

fession nouvelle, celle d'un manager parfaitement indépendant (au même titre qu'un avocat ou qu'un audit) vis-à-vis des décisions opérationnelles de la direction générale et rapportant directement au conseil d'administration. Pour l'auteur, cette fonction doit conduire l'entreprise à adopter un comportement plus prudent, ce qui est en parfaite cohérence avec mes propos précédents sur les contributions des juristes américains. En complément à cette proposition d'ordre managérial, François Valérian souhaite qu'une convention internationale réunissant les gouvernements et les bourses de marchés de capitaux permette la réforme du gouvernement des entreprises de manière coordonnée. Conscient de la difficulté de mener à bien un tel projet, l'auteur insiste néanmoins sur l'enjeu considérable que cette convention représente en matière d'équilibre des marchés et de croissance économique.

Le livre de François Valérian est très complet, très bien écrit et parfaitement démonstratif. Comme tous les livres décrivant une situation anormale, sa partie positive est bien évidemment plus robuste que sa partie normative, car, en la matière, le monde a besoin d'expériences et de tests.

Si la lecture en est aisée, le texte doit se consommer par petites gorgées, mais sans modération !

Chaque paragraphe est en effet source de réflexion et ouvre un certain nombre de portes, dont certaines sont très prometteuses, ce qui conduit le lecteur à dépasser quantité d'idées reçues pour entrer dans la profondeur du débat sur la rationalité humaine, individuelle et collective, et sur les difficultés de la régulation, que celle-ci s'applique au fonctionnement interne de l'entreprise ou à la population (plus ou moins transparente) des investisseurs opérant sur les marchés de capitaux.

Par Dominique JACQUET

MANAGER, OU L'ART DE NE PAS MOTIVER

À propos du livre de Daniel H. Pink, *La vérité sur ce qui nous motive*, tr. fr., Leduc (S.) éd., 2011 (1^{re} éd. 2009).

Les grandes entreprises sont des lieux pour le moins étranges : elles recrutent leurs collaborateurs dans les meilleures écoles, lesquelles bénéficient d'enseignants à la pointe du savoir et de la connaissance ; elles installent des systèmes d'information sophistiqués censés les doter des capacités de décision les plus affûtées ; elles mandatent régulièrement des consultants très intelligents pour mettre à jour leurs stratégies, leurs organisations, leurs systèmes de gestion...

Au vu d'une telle débauche de moyens, un Martien débarquant sur Terre s'attendrait à trouver face à lui des monstres de rationalité et d'efficacité.

• Et pourtant...

Et pourtant, le praticien que je suis ne cesse de s'étonner de la somme d'approximations, pour ne pas dire de bêtises, qui continuent, jour après jour, à présider aux modes de pensée, de gestion et de décision de ces grands ensembles.

Parmi les sujets les plus maltraités : la motivation, ce classique d'entre les classiques du management.

MOTIVATION 1.0

Daniel H. Pink, journaliste, conférencier et « plume » du vice-président Al Gore entre 1995 et 1997, s'est attaqué au sujet, avec, ce qui ne gâche rien, un joli talent de narrateur et de pédagogue.

Il démarre son enquête en comparant la motivation – c'est-à-dire ce qui fait « marcher » les êtres humains – à un système d'exploitation informatique :

« Tout type d'ordinateur fonctionne grâce à un système d'exploitation qui permet le bon fonctionnement de tous les éléments grâce à un

ensemble d'instructions, de protocoles et de suppositions. En général, nous n'y pensons pas, sauf en cas de dysfonctionnement. Une société humaine a elle aussi son système d'exploitation, qui repose en grande partie sur des suppositions concernant le comportement humain. »

Au début de l'humanité, les principes régissant le comportement humain étaient simples, dictés par la survie : se nourrir, se protéger, se reproduire. Le système d'exploitation « Motivation 1.0 », comme l'appelle D. H. Pink, était basé sur la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

À mesure que l'humanité s'est complexifiée, Motivation 1.0 a montré ses limites. Dans une société requérant un minimum de coopération, voler le dîner de son voisin (ou sa femme) a commencé à comporter davantage d'inconvénients que d'avantages. Motivation 2.0 est alors progressivement apparu, reposant sur des prémisses différentes : obtenir des récompenses et éviter des punitions.

Motivation 2.0 a vraiment décollé avec l'organisation scientifique du travail taylorienne. Aujourd'hui, c'est le système d'exploitation le plus répandu. Il tient pour acquis que la meilleure façon de « motiver » les gens à faire ce qu'on leur demande consiste à les récompenser (le plus souvent sous une forme sonnante et trébuchante) quand ils le font et à ne pas les récompenser – voire à les punir – dans le cas contraire.

Mais depuis quelques décennies, Motivation 2.0 semble provoquer plus de désagréments qu'il ne rend de services. L'écart entre ses intentions et ses résultats s'accroît.

• Qu'est-ce qui fait donc hoqueter de la sorte le système ?

« Une transformation lente et silencieuse (1) des tâches que nous effectuons », nous dit l'auteur.

(1) Sur cette notion de « transformation silencieuse », voir le joli livre de JULLIEN (François), *Les Transformations silencieuses*, Livre de poche, 2010 (1^{re} éd. 2009).



WIKIPÉDIA, UNE ABERRATION MANAGÉRIALE

D. H. Pink distingue deux natures de tâches : les tâches « algorithmiques » et les tâches « heuristiques ». Pour les premières, il s'agit de suivre des instructions précises, prévues à l'avance, dans une répétition souvent fastidieuse. Pour les secondes, au contraire, il s'agit de réfléchir, d'inventer, de créer de nouvelles façons de faire.

Or, constate Pink, « de nos jours, dans une grande partie du monde, le nombre d'emplois qui sont devenus plus complexes, plus intéressants et plus propices à l'épanouissement personnel a considérablement augmenté, remettant en cause les suppositions de Motivation 2.0. »

Un exemple ? Vous êtes en 1995 et vous demandez à un groupe d'étudiants de prévoir lequel des deux projets d'encyclopédie en ligne ci-après aura survécu au bout de quinze ans :

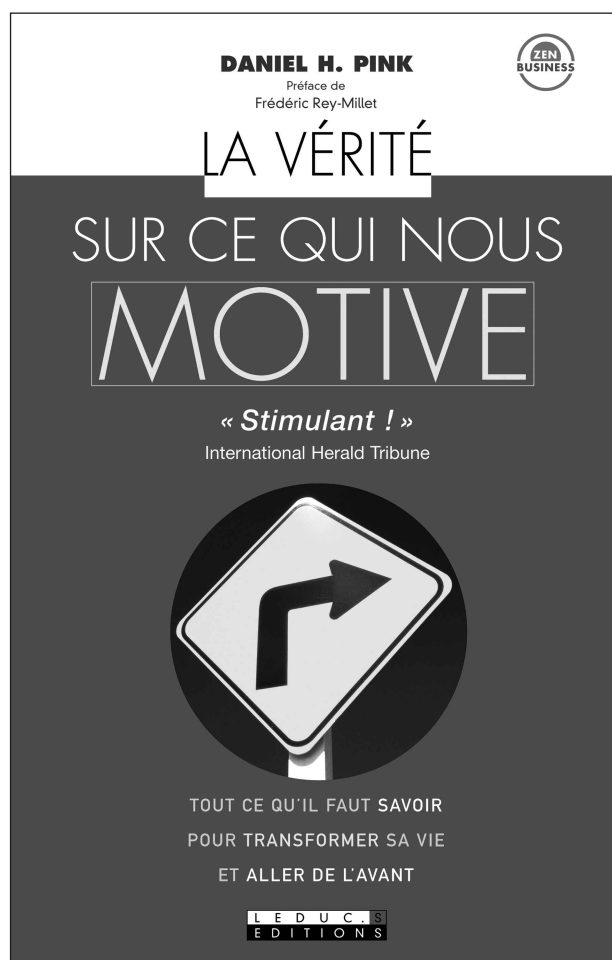
- Le premier est lancé par Microsoft, une multinationale réputée et dotée de gros moyens humains et financiers, qui se fixe pour objectif de créer une encyclopédie en ligne payante. Pour ce faire, Microsoft mandate ses meilleurs chefs de projet, gérés (on s'en doute) selon les préceptes de Motivation 2.0. Il est prévu que des milliers d'articles soient rédigés par les meilleurs experts mondiaux, grassement rémunérés pour accomplir cette tâche ;

- Le second projet est pour le moins improbable : aucune compagnie commerciale n'en est à l'origine ; il est conçu pour être entièrement gratuit pour les utilisateurs ; ses créateurs et ses contributeurs ne seront pas rémunérés ; les articles seront rédigés par des bénévoles et ne

seront contrôlés par aucune « supra-instance » d'experts. Bref, une véritable aberration managériale.

• Que croyez-vous qu'il arriva ?

Le 31 octobre 2009, Microsoft jeta l'éponge.



DURÉE DE VIE D'UNE MOTIVATION LIÉE À UNE AUGMENTATION DE SALAIRE : SIX JOURS

Avec Motivation 2.0 comme arrière-plan paradigmatique, l'histoire de Wikipédia n'aurait tout simplement pas été possible.

Motivation 2.0 ne fonctionne pas bien avec les tâches heuristiques, car il attire l'attention sur ce qui n'est pas la tâche, ce que d'aucuns appellent les motivations « extrinsèques » : l'argent, les honneurs, l'épaisseur de la moquette, la voiture de fonction, les vacances... Bref, à peu près tout, sauf le *job* lui-même. À très court terme, ces « avantages » peuvent fonctionner et provoquer un

surcroît de motivation. Sur le moyen terme, c'est l'inverse : ils détournent de la tâche. Tout le monde a déjà pu éprouver la différence de ressenti, pour une *même* tâche donnée, selon qu'elle est effectuée parce que nous

en avons envie ou parce que nous y sommes contraints. Le même livre, lu par plaisir (c'est-à-dire, au regard des critères de Motivation 2.0, pour « rien »), ou pour avoir une bonne note, n'aura pas la même saveur. Une étude américaine a montré que l'effet sur la motivation d'une augmentation de salaire durait... six jours ! (2).

• La question devient alors : que fait-on le reste du temps ?

On se retrouve ainsi dans une situation paradoxale : plus les organisations sophistiquent leurs systèmes de rétribution/sanction, moins elles parviennent à motiver leurs troupes. Si j'étais systémicien, je dirais que la solution devient le problème.

Mais si Motivation 2.0 ne fonctionne plus pour les tâches heuristiques, par quoi le remplacer ?

S'appuyant sur une cinquantaine d'années de travaux sur la motivation, Daniel Pink met à jour les trois piliers du futur système d'exploitation, à savoir : l'autonomie, la maîtrise et la finalité.

LES TROIS PILIERS DE LA MOTIVATION : AUTONOMIE, MAÎTRISE ET FINALITÉ

« Avez-vous déjà vu un bébé de six mois qui ne montrait pas de curiosité, ni de propension à agir par

(2) Que la rémunération ne soit pas un facteur de motivation en soi ne signifie évidemment pas qu'elle n'ait pas d'autre(s) rôle(s).



lui-même ? Notre véritable nature, la voilà. Si quelqu'un est passif et inerte, que ce soit à quatorze ans ou à quarante-trois ans, ce n'est pas parce que c'est sa nature, c'est parce que quelque chose est venu modifier son réglage par défaut. *Ce quelque chose pourrait bien être le management (3).* »

Motivation 2.0 repose sur le postulat qu'il faut contrôler les gens, sinon ils tirent au flanc et cherchent à se soustraire à leur travail. Motivation 3.0 suppose l'inverse : si les gens ont une activité qui les intéresse, ils vont vouloir rendre des comptes, ne serait-ce que pour obtenir de la reconnaissance. Aussi, plutôt que de leur demander incessamment du *reporting*, de contrôler leurs horaires ou leur lieu de travail, la meilleure chose à faire, c'est... de ne rien faire.

*LE MANAGEMENT,
OU L'ART DE MOTIVER
EN LAISSANT FAIRE*

Pink cite le cas d'entreprises (de plus en plus nombreuses) qui permettent à leurs salariés de travailler une part significative de leur temps (une journée par semaine) sur des projets « hors champ ». Ainsi de Google : « Plus de la moitié des innovations de Google naissent pendant ces périodes de pure autonomie. C'est pendant ses 20 % de temps d'autonomie totale que Krishna Bharat, frustré par la difficulté de trouver des actualités en ligne, a créé Google News. Ce site reçoit maintenant plusieurs millions de visiteurs par jour. Un certain nombre d'autres produits Google ont été créés dans des conditions similaires : Gmail (aujourd'hui une des messageries électroniques les plus utilisées dans le monde), Orkut (un logiciel de réseau social), Google Talk (une messa-

(3) C'est moi qui souligne.

gerie instantanée), Google Sky (un site d'observation de l'univers), Google Translate (un logiciel de traduction). »

- L'autonomie comme premier pilier, donc.

Le deuxième pilier de la motivation est la « maîtrise », c'est-à-dire l'envie de se développer dans ce que l'on fait, de devenir bon, meilleur, voire excellent. « La maîtrise suppose du travail, encore et encore. C'est évidemment un processus difficile, mais ce n'est pas le problème : c'est plutôt la solution. »

Le troisième pilier – tout aussi nécessaire que les deux précédents –, c'est la « finalité », le fait de faire des choses qui ont un sens. « Motivation 2.0 était centré sur la maximisation du profit. Motivation 3.0 n'exclut pas le profit, mais il accorde autant d'importance à la maximisation de la finalité. »

*MANAGER, OU L'ART
DE NE PAS (CHERCHER À)
MOTIVER*

Si notre Martien savait lire, il serait frappé par l'écart entre les résultats mis à jour par les sciences humaines et les pratiques à l'œuvre dans les organisations – des pratiques pourtant conçues, nous l'avons dit, par des personnes censées avoir été formées dans les meilleurs établissements (4).

- Or, que constate-t-il, notre petit homme vert ?

- *L'autonomie* ? Malgré les vastes programmes *d'empowerment* et les formations sur le thème « Comment développer l'autonomie de vos collaborateurs », le fonctionnement des organisations

(4) Sur ce sujet, voir (entre autres) NOIVILLE (Florence), *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, J'ai Lu, 2012 (1^{re} éd. 2009) ; et le tout récent *Promotion Ubu Roi*, Flammarion, 2012, de SABA (Olivier), récit de ses « 27 mois sur les bancs de l'ENA ».

est chaque jour plus normé, réglementé, quantifié, surveillé (5). « Soyez autonomes », ne cessent de clamer les dirigeants, tout en renforçant les contrôles en tout genre.

- *La maîtrise* ? Comment y parvenir, quand l'expertise est (quoi que l'on en dise) dévalorisée au profit du « management » ? Quand des restructurations en chaîne font changer les gens de métier plus vite qu'ils ne changent d'ordinateur ?

- *La finalité* ? C'est probablement là que l'écart est le plus abyssal entre ce qui serait nécessaire et ce que l'on observe. Lors de séminaires de formation à la conduite du changement, une de mes questions rituelles consiste à demander aux chefs de projet à quoi servent les projets qu'ils mènent. Leurs réponses (souvent embarrassées) leur font toucher du doigt le fait que les difficultés qu'ils rencontrent proviennent davantage de finalités « douteuses, fragiles ou fausses (6) » que de la si pratique « résistance au changement ».

Un des mérites de ce livre est de tordre le cou à une idée qui n'en finit pas de hanter les managers, selon laquelle leur rôle serait de « motiver leurs collaborateurs ».

La motivation ressemble furieusement à un art par défaut. À l'image de Voltaire, qui disait : « Gardez-moi de mes amis, mes ennemis, je m'en charge ! », les managers seraient bien inspirés, plutôt que de chercher à toute force à « motiver » leurs collaborateurs, de les laisser faire et de ne pas les démotiver.

Ce serait déjà pas si mal.

Par **Arnaud TONNELÉ***

(5) Voir HIBOU (Béatrice), *La Bureaucratiation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

(6) Allusion à l'indémodable livre de BOUDON (Raymond), *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Points Seuil, 1992.

* Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet.