

Texte traduit du site « **Who Created Maslow's Iconic Pyramid?** »

<https://scottbarrykaufman.com/who-created-maslows-iconic-pyramid/>

Qui a créé l'iconique pyramide de Maslow ?

29 avril 2019 — Blog

La célèbre pyramide des besoins d'Abraham Maslow est l'une des images les plus connues dans l'histoire des études en management. À la base de la pyramide se trouvent les besoins physiologiques, et au sommet, l'accomplissement de soi, la pleine réalisation de son potentiel unique. En chemin se trouvent les besoins de sécurité, d'appartenance, d'amour, et d'estime.

Cependant, beaucoup de gens ne réalisent peut-être pas que pendant les dernières années de sa vie, Maslow croyait que la **transcendance de soi**, pas l'**accomplissement de soi**, était le sommet des besoins humains. De plus, il est difficile de trouver la moindre preuve qu'il ait jamais réellement représenté sa théorie sous forme de pyramide. Au contraire, ses écrits montrent clairement qu'il ne voyait pas sa hiérarchie des besoins comme un jeu vidéo — où l'on atteint un niveau puis débloque le suivant, sans jamais revenir aux niveaux “inférieurs”. Il précisait bien que nous revenons sans cesse dans la hiérarchie, et que nous pouvons viser plusieurs besoins en même temps.

Si Maslow n'a jamais construit sa pyramide iconique, qui l'a faite ? Dans un article récent, Todd Bridgeman, Stephen Cummings et John Ballard retracent les véritables origines de la pyramide dans les manuels de gestion, et en exposent les implications pour l'amplification de la théorie de Maslow et pour les études en management en général. Dans la suite de cette séance de questions-réponses, je discute avec les auteurs de cet article à propos de leur travail de détective.

Pourquoi vous êtes-vous lancé dans la question : qui a construit la “pyramide de Maslow” ?

Mon collègue Stephen Cummings et moi étions de longue date intéressés par la façon dont les idées fondamentales de notre domaine, les études de management, sont représentées dans les manuels. Les manuels présentent souvent les idées très différemment que dans les écrits originaux. Nous voulions comprendre comment et pourquoi cela se produit. Nous enseignons la hiérarchie des besoins de Maslow depuis de nombreuses années et savions que la pyramide n'apparaissait pas dans ses œuvres les plus connues, donc nous avons voulu creuser davantage. Nous avons contacté John Ballard, qui connaissait mieux le travail de Maslow que nous et partageait notre inquiétude au sujet de la mauvaise représentation de la théorie de Maslow. Heureusement, il accepta de se joindre à nous pour le projet.

Pensez-vous que la popularité de la hiérarchie de Maslow soit en partie due à l'attrait iconique de la pyramide qui y est associée ?

Oui, absolument. Maslow n'a pas été le premier psychologue à développer une théorie des besoins humains. Walter Langer a présenté une théorie avec des besoins physiques, sociaux et égoïstes qui apparaissait aux côtés de celle de Maslow dans un manuel de gestion ancien. Et la théorie de Maslow n'a généralement pas très bien résisté aux études empiriques (bien que je sois conscient de vos recherches récentes qui contestent cela). En fait, ce manque de soutien empirique est une des critiques principales de la théorie faite par les auteurs de manuels. Alors pourquoi continuent-ils de l'inclure ? La pyramide. Nous savons, après avoir enseigné des cours de management pendant 20 ans, que si les étudiants retiennent une chose d'un cours d'introduction au management, c'est la pyramide. Elle est intuitivement attrayante, facile à retenir et jolie en PowerPoint. Les étudiants l'adorent et, pour cela, les auteurs de manuels, les enseignants et les éditeurs aussi.

Alors quel est votre problème avec la pyramide ?

Elle est décrite comme "la pyramide de Maslow" alors qu'il ne l'a pas créée, et elle ne représente tout simplement pas bien la hiérarchie des besoins de Maslow. Elle perpétue des critiques injustes de la théorie. Par exemple, que les gens ne sont motivés à satisfaire qu'un besoin à la fois, qu'un besoin doit être **100 % satisfait** avant qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste, et qu'un besoin satisfait ne joue plus sur le comportement. Une autre est l'idée que tout le monde a les mêmes besoins, disposés et activés dans le même ordre. Dans son article de 1943 dans *Psychological Review*, Maslow anticipe ces critiques et dit qu'elles donneraient une fausse impression de sa théorie. Il croyait que les gens ont simultanément des besoins partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits, qu'un besoin de niveau inférieur peut être seulement partiellement comblé avant qu'un besoin de niveau supérieur n'apparaisse, et que l'ordre dans lequel les besoins apparaissent n'est pas figé.

Comment cette interprétation inexacte de la hiérarchie des besoins s'est-elle imposée dans les manuels de gestion ?

C'est une histoire compliquée que nous traitons en détail dans l'article. Douglas McGregor est une figure clé, car il popularisa Maslow dans le monde des affaires. McGregor voyait le potentiel d'appliquer la hiérarchie des besoins pour les managers, mais pour simplifier la transposition, il ignora délibérément beaucoup de nuances et de qualifications que Maslow avait formulées. Pour faire court, la version simplifiée de McGregor est la théorie qui apparaît dans les manuels de gestion

aujourd’hui, et la plupart des critiques de la théorie de Maslow sont en fait des critiques de l’interprétation de Maslow par McGregor.

McGregor a-t-il créé la pyramide ? Ou sinon, qui l’a faite ?

Aucune pyramide n’apparaît dans les écrits de McGregor. Keith Davis a écrit un manuel de gestion très utilisé en 1957 qui illustre la théorie sous forme d’une série de marches dans un triangle rectangle menant à un sommet. Le niveau supérieur montre un cadre en costume brandissant un drapeau, rappelant la levée du drapeau à Iwo Jima. Mais cette représentation de la théorie n’a pas pris.

Nous avons retracé la pyramide que nous associons aujourd’hui à la hiérarchie des besoins à Charles McDermid, psychologue consultant. Elle est apparue dans son article de 1960 dans *Business Horizons*, « How money motivates men », dans lequel il soutient que la pyramide peut être appliquée pour générer une “motivation maximale au coût le plus faible”. Nous pensons que la pyramide de McDermid s’est inspirée de la représentation de Davis, mais c’est l’image de McDermid qui a pris son essor. Si une pyramide antérieure existe, nous ne l’avons pas trouvée.

Est-ce exact que vous n’avez effectivement trouvé aucune trace de Maslow cadrant ses idées sous forme de pyramide ? Où avez-vous cherché, et à quel point votre recherche a-t-elle été exhaustive ?

C’est exact. C’était une recherche exhaustive. Maslow a été un écrivain prolifique. Nous avons examiné tous ses livres publiés et articles que nous avons pu identifier, ainsi que ses journaux personnels, qui sont publiés. John s’est plongé dans les archives de Maslow au Centre pour l’histoire de la psychologie de l’Université d’Akron, Ohio, et a examiné de nombreuses boîtes de papiers, lettres, mémos, etc. Nous n’avons trouvé aucune trace de la pyramide dans aucun des écrits de Maslow. De plus, John a parcouru les manuels de psychologie antérieurs à 1960 pour toute discussion de Maslow. La plupart des livres de psychologie de cette époque ne mentionnaient même pas Maslow.

Pourquoi Maslow n’a-t-il pas dénoncé la Pyramide une fois qu’il l’a vue ? Il aurait pu la critiquer, non ? J’ai entendu de quelqu’un qui connaissait Maslow qu’il pensait en fait que la pyramide sur le billet de 1 \$ était une représentation juste de sa théorie. Aussi, un de ses étudiants à Brooklyn College m’a dit qu’il utilisait un diaporama de la pyramide lorsqu’il décrivait sa théorie en cours. Donc peut-être qu’il appréciait l’icône même s’il ne l’avait pas inventée ?

Ce sont des questions intéressantes. Maslow a vécu dix années après que McDermid ait présenté la pyramide. Nous n'avons trouvé aucune preuve qu'il ait jamais contesté la pyramide. Nous ne pensons pas que ce soit parce qu'il la considérait comme une représentation fidèle. Une explication plus plausible, tirée de notre analyse de ses journaux personnels, est que certains aspects de sa vie professionnelle se délitèrent. Il se sentait sous-estimé en psychologie. Les grandes revues de recherche en psychologie avaient été dominées par les études expérimentales, ce qui le déprimait du fait de leur manque de créativité et d'intuition. Il avait aussi des préoccupations plus pragmatiques, souffrant de périodes de mauvaise santé et de difficultés financières. Des figures importantes du monde du management le voyaient comme un gourou et lui déroulaient le tapis rouge. Elles lui donnaient la reconnaissance qu'il estimait mériter. De plus, par des conférences et du conseil, il pouvait générer des revenus supplémentaires. Vu sous cet angle, il n'est pas surprenant qu'il ait "accepté" la pyramide.

Certaines personnes ont soutenu que Maslow a basé sa pyramide sur le tipi des peuples autochtones Blackfoot, à la suite d'un été qu'il passa avec la tribu en 1938. Que pensez-vous de cette théorie ?

L'idée que Maslow aurait « volé » l'idée de sa pyramide aux Blackfoot a gagné en attention sur les réseaux sociaux, mais si Maslow n'a pas créé la pyramide, il ne pouvait pas l'avoir prise aux Blackfoot. Il ne fait aucun doute que son travail de terrain avec les Blackfoot l'a enrichi. Il discute brièvement de ses observations avec les Blackfoot dans son livre de 1954. Le biographe de Maslow, Ed Hoffman, consacre un chapitre entier au travail de terrain avec les Blackfoot. Bien que Maslow ait beaucoup appris de ce peuple fier, rien dans ces écrits ne suggère qu'il ait emprunté ou volé des idées pour sa hiérarchie des besoins.

Quelle suite ? Préconisez-vous que les manuels de management abandonnent la pyramide dans leurs nouvelles éditions ?

Nous recommandons, comme certains l'ont déjà fait avant nous, qu'une échelle soit une meilleure représentation visuelle de la hiérarchie des besoins de Maslow. La pyramide est montrée avec des lignes horizontales délimitant les différents niveaux. Cela rend difficile d'imaginer une personne simultanément affectée par des besoins différents. Sur une échelle, plusieurs barreaux peuvent être occupés par les pieds et les mains. D'autres barreaux peuvent être appuyés aussi. En outre, une échelle illustre mieux l'idée de Maslow que les gens peuvent monter et descendre dans la hiérarchie. L'historien éminent du management Daniel Wren décrivait la théorie de Maslow comme une échelle de besoins dans les premières éditions de son livre *The Evolution of Management Thought*. Cette description a fini par disparaître, mais nous croyons que retirer la pyramide des

manuels de management et la remplacer par une échelle serait un pas en avant. Dan Wren est entré en contact avec nous depuis la publication de l'article et est d'accord.

Vous avez écrit : « Inspirer l'étude du management et sa relation à la créativité et à la quête du bien commun serait un héritage bien plus stimulant pour Maslow qu'une pyramide simpliste à 5 étapes à sens unique. » Je suis d'accord ! Il semble que la pensée originelle de Maslow sur l'accomplissement de soi soit en contradiction avec la façon dont les dirigeants d'entreprise ont traité ce concept, non ?

Définitivement. Après la publication de *Motivation and Personality* en 1954, Maslow est devenu l'un des rares psychologues établis à remettre en question le conformisme dominant des années 1950. Il s'est prononcé sur la façon dont les grandes organisations et la conformité sociale étouffent l'expression individuelle. Parfois il était frustré que le monde des affaires traite sa théorie de la nature humaine comme un moyen pour un objectif financier — des profits à court terme — plutôt que comme la finalité qu'il voyait, une citoyenneté et une société plus éclairées. Ce serait formidable si les étudiants étaient encouragés à lire Maslow à l'original. Ils comprendraient mieux que motiver les employés pour les rendre plus productifs n'était pas la finalité que Maslow souhaitait pour la hiérarchie des besoins. Il s'intéressait à la créativité, à la liberté d'expression, à la croissance personnelle et à l'épanouissement — des enjeux qui restent aujourd'hui aussi pertinents qu'à l'époque de Maslow pour penser le travail, les organisations et nos vies. Nous pensons qu'il y a une opportunité de créer un “nouveau Maslow” pour les études de management en revenant aux idées originales de Maslow.

Maslow n'a jamais proposé une conceptualisation élitiste de l'accomplissement de soi, non ? Ce que j'ai compris est qu'il soutenait que chacun est capable de s'accomplir, mais qu'il est bloqué par des déficiences dans nos besoins les plus fondamentaux.

Eh bien, cela dépend. Pendant la majeure partie de sa vie et dans ses écrits, Maslow était très clair : tout nouveau-né a le potentiel d'être accompli, si l'environnement est favorable. Mais il pensait que très peu de gens atteignaient réellement leur potentiel, croyance qui s'est renforcée avec les années. Dans ses dernières années, il s'est demandé s'il pourrait y avoir un facteur génétique favorisant l'accomplissement de soi chez certains plus que d'autres. Il a envisagé la possibilité d'une “élite biologique”, des personnes ayant une probabilité plus élevée de devenir accomplies. À notre connaissance, il n'a jamais développé cette idée. C'était probablement une réaction à avoir rencontré trop peu de personnes qu'il considérait comme accomplies.

Quel est le bon environnement ?

Maslow avait des préconditions pour que sa hiérarchie des besoins fonctionne. Cela est fréquemment ignoré. La liberté de parler, de s'exprimer, de vivre dans des sociétés justes et équitables — ce sont là quelques-unes de ses préconditions. La censure, le mensonge, l'incapacité à poursuivre la vérité et la sagesse nous nuisent. Pourtant, il reconnaissait qu'il y a des exceptions où les gens s'élèvent au-dessus de leurs circonstances.

Vous soutenez que les manuels de management pourraient mieux représenter le passé, plus généralement. Quelles sont d'autres grandes mauvaises représentations dans les manuels selon vous ?

S'ils étaient vivants aujourd'hui, les fondateurs de notre champ comme Adam Smith, Max Weber, Kurt Lewin et même Douglas McGregor lui-même auraient du mal à reconnaître la manière dont leurs idées sont aujourd'hui présentées dans les manuels. Dans *A New History of Management* par Stephen Cummings, John Hassard, Michael Rowlinson et moi, nous essayons de corriger certaines de ces interprétations erronées. Mais le problème va au-delà de la mauvaise représentation des idées. Nous sommes aussi intéressés à examiner les personnes et les idées généralement exclues des manuels de management. Nous devons examiner plus attentivement les contributions des femmes, les apports de cultures non occidentales, les contributions de personnes de différentes origines ethniques.

Quelles sont les implications plus larges de votre recherche pour l'éducation en management ?

Nous espérons que notre recherche suscite un débat sur ce qui est considéré comme les fondations des études de management et sur la façon dont ces fondations sont enseignées aux étudiants. Nous prônons une approche historico-critique qui consiste à voir "l'histoire" comme un récit subjectif d'événements passés façonné par les perspectives et les valeurs de ceux qui écrivent ces récits. Les études de management ont longtemps été attachées idéologiquement au capitalisme de marché libre et aux hiérarchies managériales. C'est une perspective légitime, mais une perspective qui a été trop dominante. Reconnaître cela ouvre la possibilité de créer de nouvelles histoires du management depuis différentes perspectives — de différents lieux, époques, personnes et idées. Cela fournirait non seulement aux étudiants une compréhension plus riche de notre domaine, mais pourrait aussi les aider à générer des manières réellement novatrices de penser la gestion et l'organisation.