

## **La société change, le travail change, le management doit s'adapter...**

Au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, la concurrence étant avant tout nationale, les exigences de performance étaient moindres et le niveau moyen de stress était moins important qu'aujourd'hui.

Le nombre de sources de stress, en raison notamment de la moindre compression du facteur temps, était plus faible.

En outre, les "facteurs de protection", qui viennent diminuer les effets du stress, étaient plus nombreux. Ainsi, le lien social était plus développé, la confiance en l'avenir plus franche, le sens du travail souvent plus perceptible, la plus faible densité du travail rendait les temps d'échange possibles, l'activité physique, y compris dans le cadre du travail, était plus importante, les périodes de récupération existaient notamment durant les trajets puisque les téléphones portables et autres outils de communication modernes n'existaient pas.

Les effets du stress sur la population étant donc modérés si bien que la part de stress apportée par des outils de motivations, le plus souvent extrinsèques, avait moins de conséquences.

En outre, une grande partie du travail était représentée par des tâches physiques, qui s'accompagnaient assez bien des leviers de motivation sus cités.

Au XXI<sup>ème</sup> siècle, le niveau moyen de stress est plus important, nombre d'acteurs s'entendent aujourd'hui sur ce point.

Le nombre global de sources de stress a augmenté, celles liées au travail subissant la même évolution, en raison notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de la majoration de l'enjeu, de la priorisation de la rapidité d'exécution sur la qualité optimale, des changements plus fréquents...

Parallèlement, les facteurs de protection ont diminué.

Quant au travail, lui-même, il est globalement beaucoup plus "intellectuel" qu'il n'était. Nombre de tâches physiques ont été transformées ou... délocalisées dans des pays à bas coût de main d'œuvre.

Les outils de motivation extrinsèques du XX<sup>ème</sup> siècle, générateurs de stress et essentiellement performants vis à vis des tâches physiques, ne sont donc plus adaptés au XXI<sup>ème</sup> siècle.

S'il semble clair que dans une société où le niveau moyen de stress est majeur, il ne soit pas judicieux de cultiver la pression d'enjeu, il est souvent moins aisé de voir en quoi ces outils de motivation extrinsèques ne sont pas plus recommandables en terme de performance.

Il faut, pour cela, se référer aux travaux de Karl Dunker dans les années 1940 puis récemment à ceux de Sam Glucksberg; des travaux qui montrent qu'une incitation financière s'avèrera efficace pour des tâches physiques et sera contre productive pour des missions nécessitant la mobilisation des processus cognitifs.

Les outils de management de demain devront donc avant tout s'appuyer sur la mobilisation des qualités profondes de l'être humain et nous parlerons alors de leviers de motivation intrinsèques.

Parmi ceux qui existent, je n'en citerai qu'un, emprunté à Daniel Pink<sup>1</sup>, pour illustrer mon propos et montrer en quoi ils sont adaptés aux temps présents, il s'agit de l'autonomie.

De grands groupes ont commencé par organiser une journée de l'autonomie, journée durant laquelle les ingénieurs de ces structures travaillaient à autre chose qu'à leur domaines habituels. Le soir, les fruits des réflexions des uns et des autres étaient collationnés et la qualité de ceux-ci a interpellé notamment en raison du niveau de... créativité! Par la suite, devant les succès rencontrés, ces journées de l'autonomie ont été étendues à une part significative du temps de travail.

Et si l'on regarde ce levier de près, on se rend compte qu'en étant à l'origine d'une grande liberté d'action, en augmentant le "pouvoir d'agir", il est un puissant levier de protection vis à vis du stress.

Ces différents leviers, souvent contraires à nos repères habituels mais toujours très fins, s'avèrent d'une efficacité exceptionnelle tant en terme de performance que de santé. Dans de prochaines tribunes, j'aborderai d'autres de ces leviers et on verra qu'ils obéissent tous à la même logique.

Le management de demain, s'il s'appuie sur ces leviers de motivation intrinsèques, pourra donc bien allier à la fois performance et... bien-être. On peut donc être confiants en... l'avenir!

Dr Philippe Rodet

---

<sup>1</sup> Ancien conseiller pour le Travail du Vice-Président Al Gore