette échelle réside dans la nécessité de développer les méthodes nécessaires à son application concrète dans les organisations. Le chapitre 4 propose des éléments théoriques pour le développement de telles méthodes et la validation des concepts proposés aux chapitres 3 et 4 constituera le cœur de la recherche de terrain de cette thèse, au sein d'une organisation privée nationale à vocation éducative.

3.9 Conclusions.

Cette revue de littérature encore non exhaustive tente de saisir les enjeux du don à travers les principaux travaux anthropologiques et sociologiques concernés, ainsi que par l'apport des sciences de gestion. Elle montre comment le don et la réciprocité peuvent s'articuler par une forme plus ou moins grande de gratuité. Le lien mis en évidence entre la bienveillance et l'acte de don, la première étant l'antécédent du second, permet de justifier la consolidation mutuelle des travaux scientifiques portant sur l'une et sur l'autre.

Le principal effet de cette consolidation est de justifier le lien entre le don et la performance organisationnelle tout en montrant l'impossibilité spirituelle et éthique d'une instrumentalisation du don. Cette impossibilité peut être reliée à la primauté des relations humaines sur le profit, c'est-à-dire au respect de la dignité de l'homme. Bien que cette primauté soit d'ordre philosophique, ce chapitre lui apporte un début d'argument scientifique qui reste à développer. Pour autant, la maximisation conjointe de l'utilité personnelle et de l'utilité collective par le don et la mise en œuvre de pratiques bienveillantes, en ce qu'elle relève de la justice, demeure une perspective à poursuivre. Car elle peut notamment permettre la prise de conscience de la nécessité de ces pratiques dans le domaine économique d'où, pour des raisons historiques et culturelles profondes, elles ont été écartées.

La découverte théorique de nouveaux échelons dans l'échelle du don éclaire et consolide la norme qui fonde l'échelle de Frémeaux et al. (2014), notamment en faisant porter

l'intention sur la nature du retour attendu par le donateur. La distinction entre le transfert mutuel de biens ou services et le retour attendu permet de comprendre le lien symbolique qui associe le plan matériel avec le plan socialement construit. La nature symbolique de ce lien, qui conserve une distance tout en reliant, permet aussi de comprendre comment une forme de gratuité peut exister malgré une obligation plus ou moins grande de réciprocité. Ainsi, il n'est plus nécessaire de postuler, comme le fait Derrida (1991), que le don suppose l'interruption de tout retour pour être défini comme don. L'existence simultanée de la gratuité et de la réciprocité dans le don permet d'explorer les différentes variantes du retour ainsi que les différentes composantes de la relation entre les partenaires : la relation matérielle, la relation à l'Autre dans le Face à face, la relation aux Autres médiatisée par l'Autre dans le don, et la relation à un idéal et/ou à une forme de transcendance.

La correspondance symétrique de l'échelle du dol avec celle du don fait porter l'intention du premier sur l'appropriation d'un bien ou service. Tandis que le don comme transfert d'un bien est motivé prioritairement par la relation sociale et s'adresse à l'Autre et aux Autres, le dol est motivé prioritairement par l'appropriation en tant que don adressé à soi-même, et veut ignorer la relation sociale. Il y a là une inversion significative de la motivation et de l'adressage. La négligence des externalités négatives générées par le dol met en évidence la volonté plus ou moins explicite de son auteur de nier la relation sociale, ainsi qu'un désir de s'abstraire d'une communauté à laquelle l'exploiteur et son partenaire appartiennent pourtant tous les deux de par l'existence d'une relation de partenariat dans le travail.

Comme le remarque Bruni (2014), la médiation du marché a été conçue dès Adam Smith comme un moyen de se libérer des contraintes de la communauté en niant l'existence de celle-ci dans la relation commerciale. En positionnant théoriquement l'échange commercial du côté de la bienveillance, en tant que don contractuel, j'entends mettre en évidence l'existence d'une relation sociale dans tout échange marchand, à la suite de Bruni (2010). La négligence de cette dimension sociale et l'appropriation de biens dus constituent les deux caractéristiques du dol. Enfin, la proposition de l'indifférence sociale comme acte de dol (Proposition 2) permet le discernement des pratiques bienveillantes ou malveillantes des personnes et des organisations. Le développement d'une méthodologie appropriée est l'objectif du prochain chapitre.

Bibliographie.

Normes l'AMJ.

Articles et ouvrages scientifiques.

- Alter, Norbert. 2002. Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du Mauss* 20(2) : 263-285.
- Alter, Norbert. 2010. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations, *Revue du MAUSS*, 36(2) : 347-369.
- Arendt, Hannah, Georges, F., Paul, R. 2002 [1961]. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses pocket.
- Axelrod, Robert. 1992 [1984]. *The evolution of cooperation*, New York: Basicbooks. Traduction française de Michèle Garène, *Donnant donnant une théorie du comportement coopératif*, O. Jacob, Paris, 1992.
- Barel, Yvan, Frémeaux, Sandrine. 2008. Le don gratuit. Le cas d'un établissement public. *Gérer et comprendre*, Fnege-Vuibert, 94 : 80-89.
- Berthoin-Anthal, Ariane, Frémeaux, Sandrine. 2013. Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail, Trois théories pour un management non instrumental du travail. *RIMHE*, 8(4) : 3-18.
- Binmore, K. 1994. *Playing Fair*, in *Game Theory and Social Contract*, Cambridge Mass, MIT Press, vol. I.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York : John Wiley and Sons.
- Boas, Franz. 1888. The Indians of British Columbia, *The Popular Science Monthly*. March 1888 (32) : 636.
- Boltanski L. 1990. *L'amour et la justice comme compétences*. Paris : Métailié. La pagination se rapporte à l'édition de poche chez Folio Essais.
- Bourdieu, Pierre. 1980. *Le sens pratique*, Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, Pierre. 1997. La double vérité du don. *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil (col. Liber), 229-240.
- Bowles, S., Gintis, H. 2004. The Evolution of Strong Reciprocity : Cooperation in Heterogeneous Populations, *Theoretical Population Biology*, 65 : 17- 28.
- Bowles, S., Gintis, H. 2008. L'idéal d'égalité appartient-il au passé ? *Homo reciprocans versus Homo oeconomicus*, L'homme est-il un animal sympathique ? Le contr'Hobbes, *Revue du MAUSS semestrielle*, 31, La Découverte/ MAUSS : 124-156.
- Broda, Philippe. 2013. L'effet du premier pas: la récompense d'une intention plus que d'une action. *Revue du MAUSS*, 42(2) : 389-405.
- Bruni, Luigino. 2010. Eros, Philia et Agapè – Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste. *Revue du Mauss*, 35 : 389-413.
- Bruni, Luigino. 2014. *La blessure de la rencontre, l'économie au risque de la relation*. Nouvelle Cité pour la traduction française.
- Bureau, Sylvain, Waroquiers, Corine. 2013. Comment le don fabrique-t-il du social ? <hal-00867454>
- Caillé, Alain. 2000. *Anthropologie du don – le Tiers paradigme*, Desclée de Brouwer.
- Caillé, Alain. 2005. Don, intérêt et désintéressement ». *Recherches/MAUSS*, avr. 2005: 241-283.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL). Dictionnaire TLFi, consulté le 19/02/2015 : <http://www.cnrtl.fr/definition/gratuit>.
- Chaniel, Philippe. 2011. *Homo Donator. Come nasce il legame sociale (Il Melangolo Genova)*.
- Chevalier, Sophie, Monjaret Anne. 1998. Dons et échanges dans les sociétés marchandes contemporaines. *Ethnologie française*, nouvelle série 28(4): 437-442.
- Chiarini, Luigi. 2013 [VI^e siècle av. J.-C]. *Le Talmud de Babylone; Traduit En Langue Française Et Complété Par Celui de Jerusalem Et Par D'Autres Monumens de L'Antiquite Judaique*. Rarebooksclub.com.
- Code civil, article 1116 [1804], consulté le 03/03/2015 sur www.legifrance.gouv.fr
- Derrida, Jacques. 1991. *Donner le temps*. Paris : Galilée.
- Derrida, Jacques. 1993. *Spectres de Marx*, Galilée, Paris.
- Derrida, Jacques. 1994. *Force de loi*, Galilée, Paris.
- Dictionnaire de l'Académie française (9^e édition, en cours), consulté sur <http://www.cnrtl.fr>.
- Dumond, Jean-Pierre. 2007. Le don est-il une notion de gestion ? *Gérer et comprendre* 89 : 63-72.

- Durkeim, Émile. 1970. La dualité de la nature humaine et ses conditions sociales. In Durkeim, *La Science sociale et l'action*. Paris : PUF.
- Eymard-Duvernay, F. 1989. Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue économique*, 40(2).
- Fehr, E., Gächter, S. 2000. Fairness and retaliation : The economics of reciprocity, *JEP*, 14 : 159-181.
- François, Pape. 2013. *Evangelii Gaudium, La joie de l'évangile*, Édition et traduction française : Typographie vaticane.
- Frémeaux, Sandrine, Michelson, G. 2011. No Strings Attached : Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, 99 : 63-75.
- Frémeaux, Sandrine, Grévin, Anouk, Masclef, Olivier. 2014. Les théories du don en sciences sociales, *Les Cahiers de recherche du G.R.A.C.E.*, 1/2014.
- Goboult, Jacques T., Caillé, Alain. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La découverte, Collection Textes à l'appui, Série « anthropologie ».
- Goboult, Jacques T. 2000. *Le don, la dette et l'identité*. La Découverte.
- Gouldner, Alwin W. 1975. *The importance of something for nothing, for sociology – Renewal and critique in sociology today*. Penguin Books.
- Grévin, Anouk. 2013. Pour un réalisme de la recherche en management : reconnaître le don au cœur du travail. *Économie et Société*, Série K, 22 : 33-62.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 2006 (éd. allemande, 1807). *Phénoménologie de l'esprit*. Édition et traduction française : Librairie Philosophique Vrin.
- Hume, David, [1740] 1993. *Traité de la nature humaine*, t. III, Paris : GF-Flammarion.
- Hyde, L. 1983. *The Gift. Imagination and the Erotic Life of Property*, New-York : Vintage Books (partiellement traduit in la *Revue du MAUSS* trimestrielle, n° 6 (1989), n° 11 & 12 (1991) ; in Chaniel Ph. (dir.), *La société vue du don*, Paris : La découverte, 2008, chap. 35 et 36).
- Karakas, Fahri. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94: 89-106.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development, *Journal of Business Ethics*, 108: 537-553.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2013. The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4) ; 663-678.
- Kolm S. Ch. 2008. *Reciprocity. An economics of Social Relations*, Cambridge, The Cambridge University Press.
- Légifrance. 2015. Code civil, article 1116 [1804]. Téléchargé le 03/03/2015 sur <http://www.legifrance.gouv.fr/>.
- Lévi-Strauss, Claude. 1958. *Anthropologie structurale*. Paris : Plon.
- Malinowski, Bronislaw, 2002 [1922]. *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Routledge.
- Masclef, Olivier. 2012. L'altruisme et les dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. *Revue française de gestion*, 223(33).
- Masclef, Olivier. 2013. Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences. *Économie et Sociétés*, Série K, 22 : 7-31.
- Maslow A.H. 1964. *Motivation and personality*, New York, Harper et Row.
- Mauss, M. 1950 [1923-1924]. *Essais sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. In Mauss, *Sociologie et anthropologie*. PUF, coll. Quadrige, pp. 145-279.
- Moberg, D. J., Seabright, M. A. 2000. The development of moral imagination. *Business ethics quarterly*, 10(4) : 845-884.
- Nash, John Forbes. 1951. Non cooperative Games. *Annals of Mathematics*, 54 : 286-295.
- Orléan, A. 1994. Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *La Revue MAUSS semestrielle*, n° 4.
- Péoc'h, Nadia. 2011. Bientraitance et éthique du care... Similitudes et différences autour d'une recension des écrits scientifiques. *Recherche en soins infirmiers* 105(2) : 4-13.
- Polanyi, Karl. 1983 (éd. anglaise 1957). *La grande transformation*. Paris : Gallimard.
- Reynaud, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : A. Colin.
- Ricœur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil. Paris. Édition originale : Éditions du Seuil.

- Saglio, J. 1991. Échange social et identité collective dans les systèmes industriels, *Sociologie du travail*, n° 4.
- Sahlins, Marshall. 1976 (éd. anglaise 1972). *Âge de pierre, âge d'abondance*. Paris : Gallimard.
- Simmel, Georg. 1987 (éd. allemande, 1900). *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF.
- Smith, Adam. 1999 [1759]. *Théorie des sentiments moraux*, traduction de M. Biziou, C. Gautier et J.F. Pradeau, Paris : Presses Universitaires de France.
- Smith, Adam. 1995 [1776]. *Enquête sur la nature et les causes de la Richesse des Nations*. Paris : Presses universitaires de France.
- Stiglitz, Joseph, Chemla, Paul. 2010. *Le triomphe de la cupidité*. Édition française : *Les liens qui libèrent* (2010).
- Terestchenko, Michel. 2005. *Un si fragile vernis d'humanité : banalité du mal, banalité du bien*. Paris : Mauss/La Découverte.
- Thévenot, L. 1985. *Les investissements de forme. Conventions économiques*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi. Paris : PUF.
- Thomas d'Aquin, saint. 1999 [écrit entre 1266 et 1273]. Édition numérique (2004) : bibliothèque de l'édition du Cerf, téléchargé le 23/12/2014 sur <http://docteurangelique.free.fr/>.
- Tournand, Juliette, Blanc-Sahnoun, Pierre, Volle, Martine. 2014. *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*. 3^e édition revue et augmentée, coll. *Épanouissement personnel et professionnel*. Paris : Interéditions.
- Weber, Max, Chavy, Jacques. 1967 (éd. allemande 1904-1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme ; suivi d'un autre essai*. Paris : Plon.
- Yan, Yunxiang. 1996. *The Flow of Gifts: Reciprocity and Social Networks in a Chinese Village*, Stanford (Ca), Stanford University Press.

chapitre 4.

MODÈLE DU MANAGEMENT COOPÉRATIF.

Sommaire :

4.0 Introduction.	167
4.1 Proposition pour une théorie coopérative de la firme.	169
4.1.1 La maximisation du bien commun.	169
4.1.2 La reconnaissance du travail prescrit comme un don.	170
4.1.3 Le don entre les activités de la firme.	172
4.1.4 Conclusion.	174
4.2 La sensibilité aux dons et aux dols.	174
4.2.1 Définition de la sensibilité au don et au dol.	175
4.2.2 Comment observer le don et la bienveillance en entreprise ?	176
4.2.3 Comment observer le dol et la malveillance en entreprise ?	178
4.3 Le rôle de la confiance sociale.	179
4.3.1 Le recul de la confiance sociale.	180
4.3.2 Conclusion.	182
4.4 Le climat coopératif.	182
4.4.1 Définitions du climat coopératif.	182
4.4.2 Construit théorique du climat coopératif.	183
4.4.3 Points d'entrée pour la modification du climat coopératif.	187
4.4.4 Comment mesurer le climat coopératif ?	188
4.4.5 Typologie des climats coopératifs.	192
4.4.6 L'accord avec la Règle d'or.	194
4.4.7 Validation du construit du climat coopératif.	195
4.5 Apports.	196
4.6 Limitations.	198
4.7 Conclusion.	199
Bibliographie.	201

4.0 Introduction.

Dans toute intervention en entreprise, le processus peut se subdiviser en plusieurs étapes : 1) établir un diagnostic ; 2) proposer et valider un plan d'action ; 3) accompagner sa mise en œuvre. Auxquelles se superpose, dans le cadre de la thèse, l'obligation académique de valider scientifiquement le travail accompli. Aussi la question de recherche de ce chapitre est d'ordre pratique :

Comment faire le diagnostic d'une organisation en vue du choix approprié des moyens d'intervention pour mettre en place une organisation du travail bienveillante ?

L'intervention suppose une analyse de la situation de l'organisation et une adéquation du plan d'action avec sa demande. Poursuivant la logique en entonnoir, ce chapitre se concentre sur ce que l'on peut appeler un « management coopératif », qu'il convient de distinguer de l'actionnariat coopératif. Le management coopératif, tel qu'il est développé ici, désigne l'adaptation spécifique du management de n'importe quelle organisation, dans le but de maximiser les bénéfices sociaux et financiers de la coopération. La triple motivation nécessaire à cette maximisation a déjà été vue au chapitre 2, aussi le chapitre présent s'attache à construire les concepts opérationnels qui seront développés ultérieurement sous forme de méthodologies dans la thèse, dans le cadre de la recherche sur le terrain.

Les trois principaux concepts opérationnels sont la théorie coopérative de la firme, la sensibilité aux dons et aux dols et le climat coopératif. Selon la théorie coopérative de la firme, les activités du schéma de Porter ainsi que leurs subdivisions peuvent être considérées comme les partenaires de coopérations suivant la logique de réciprocité du don. Ainsi, l'exercice de la réciprocité dans leurs échanges détermine l'efficacité de leurs interfaces et influe sur la performance sociale et économique de la firme. La sensibilité au don et au dol conditionne l'exercice de la réciprocité dans les relations entre partenaires. Enfin, le climat coopératif de l'organisation peut être défini comme la probabilité de rencontrer de la coopération entre les différents partenaires de la relation de travail. Le croisement des sensibilités faibles ou fortes aux dons et aux dols permet de proposer une typologie théorique des différents climats coopératifs.

4.1 Proposition pour une théorie coopérative de la firme.

On peut distinguer plusieurs types de performances : la performance sociale qui porte sur des enjeux de justice et de bien-être au travail, la performance organisationnelle qui porte sur l'optimisation des relations sociales au sein de l'entreprise, et la performance productive dont l'enjeu est financier. Ces types de performance peuvent être évalués à l'échelle de l'organisation, mais aussi à une échelle plus grande qui prend en compte les attentes des parties prenantes externes capables d'affecter les décisions l'entreprise par leurs demandes. Enfin, un dernier échelon concerne les parties prenantes externes affectées par les décisions de l'entreprise, mais incapables de répliquer par elles-mêmes, y compris la Nature.

4.1.1 La maximisation du bien commun.

L'enjeu de l'arbitrage entre le bien de l'autre et le bien de soi, concrétisé dans le don et le dol par des acteurs bienveillants ou malveillants, peut se comprendre au travers de deux bilans qui peuvent entrer en conflit. Le premier bilan est celui de l'utilité individuelle de chacun des partenaires de la relation. Le second est celui de l'utilité collective. Ces bilans peuvent être évalués selon la notion de *triple bilan* empruntée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), à travers leurs impacts matériels et environnementaux, sociaux et financiers. Or, contrairement à la théorie de la Main invisible d'Adam Smith (1759), encore soutenue par l'école néoclassique en économie, rien ne permet d'affirmer que la maximisation de ces deux bilans soit obtenue conjointement de manière automatique. Au contraire, cette maximisation conjointe est fréquemment contredite par l'observation empirique. De même, les apports théoriques de l'échelle du dol permettent de concevoir que les bénéfices obtenus par dols se font au détriment du partenaire lésé et qu'ils ne sont rendus possibles que par une atteinte plus ou moins grande à sa liberté de choix.

À l'inverse, les apports théoriques de l'échelle du don permettent de comprendre que ce dernier maximise à la fois le bilan personnel et le bilan collectif, notamment par ses effets sociaux. Ceci me conduit à conclure que l'hypothèse d'une main invisible produisant la maximisation conjointe de l'utilité individuelle et de l'utilité collective par le marché n'est pas fondamentalement fausse, mais qu'elle reste conditionnée par l'exercice volontaire d'une forme de don ou de bienveillance par les entrepreneurs.

Contrairement à l'opinion majoritairement répandue, le don exercé au sein de l'entreprise ne correspond pas nécessairement à une bienfaisance gratuite qui s'exercerait à son détriment, comme le pense Milton Friedman (1970) à propos de la RSE, mais à une forme de bienveillance non exclusive qui produit des effets positifs sur sa performance et sur son bilan, y compris financier.

La question du retour sur les efforts environnementaux des firmes reste probablement la plus délicate en raison de la dispersion territoriale, voire mondiale, des impacts de leurs activités et de l'échelle de temps nécessaire à l'observation de ce retour. Mais il n'en est pas de même pour les efforts portant sur le « climat coopératif » créé par le don au sein de l'entreprise, car il affecte directement sa productivité comme on va le voir plus bas.

La maximisation conjointe de l'utilité individuelle et de l'utilité collective grâce au don correspond au « bien commun » défini par la doctrine sociale de l'Église catholique (DSE) comme : « cet ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée ». (DSE, § 164, souligné par moi). Aussi, même si la gratuité du don interdit que l'on recherche cette maximisation pour elle-même dans une optique d'instrumentalisation égoïste, c'est-à-dire sans retour pour l'autre, cette maximisation conjointe – sociale, organisationnelle et financière – du bien individuel et du bien collectif peut être recherchée légitimement dans une optique de *justice* sociale et économique.

4.1.2 La reconnaissance du travail prescrit comme un don.

À la suite de Bruni (2010), je propose de considérer le travail prescrit par le contrat comme un don que je définis comme don contractuel. La norme de son évaluation comme don réside au minimum dans la fourniture effective des efforts nécessaires à la réalisation de la chose promise contre un salaire. La liberté y est engagée dans la mesure où ce contrat pourrait être rempli *a minima* par un comportement de passager clandestin sans que le contrat ne soit dénoncé, pour des raisons d'asymétrie d'information ou de coût d'opportunité. Ainsi, la fourniture effective des efforts nécessaires pour réaliser la chose promise comporte déjà un élément de gratuité. Car au don matériel du travail récompensé par le salaire se superpose un *don immatériel*, celui de l'intention libre de réaliser la chose promise. Dans la mesure où cette gratuité est

socialement perçue et reconnue, elle constitue un élément important pour l'entretien d'un climat coopératif positif. À l'inverse, sa non-reconnaissance, qui correspond à la perte d'un don par le ou les destinataires et donc à un dol pour le donateur, contribue à le dégrader.

La reconnaissance du travail comme don constitue un élément important pour l'entretien d'un climat coopératif positif. Aussi simple que cela paraisse, elle correspond pourtant une inversion de la perception de la « normalité » par le management et les salariés. Ce qui est considéré comme « normal » dans les entreprises (exécuter son travail correctement) est en fait déjà un don conforme à la norme de la justice sociale et économique, dans lequel s'exerce déjà une forme de gratuité. Aussi l'« anormal » par rapport au don n'est pas d'exercer au travail une forme encore plus grande de gratuité, mais c'est d'en faire moins que ce qui est mutuellement convenu. En conséquence, le don se situant par définition dans la norme, il a besoin pour ne pas être perdu d'être reconnu comme « gratuit » par une forme ou une autre de gratitude. Ce qui est déjà vrai pour le don contractuel l'est encore plus pour les autres dons exercés au travail, car ils ne sont compensés par aucun salaire.

Plus encore, la gratuité plus forte qui les caractérise interdit qu'ils soient prescrits ou effectués uniquement dans le but d'optimiser la performance. D'un autre côté, la justice sociale et économique demande qu'ils ne soient pas exploités sans retour. Dans la mesure où ces dons procurent à l'entreprise un accroissement de sa performance économique globale, ce retour devrait également comporter des éléments financiers. Simplement remercier n'est donc pas suffisant, mais paradoxalement, susciter ces dons excédant le contrat de travail par une motivation financière constitue le meilleur moyen de les faire disparaître en tarissant leur source : la gratuité. Le seul levier d'action à la disposition du management consiste donc dans la reconnaissance du don au travail par des pratiques organisationnelles bienveillantes qui peuvent inclure des primes de rendement, mais pas uniquement.

À l'inverse, dans les organisations où règne un climat coopératif pessimiste, les salariés et leurs responsables tendent à ne plus percevoir la gratuité dans le travail, en le déclarant « normal » parce que découlant du contrat de travail. La faible sensibilité au don des destinataires a pour effet que le don est perdu pour les donateurs et que, la norme de réciprocité n'étant pas respectée, elle modère négativement la *disposition au*

don des donateurs et donc leur disposition spontanée à coopérer. De même, dans les organisations où règne un climat coopératif pessimiste, les salariés et leurs responsables tendent à sous-estimer ou à effacer l'impact négatif des dons non effectués en percevant ces comportements comme faisant partie du « normal ». Les salariés ne pouvant se libérer aisément de la relation en raison des coûts d'opportunité élevés d'un changement d'emploi, la faible sensibilité aux dols causés peut être rapprochée de plusieurs effets étudiés en management et en GRH :

1) Les rapports de management autoritaires qui négligent le bien des salariés diminuent le bien-être et d'augmentent le stress au travail avec des conséquences négatives sur la disposition à la prise de risque et des conséquences possibles sur la santé des salariés (Belet et Zahir, 2006). Or, la disposition à la prise de risque, reliée à l'optimisme (Axelrod, 1992) et à la confiance choisie (Mayer et al., 1995), modère les comportements de premier pas. 2) La perception d'une trahison peut engendrer en retour une rupture de la coopération sur la partie libre et gratuite de celle-ci (Alter, 2010). 3) Les partenaires lésés tendent à aligner leurs comportements sur ceux de l'organisation pour diminuer le décalage ressenti. Ainsi, cet alignement diminue la sensibilité au dol des partenaires. À l'inverse, un salarié dont les valeurs ne correspondent pas à celles du climat éthique de son entreprise ressent une augmentation de stress et une diminution de bien-être (Victor et Cullen, 1988).

Ces effets ont pour conséquence d'augmenter l'incertitude des salariés et de diminuer leur disposition à la de prise de risque, et donc de diminuer la probabilité de rencontrer de la coopération au sein de l'organisation. Enfin, ils diminuent *la valeur perçue de la relation sociale* au sein de la communauté de travail et donc la confiance (Elangovan et Shapiro, 1998) en l'estimant accessoire et non nécessaire à la réalisation des tâches. Cette valeur n'étant plus perçue et entretenue, la performance sociale de l'organisation diminue.

4.1.3 Le don entre les activités de la firme.

L'enjeu de justice sociale et économique appelle à concevoir une théorie coopérative de la firme fondée sur la chaîne de valeur de Porter et dont l'hypothèse de base est de considérer que les différentes activités du schéma porterien agissent comme autant d'acteurs doués de marges de manœuvre et donc d'une certaine autonomie. Dans le

cadre de la relation de travail, ces acteurs doivent être considérés comme les partenaires d'une relation de coopération (cf. chapitre 2). Ces acteurs opèrent au sein de l'entreprise des transferts de biens ou services sans recevoir de retour garanti entre eux, car ce sont les employés qui sont rémunérés et non les activités. De même, les apports provenant d'une autre activité ne lui sont jamais retournés, mais sont transférés après transformation à une troisième. Sous ces aspects, il est donc possible de considérer les apports entre activités comme un cas particulier de dons répondant à la définition de Godbout et Caillé (1992).

Ces dons ne sont pas seulement des dons purs adressés à soi-même, à son « métier » ou à celui de l'entreprise, car plusieurs formes de retours attendus peuvent y coexister. Un premier retour peut consister dans l'emploi efficace de la ressource donnée, ce qui caractérise ce don comme don gratuit. Un second retour peut être attendu dans la relation sociale entre les activités, par exemple sous la forme d'un retour d'information ou de l'absence de comportements égoïstes privant l'autre des fruits de son travail, ce qui caractérise ce don comme un don relationnel. Enfin, un troisième retour peut résider dans le respect des engagements contractés entre des activités situées à l'intérieur de la firme ou à l'extérieur chez ses partenaires. Ce qui caractérise ce don, selon ses conditions spécifiques, soit comme un don-échange, soit comme un don contractuel. Vus ainsi, les transferts entre activités ont pour effet non seulement d'assurer le fonctionnement global de la firme, mais aussi de nourrir un *lien social* entre elles, en tant que partenaires d'une relation.

C'est pourquoi, l'absence du retour attendu quelle que soit sa nature peut être perçue comme un dol, par exemple : le gaspillage ou l'emploi inefficace de la ressource donnée, une promesse non tenue ou la non-fourniture des efforts nécessaires à la réalisation d'un engagement. Les activités faisant partie des services fonctionnels de l'entreprise, il ne leur est pas possible de se retirer de la relation, mais elles peuvent refuser de coopérer dans une mesure plus ou moins grande en utilisant leurs marges de manœuvre. Ce qui provoque inévitablement une détérioration du climat coopératif de la firme et donc, une baisse de sa performance organisationnelle. Dans la mesure où une « bonne » performance peut être perçue, dans une optique de justice sociale et économique, comme un bien collectif ayant des effets sur le bien des individus, il peut être légitime de rechercher l'optimisation de la relation sociale entre les activités. En

revanche, l'absence réelle ou perçue de justice sociale et économique au sein de la firme positionne cette recherche comme une exploitation et donc comme un dol cupide. Le raisonnement tenu pour les activités portériennes peut être transposé à leurs sous-parties, aux services et aux actions transversales, et ainsi de suite, jusqu'aux activités individuelles.

4.1.4 Conclusion.

Les apports de l'échelle du don-dol à la théorie de la firme de Porter montrent que les problèmes d'interface fréquemment observés entre les activités peuvent être analysés comme des problèmes de relations sociales entre elles, mais aussi en renversant la perspective, comme des dols qui portent atteinte à la justice sociale et économique au sein de l'entreprise. Cette analyse pourrait expliquer l'inefficacité et le rôle négatif du contrôle de gestion pour la résolution de ces questions, comme le met en évidence la recherche empirique (ex. : Alter, 2009). La raison pourrait être qu'en agissant exclusivement sur le contrôle économique, cette pression continue de négliger la dimension sociale sous-jacente, voire, aggrave les dissensions. À l'inverse, la théorie coopérative de la firme montre qu'une certaine forme de gratuité s'exerçant en dehors de la contrainte et désirable dans une optique de justice peut contribuer à la résolution des difficultés d'interface entre les activités, et produire sur les entreprises des effets souhaitables du point de vue de l'efficacité organisationnelle et de la performance financière.

Cette proposition théorique met en évidence la nécessité d'analyser les comportements des acteurs à différents niveaux, celui de l'organisation, celui de ses activités et de leurs subdivisions, et celui des acteurs individuels comme perception personnelle et interpersonnelle ; la perception des acteurs individuels restant la plus aisée à mesurer et la plus pertinente pour une agrégation de ces mesures aux différents niveaux.

4.2 La sensibilité aux dons et aux dols.

La perception du don étant l'élément déclencheur de la réciprocité dans la coopération (cf. chapitre 3), la reconnaissance du travail du partenaire comme un don dépend de la perception des transferts de biens et services comme autant de dons. Cette perception

se rapporte à l'écart entre le don perçu et le don objectif, aussi bien par le donateur que par le donataire. Cet écart plus ou moins grand peut être conçu comme une *sensibilité au don*. Il en est de même pour le dol.

4.2.1 Définition de la sensibilité au don et au dol.

La sensibilité au don et au dol peut être rapprochée de la notion d'optimisme et de pessimisme (Axelrod, 1992), de la confiance choisie (Mayer et al., 1995) et du capital social (Putman, 1993). L'optimisme et le pessimisme sont des croyances personnelles sur la probabilité de rencontrer la coopération au sein d'un groupe. Ils dépendent de caractéristiques personnelles antérieures et des informations recueillies sur le partenaire. La confiance choisie dépend des capacités du *trustee* à satisfaire les besoins du *trustor*, de l'intégrité et de la bienveillance du *trustee*, ainsi que des capacités personnelles du *trustor* à faire confiance. La confiance sociale provient des normes de réciprocité et des réseaux d'engagement civique associatifs (Putman, 1993), et peut-être plus encore d'un niveau de confiance global dans les institutions (Hall, 2003 ; Mayer, 2003). Ainsi au niveau de l'organisation de travail, la croyance d'un acteur sur la probabilité de rencontrer de la coopération peut dépendre : 1) de ses dispositions personnelles à faire confiance (reliées à l'optimisme) ; 2) de sa perception des capacités, de l'intégrité et de la bienveillance de l'organisation ; 3) d'un niveau de confiance global dans les institutions de la société.

Le second point est le seul sur lequel l'organisation puisse avoir une influence directe au travers de l'expérience de travail de l'acteur. Cependant, étant donnée l'importance du travail dans la vie d'une personne, il est possible de supposer que cette expérience peut à long terme provoquer des modifications sur les deux autres points, notamment sur le premier. La capacité matérielle et la compétence de l'organisation à satisfaire les besoins de ses employés sont des données réelles qui ne peuvent être modifiées que par une réallocation de ressources. Les leviers à la disposition du management pour augmenter la bienveillance réelle de l'organisation ont été examinés au chapitre 2. En revanche, l'intégrité et l'intention bienveillante de l'organisation sont à la fois des données réelles objectives, mais aussi des données subjectives dont la perception peut varier.

Le déclenchement de la réciprocité dépendant de la perception de la gratuité du don, je propose d'agréger les trois dimensions de la confiance sous le concept de la perception

de dons, qui intègre à la fois une dimension matérielle objective et son interprétation subjective par l'acteur. De l'autre côté de l'échelle, doit se situer la perception du dol capable d'influencer négativement les comportements de réciprocité. L'écart entre la dimension objective et la dimension subjective du don ou du dol correspond à l'écart entre la probabilité réelle de rencontrer de la coopération au sein de l'organisation et la perception de cette probabilité par l'acteur. Aussi je définis la **sensibilité au don** et la **sensibilité au dol** comme l'écart entre le don ou le dol objectif et le don ou le dol perçu.

4.2.2 Comment observer le don et la bienveillance en entreprise ?

Le don et le dol sont difficiles à observer sur le terrain. Comment peut-on en effet observer un comportement de don/dol juste au moment où il se produit ? Pire encore, comment déterminer de l'extérieur qu'un comportement est perçu comme un don ou un dol par le destinataire ? C'est-à-dire, comment saisir concrètement une intention qui peut demeurer implicite et aussi ne pas être perçue par le destinataire ?

Une solution objective peut être proposée : le don au travail serait ce qui est réalisé au-delà du contrat de travail. Malgré son apparente simplicité, elle supporte plusieurs objections. La première est que cette interprétation limitative empêcherait de concevoir le travail prescrit comme un don, ce qu'il est réellement en tant que don contractuel. La seconde est qu'elle caractériserait comme don tout travail supplémentaire au contrat réalisé en l'absence de contrepartie et de liberté, par exemple, sous la pression d'une hiérarchie autoritaire ou d'un délai incompressible. La troisième est épistémologique : la limite perçue entre don et non-don est une construction intersubjective qui dépend d'un contexte local particulier et non d'un critère objectif universel. L'enjeu est donc de pouvoir observer dans ce contexte ce qui est perçu par les acteurs comme don et ce qui ne l'est pas. Aussi cette solution supposée objective pourrait bien être plutôt celle d'une forme particulière de perception subjective du don par les acteurs, selon un schème : « Ce n'était pas un don, c'était "normal" : c'est son boulot ! »

4.2.2.1 La norme objective du don-dol.

La règle de discernement du don-dol établie au chapitre précédent procure une *norme objective* s'imposant selon un principe de justice sociale et économique, dans laquelle la bienveillance et le don correspondent à une attention active au bien de l'autre. À l'inverse, le non-respect de cette norme, que ce soit par indifférence ou par mépris du

bien de l'autre, constitue une forme active de malveillance ou de dol sans possibilité de position intermédiaire. Il y a donc ici un renversement du « normal » et de l'« anormal », qui situe toujours le respect de la norme objective du côté du don, et son non-respect du côté du dol. La question n'est donc pas de savoir si le don dépasse le contrat de travail, mais de découvrir *l'écart* entre la norme objective et la construction locale intersubjective de la « normalité » dans un contexte de travail donné, dans la perspective de la faire évoluer par une intervention.

4.2.2.2 Mesurer la « normalité » perçue dans le don.

La mesure directe d'un fait social réel comme le don ou la coopération au sein d'une organisation est rendue d'autant plus difficile à opérer que cette proposition considère a priori tout travail comme un don. La question n'est donc pas d'observer le don, mais de le qualifier selon la typologie établie au chapitre précédent, comme cela a été proposé pour la théorie coopérative de la firme.

Or, résoudre cette question par une observation directe de nature positiviste me paraît hors de portée. En effet, interroger les acteurs ne permet de recueillir que leurs interprétations subjectives. D'autre part l'observation directe d'un degré de coopération paraît impossible puisque ce degré repose sur les intentions non exprimées des acteurs. La pratique des questionnaires elle-même soulève le problème de la désirabilité sociale des réponses, qui peut être très sensible sur ce sujet où la liberté morale de l'acteur est engagée face aux attentes de sa hiérarchie. Plus encore, se poser des questions sur son propre comportement grâce à un questionnaire possède déjà un fort pouvoir autotransformateur similaire à celui de la présence d'un observateur dans la méthodologie de l'autoconfrontation croisée (cf. Clot, 2005). En revanche, recueillir les éléments subjectifs de la « normalité » locale d'un groupe pour les comparer à la norme objective de la justice sociale et économique selon l'échelle du don-dol me paraît à la fois faisable et cohérent. Ainsi, l'interprétation subjective de la coopération réellement exercée localement peut être observée grâce à l'écart entre la norme objective et la « normalité » perçue par les destinataires des dons.

Comme on l'a vu au chapitre précédent, la littérature montre que la part de gratuité dans la réciprocité se trouve initialement dans la liberté du donateur. Or, cette part de gratuité, dans la mesure où elle est perçue par le destinataire, modère positivement le déclenchement du contre-don comme l'a montré empiriquement Philippe Broda (2013).

Aussi la solution que je suggère pour résoudre les difficultés de l'observation du don repose sur l'observation de la *gratuité perçue par le destinataire*. Je propose dans un premier temps d'examiner le don au travers de sa dimension matérielle. Ainsi, je considère qu'il y a potentiellement un don à partir du moment où se produit un transfert volontaire de bien ou de service, quelles qu'en soient les intentions. À partir de là, je propose de rechercher ensuite la nature hypothétique de ce don à travers la gratuité perçue par le destinataire. Deux questions se posent alors :

- a) Ce transfert est-il perçu comme « normal » ou comme « don » ?
- b) Quels sont les critères d'évaluation du « normal » par le destinataire ?

La « normalité » d'un comportement de don peut être perçue par le répondant selon deux modes différents : par une comparaison *subjective* avec ses expériences personnelles antérieures, et par une évaluation *intersubjective* de la « normalité » spécifique au collectif de travail local. Ainsi, les réponses à la question b) peuvent être comparées à la norme objective *réelle* dans le but d'évaluer la *sensibilité au don* personnelle et collective à l'intérieur d'un groupe ou d'une organisation.

4.2.3 Comment observer le dol et la malveillance en entreprise ?

A priori, cette observation semble plus aisée que la précédente. En effet, les comportements malveillants (opportunistes ou malfaisants) sont fréquemment l'objet de plaintes de la part des partenaires lésés. D'autre part, la littérature en GRH abonde d'études sur le comportement réactif des salariés insatisfaits de leur travail et cette partie semble suffisamment explorée.

Pour autant la littérature ne renseigne que sur les dols qui sont perçus explicitement. Dès lors que cette perception manque, elle ne se pose jamais la question des dons *qui ne sont pas effectués*, par exemple : un manager qui ne prend jamais le temps de soutenir ses subordonnés dans l'accomplissement des tâches confiées et se contente de contrôler leurs résultats. Or, dans certaines entreprises ce comportement peut être considéré comme « normal » et passer inaperçu. C'est ici que le caractère normatif de l'échelle du don-dol prend tout son sens, car l'absence d'un don dû par la relation de partenariat constitue objectivement un dol, dans la mesure où le soutien d'un manager à ses subordonnés est pour eux un besoin ou un service nécessaire à l'accomplissement de la tâche confiée. À partir de cette absence matérielle d'un don dû selon la norme objective,

je propose de rechercher la nature hypothétique du dol à travers *la normalité perçue par le partenaire lésé*. Ce qui pose alors deux autres questions symétriques avec les premières :

a') Cette absence est-elle perçue comme « normale » ou comme « dol » ?

b') Quels sont les critères d'évaluation de l'« anormal » par le partenaire objectivement lésé ?

De la même manière que précédemment, la « normalité » d'un comportement de dol peut être perçue par le répondant par une comparaison *subjective* avec ses expériences personnelles antérieures, et par une évaluation *intersubjective* de la « normalité » spécifique au collectif local. Ainsi, les réponses à la question b') peuvent être comparées à la norme objective *réelle* dans le but d'évaluer la *sensibilité au dol* personnelle et collective à l'intérieur d'un groupe ou d'une organisation.

4.3 Le rôle de la confiance sociale.

En sciences politiques, la notion de capital social se concentre sur les relations interpersonnelles. Selon Putman (1993), la participation à des activités sociales ou politiques communes développe la confiance et engendre des réseaux sociaux qui valorisent les capacités des personnes à résoudre des problèmes en commun.

Reprenant une idée développée par Machiavel, Putman (1993) émet l'hypothèse selon laquelle la performance des institutions est liée au développement de la communauté civique, c'est-à-dire au développement de la vertu civique des citoyens, de la communauté et des obligations de la citoyenneté. « Selon R.D. Putnam, la communauté civique est associée à l'engagement dans les affaires publiques, à la reconnaissance de l'égalité politique, à la valorisation de valeurs telles que la solidarité, la confiance et la tolérance. [... Ainsi] la solidarité, la confiance et la tolérance constituent des valeurs fondamentales dans la communauté civique. La confiance interpersonnelle est essentielle à la société républicaine. Même les activités égoïstes se déroulent différemment dans un contexte de confiance. » (Bevort, 1997 : 237).

Selon J. S. Coleman (mentionné par Putman, 1993 : 171), « les normes [sociales] émergent quand un groupe de personnes a les mêmes externalités. Elles se développent

parce qu'elles baissent les coûts de transaction et facilitent la coopération. [...] La norme de réciprocité généralisée est un composant très productif du capital social. Les sociétés qui connaissent cette norme restreignent plus facilement l'opportunisme et résolvent les problèmes de l'action collective. [...] Cette norme est associée à un dense *réseau d'échange social*. » (Bevort, 1997 : 242). Les associations « favorisent la coopération parce qu'elles accroissent le coût potentiel d'une défection individuelle, favorisent des normes robustes de réciprocité, facilitent la communication et parce qu'elles capitalisent les succès passés de collaboration. » (idem). Car les réseaux horizontaux entre agents de statuts et pouvoirs équivalents sont plus efficaces pour créer des liens personnels et favoriser la communication, la coopération et la réciprocité que les réseaux hiérarchiques verticaux. C'est pourquoi l'engagement associatif volontaire constitue le principal indicateur du capital social d'une communauté politique locale.

Selon Hall (2003 : 358) : « Le capital social, tel qu'envisagé ici, dépend du degré de régularité de l'association des personnes entre elles dans des environnements d'égalité relative, donc de tissage de relations de confiance et de réciprocité mutuelle. Il peut se créer par des modèles formels ou informels de sociabilité et devrait se refléter dans la confiance que les personnes ont dans les autres et dans le travail bénévole réalisé pour la communauté. » Pour Fukuyama (1995), « la réussite économique d'un pays dépend étroitement de la confiance que les individus, et plus particulièrement les travailleurs à l'intérieur des entreprises, ont les uns envers les autres, ce qui génère du capital social, condition indispensable au bon fonctionnement du capitalisme » (résumé par Naves, 2003 : 479).

4.3.1 Le recul de la confiance sociale.

Selon Putman (1993), la confiance sociale provient des normes de réciprocité et des réseaux d'engagement civique associatifs. Or, les études de Putman (1995a, 1995b) aux États-Unis révèlent un recul des adhésions aux différents types d'associations, tandis qu'elle serait stable en France (Mayer, 2003) et en augmentation en Grande-Bretagne (Hall, 2003). Cependant, même dans ce pays, le niveau de confiance sociale a reculé entre 1959 et 1990, et ce déclin est plus fort dans la classe ouvrière et chez les moins de 40 ans. En France, la confiance sociale recule également, ainsi « l'image du personnel politique est très négative, puisque 58 % des personnes interrogées ont la note zéro sur notre indicateur et 12 % seulement la note maximale de 2, [... tandis que] sur notre

indice 56 % obtiennent une note égale ou supérieure à 3 » pour la confiance dans les institutions (Mayer, 2003 : 386-387).

Ce qui laisse entendre, selon Hall (2003) et Mayer (2003), que le niveau de confiance ne serait que faiblement corrélé au niveau d'engagement associatif, mais plutôt à un niveau de confiance plus global. « En revanche, la participation associative va effectivement de pair avec une plus forte politisation [...] tout comme la capacité à se repérer dans le champ politique. » (Mayer, 2003 : 387).

Selon Hall (2003), la disposition des personnes à avoir confiance dans autrui dépend : 1) du statut matériel de la personne, notamment lorsqu'un divorce, un déménagement ou une perte d'emploi soustraient la personne à ses réseaux sociaux ou la mettent en position de désavantage relatif ; 2) de leur intégration dans une société leur offrant un rôle et répondant à leurs attentes. Or, la société britannique a connu dans les trente dernières années un passage d'une société « collectiviste » à une société « individualiste ». Ainsi, « à de nombreux égards, les relations sociales se sont moins orientées vers la classe sociale et plus vers la réalisation personnelle. [...] Le mouvement a été libérateur à de nombreux égards. Cependant, il a aussi ébranlé la sécurité de la position sociale de nombreuses personnes. Avec le déclin de l'industrie, nombre de communautés de la classe ouvrière ont disparu. L'importance grandissante accordée à l'épanouissement personnel peut avoir renforcé le sentiment que l'opportunisme est une dimension importante de la promotion et un trait omniprésent dans la société. » (Hall, 2003 : 372).

L'auteur distingue « entre les systèmes de valeurs "tournés vers autrui" ou "tournés vers soi" qui se fondent sur la conviction de la personne qu'il est justifiable moralement d'accorder la priorité à l'intérêt propre. Les égocentriques présentent de plus grandes probabilités de comportements qui portent atteinte aux autres et de la part des autres, qui leur portent atteinte. Ils devraient donc avoir, et ont de fait, moins confiance dans les autres. [Ainsi] les moins de 30 ans en Grande-Bretagne, en 1981 et 1990, sont plus enclins à opter pour des valeurs égocentriques que les personnes en âge de maturité au début de l'ère collectiviste. Ils tendent aussi à avoir moins confiance dans les autres. » (Hall, 2003 : 373)

4.3.2 Conclusion.

La participation à des activités sociales a des effets sur l'engagement politique, mais elle ne permet pas d'expliquer totalement la confiance sociale. Cette dernière semble plus fortement liée à des systèmes de valeurs tournés vers soi ou vers autrui. Selon Fukuyama (1995, cité par Naves, 2003), la confiance que les travailleurs ont les uns envers les autres à l'intérieur des entreprises génère un capital social indispensable au bon fonctionnement du capitalisme. Or, cette confiance semble dépendre *in fine*, outre des conditions organisationnelles concrètes, d'un système de valeurs personnelles orientées vers autrui dépendant de conditions sociétales. La question est donc de savoir dans quelle mesure l'organisation peut inverser ou au contraire renforcer des valeurs qui tendent vers l'égoïsme au sein de la société, notamment chez les plus jeunes générations.

4.4 Le climat coopératif.

Selon Schneider (1975 : 474), le climat organisationnel est un construit « qui comprend les perceptions psychologiques partagées par un ensemble d'individus pour caractériser les pratiques et les procédures d'un système ». Afin d'étudier les liens entre la bienveillance/malveillance personnelle, la bienveillance/malveillance organisationnelle, la perception du travail comme don, et la coopération au sein des organisations, je propose le concept de *climat coopératif*. En me fondant sur les travaux de Victor et Cullen (1987, 1988) sur le climat éthique, je suppose qu'un climat coopératif doit être spécifique à chaque groupe de travail et que le climat global propre à l'organisation doit pouvoir être trouvé. Le climat coopératif correspond à un construit hypothétique fondé sur la littérature et sur les constructions théoriques des chapitres précédents. Les travaux empiriques de cette thèse ont pour but de vérifier et de valider ce construit.

4.4.1 Définitions du climat coopératif.

Le **climat coopératif perçu** d'un groupe est une variable subjective que je définis comme :

La croyance collective sur la probabilité qu'un partenaire quelconque pris dans un groupe donné joue la coopération en l'absence de retour garanti.

Cette croyance reposant sur une probabilité, elle peut être exprimée en pourcentage de telle sorte qu'un climat coopératif de 80% représente la croyance dans une probabilité forte de coopération, et un climat de 20% la croyance dans une probabilité faible. La probabilité de rencontrer de la coopération au sein d'un groupe est une variable objective que je désigne **climat coopératif réel** d'un groupe, défini comme :

La probabilité qu'un partenaire quelconque pris dans un groupe donné joue la coopération en l'absence de retour garanti.

Je propose plus bas deux méthodes indépendantes pour mesurer ces variables. Le climat coopératif est *positif* ou *optimiste* lorsque les membres de ce groupe estiment que cette probabilité est supérieure à 50%. Il est *négatif* ou *pessimiste* lorsque les membres de ce groupe estiment que cette probabilité est inférieure à 50%.

4.4.2 Construit théorique du climat coopératif.

Ce construit théorique a pour but de mettre en évidence les relations entre les variables déterminant la croyance dans la probabilité de coopération et leurs résultats, ainsi que de déterminer les moyens utilisables en intervention pour la modifier.

4.4.2.1 Variables et résultats du climat coopératif.

Les comportements bienveillants ou malveillants dépendent à la fois du climat coopératif local perçu et de la liberté individuelle des acteurs, considérée comme une variable ne pouvant pas être expliquée dans le cadre théorique de cette thèse. Le climat coopératif local dépend de la perception de la « normalité » des comportements bienveillants et malveillants et donc, de la sensibilité au don et au dol. Cette sensibilité au don et au dol dépend, selon le construit :

1) De l'optimisme ou du pessimisme des acteurs, qui proviennent de la bienveillance ou malveillance personnelle, reconceptualisée au chapitre 3 à partir de Karakas et Sarrigolu (2012, 2013), et fondée sur l'éducation, les expériences antérieures hors du travail, la formation y compris celle reçue en entreprise, et la confiance sociale. Dans le cadre de la relation de travail basée sur des relations de longue durée permettant de prévoir le comportement coopératif du partenaire, l'optimisme correspond à la *confiance* interpersonnelle et au climat de confiance au sein du groupe de travail. À l'inverse, le pessimisme correspond à un *scepticisme* motivé par l'expérience de travail et produisant

un refus de confiance interpersonnel et collectif. La confiance ou le scepticisme initial des employés peut être modifié par l'expérience locale de travail.

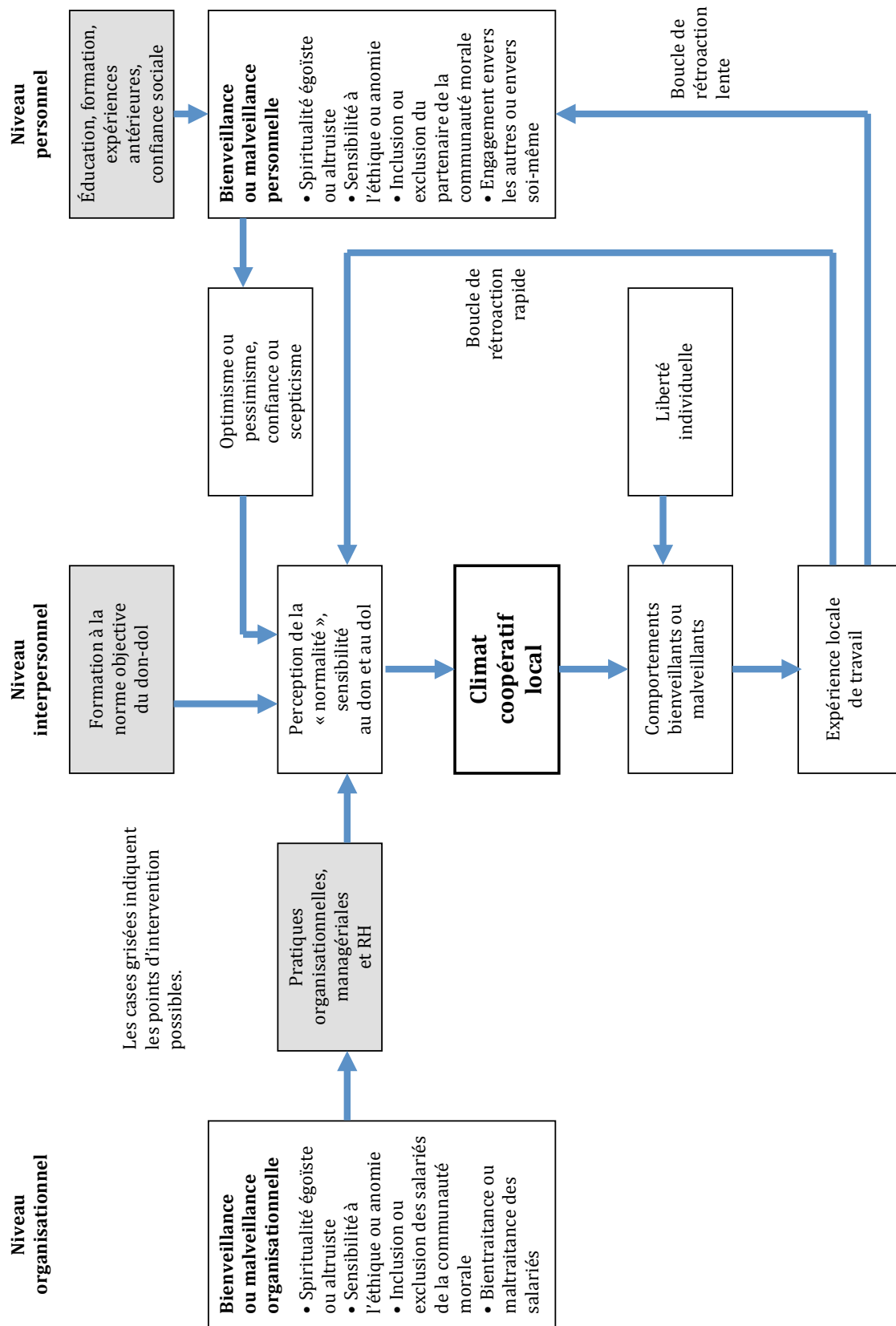
2) Des pratiques organisationnelles, managériales et RH, qui découlent des quatre dimensions de la bienveillance ou malveillance organisationnelle : spiritualité égoïste ou altruiste, sensibilité à l'éthique ou anomie organisationnelle, inclusion ou exclusion des salariés de la communauté morale, bientraitance ou maltraitance des salariés.

3) De l'expérience locale de travail. Cette expérience de travail dépendant du climat coopératif local et des comportements bienveillants ou malveillants, il existe ici une boucle de rétroaction qui dépend uniquement du contexte local de travail. Selon le principe de réciprocité, l'expérience locale des comportements bienveillants ou malveillants au travail peut être capable de modifier également les quatre dimensions de la bienveillance personnelle, et donc, à terme, la vision personnelle optimiste ou pessimiste, et d'influencer ainsi la sensibilité au don et au dol. Cependant, la bienveillance personnelle dépendant également de facteurs extérieurs à l'organisation, comme l'éducation, l'expérience antérieure et la confiance sociale, cette boucle de rétroaction est supposée plus lente que la précédente.

4) Enfin, la perception de la « normalité » des comportements peut être modifiée par l'introduction de la norme objective du don-dol. L'objectif d'une telle introduction est de faire percevoir le travail du partenaire comme un don appelant à une réciprocité. Cette perception du travail comme don est supposée, à partir de la littérature, modifier positivement le climat coopératif et déclencher ou accélérer les comportements de coopération.

La tableau 4.1 schématise les liens entre les différentes variables du construit hypothétique du climat coopératif. La perception de la « normalité » et la sensibilité au don-dol se produisent d'abord au niveau personnel et se construisent ensuite au niveau interpersonnel.

Tableau 4.1 : Construit hypothétique du climat coopératif, établi par Jean-Didier Moneyron 2015.



La perception de la « normalité » et la sensibilité au don-dol se produisent d'abord au niveau personnel et se construisent ensuite au niveau interpersonnel. Pour des raisons de clarté, le tableau 4.1 ne représente que la perception de la « normalité » et la sensibilité au don et au dol collectif du groupe local où se jouent les relations interpersonnelles.

4.4.2.2 Hypothèse de séparabilité des climats positif et négatif.

L'optimisme et le pessimisme déterminent la disposition personnelle à jouer ou non la coopération en l'absence de retour garanti. C'est pourquoi la probabilité de rencontrer la coopération est *réellement* plus élevée dans un groupe qui se perçoit *subjectivement* comme optimiste. De même, la probabilité de rencontrer la coopération est réellement plus faible dans un groupe qui se perçoit subjectivement comme pessimiste. Ainsi, l'optimisme et le pessimisme intersubjectifs possèdent un effet autoréalisateur sur le réel social du travail et produisent un cercle vertueux ou vicieux qui les amplifie et les entretient. C'est pourquoi il n'existe probablement pas de situation concrète intermédiaire stable.

Une autre raison milite en faveur de cette hypothèse. Dans un groupe où l'expérience de travail montrerait que la coopération est équiprobable, l'absence d'information spécifique sur le partenaire aurait pour effet que chaque acteur demeure en position d'incertitude. Or, comme le montre l'économie expérimentale (Petit, 2009), les situations d'incertitude diminuent la disposition à la prise de risque. Aussi une telle situation ne peut pas être stable dans le temps et tend à basculer vers un climat pessimiste. D'autre part, afin de diminuer leur incertitude les acteurs sont motivés pour rechercher de l'information sur la disposition de leurs partenaires et ainsi faire confiance à certains et pas à d'autres. Un tel comportement où la confiance devient conditionnelle ne peut que conduire encore à un climat négatif.

En revanche, le passage progressif d'un climat coopératif négatif à un climat positif au cours d'une intervention a pour conséquence le passage par un climat médian dans lequel un pic d'incertitude est prévisible, renforcé par les effets habituels du changement. Il me semble donc nécessaire, pour passer ce cap, de mettre spécialement en évidence les bénéfices de la coopération par la reconnaissance explicite des efforts produits à l'occasion de ce changement.

4.4.3 Points d'entrée pour la modification du climat coopératif.

Le tableau 4.1 met en évidence les points d'intervention possibles pour modifier positivement le climat coopératif (cases grises) :

1) Les pratiques organisationnelles, managériales et RH bienveillantes, qui modifient réellement les conditions de travail dans un sens positif. Cependant, elles ne peuvent susciter de réciprocité et avoir de l'impact sur les comportements des employés que dans la mesure où elles sont reconnues comme des dons. Cette reconnaissance n'est possible qu'à la condition que leur part de gratuité soit manifestée. À l'inverse, lorsque ces conditions bienveillantes sont perçues comme un dû, par exemple lorsqu'elles découlent des conventions collectives, du contrat de travail ou de négociations au cours d'un conflit social, elles ne peuvent entraîner de réciprocité.

2) Les formations d'entreprise. Cependant, les formations classiques, telles celles agissant uniquement sur la motivation, influencent habituellement l'engagement positif envers l'organisation, mais pas les autres dimensions de la bienveillance qui pourraient la soutenir – ce qui nuit à leur efficacité, ces dimensions agissant toujours conjointement (Karakas et Sarigollu, 2012) –, ni l'engagement interpersonnel envers les partenaires. D'autre part, les actions de formation-motivation peuvent aussi être fondées sur des principes de motivation non bienveillants qui détériorent l'expérience locale de travail en induisant une contre-réaction négative sur le climat de travail. Par ailleurs, selon le schéma du climat coopératif, ces formations agissent sur les dimensions de la bienveillance ou malveillance personnelle, et donc influencent le climat coopératif par l'intermédiaire d'une variable personnelle d'optimisme/pessimisme, au sein d'une boucle de rétroaction lente.

Car l'optimisme et le pessimisme proviennent pour partie de la confiance sociale et de croyances que Charles Taylor (2012) appelle des *structures globales du monde*, c'est-à-dire de propositions tenues implicitement pour vraies par un ensemble d'individus avant tout examen critique, par exemple : le schéma d'analyse sociale marxiste de la lutte des classes. C'est pourquoi leur modification se heurte à un phénomène complexe de défense jusqu'au dernier argument mis en évidence par le sociologue. Cette défense devrait pouvoir être en partie contournée en insistant sur le caractère local du climat coopératif, à la condition expresse que les faits confirment les déclarations, mais cette

boucle relève d'une évolution lente, voire très lente. En compensation, il n'est pas nécessaire que la confiance soit totale pour qu'elle commence à produire des effets.

3) L'introduction de la norme objective du don-dol. En agissant directement sur la perception de la « normalité » des comportements bienveillants ou malveillants, l'introduction de la norme objective du don-dol modifie la sensibilité au don et au dol et la capacité à s'aligner sur le principe fondamental de réciprocité de la Règle d'or : « Ne fais pas à ton prochain ce que tu détesterais qu'il te soit fait à toi-même » (*Talmud de Babylone*, Shabbat 31a, cf. chapitre 1). L'objectif de ce type d'introduction est de faire reconnaître la validité de ce principe au sein de la relation de travail et de le faire reconnaître dans sa formulation positive : « Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux » (Mt 7, 12), qui est seule capable de susciter des comportements de premier pas. Le fait que la norme du don-dol agisse au niveau interpersonnel a pour conséquence que les formations permettant son introduction devraient se faire préférentiellement au niveau des groupes de travail locaux plutôt que sous la forme de formations personnelles. La mise en œuvre de la rationalité communicationnelle d'Habermas (1983) me paraît pertinente pour ce type d'introduction, par exemple au travers de la méthodologie de l'autoconfrontation croisée d'Yves Clot (2005).

4.4.4 Comment mesurer le climat coopératif ?

Le climat coopératif perçu peut être mesuré par les réponses subjectives des acteurs sur la probabilité de rencontrer de la coopération dans leur milieu de travail, tandis que le climat coopératif réel peut être mesuré par la comparaison entre la norme objective du don-dol et la perception de la « normalité » des comportements bienveillants et malveillants. Le groupe pertinent pour ces mesures est le groupe de travail local ou l'activité, auxquels peuvent s'ajouter les partenaires personnellement en interaction avec ce groupe de travail. Ces mesures peuvent être agrégées au niveau de l'organisation pour obtenir son climat coopératif global.

Selon le *réalisme critique* de Tony Lawson (1994-2005), on peut « mettre au jour les mécanismes causaux issus des structures sous-jacentes [...] par le biais du raisonnement transcendantal et de l'inférence dite "réductive"... [qui] consiste à inférer d'un phénomène empirique observé, sous la forme d'une hypothèse, les causes structurelles

l'ayant produit » (Hédoin, 2010 : 111), la rétroduction (Peirce, 1878) étant identique à l'abduction. C'est pourquoi, les structures sous-jacentes du réel étant mises à jour par une méthode abductive, les résultats sont produits sous forme de propositions hypothétiques.

4.4.4.1 Mesure du climat coopératif perçu.

Le climat coopératif perçu correspond à l'interprétation intersubjective de la coopération réelle au sein de l'organisation, c'est-à-dire à la probabilité perçue de rencontrer de la coopération au sein d'un groupe local de travail. Les déclarations des acteurs ne permettent pas de mesurer directement la coopération réelle, mais seulement la probabilité de coopération perçue. C'est pourquoi elles semblent pertinentes pour mesurer le climat coopératif perçu, en tant qu'agrégation collective de croyances personnelles.

Je propose de réaliser cette mesure en deux temps. Dans une première étape, une enquête qualitative me semble nécessaire afin de repérer des situations locales où la coopération et la non-coopération peuvent être perçues ou rester inaperçues. Cette étape a pour objectif d'établir un référentiel de situations-types pertinentes pour un groupe de travail local ou une activité. Dans une seconde étape, un questionnaire est construit pour demander aux répondants leur espérance de rencontrer de la coopération dans ces situations types. Les réponses sont recueillies sous forme d'échelle de Lickert et sous forme de commentaires libres. Le but des commentaires est d'affiner le diagnostic qualitatif en vue d'une intervention. Les réponses d'un groupe local ou d'une activité sont agrégées pour déterminer son climat coopératif par de simples méthodes de moyennes et d'écart-type (détail en annexe A). Le climat coopératif correspondant à une probabilité, il est exprimé en pourcentage. Cette méthodologie quantitative peut échapper à la critique de Tony Lawson (1994-2005) sur les méthodes quantitatives statistiques sur des échantillons fermés, à la condition de recueillir les déclarations de l'ensemble des personnes concernées, ce qui reste faisable au sein d'un groupe de travail.

4.4.4.2 Mesure du climat coopératif réel.

Cette mesure a pour but de déterminer la faculté *réelle* des acteurs à exercer la réciprocité, et donc à coopérer. Les déclarations des acteurs permettent seulement de mesurer des éléments subjectifs, aussi la mesure d'un élément objectif tel que la

probabilité réelle de rencontrer de la coopération au sein d'un groupe local nécessite une référence objective. D'autre part, cette probabilité dépend aussi réellement de la perception subjective des acteurs, car la probabilité de rencontrer la coopération est *réellement* plus élevée dans un groupe qui se perçoit *subjectivement* comme optimiste, et plus faible dans un groupe qui se perçoit comme pessimiste (Axelrod, 1992).

La *norme de la justice sociale et économique* selon l'échelle du don-dol constitue la référence objective choisie, le discernement entre don et dol étant assuré par la proposition 2 (cf. chapitre 3). Ainsi, l'écart entre la norme objective et la « normalité » perçue par le destinataire doit permettre de mesurer sa *sensibilité au don et au dol*. La sensibilité au don mesure la gratuité perçue par le destinataire ou l'absence de perception de la gratuité, tandis que la sensibilité au dol mesure la malveillance perçue chez les partenaires ou l'anomie personnelle.

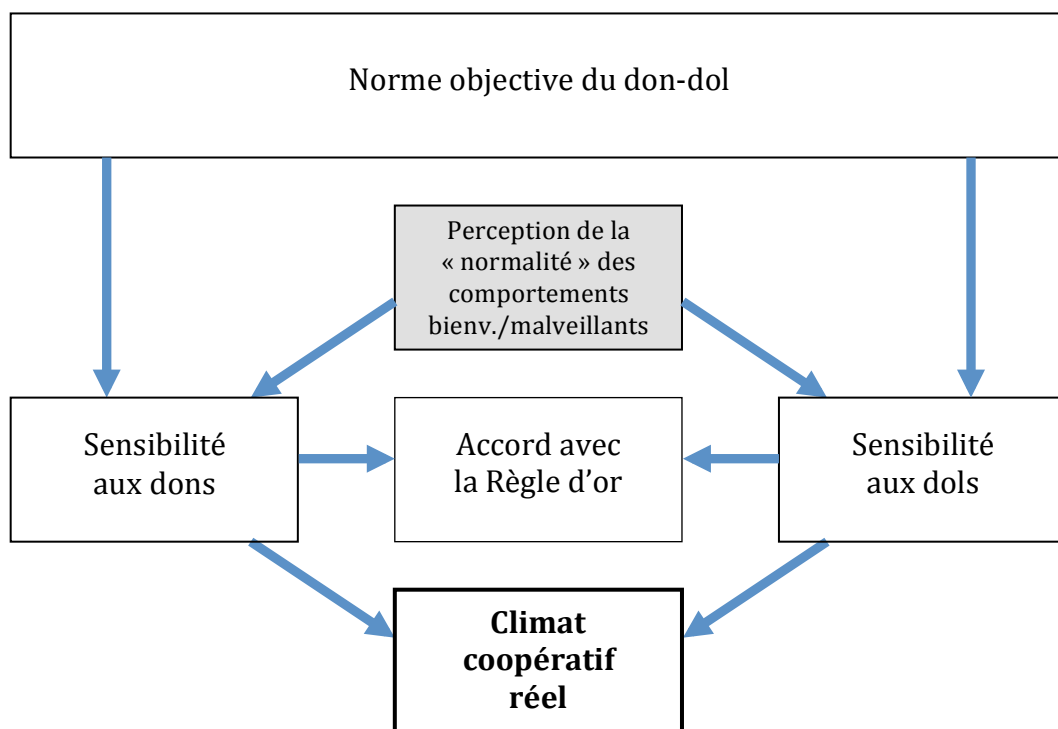
La sensibilité au don peut être mesurée selon deux dimensions : la perception de la gratuité et de la bienveillance dans les dons reçus (passive) et la disposition à la gratuité et à la bienveillance dans les dons offerts (active). De même, la sensibilité au dol comporte deux dimensions : la perception du tort causé au partenaire dans les dols infligés (active) et la perception du tort reçu dans les dols subis (passive). Les écarts entre la sensibilité aux dons reçus et offerts et entre les dols causés et subis doivent permettre de mesurer une variable en rapport avec l'accord ou le désaccord intuitif d'un acteur avec le principe fondamental de réciprocité de la Règle d'or, que je désigne comme : *accord avec la Règle d'or*. Comme le montre la littérature, les comportements d'une même personne sont différents au travail et dans d'autres milieux (famille, amis, etc.), aussi cette variable doit être considérée comme spécifique d'un milieu donné.

Je propose de réaliser ces mesures également en deux temps. Dans une première étape, une enquête qualitative doit permettre de repérer des situations locales où le don et le dol peuvent être perçus ou rester inaperçus. Cette étape a pour objectif d'établir un référentiel de situations-types propres aux dons et aux dols pertinentes pour un groupe de travail local ou une activité. Ces situations sont ensuite interprétées selon les différentes catégories de dons et de dols dans le but de constituer la norme objective du don-dol s'appliquant au lieu de travail. Dans une seconde étape, un questionnaire est construit pour demander aux répondants si les situations-types leur apparaissent « normales » ou pas, c'est-à-dire exprimant de la gratuité et de la bienveillance ou pas

dans les situations objectives de dons, ou exprimant une intention malveillante ou pas dans les situations objectives de dols. Les réponses sont recueillies sous forme binaire de type oui/non et sous forme de commentaires libres. Les réponses d'un groupe local ou d'une activité sont agrégées pour déterminer sa probabilité réelle de coopération par de simples méthodes de moyennes. La sensibilité au don et au dol, l'accord avec la Règle d'or ainsi que la probabilité réelle de coopération sont exprimés en pourcentages (détails : cf. annexe A).

Le tableau 4.2 représente le schéma de la mesure du climat coopératif réel. La case grise signale la variable explicative et la case avec un filet fort la variable à expliquer. Les trois variables intermédiaires sont destinées à établir un diagnostic sur la coopération réelle au sein d'un groupe de travail.

Tableau 4.2 : Schéma de mesure du climat coopératif réel, établi par J-D Moneyron, 2015.



Le climat coopératif perçu et le climat coopératif réel sont des mesures statistiques censées converger selon le construit lorsque la perception de la « normalité » par les acteurs est exacte. Les indicateurs permettant un diagnostic et une intervention dans l'organisation se trouvent dans les variables intermédiaires : la sensibilité aux dons offerts et reçus et celle aux dols causés et reçus, ainsi que l'accord avec la Règle d'or.

4.4.5 Typologie des climats coopératifs.

La sensibilité aux dons et aux dols se décline en une dimension active et une dimension passive. La dimension active met en évidence l'intention du donateur ou du dolateur, tandis la dimension passive met en évidence la perception du destinataire du don ou du dol. La dimension active concerne la perception de la gratuité ou de la bienveillance dans les dons offerts et la perception de la malveillance dans les dols causés aux partenaires de la relation de travail. La dimension passive concerne la perception de la gratuité ou de la bienveillance dans les dons reçus et la perception de la malveillance des partenaires dans les dols reçus. Ces deux dimensions agissent conjointement sur la probabilité réelle de coopération d'un groupe de travail local.

La sensibilité aux dons et la sensibilité aux dols sont mesurées en pourcentage et peuvent donc être faibles ou fortes. Le croisement de ces deux paramètres permet de prédire une typologie théorique des climats coopératifs représentée sur le tableau 4.3.

Tableau 4.3 : Typologie théorique des climats coopératifs, établi par J-D Moneyron, 2015.

		Sensibilité aux dols causés et reçus	
		Faible	Forte
Sensibilité aux dons offerts et reçus	Faible	<p>Climat coopératif indifférent Les partenaires de travail ne sont conscients ni des dons ni des dols. Le climat coopératif est très faible et la confiance doit être faible.</p>	<p>Climat coopératif explosif Les partenaires de travail sont conscients des dols reçus, mais pas des dons reçus. Ils sont incapables d'exercer la confiance et la réciprocité.</p>
	Forte	<p>Climat coopératif décectif Les partenaires sont conscients des dons offerts, mais pas des dols causés. Ils sont insatisfaits, mais se laissent exploiter sans réagir.</p>	<p>Climat coopératif bienveillant Les partenaires de travail sont conscients des dons et des dols, confiants et capables d'exercer une forte réciprocité.</p>

Les caractéristiques attendues des différents climats proviennent des liens avec les éléments recueillis par la revue de littérature des chapitres 2 et 3 :

4.4.5.1 Le climat coopératif indifférent.

Le climat coopératif indifférent se caractérise par une faible sensibilité aux dons et aux dols actifs et passifs. Les partenaires de travail ne sont donc conscients ni des dons ni des dols. La coopération y est faible en raison de l'incapacité à reconnaître la gratuité et

la bienveillance des dons reçus. Les dons peuvent y exister, mais ne sont pas reconnus comme tels et sont pris pour des dons. Ce climat me paraît probable dans un environnement où les dons et les dolos sont équilibrés, ce qui pourrait être le cas dans un climat éthique de principe. La confiance attendue dans un tel climat devrait revêtir la forme de la *semi-strong form trust* (Barney et Hansen, 1994), c'est-à-dire reposer principalement sur des mécanismes formels de régulation plus ou moins coûteux. L'incapacité à reconnaître les dolos causés aux partenaires peut augmenter la fréquence de ceux-ci si les règles et les codes sont insuffisamment bienveillants ou pas assez renforcés par la communication institutionnelle et des sanctions effectives. Dans ce cas, la fréquence des dolos pourrait atteindre un seuil où leur prise de conscience devient inévitable. Ce qui ferait basculer ce climat coopératif vers un climat explosif.

4.4.5.2 Le climat coopératif explosif.

Le climat coopératif explosif se caractérise par une forte sensibilité aux dolos reçus et une faible sensibilité aux dons reçus. Les partenaires ne sont plus capables de se faire confiance et sont incapables d'exercer la réciprocité. Ce climat me paraît probable dans un environnement où les dons sont peu nombreux et les dolos fréquents, par exemple dans un climat éthique instrumental et dans une organisation très hiérarchique et bureaucratique. C'est pourquoi la modification d'un climat explosif devrait reposer en premier sur de profonds changements organisationnels. En l'absence de réciprocité, la coopération n'existe dans un climat explosif que sous la contrainte de rapports de forces et d'asymétries d'informations. Ce climat est qualifié d'« explosif » parce qu'il ne peut être maintenu que par des asymétries de pouvoir et d'information sur le mode maître-esclave de Hegel (1807). Or, le maître dépendant de ses esclaves, ceux-ci ont le pouvoir de se révolter et de mettre fin à leur domination. C'est probablement le climat coopératif le moins performant aussi bien sous l'aspect des échanges sociaux que de la performance financière.

4.4.5.3 Le climat coopératif déceptif.

Le climat coopératif déceptif se caractérise par une forte sensibilité aux dons offerts et par une faible sensibilité aux dolos causés. Il relève probablement d'un mélange de culture sociale et de culture hiérarchique. Les dons reçus y sont probablement reconnus au moins partiellement par leurs destinataires, mais les dolos causés ne sont pas perçus par les dolateurs. Une bonne sensibilité aux dons reçus peut susciter de la réciprocité et

donc de la coopération. Cependant, dans ce climat les partenaires sont exposés à la fois à des dons et à des dols. La présence de dols diminue la confiance, suscite de la non-coopération et réduit donc le bénéfice des échanges sur le long terme. D'autre part, l'absence de cohérence entre les dons et les dols génère de la dissonance cognitive, une incertitude réduisant la capacité à faire le premier pas, et probablement de l'insatisfaction.

4.4.5.4 Le climat coopératif bienveillant.

Le climat coopératif bienveillant se caractérise par une forte sensibilité aux dons et aux dols actifs et passifs. Les partenaires sont conscients des dons reçus et des dols qu'ils pourraient causer. En conséquence, les partenaires de la relation de travail doivent être peu exposés aux dols et recevoir plus de dons. La cohérence entre dons fréquents et absence de dols renforce la confiance et augmente la capacité à prendre le risque du premier pas. La confiance peut être exercée sous la forme beaucoup plus efficace et moins coûteuse de la *strong form trust* (Barney et Hansen, 1994), et la reconnaissance du travail comme don favorise la réciprocité. Le climat coopératif bienveillant est probablement associé à un climat éthique bienveillant, à la confiance sociale au sein de l'organisation et à la bienveillance des salariés.

En complément, la distinction entre sensibilité active et passive suggère que d'autres types de climats pourraient exister. La vérification de la pertinence de ces autres climats théoriques sera réalisée dans la thèse.

4.4.6 L'accord avec la Règle d'or.

Cet accord correspond à la disposition à la réciprocité des partenaires de la relation de travail, il se compose de trois indices. Le premier mesure sur un groupe de travail l'écart entre la perception de la gratuité dans les dons reçus et la disposition à la gratuité dans les dons offerts. Il est désigné comme : *accord avec la Règle d'or positive*, et correspond à la formulation positive de la Règle d'or : « Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux » (Mt 7, 12). Il est exprimé en pourcentage de telle sorte qu'un indice proche de 100% corresponde à un accord complet. Le sens de la variation peut être utilisé pour déterminer si les dons reçus sont mieux perçus que les dons offerts ou inversement.

Le second indice mesure sur un groupe de travail l'écart entre la perception de la malveillance dans les dols causés aux partenaires et la perception de la malveillance dans les dols subis. Il est désigné comme : *accord avec la Règle d'or négative*, et correspond à la formulation négative de la Règle d'or : « Ne fais pas à ton prochain ce que tu détesterais qu'il te soit fait à toi-même » (*Talmud de Babylone*, Shabbat 31a). Il est exprimé en pourcentage de telle sorte qu'un indice proche de 100% corresponde à un accord complet. Ces deux indicateurs permettent de préciser le climat coopératif et sont utiles pour déterminer les moyens à mettre en œuvre lors de l'intervention. Le sens de la variation peut être utilisé pour déterminer si les dols subis sont mieux perçus que les dols causés ou inversement.

Le troisième indice correspond à la moyenne entre les deux premiers et est désigné comme : *accord avec la Règle d'or*. Il est exprimé en pourcentage de telle sorte qu'un indice proche de 100% corresponde à un accord complet. Le détail de ces trois indices est fourni en annexe A.

4.4.7 Validation du construit du climat coopératif.

La validation du construit du climat coopératif repose sur la cohérence entre les différentes mesures quantitatives et sur la présence des éléments qualitatifs attendus dans les différents climats. Une triangulation peut être réalisée selon trois méthodes.

4.4.7.1 La convergence du climat coopératif et de la probabilité réelle de coopération.

Ces deux mesures provenant de questionnaires indépendants, leur convergence peut être utilisée pour valider le construit du climat coopératif. La première est réalisée par un questionnaire portant sur l'espérance de coopération des partenaires de la relation de travail et la seconde par un questionnaire recherchant la faculté des mêmes partenaires à exercer la réciprocité à travers leur perception de la « normalité » des comportements bienveillants et malveillants. Ces deux mesures étant établies en pourcentage, leur comparaison est possible. Cependant une différence reste envisageable entre les deux mesures, car la première repose sur l'interprétation subjective de la probabilité réelle de coopération par les acteurs, tandis que la seconde mesure cette probabilité objectivement. Ces deux mesures sont supposées être convergentes lorsque la perception de la « normalité » des comportements bienveillants et malveillants correspond à la référence objective de la norme du don-dol.

4.4.7.2 La validation statistique du schéma de la probabilité réelle de coopération.

Cette validation peut être obtenue par la validation statistique des relations décrites par le schéma de la mesure de la probabilité réelle de coopération. Le projet de thèse comportant à terme une enquête quantitative sur l'ensemble de la population d'une organisation de 4000 personnes, la taille de l'échantillon prévu est suffisante pour l'emploi de cette méthode. D'autre part, portant sur l'ensemble d'une population, elle échappe aux critiques de Lawson (1994-2005) sur les méthodes statistiques sur échantillon fermé. Cependant, conformément au choix épistémologique, la validation statistique du construit ne pourra être considérée comme réalisée par cette méthode que pour cette population et demeurera hypothétique pour d'autres terrains de recherche.

4.4.7.3 La pertinence des caractéristiques des climats coopératifs.

Le construit du climat coopératif peut être considéré comme qualitativement validé si les caractéristiques prévues à partir de la littérature se retrouvent dans les différents climats, notamment celles portant sur le climat éthique, les formes de confiance interpersonnelle et la culture sociale ou hiérarchique.

4.5 Apports.

Les apports de ce chapitre ont pour but de rendre opérationnels les concepts rassemblés autour de la bienveillance et du don dans les chapitres précédents : les définitions des différentes formes de bienveillance et de malveillance, les résultats et les antécédents des comportements bienveillants et malveillants, et l'échelle du don-dol.

Un premier apport réside dans la proposition d'une théorie coopérative de la firme, selon laquelle les activités de la firme au sens portérien ainsi que leurs subdivisions peuvent être considérées comme des partenaires au sein d'une relation de travail. Cette proposition part de la nécessité de la reconnaissance du travail comme don, c'est-à-dire comme lieu d'un échange social se superposant à l'échange économique prévu par le contrat de travail et le dépassant. Elle invite à examiner attentivement les dons et leurs retours attendus à l'interface entre ces activités et subdivisions dans le but d'optimiser les échanges sociaux entre ces partenaires.

Un second apport réside dans la définition et le construit hypothétique du climat coopératif d'un groupe local (tableau 4.1). Le climat coopératif dépend à la fois de caractéristiques organisationnelles bienveillantes ou malveillantes, de caractéristiques personnelles bienveillantes ou malveillantes, et de la dynamique de la sensibilité aux dons et aux dols. Cette dynamique est conçue par la comparaison de la perception de la « normalité » des comportements bienveillants ou malveillants des partenaires de la relation de travail avec la norme objective du don-dol. Ce construit met en évidence les points d'intervention possibles pour modifier le climat coopératif au sein de l'organisation, ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients : les pratiques managériales, la formation personnelle et l'introduction de la norme objective du don-dol par des formations au sein du groupe de travail local.

Un troisième apport réside dans la mesure du climat coopératif perçu et dans celle du climat coopératif réel par deux moyens indépendants permettant théoriquement une validation du construit. La mesure du climat coopératif perçu par un questionnaire adapté au lieu de travail permet de déterminer la croyance collective des acteurs sur la probabilité de rencontrer de la coopération au sein de leur groupe de travail local. Or, cette croyance influence la faculté à exercer la réciprocité et donc la coopération réelle. Le climat coopératif réel est mesuré par un questionnaire, lui aussi adapté localement, permettant la comparaison de la perception de « normalité » des comportements bienveillants et malveillants par les employés avec l'échelle objective du don-dol. Ces deux mesures peuvent être consolidées à l'échelle de l'organisation. La construction de la mesure du climat coopératif réel (tableau 4.2) fait apparaître des indicateurs pertinents pour le diagnostic d'une organisation : l'indice de sensibilité aux dons, l'indice de sensibilité aux dols et l'indice d'accord avec le principe de réciprocité fondamental de la Règle d'or dans ses deux formulations, positive et négative.

Un quatrième apport réside dans une typologie théorique des climats coopératifs (tableau 4.3) obtenue par le croisement des deux premiers indices. Cette typologie prévoit quatre climats coopératifs théoriques associés à des caractéristiques provenant des éléments de littérature recueillis au chapitre 2 : le climat indifférent, le climat explosif, le climat déceptif et le climat bienveillant.

4.6 Limitations.

Limitation épistémologique : Le choix d'une épistémologie critique et constructive permet de concevoir le lien et l'écart entre le plan matériel et social objectif et les plans subjectif personnel et intersubjectif social. La conceptualisation de ce lien et de cet écart est indispensable à l'appréhension de faits sociaux comme la bienveillance, le don et la coopération dans les organisations. Cependant, cette épistémologie ne permet pas de valider les résultats empiriques obtenus par abduction autrement qu'au titre d'hypothèses. Ce qui peut sembler insuffisant à certains chercheurs.

Limitation logique : Le premier apport relève d'un choix provenant d'une contestation de l'organisation du travail héritée de la philosophie exclusivement rationnelle des Lumières et de l'OST. Les hypothèses qui fondent ce choix ont été abondamment justifiées grâce à la littérature aussi bien scientifique que philosophique. Cependant, dans la mesure où elles relèvent ultimement d'une préférence spirituelle pour des valeurs orientées vers les autres, c'est-à-dire de principes premiers ne pouvant être justifiés que par l'intuition – par définition –, ces choix peuvent toujours être contestés.

Limitations théoriques : La démarche en entonnoir adoptée par cette contribution aboutit dans ce chapitre à une focalisation sur la théorie coopérative de la firme et le climat coopératif. D'autres éléments laissés de côté au cours de cette focalisation pourraient avoir une influence sur le climat coopératif, par exemple : certaines dimensions psychologiques laissées sous forme de boîte noire dans l'item « liberté individuelle » dans le tableau 4.1, la compensation des comportements bienveillants par des comportements organisationnels non-citoyens de *moral licensing* étudiée en GRH par Klotz et Bolino (2013), ou encore la pression de l'environnement économique sur l'engagement des salariés. Enfin, le concept de relation de travail mériterait un développement plus conséquent.

Limitation pratique : Les trois derniers apports reposent sur un construit théorique complexe basé sur la littérature et sur des conceptualisations personnelles. La validation empirique de ce construit est prévue dans l'étape de la thèse, cependant son ampleur pourrait se révéler relever plus d'un projet de recherche collectif que d'une thèse individuelle.

4.7 Conclusion.

Les apports de ce chapitre permettent d'établir la dynamique d'un management permettant d'optimiser la coopération au sein d'une organisation. Les indicateurs du climat coopératif autorisent un diagnostic grâce auquel des moyens pertinents peuvent être sélectionnés pour établir un climat coopératif bienveillant. La théorie coopérative de la firme met en lumière l'échange social de dons entre les activités du schéma de Porter, considérées comme des partenaires engagés dans une relation de travail. Elle permet de leur appliquer le même diagnostic afin de résoudre les problèmes se produisant à leurs interfaces et de comprendre que la performance de ces interfaces dépend non seulement d'une bonne organisation technique du travail, mais aussi de l'exercice effectif d'une réciprocité sociale, et donc, de la perception des dons et des dols s'y produisant.

L'exercice de la réciprocité et de la coopération au sein d'une organisation dépend des caractéristiques organisationnelles bienveillantes et de la perception de cette bienveillance par ses salariés, mais aussi de la sensibilité aux dons et aux dols dans les relations interpersonnelles. Ce qui suggère plusieurs niveaux d'intervention possibles.

Le premier niveau est celui de la bientraitance organisationnelle. Ce niveau concerne la bientraitance des employés par des actions qui témoignent de l'écoute et de la prise en charge de leurs besoins. Il concerne également un style de management transformationnel plutôt que transactionnel, voire un servant leadership, ainsi que les différents dispositifs permettant aux employés de participer aux décisions qui les affectent et de réduire ainsi leur incertitude. Il concerne enfin les buts de l'organisation et les moyens stratégiques, voire structureaux, mis en place pour les réaliser. Tous ces moyens devant rester cohérents pour contribuer à la bientraitance organisationnelle. Car si l'un des objectifs de l'organisation reste la performance, quel que soit le moyen pour l'évaluer, cette performance ne peut être obtenue sans satisfaire également les objectifs d'autres parties prenantes telles que les fournisseurs, les clients ou usagers, et par-dessus tout ceux des employés, puisque leurs échanges sociaux, au-delà d'une bonne organisation technique, permettent à cette performance de se déployer.

Le second niveau est celui de la perception de la bienveillance de l'organisation par les salariés. C'est une caractéristique personnelle qui se compose ensuite collectivement.

Elle dépend d'éléments personnels antérieurs qui produisent chez la personne une disposition optimiste à la confiance ou au contraire une disposition pessimiste au scepticisme. Elle peut être modifiée sur le long terme par une expérience de travail positive capable de renforcer la confiance en soi et la confiance dans l'organisation. Cette modification dépend à la fois de la bienveillance exercée par l'organisation et de l'expérience de collaboration rencontrée dans l'exercice de son travail et donc, du climat coopératif local et organisationnel.

Le troisième niveau d'intervention est celui de la perception des dons et des dols. La typologie des climats coopératifs suggère qu'un climat bienveillant est à même de renforcer conjointement la satisfaction des employés et la performance de la relation de travail. Il suppose une perception élevée des dons reçus et de la disposition à offrir ses propres dons, ainsi qu'une perception élevée des dols causés et de leurs conséquences pour les partenaires. Ces caractéristiques paraissent nécessaires pour maximiser les dons offerts et minimiser les dons causés, et pour optimiser le bénéfice de la coopération mutuelle. Le caractère interpersonnel de la perception des dons et des dols suggère, plutôt que des formations individuelles, des interventions à l'échelle du groupe de travail local.

En conclusion, le management coopératif consiste dans une prise de conscience individuelle et collective du bénéfice procuré par la reconnaissance des dons offerts dans la relation de travail, et dans la prise de conscience des torts causés aux partenaires par les dols. Ce double discernement permet de mettre en lumière l'hypocrisie de comportements non conformes avec la Règle d'or. Il est donc capable de produire une maximisation des dons et une minimisation des dols, dans la mesure où les acteurs parviennent à adhérer à des valeurs orientées vers les autres ou y sont conduits grâce à l'exercice d'une rationalité communicationnelle. Cette maximisation des dons et minimisation des dols permet d'optimiser le bénéfice de la coopération dans l'organisation en l'absence de mécanismes de régulation formels souvent insuffisants et coûteux.

Bibliographie.

Normes de l'AMJ.

Articles et ouvrages scientifiques.

- Clot, Yves. 2005. L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications (sous la direction de L. Filliettaz et J.-P. Bronckart). Louvain : Peeters, BCILL : 37-55.
- Fukuyama F. 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Simon and Schuster. Trad. fr. 1997. La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique. Paris : Plon.
- Hall, Peter. 2003. Le capital social en Grande-Bretagne. De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée 10(3) : 357-380.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 2006 (éd. allemande, 1807). Phénoménologie de l'esprit. Édition et traduction française : Librairie Philosophique Vrin.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. Journal of Business Ethics, 108: 537-553.
- Mayer, Nonna. 2003. Les conséquences politiques du "capital social" : le cas français. De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée, 10(3) : 381-395.
- Naves, Marie-Cécile. 2003. Démocratie, libéralisme et capital social. Une lecture de trust de Francis Fukuyama. De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée 10(3) : 477-488.
- Petit, Emmanuel. 2009. Le rôle des affects en économie. Revue d'économie politique, 119(6) : 859-897.
- Putman R. D. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Putman, R. D. 1995a. Bowling Alone : America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, 6 : 65-78.
- Putman R. D. 1995b. Tuning In, Tuning Out : The Strange Disappearance of Social Capital in America. Political Science and Politics, 28 : 664-683.
- Putman, R. D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon and Shuster.
- Thiébaud, Jean-Louis. 2003. Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée. De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée, 10(3) : 341-355.

conclusion générale.

L'ORGANISATION BIENVEILLANTE DU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT COOPÉRATIF.

En tissant de nombreux liens entre des courants de littérature encore peu reliés, cette contribution apporte un éclairage sur des pistes nouvelles pour l'organisation du travail. Pour des raisons historiques remontant aux défauts profonds de la chrétienté tardive puis à la solution partiellement erronée proposée par la philosophie des Lumières, la malveillance des comportements économiques égoïstes semble avoir été occultée depuis la naissance du capitalisme.

Il revient entre autres à Marx d'avoir dénoncé ces excès. Cependant sa grille de lecture de la lutte des classes a fermé pendant plus d'un siècle la solution d'une société réconciliée en rejetant la communauté d'intérêt des membres de ces classes sur un même lieu de travail. Cette étude met en évidence cette communauté réelle ainsi que la nécessité pour les parties d'une organisation d'étendre leur communauté morale à la communauté de travail réelle. Ce qui ne peut avoir lieu qu'à la condition que ses membres décident volontairement d'adhérer à une spiritualité altruiste capable de coordonner le bien des partenaires avec leur propre bien.

5.0.1 Une régulation autonome de la coopération.

Les travaux d'Axelrod (1992) font apparaître un mécanisme de régulation autonome des échanges économiques fondé sur une stratégie bienveillante. Cette stratégie, dont l'originalité consiste non seulement à coopérer, mais aussi à savoir quand ne pas coopérer, permet à terme d'optimiser conjointement le bénéfice des partenaires, mais aussi la création collective de richesses. À l'inverse, les comportements opportunistes fondés sur le court terme détériorent la richesse collective et détruisent les partenaires. Pire encore, obtenir de la coopération dans des conditions inéquitables pour ses

partenaires nécessite l'exploitation, voire, la recherche volontaire, d'asymétries d'information ou de pouvoir, c'est-à-dire l'exercice d'une violence économique et sociale contre la liberté des employés, que ceux-ci en soient conscients ou non. Dès lors, il n'est pas surprenant que l'organisation du travail, encore profondément imprégnée par le postulat utilitariste et pessimiste de l'égoïsme des acteurs, produise une forte densité d'insatisfaction dans les entreprises. Or, cette insatisfaction détériore la coopération.

L'organisation scientifique du travail (OST) a été conçue spécifiquement par Taylor pour diminuer la dépendance de l'organisation à la compétence et à la volonté des salariés, bonnes ou mauvaises, par la prescription minutieuse des procédures et des tâches à accomplir. Les procédures ont l'avantage de normaliser la qualité et la quantité de la production. Cependant aucune procédure ne peut inclure tous les événements capables de survenir dans l'exercice du travail, c'est pourquoi l'autonomie des acteurs reste indispensable à l'accomplissement des tâches, même les plus mécanisées.

Or, l'efficacité de cette autonomie repose sur des échanges sociaux. En écartant conceptuellement et réellement ces échanges de la relation de travail, l'OST se prive d'un moyen de régulation capable d'augmenter sa productivité. L'expérience d'Elton Mayo (1927-1932) pourrait être réinterprétée dans ce sens. Les ouvrières-tests de la Western Electric sont devenues plus productives lorsqu'on leur a appliqué des conditions organisationnelles bienveillantes : Elles pouvaient bavarder entre elles dans un atelier séparé ; elles ont reçu des primes en participant à l'expérience et se sont motivées de façon autonome pour dépasser leurs quotas ; et enfin leur travail a été reconnu grâce à l'attention des chercheurs.

5.0.2 Mettre en place une organisation bienveillante du travail.

L'organisation bienveillante du travail et le management coopératif peuvent être définis par la mise en œuvre d'une stratégie bienveillante et cohérente à tous les niveaux de l'organisation. Ceci passe par l'adoption du principe fondamental de réciprocité de la Règle d'or. Dans la mesure où les conditions générales du travail sont déterminées depuis le sommet de la hiérarchie, il revient logiquement aux dirigeants d'entretenir une dynamique de premier pas, mais aussi de choisir attentivement les moyens permettant à cette dynamique d'être perçue comme un don, c'est-à-dire de faire percevoir aux employés à la fois sa gratuité et le retour attendu.

La difficulté de l'exercice repose sur le risque d'instrumentalisation, et la prévention de ce risque réside dans le discernement de la motivation de l'intervention. Les moyens choisis pour celle-ci peuvent relever de deux types bien différents de motivations : une attention à la performance organisationnelle ou une attention aux personnes. La première exercée seule peut conduire à un choix de moyens limité aux seuls endroits où la performance se « voit », par exemple à l'échelon du management de proximité, tout en faisant « l'économie » des échelons supérieurs. Ce manque de cohérence révélerait inévitablement le caractère instrumental de l'intervention et détruirait de façon durable sa crédibilité. L'attention aux personnes relève de la bienveillance, c'est-à-dire dans l'engagement volontaire et non exclusif dans l'attention proactive à la personne du partenaire. Elle doit conduire d'une façon cohérente le choix des changements organisationnels. Elle ne peut cependant pas être menée indépendamment d'une attention à la performance organisationnelle, car cette performance conditionne aussi le bien commun propre à l'organisation. Aussi les managers doivent pouvoir manifester leur désaccord face à des comportements de non-réciprocité avant d'en arriver à la sanction, dans la mesure où ils relèvent d'un dol commis contre les personnes, mais aussi contre le bien commun de l'organisation.

Par l'échelle du don-dol, la mesure et la typologie du climat coopératif, cette contribution théorique, si elle peut être validée empiriquement par la thèse à venir, peut fournir aux organisations le moyen d'établir un management coopératif dans le cadre d'une organisation bienveillante du travail. Le schéma du climat coopératif de l'organisation permet de comprendre l'influence spécifique des variables organisationnelles, personnelles et interpersonnelles sur la probabilité de coopération. Et les indicateurs proposés doivent permettre le choix des moyens adaptés à une situation particulière parmi ceux relevés dans la revue de littérature, afin d'établir un climat coopératif bienveillant. Ils pourraient permettre au besoin d'en imaginer d'autres.

Ainsi, par cette contribution, la bienveillance pourrait avoir à nouveau sa place dans les organisations, une place justifiée scientifiquement.

Jean-Didier Moneyron, le 18 juin 2015.

annexe A.

MESURE DES INDICES DU CLIMAT COOPÉRATIF

Mesure du climat coopératif perçu.

Le questionnaire du climat coopératif perçu comporte des questions se rapportant à des situations de coopération pertinentes pour le groupe local à analyser, exemples : « Vous n'arrivez pas à manipuler le photocopieur, vos collègues présents dans la salle vous apportent-ils spontanément leur aide ? », « Pouvez-vous compter sur votre responsable direct pour résoudre un problème dépendant au moins partiellement de votre compétence ? » La réponse est fournie sous forme d'un curseur placé par le répondant sur une échelle de Lickert graduée de 0 à 6, les extrémités correspondant à 0=jamais, 6=toujours. Une case vide est proposée pour laisser un commentaire circonstanciel. Le climat coopératif perçu correspond à la moyenne des réponses, et par une règle de trois est exprimé en pourcentage. L'écart-type est calculé pour mettre en évidence la cohérence des réponses à l'intérieur d'un groupe.

Mesure du climat coopératif réel.

Le questionnaire du climat coopératif réel se rapporte à quatre types de situations évaluées par rapport à la norme objective du don-dol, selon qu'elles expriment : la reconnaissance des dons reçus (A), la disposition à offrir des dons aux partenaires (B), la perception des dols subis (C) et la perception des torts causés aux partenaires (D). Exemples : « Votre collègue vient vous aider à résoudre un problème, lui en êtes-vous reconnaissant ? » (A), « Votre responsable direct vous envoie, en dehors des heures de travail, un SMS qui demande une réponse immédiate. Lui en tenez-vous rigueur ? » (C).

Les réponses sont fournies sous forme binaire : oui/non. Une question qualitative complète la réponse quantitative, exemple : « Éventuellement, comment manifestez-vous cette reconnaissance ? » ou « Comment manifestez-vous votre éventuelle frustration ? ». La sensibilité aux dons reçus correspond à la moyenne des réponses aux questions (A), la disposition à offrir des dons correspond à la moyenne des réponses aux

questions (B). La sensibilité aux dols subis correspond à la moyenne des réponses aux questions (C) et la sensibilité aux dols causés correspond à la moyenne des réponses aux questions (D). La sensibilité aux dons est égale à la moyenne des réponses aux questions (A) et (B) et la sensibilité aux dols est égale à la moyenne des réponses (C) et (D). Le climat coopératif correspond à la moyenne des quatre types de questions.

Mesure de l'accord avec la Règle d'or.

Accord avec la règle d'or positive.

Le désaccord avec la règle d'or positive correspond à la différence entre la moyenne des réponses (B) et celle des réponses (A). L'accord est calculé par le complément à 1 du désaccord, puis exprimé en pourcentage. Si l'accord est positif, le groupe est plus disposé aux dons que sensible aux dons.

Accord avec la règle d'or négative.

Le désaccord avec la règle d'or négative correspond à la différence entre la moyenne des réponses (D) et celle des réponses (C). L'accord est calculé par le complément à 1 du désaccord, puis exprimé en pourcentage. Si l'accord est positif, le groupe est plus disposé aux dols que sensible aux dols.

Accord avec la règle d'or.

Il correspond à la moyenne de la valeur absolue des accords positifs et négatifs.

liste des tableaux.

Tableau 2.1 : Courants et auteurs de référence mis en œuvre pour la définition du Benevolent Leadership Model par Karakas et Sarigullu (2012).	62
Tableau 2.2 : Tableau des gains selon le jeu des partenaires A et B (Axelrod, 1992).	66
Tableau 2.3 : Five common empirical derivatives of ethical climate (Victor and Cullen, 1987, 1988 ; Neubaum et al. 2004. Tableau cité par Martin et Cullen, 2006).	77
Tableau 2.5 : Impacts de la spiritualité au travail sur les résultats organisationnels selon une revue de littérature de Fahri Karakas (2010).	97
Tableau 2.4 : Impacts positifs du climat éthique bienveillant, selon une revue de littérature établie par Cullen et al. (2003) et Fu et Deshpande (2014).	98
Tableau 2.5 : Échelle provisoire de la bienveillance-malveillance.	111
Tableau 2.6 : Schéma individuel des comportements bienveillants.	113
Tableau 2.7 : Schéma dynamique de l'impact des caractéristiques organisationnelles sur les comportements individuels bienveillants et malveillants.	114
Tableau 3.1 : Échelle du continuum don-dol et correspondances avec l'échelle de la bienveillance.	128
Tableau 3.2 : Échelle synthétique du don-dol et correspondances avec l'échelle de la bienveillance-malveillance.	155
Tableau 4.1 : Construit hypothétique du climat coopératif.	184
Tableau 4.2 : Schéma de mesure du climat coopératif réel.	191
Tableau 4.3 : Typologie théorique des climats coopératifs.	192

bibliographie.

Normes de l'AMJ.

- Alter, Norbert. 2002. Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du Mauss* 20(2) : 263-285.
- Alter, Norbert. 2009. Donner et prendre : la coopération en entreprise. Paris : La Découverte.
- Alter, Norbert. 2010. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du MAUSS* 36(2) : 347-69.
- Anspach, Ralph. 2008. Le plaisir de la sympathie. *Revue du MAUSS* 1(31) : 67-79.
- Arendt, Hannah, Georges, F., Paul, R. 2002 [1961]. Condition de l'homme moderne. Paris: Presses pocket.
- Aristote. 1959 [IV^e av. J.-C.]. Éthique à Nicomaque. Traduction Jean Tricot, Paris : Vrin.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. 2000. Spirituality at work : a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2) : 134-145.
- Aßländer, M. S. 2011. Corporate social responsibility as subsidiary co-responsibility: A macroeconomic perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(1) : 115-128.
- Augustin d'Hippone. 1870 [V^e siècle]. Œuvres complètes, tome XXII, traduction M. H. Barreau selon l'édition des Bénédictins, Librairie Louis Vivès Éditeur.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 : 951-968.
- Axelrod, Robert. 1992 [1984]. Donnant donnant une théorie du comportement coopératif. Traduction française de Michèle Garène. Paris : O. Jacob . The evolution of cooperation. New York : Basicbooks.
- Barel, Yvan, Frémeaux, Sandrine. 2008. Le don gratuit. Le cas d'un établissement public. *Gérer et comprendre, Fnege-Vuibert*, 94 : 80-89.
- Barnett, T., Vaicys, C. 2000. The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions, *Journal of Business Ethics*, 27(4) : 351-362.
- Barney, Jay B., Hansen, Mark H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, 15 : 175-190.
- Bartlett, Andrew, Preston, David. 2000. Can Ethical Behaviour Really Exist in Business?, *Journal of Business Ethics*, 23(2) : 199-209.
- Bass, B. M. 1990a. Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.). NewYork : FreePress.
- Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3) : 19-31.
- Bass, B. M., Valenzi, E., Farrow, D. L., & Solomon, R. J. 1975. Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60: 720-729.
- Belet, Daniel, Zahir, Yanat. 2006. Chapitre 8. L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise ». in Jean-Jacques Rosé (sous la direction de), Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social. De Boeck Supérieur. Méthodes & Recherches. 169-184.
- Belet, Daniel. 2013. Désapprendre le management hiérarchique traditionnel, l'action learning, une méthode efficace. *ESKA : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(47) : 181-200.
- Benoit XVI, Pape. 2009. *Caritas in Veritate*, L'amour dans la vérité. Paris : Cerf.
- Berthoin-Anthal, Ariane, Frémeaux, Sandrine. 2013. Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail, Trois théories pour un management non instrumental du travail. *RIMHE*, 8(4) : 3-18.
- Binmore, K. 1994. *Playing Fair*, in *Game Theory and Social Contract*, Cambridge Mass, MIT Press, vol. I.

- Biziou, Michaël. 2003. Adam Smith et l'origine du libéralisme, Paris : Presses Universitaires de France.
- Blau, Peter. 1964. Exchange and Power in Social Life, New York : John Wiley and Sons.
- Boas, Franz. 1888. The Indians of British Columbia, The Popular Science Monthly. March 1888 (32) : 636.
- Boltanski L. 1990. L'amour et la justice comme compétences. Paris : Métailié. La pagination se rapporte à l'édition de poche chez Folio Essais.
- Bono, J., Judge, T. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46 : 554-571.
- Bourdieu, Pierre. 1980. Le sens pratique, Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, Pierre. 1997. La double vérité du don. *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil (col. Liber), 229-240.
- Bowles, S., Gintis, H. 2004. The Evolution of Strong Reciprocity : Cooperation in Heterogeneous Populations, *Theoretical Population Biology*, 65 : 17- 28.
- Bowles, S., Gintis, H. 2008. L'idéal d'égalité appartient-il au passé ? Homo reciprocans versus Homo oeconomicus, L'homme est-il un animal sympathique ? Le contr'Hobbes, *Revue du MAUSS semestrielle*, 31, La Découverte/ MAUSS : 124-156.
- Broda, Philippe. 2013. L'effet du premier pas: la récompense d'une intention plus que d'une action. *Revue du MAUSS*, 42(2) : 389-405.
- Bruni, Luigino. 2010. Eros, Philia et Agapè – Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste. *Revue du Mauss*, 35 : 389-413.
- Bruni, Luigino. 2014. La blessure de la rencontre, l'économie au risque de la relation. *Nouvelle Cité pour la traduction française*.
- Bureau, Sylvain, Waroquiers, Corine. 2013. Comment le don fabrique-t-il du social ? <hal-00867454>
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Caillé, Alain. 2000. Anthropologie du don – le Tiers paradigme, Desclée de Brouwer.
- Caillé, Alain. 2005. Don, intérêt et désintéressement ». *Recherches/MAUSS*, avr. 2005: 241-283.
- Castro, J.-L. 2002. Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL). Dictionnaire TLFI, consulté le 19/02/2015 : <http://www.cnrtl.fr/definition/gratuit>.
- Chan, Simon C. H., Huang, Xu, Snape, Ed, Lam, Catherine K. 2013. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 34 : 108-128.
- Chanial, Philippe. 2011. Homo Donator. Come nasce il legame sociale (Il Melangolo Genova).
- Chen, Zhen Xiong, Aryee, Samuel. 2007. Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *The Academy of Management Journal*, 50(1) : 226-238.
- Chevalier, Sophie, Monjaret Anne. 1998. Dons et échanges dans les sociétés marchandes contemporaines. *Ethnologie française*, nouvelle série 28(4): 437-442.
- Chiarini, Luigi. 2013 [VI^e siècle av. J.-C]. Le Talmud de Babylone; Traduit En Langue Française Et Complété Par Celui de Jerusalem Et Par D'Autres Monuments de L'Antiquité Judaique. Rarebooksclub.com.
- Chiba, Shin. 1995. Hannah Arendt on love and the political love, firendship, and citizenship. *The review of politics*, 57(3): 505-535.
- Chmielewski, Philip J. 1997. Workers' Participation in the United States: Catholic Social Teaching and Democratic Theory. *Review of Social Economy*, 55(4) : 487-508.
- Chouaib, A. 2014. Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes. *Mondes en développement*, 168(4) : 43-58.
- Chua, F., Rahaman, A. 2011. Institutional Pressures and Ethical Reckoning by Business Corporations, *Journal of Business Ethics*, 98 : 307-329.
- Clot, Yves. 2005. L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications (sous la direction de L. Filliettaz et J.-P. Bronckart). Louvain : Peeters, BCILL : 37-55.
- Cludts, S. 1999. Organisation theory and the ethics of participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3) : 157-171.

- Code civil, article 1116 [1804], consulté le 03/03/2015 sur www.legifrance.gouv.fr
- Cohen, Deborah Vidaver. 1993. Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4) : 343-358.
- Collins, D. 1995. A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility. *Organization Science*, 6(6) : 628-644.
- Commission européenne. 2001. Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. *Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'emploi, COM (2001), 366*.
- Conseil Pontifical Jus & Pax. 2004. Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique. [Consulté le : 26/01/2015]. Disponible en français sur : http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_fr.html#a%29%20Signification%20et%20principales%20implications.
- Contributeurs de Wikipédia, "Phénoménologie de l'esprit," Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le mai 26, 2015. http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Ph%C3%A9nom%C3%A9nologie_de_l%27esprit&oldid=114721259.
- Contributeurs de Wikipedia, "École néo-classique", Wikipédia, l'encyclopédie libre, 20 mai 2015, 23:02 UTC, page consultée le 27 mai 2015 : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89cole_n%C3%A9o-classique&oldid=115210056.
- Contributeurs de Wikipédia, "Être et Temps", Wikipédia l'encyclopédie libre. 2014, décembre 26. Article. Page consultée le 15:57, janvier 19, 2015 : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%8Atre_et_Temps&oldid=110254779.
- Contributeurs de Wikipedia, "Utilitarisme", Wikipédia, l'encyclopédie libre, 14 avril 2015, 14:02 UTC, Page consultée le 27 mai 2015. <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Utilitarisme&oldid=113838342>.
- Cook, Karen S., Emerson, Richard M. 1978. Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43 : 721-739.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R. 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1) : 8-22.
- Crozier, M. 1970. *La société bloquée*. Ed. du Seuil.
- Crozier, M. 1971. Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances... social et culturel. Seuil.
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. 1977. L'acteur et le système. Paris : Seuil.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., Victor, B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Déchaux, Jean-Hugues. 2010. Rousseau et la médiation symbolique entre les hommes : contribution à l'individualisme structurel. *Sociologie*, Presses Universitaires de France, 2(1) : 273-286.
- Derathé, Robert. 1995. Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps. Paris : Vrin.
- Derrida, Jacques. 1991. Donner le temps. Paris : Galilée.
- Derrida, Jacques. 1991. Donner le temps. Paris : Galilée.
- Derrida, Jacques. 1993. Spectres de Marx, Galilée, Paris.
- Derrida, Jacques. 1994. Force de loi, Galilée, Paris.
- Detchessahar, Mathieu. 2012. Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Église, *Nouvelle Cité*, n° 557 : 38-42.
- Dictionnaire de l'Académie française (9^e édition, en cours), consulté sur <http://www.cnrtl.fr>.
- Dictionnaire TLFi du CNRTL, consulté en ligne sur <http://www.cnrtl.fr>.
- Dumond, Jean-Pierre. 2007. Le don est-il une notion de gestion ? Gérer et comprendre 89 : 63-72.
- Durant, Gilbert. 1964. L'Imagination symbolique. Paris : Presses Universitaires de France.
- Durkeim, Émile. 1970. La dualité de la nature humaine et ses conditions sociales. In Durkeim, La Science sociale et l'action. Paris : PUF.
- Dwyer, F. Robert, Walker, Orville C. 1981. Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45(1) : 104.
- Eisenhardt, K. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Journal*, 14: 57-74.

- Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L. 1998. Betrayal of Trust in Organizations. *The Academy of Management Review*, 23(3) : 547-566.
- Eymard-Duvernay, F. 1989. Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue économique*, 40(2).
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 301- 325.
- Fehr, E., Gächter, S. 2000. Fairness and retaliation : The economics of reciprocity, *JEP*, 14 : 159-181.
- François, Pape (2013). *Evangelii Gaudium*. « La joie de l'Évangile ». Paris : Bayard Éditions, Cerf, Fleurus, Mame.
- François, Pape. 2013. *Evangelii Gaudium, La joie de l'évangile*, Édition et traduction française : Typographie vaticane.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B. 2007. Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74 : 303-314.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Frémeaux, Sandrine, Michelson, G. 2011. No Strings Attached : Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, 99 : 63-75.
- Frémeaux, Sandrine, Grévin, Anouk, Masclef, Olivier. 2014. Les théories du don en sciences sociales, *Les Cahiers de recherche du G.R.A.C.E.*, 1/2014.
- Friedberg, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. 13 septembre, 32-33.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. 2014. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2) : 339-349.
- Fukuyama F. 1995. *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : Simon and Schuster. Trad. fr. 1997. *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*. Paris : Plon.
- Galindo, G., Zannad, H. 2014. Les grandes entreprises françaises et la religion. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 13(4) : 40-53.
- Gauthier, René-Antoine, Jolif, Jean-Yves. 1959. *L'Éthique à Nicomaque*. Introduction, traduction et commentaire, tome II, Louvain-Nauwelaerts.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Gibson, J. J. 1979. *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston.
- Goboult, Jacques T. 2000. *Le don, la dette et l'identité*. La Découverte.
- Goboult, Jacques T., Caillé, Alain. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La découverte, Collection Textes à l'appui, Série « anthropologie ».
- Gobry, Ivan. 1995. *La philosophie pratique d'Aristote*. Presses Universitaires Lyon.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. 1992. Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 921-955.
- Gouldner, Alwin W. 1975. The importance of something for nothing, for sociology - Renewal and critique in sociology today. Penguin Books.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press.
- Grevin, Anouk. 2013. Pour un réalisme de la recherche en management : reconnaître le don au cœur du travail. *Économie et Société*, Série K, 22 : 33-62.
- Habermas, J. 1983. *Théorie de l'agir communicationnel*, (Trad. de J. M. Ferry). Paris : Fayard.
- Hall, Peter. 2003. Le capital social en Grande-Bretagne. *De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée* 10(3) : 357-380.
- Harrison, P. D., & Harrell, A. 1993. Impact of 'adverse selection' on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36: 635-643.
- Hatch, Mary Jo, Cunliffe, Ann L. 2009. *Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples*, 2^e édition [entièrement révisée et mise à jour]. Bruxelles : De Boeck université.
- Hédoin, C. 2010. Le réalisme critique de Tony Lawson : Apports et limites dans une perspective institutionnaliste, *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, n° 58 : 103-131.

- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 2006 (éd. allemande, 1807). *Phénoménologie de l'esprit*. Édition et traduction française : Librairie Philosophique Vrin.
- Heidegger, Martin. 1986 [1927]. *Être et temps*, trad. François Vezin. Paris : Gallimard.
- Hill, C. W., Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
- Hosmer, Larue Tone. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2) : 379-403.
- Hume, David, 1993 [1740]. *Traité de la nature humaine*, t. III, Paris : GF-Flammarion.
- Hume, David. 2002 [1742]. *Essais et traités sur plusieurs sujets: Enquête sur les principes de la morale, L'histoire naturelle de la religion*. IV. Introduction de Michel Malherbe. Paris : Vrin.
- Hume, David. 2006 [1739]. *Traité de la nature humaine*, Livre II : Des Passions, Traduction Philippe Foliot, <http://mzicola.free.fr>, téléchargé le 26/12/2014.
- Hyde, L. 1983. *The Gift. Imagination and the Erotic Life of Property*, New-York : Vintage Books (partiellement traduit in la Revue du MAUSS trimestrielle, n° 6 (1989), n° 11 & 12 (1991) ; in Chaniel Ph. (dir.), *La société vue du don*, Paris : La découverte, 2008, chap. 35 et 36).
- Jaffro, Laurent. 2001. Hutcheson (1694-1746) : Des bons sentiments au calcul de l'utilité. Alain Caillé et al., *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*. La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines » : 420-424.
- Jean-Paul II, Pape. 1991. *Centesimus Annus*. Libreria Editrice Vaticana. Consulté en français le 25/05/2015 sur : http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Jensen, M. C.. & Meckling, W. M. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jevons, William Stanley. 1871. *Théorie de l'économie politique, The Theory of Political Economy*. Manchester.
- Judge, T. A., Bono, J.E. 2001. Relationship of core self-valuations of traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.
- Kant, Emmanuel, 1999 (1785). *Fondation de la métaphysique des mœurs* cité dans *Métaphysique des mœurs*, I, Fondation, Introduction, traduit par Alain Renaut. Paris : Garnier-Flammarion.
- Karakas, Fahri. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, (94): 89-106.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2012. Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108: 537-553.
- Karakas, Fahri, Sarigollu, Emine. 2013. The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4) ; 663-678.
- Kolm S. Ch. 2008. *Reciprocity. An economics of Social Relations*, Cambridge, The Cambridge University Press.
- Larivée, Annie, Leduc, Alexandra. 2002. Le souci de soi dans « Être et Temps ». *L'accentuation radicale d'une tradition antique?* *phlou*, 100(4): 723-741.
- Lau, V. P., Wong, Y. Y. (2009). Direct and multiplicative effects of ethical dispositions and ethical climates on personal justice norms: A virtue ethics perspective. *Journal of Business Ethics*, 90(2) : 279-294.
- Lawson, T. 1997. *Economics and Reality*, Londres, Routledge.
- Lawson, T. 2003. *Reorienting Economics*, Londres, Routledge.
- Le Goff, J.P. 1996. *Les Illusions du Management*. Paris : La Découverte.
- Leana, Carrie R. 1986. Predictors and Consequences of Delegation. *The Academy of Management Journal*, 29(4) : 754-774.
- Légifrance. 2015. Code civil, article 1116 [1804]. Téléchargé le 03/03/2015 sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/>.
- Lektorski, Vladislav A. 2013. Le réalisme constructif dans l'épistémologie et les sciences cognitives, *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, n° 138 : 171-186.
- Léon XIII. 1980 [1891]. *Rerum novarum*. Paulinas.
- Lévi-Strauss, Claude. 1958. *Anthropologie structurale*. Paris : Plon.
- Lévinas, Emmanuel. 1947. *Le Temps et l'Autre*, Paris : Arthaud ; réimp. Montpellier, Fata Morgana, 1979 ; Paris, PUF, 1983-1985.

- Lévinas, Emmanuel. 1961. *Totalité et Infini, Essai sur l'extériorité*. La Haye : M. Nijhoff.
- Lévinas, Emmanuel. 1974. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, La Haye : M. Nijhoff.
- Malinowski, Bronislaw, 2002 [1922]. *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Routledge.
- Mandeville, Bernard de. 1998 [1714]. *La Fable des abeilles (1714): La Fable des abeilles, 1ère partie, suivie de Essai sur la charité et les écoles de charité et de Défense du livre, Traduction française de: Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*. Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques ».
- Mandeville, Bernard de. 2002 [1729]. *La fable des abeilles : Deuxième partie. Introd., trad., index et notes par Lucien et Paulette Carrive*. Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques ».
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2) : 175-194.
- Masclef, Olivier. 2012. L'altruisme et les dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. *Revue française de gestion*, 223(33).
- Masclef, Olivier. 2013. Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences. *Économie et Sociétés, Série K*, 22 : 7-31.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4) : 370.
- Maslow A. H. 1964. *Motivation and personality*, New York, Harper et Row.
- Mauroy, Hervé. 2011. La Fable des abeilles de Bernard Mandeville. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences* 1 : 83-110.
- Mauss, M. 1950 [1923-1924]. *Essais sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. In Mauss, *Sociologie et anthropologie*. PUF, coll. Quadrige : 145-279.
- Mayer, Nonna. 2003. Les conséquences politiques du "capital social" : le cas français. *De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée*, 10(3) : 381-395.
- Mayer, Roger C., Davis, James H., Schoorman, F. David. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3) : 709-734.
- McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkens, C. 2002. Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37(4) : 367-383.
- Melé, D. 2005. Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms. *Journal of Business Ethics*, 60(3) : 293-305.
- Menger, Carl. 1871. *Principes d'économie. Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Vienne.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R., Goffin, Richard D., Jackson, Douglas N. 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1) : 152-156.
- Mitchell R.K., Agle, B.R. Wood, D.J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4) : 853-886.
- Moberg, D. J., Seabright, M. A. 2000. The development of moral imagination. *Business ethics quarterly*, 10(4) : 845-884.
- Mullenbach-Servayre, Astrid. 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1) : 109-120.
- Müller-Jentsch, W., & Levis, N. (1995). Industrial Democracy: From Representative Codetermination to Direct Participation. *International Journal of Political Economy*, 25(3) : 50-60.
- Mulligan, Thomas. 1986. A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4) : 265-269.
- Nash, John Forbes. 1951. Non cooperative Games. *Annals of Mathematics*, 54 : 286-295.
- Naszalyi P., Gomez P. Y. 2009. Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238 : 1-4.
- Naves, Marie-Cécile. 2003. Démocratie, libéralisme et capital social. Une lecture de trust de Francis Fukuyama. *De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée* 10(3) : 477-488.
- Ollé-Laprune, L. 1881. *Essai sur la morale d'Aristote*. Vve E. Belin.
- Orléan, A. 1994. Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *La Revue MAUSS semestrielle*, n° 4.

- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., & Chung, A. 2010. Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work?. *Journal of Business Ethics*, 97(4) : 599-611.
- Péoc'h, Nadia. 2011. Bienveillance et éthique du care... Similitudes et différences autour d'une recension des écrits scientifiques, *Recherche en soins infirmiers*, 105(2) : 4-13.
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. 2007. Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 22(2) ; 145-153.
- Peterson, D. K. 2002. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4) : 313-326.
- Petit, Emmanuel. 2009. Le rôle des affects en économie. *Revue d'économie politique*, 119(6) : 859-897.
- Petit, Emmanuel. 2013. L'économie du comportement et la théorie du care. Les enjeux d'une filiation. *Revue du MAUSS*, 41 : 347.
- Polanyi, Karl. 1983 (éd. anglaise 1957). *La grande transformation*. Paris : Gallimard.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609.
- Postel, Nicolas, Rousseau, Sandrine. 2010. Jalons pour une analyse conventionnaliste de la responsabilité sociale de l'entreprise. *ESKA, Revue de l'organisation responsable*, 5(1) : 39 à 50.
- Pulcini, Elena, 2005. Assujetties au don, sujets de donréflexions sur le don et le sujet féminin. *Revue du MAUSS* 25(1) : 325-338.
- Putman R. D. 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Putman, R. D. 1995a. Bowling Alone : America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6 : 65-78.
- Putman, R. D. 1995b. Tuning In, Tuning Out : The Strange Disappearance of Social Capital in America. *Political Science and Politics*, 28 : 664-683.
- Putman, R. D. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York : Simon and Shuster.
- Reynaud, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : A. Colin.
- Ricœur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil. Paris. Édition originale : Éditions du Seuil.
- Ricoeur, Paul. 2001. *De la morale à l'éthique et aux éthiques. Le juste*, 2 : 55-68.
- Ricot, Jacques. 2001. *Leçons sur l'éthique à Nicomaque d'Aristote*. Paris : PUF.
- Robin, Léon. 1944. *Aristote*, Paris : PUF.
- Rousseau, Jean-Jacques. 1754. *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Édition numérique, Jean-Marie Tremblay (2001) téléchargé le 26/12/2014 sur : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- Russell, R.F. and Stone, A.G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *The Leadership & Organization Development Journal*, 23(3) : 145-157.
- Saglio, J. 1991. Échange social et identité collective dans les systèmes industriels, *Sociologie du travail*, n° 4.
- Sahlins, Marshall. 1976 (éd. anglaise 1972). *Âge de pierre, âge d'abondance*. Paris : Gallimard.
- Salveti, Florence. 2013. Une relecture critique du commandement d'amour évangélique. *Transversalités*, 126(2) : 81-93.
- Schneider, Benjamin. 1975. Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28 : 447-479.
- Schopler, John. 1965. *Social Power*, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Leonard Berkowitz, ed., New York: Academic Press.
- Schriesheim, Chester A., Linda L. Neider, Terri A. Scandura. 1998. Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *The Academy of Management Journal*, 41(3) : 298-318.
- Seabright, Mark A., Schminke, Marshall. 2002. Immoral Imagination and Revenge in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2) : 19-31.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 : 577-593.
- Simmel, Georg. 1987 (éd. allemande, 1900). *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF.
- Smith, Adam. 1991 [1776]. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Traduction française de Germain Garnier. Paris : Garnier Flammarion.

- Smith, Adam. 1995 [1776]. *Enquête sur la nature et les causes de la Richesse des Nations*. Paris : Presses universitaires de France.
- Smith, Adam. 1999 [1759]. *Théorie des sentiments moraux*, traduction française de M. Biziou, C. Gautier et J.F. Pradeau. Paris : Presses Universitaires de France.
- Soltani, B. 2014. The anatomy of corporate fraud: A comparative analysis of high profile American and European corporate scandals. *Journal of business ethics*, 120(2) : 251-274.
- Stiglitz, Joseph, Chemla, Paul. 2010. *Le triomphe de la cupidité*. Édition française : Les liens qui libèrent (2010).
- Stone, Gregory, A., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Taylor, C., Savidan, P. 2011. *L'âge séculier*. Paris : Ed. du Seuil.
- Terestchenko, Michel. 2005. *Un si fragile vernis d'humanité : banalité du mal, banalité du bien*. Paris : Mauss/La Découverte.
- Terestchenko, Michel. 2010. *Bienveillance pathologique, bienveillance pratique*. Consulté en ligne le 27/12/2014 sur : <http://michel-terestchenko.blogspot.fr/2010/04/pour-une-ethique-de-la-bienveillance.html>
- Thévenot, L. 1985. *Les investissements de forme. Conventions économiques*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi. Paris : PUF.
- Thiébaud, Jean-Louis. 2003. Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée. *De Boeck Supérieur : Revue internationale de politique comparée*, 10(3) : 341-355.
- Thomas d'Aquin, saint. 1999 [écrit entre 1266 et 1273]. Édition numérique (2004) : bibliothèque de l'édition du Cerf, téléchargé le 23/12/2014 sur : <http://docteurangelique.free.fr/>.
- Tournand, Juliette, Blanc-Sahnoun, Pierre, Volle, Martine. 2014. *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*. 3^e édition revue et augmentée, coll. Épanouissement personnel et professionnel. Paris : Interéditions.
- Victor, B., Cullen, J. B. 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1) : 51-71.
- Victor, B., Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1) : 101-125.
- Voltaire. 2003 [1759]. *Candide*. B. Darbeau (Ed.). Hatier.
- Walras, Léon. 1874. *Éléments d'économie politique pure*, Lausanne.
- Weber, Max, Chavy, Jacques. 1967 (éd. allemande 1904-1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme ; suivi d'un autre essai*. Paris : Plon.
- Weick, Karl E., Karlene H. Roberts. 1993. *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly*, 38(3) : 357-381.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management review*, 23(3) : 513-530.
- Williams, L. J. Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 : 601-617.
- Wimbushn J. C., Shepard, J. M. 1994. Toward an understanding of ethical climate : Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13 : 637-647.
- Yan, Yunxiang. 1996. *The Flow of Gifts: Reciprocity and Social Networks in a Chinese Village*, Stanford (Ca), Stanford University Press.
- Zajac, E., Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30 : 131-145.
- Zoll R. 1992. *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*, Paris, éditions Kimé.

Articles et ouvrages non scientifiques.

- Nayar, V. 2010. *Employees first, customers second: Turning conventional management upside down*. Harvard Business Press.

Table des matières.

REMERCIEMENTS.	2
RÉSUMÉ.	3
SOMMAIRE GÉNÉRAL.	5
0.1 Présentation de la recherche.	6
0.1.1 Intérêt de cette recherche.	6
0.1.2 Limites de ce mémoire.	7
0.1.3 Historique de la recherche.	8
0.1.4 Relation avec la littérature.	8
0.1.5 Problématique.	9
0.1.6 Méthode d'analyse.	9
0.1.7 Plan de la recherche.	10
0.2 Positionnement épistémologique.	12
0.2.1 L'insuffisance des épistémologies « orthodoxes ».	12
0.2.2 Un positionnement épistémologique réaliste.	12
0.3 Apports du mémoire.	14
Bibliographie.	16
CHAPITRE 1: ENQUÊTE HISTORIQUE SUR LA NOTION DE BIENVEILLANCE	17
1.0 Introduction.	18
1.0.1 Question de recherche et méthodologie.	19
1.0.2 Chronologie de l'enquête.	20
1.1 Les fondations de la bienveillance dans l'Antiquité.	21
1.1.1 La bienveillance comme fondement de l'amitié chez Aristote.	21
1.1.1.1 Le rapport de la bienveillance avec l'amitié.	21
1.1.1.2 Amitié et réciprocité.	22
1.1.1.3 L'amour de soi.	22
1.1.1.4 La bienfaisance.	23
1.1.1.5 La philia dans la cité.	23
1.1.1.6 Conclusion.	24
1.1.2 La Règle d'or et le commandement de l'Amour.	25

1.2 Le développement religieux de la bienveillance.	26
1.2.0.1 Saint Augustin.	26
1.2.0.2 Saint Thomas d'Aquin.	26
1.3 L'éclipse de la bienveillance par la philosophie des Lumières.	27
1.3.1 Contestation de la bienveillance comme fondement du lien social.	28
1.3.1.1 Bernard de Mandeville (1670-1733).	28
1.3.2 Les Lumières écossaises font émerger le principe d'utilité.	29
1.3.2.1 Francis Hutcheson (1694-1746).	29
1.3.2.2 David Hume (1711-1776).	30
1.3.2.3 Adam Smith (1759-1790).	31
1.3.3 La substitution de la loi à la bienveillance par les Lumières continentales.	32
1.3.3.1 Jean-Jacques Rousseau (1712-1778).	32
1.3.3.1 Emmanuel Kant (1724-1804).	33
1.3.4 Le développement de l'utilitarisme jusqu'à l'école néo-classique en économie.	34
1.3.4.1 L'utilitarisme de Bentham et Mills.	34
1.3.4.2 La justification du capital selon Max Weber.	35
1.3.4.3 L'école néo-classique en économie.	36
1.4 Un retour discret de la bienveillance au XX ^e siècle.	36
1.4.1.1 La doctrine sociale de l'Église catholique (DSE).	37
1.4.1.2 Martin Heidegger (1889-1976).	38
1.4.1.3 Hannah Arendt (1906-1975).	39
1.4.1.4 Paul Ricœur (1913-2005).	40
1.4.1.5 La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).	41
1.4.1.6 L'éthique du Care.	42
1.4.1.7 La bientraitance et le caring.	43
1.5 Le retour de la bienveillance dans le management au XXI ^e siècle.	43
1.6 La malveillance dans l'histoire de la pensée.	44
1.6.1 La dissymétrie du bien et du mal.	45
1.7 Synthèse et discussion.	46
1.7.1 Apports et limites de la pensée contemporaine.	46
1.7.2 L'effectivité des relations au sein de la communauté.	47
1.7.3 Définitions.	48
1.7.3.1 Bienveillance, bienfaisance et bientraitance.	48
1.7.3.2 Malveillance, malfaisance et maltraitance.	49

<i>Table des matières.</i>	218
1.8 Conclusions.	50
Bibliographie.	52
CHAPITRE 2: Modèle de l'organisation bienveillante du travail (OBT)	55
2.0 Introduction.	57
2.0.1 Question de recherche et méthodologie.	58
2.0.1.1 Méthodologie.	58
2.1 Épistémologie et cadre d'analyse de la bienveillance dans la relation de travail.	58
2.2 Caractéristiques des comportements bienveillants et malveillants.	61
2.2.1 Les comportements bienveillants.	61
2.2.2 Les comportements malveillants.	63
2.2.2.1 Les comportements malveillants sont intentionnels.	64
2.3 La dynamique des comportements bienveillants et malveillants.	65
2.3.1 Les stratégies bienveillantes.	65
2.3.1.1 La stratégie du don et du refus du don.	65
2.3.1.2 La dynamique du bien commun.	67
2.3.1.3 Le rôle de la réciprocité dans les échanges sociaux.	68
2.3.1.4 Le rôle de la confiance dans la coopération.	68
2.3.2 Les stratégies malveillantes.	70
2.3.2.1 Profiter de l'asymétrie d'information.	71
2.3.2.2 Exploiter une asymétrie de pouvoir.	72
2.3.2.3 Évaluer la relation d'une manière instrumentale.	73
2.4 Facteurs influençant les comportements bienveillants et malveillants.	74
2.4.1 La question centrale de la profondeur spirituelle dans les organisations.	74
2.4.2 Les antécédents du comportement éthique dans les organisations.	75
2.4.2.1 Le climat éthique.	75
2.4.2.2 Les effets du climat éthiques sur le comportement des employés.	77
2.4.3 Les antécédents des comportements malveillants.	78
2.4.4 La reconnaissance d'une responsabilité envers la communauté.	79
2.4.4.1 La reconnaissance de la responsabilité sociétale de l'entreprise.	80
2.4.4.2 L'inclusion dans la communauté morale.	82
2.5 Leviers pour augmenter la bienveillance dans les organisations.	82
2.5.1 Rechercher la coopération mutuelle.	83
2.5.1.1 Principes généraux d'une stratégie bienveillante.	83
2.5.1.2 Trouver des partenaires dignes de confiance grâce au don.	83

2.5.1.3 Favoriser une bonne gouvernance par la rationalité communicationnelle.	84
2.5.2 Favoriser les échanges sociaux par le style de leadership.	85
2.5.2.1 Établir un leadership fondé sur la confiance.	85
2.5.2.2 Évoluer vers un leadership transformationnel.	86
2.5.2.3 Faire le choix du servant leadership.	87
2.5.2.4 Manager par le don.	88
2.5.2.5 Déconstruire les schémas mentaux du management hiérarchique.	88
2.5.3 Faire participer les employés aux décisions.	89
2.5.3.1 Favoriser l'empowerment des salariés.	90
2.5.3.2 Déléguer des tâches aux subordonnés.	90
2.5.3.3 Mettre en œuvre la démocratie industrielle.	91
2.5.4 Appliquer le principe de bienveillance aux salariés.	93
2.5.5 Et la spiritualité ?	94
2.6 Liens entre comportements bienveillants et performance.	96
2.6.1 Spiritualité au travail et performance.	96
2.6.2 Climat éthique bienveillant et performance.	98
2.6.3 Confiance et performance.	99
2.6.4 Leadership bienveillant et performance.	99
2.6.5 Participation des salariés aux décisions et performance.	100
2.7 Les freins au choix d'un management bienveillant.	101
2.7.1 Des raisons historiques.	101
2.7.2 La préférence pour le court terme.	102
2.7.3 Le postulat de l'égoïsme des acteurs.	102
2.7.4 Le coût perçu de la bienveillance.	102
2.7.5 Le bénéfice de la bienveillance n'apparaît que lorsqu'elle est appliquée intégralement.	103
2.7.6 La possibilité de maximiser l'utilité personnelle par la malveillance.	103
2.8 Synthèse et discussion.	104
2.8.1 Définition et antériorité de la spiritualité dans les comportements organisationnels.	104
2.8.2 Les composantes de la sensibilité éthique.	106
2.8.2.1 La perception de la communauté morale.	106
2.8.2.2 La perception des comportements éthiquement « normaux ».	106
2.8.3 Définitions des comportements bienveillants et malveillants dans les organisations.	107
2.8.3.1 Les comportements bienveillants.	107
2.8.3.2 Les comportements malveillants.	108
2.8.4 Bienveillance et maltraitance organisationnelle.	110
2.8.5 Construction d'une échelle de la bienveillance-malveillance.	110
2.8.6 Proposition d'un schéma dynamique des comportements bienveillants et malveillants.	112

<i>Table des matières.</i>	220
2.8.6.1 Schéma des facteurs individuels des comportements bienveillants.	112
2.8.6.2 Schéma de la dynamique organisationnelle des comportements bienveillants-malveillants.	113
2.9 Apports.	115
2.10 Limitations.	117
2.11 Conclusions.	118
Bibliographie.	120
CHAPITRE 3: DU DON AU DOL	125
3.0 Introduction.	127
3.0.1 Méthodologie.	128
3.1 Qu'est-ce que le don ?	129
3.1.1 L'émergence du don en sciences sociales.	130
3.1.2 Le don pur introduit un soupçon sur le don.	131
3.1.2.1 Luc Boltanski (1990).	131
3.1.2.2 Derrida (1991).	132
3.1.2.3 Le don existentiel de Jean-Paul Dumond (2007).	133
3.1.3 Une définition scientifique du don.	134
3.2 Sortir de l'opposition gratuité-réciprocité.	135
3.2.1 Des formes différentes de dons.	135
3.2.2 Comment concevoir un don plus ou moins gratuit ?	137
3.3 Le don comme point de départ de la coopération.	138
3.3.1 Le don <i>agapè</i> .	138
3.3.2 Le don <i>eros</i> .	140
3.3.3 Le don <i>philia</i> .	140
3.3.4 Conclusion.	141
3.4 Une nouvelle échelle du don.	142
3.4.1 Critères spécifiques de l'échelle du don et lien avec la bienveillance.	142
3.4.2 Échelle des différents dons et liens avec l'échelle de la bienveillance.	143
3.4.2.1 Le don gratuit-perdu.	143
3.4.2.2 Le don pur.	144
3.4.2.3 Le don gratuit.	144
3.4.2.4 Le don relationnel.	145
3.4.2.5 Le don-échange.	146

3.4.3 Le contrat commercial est-il un don ?	147
3.4.3.1 Le don contractuel.	148
3.5 Du don au dol.	149
3.5.1 Construction du concept de « dol » pour les sciences de gestion.	149
3.5.2 L'échelle du dol.	151
3.5.2.1 Le dol contractuel.	151
3.5.2.2 Le dol-échange.	151
3.5.2.3 Le dol relationnel.	152
3.5.2.4 Le dol cupide.	152
3.5.2.5 Le dol pur.	152
3.5.2.6 Le dol gratuit-perdu.	153
3.6 Synthèse et discussion.	153
3.6.1 L'échelle du don-dol.	153
3.6.2 L'absence de position intermédiaire entre le don et le dol.	156
3.6.2.1 Justification de l'absence de position intermédiaire.	156
3.6.2.2 La croyance dans la neutralité de l'indifférence en économie.	157
3.6.2.3 Proposition de l'indifférence sociale comme acte de dol.	159
3.7 Apports.	159
3.8 Limitations.	160
3.9 Conclusions.	161
Bibliographie.	163
CHAPITRE 4: MODÈLE DU MANAGEMENT COOPÉRATIF.	167
4.0 Introduction.	167
4.1 Proposition pour une théorie coopérative de la firme.	169
4.1.1 La maximisation du bien commun.	169
4.1.2 La reconnaissance du travail prescrit comme un don.	170
4.1.3 Le don entre les activités de la firme.	172
4.1.4 Conclusion.	174
4.2 La sensibilité aux dons et aux dols.	174
4.2.1 Définition de la sensibilité au don et au dol.	175
4.2.2 Comment observer le don et la bienveillance en entreprise ?	176
4.2.2.1 La norme objective du don-dol.	176
4.2.2.2 Mesurer la « normalité » perçue dans le don.	177

<i>Table des matières.</i>	222
4.2.3 Comment observer le dol et la malveillance en entreprise ?	178
4.3 Le rôle de la confiance sociale.	179
4.3.1 Le recul de la confiance sociale.	180
4.3.2 Conclusion.	182
4.4 Le climat coopératif.	182
4.4.1 Définitions du climat coopératif.	182
4.4.2 Construit théorique du climat coopératif.	183
4.4.2.1 Variables et résultats du climat coopératif.	183
4.4.2.2 Hypothèse de séparabilité des climats positif et négatif.	186
4.4.3 Points d'entrée pour la modification du climat coopératif.	187
4.4.4 Comment mesurer le climat coopératif ?	188
4.4.4.1 Mesure du climat coopératif perçu.	189
4.4.4.2 Mesure du climat coopératif réel.	189
4.4.5 Typologie des climats coopératifs.	192
4.4.5.1 Le climat coopératif indifférent.	192
4.4.5.2 Le climat coopératif explosif.	193
4.4.5.3 Le climat coopératif déceptif.	193
4.4.5.4 Le climat coopératif bienveillant.	194
4.4.6 L'accord avec la Règle d'or.	194
4.4.7 Validation du construit du climat coopératif.	195
4.4.7.1 La convergence du climat coopératif et de la probabilité réelle de coopération.	195
4.4.7.2 La validation statistique du schéma de la probabilité réelle de coopération.	196
4.4.7.3 La pertinence des caractéristiques des climats coopératifs.	196
4.5 Apports.	196
4.6 Limitations.	198
4.7 Conclusion.	199
Bibliographie.	201
CONCLUSION: L'ORGANISATION BIENVEILLANTE DU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT COOPÉRATIF.	202
5.0.1 Une régulation autonome de la coopération.	202
5.0.2 Mettre en place une organisation bienveillante du travail.	203
ANNEXE A: MESURE DES INDICES DU CLIMAT COOPÉRATIF	205
Mesure du climat coopératif perçu.	205
Mesure du climat coopératif réel.	205

	223
Mesure de l'accord avec la Règle d'or.	206
Accord avec la règle d'or positive.	206
Accord avec la règle d'or négative.	206
<i>Accord avec la règle d'or.</i>	206
BIBLIOGRAPHIE.	208
TABLE DES MATIÈRES.	216

Imprimé le 18 juin 2015,
par le service reprographique
de TOP OFFICE
Orvault.