

HR Today

Know-how for tomorrow

Published on *hrtoday.ch* (<https://www.hrtoday.ch>)

La chronique

La stratégie maladroite de la carotte et du bâton

Article Category: Leadership & Management

Author: [Xavier Camby](#) ^[1]

Avec persévérance, j'observe les résistances aux changements de l'unique espèce vivante capable de les entreprendre: l'homo – trop souvent in-sapiens – qui seul possède cette singulière faculté: librement décider de changer.



Visuel: iStockphoto

Au travail, la première de ces résistances procède étrangement d'une invention du XIXème siècle: l'organisation scientifique du travail. Précieuse en son jeune âge et utile dans sa maturité, elle a cependant très mal vieilli, de plus en plus radicale, excessive, intransigeante... Acariâtre et atrabilaire, en fait. Depuis 150 ans, dans un monde qui a complètement changé, elle continue de vouloir enfermer chaque salarié dans un paradigme impératif, absolu, mécaniste. Obsolète, finalement.

Les objectifs individuels en constituent l'alpha, et les entretiens dits de performance, l'oméga. Ce couple infernal, productiviste, rationaliste et infantilisant, se révèle surtout stérile et démotivant. Ficelé de barbelés injonctifs, sans plus aucune solidarité avec ses collègues, chaque salarié se voit contraint de créer seul de la «performance». Sous peine de sanctions.

N'est-ce pas un bien méchant paradoxe que de réunir des personnes, dans le but de créer ensemble une performance collective, pour ensuite ne la récompenser qu'individuellement? Ce dogme vicié a ses prophètes, cette croyance périmée accumule les dévots et cette erreur fédère ses théoriciens, plus souvent bavards qu'expérimentés.

Réfléchissons un peu. La formulation des objectifs individuels semble logique: si je satisfais la condition X (mesurable), j'obtiens une récompense Y (financière). Sinon une punition H (humiliante). Ce chantage, tout de carottes et de bâtons, nous conditionne depuis l'enfance, nos parents, nos entraîneurs et nos enseignants n'ayant hélas jamais cessé d'en abuser. Le «sinon» constitue bien une menace et génère donc la peur ou l'angoisse, inconscientes mais conséquentes, de l'échec. C'est cette peur de l'échec qui détruit toute énergie psychique, inhibe l'action utile, vitrifie l'audace inventive et péjore les relations humaines. Chaque jour, je reçois des dirigeants mentalement épuisés par cette émotion inconsciente. Les sportifs la connaissent bien – toute négative, invisible et invincible – et la nomment l'auto-handicap déclaré.

Supprimons alors la menace! Dans les organisations qui osent, c'est pire encore. Confrontés au silence, les collaborateurs imaginent alors eux-mêmes la punition, sous l'effet de ce conditionnement du «si alors sinon». Pour l'amplifier gravement, le plus souvent...

Et qu'en est-il de cette récompense conditionnelle du «alors»? Me motive-t-elle vraiment? Si j'atteins mon objectif, la récompense m'est due! Cela ne crée donc chez moi aucune vraie motivation, mais plutôt une addiction. Je peux même me découvrir mercenaire, puisque l'argent seul désormais détermine mon engagement.

Allons plus loin. Le message symbolique né de la carotte imposée n'est-il pas: «Petit âne, nous savons que tu es incapable d'avancer seul, que tu as besoin de stimulations pour travailler? A défaut, petit sot incapable, tu ne ferais rien d'utile!»! Ce mépris, même diffus, est réflexif et se retourne invariablement contre son auteur.

La très maladroite «stratégie de la carotte et du bâton», quels que soient ses subterfuges et ses artifices, ne manquera donc jamais de détruire la confiance, pourtant si ardemment recherchée. Recourir au couple infernal «objectifs & évaluations individuels» pour créer une performance collective est désormais clairement devenu, pour le plus grand nombre, une irréconciliable contradiction et une authentique inhumanité.

Certains dirigeants, perspicaces et courageux, l'ayant compris, osent désormais les objectifs collectifs, auto-déclarés au sein de chaque équipe, contextualisés et modérés par son manager. Et cette auto-déclaration se poursuit naturellement par l'évaluation collective des performances obtenues, voire même dans une détermination commune des éventuelles récompenses à se partager. Loin des idéologies collectivistes ou des utopies holocrates, ce changement-là est du simple bon sens.



Texte: Xavier Camby ^[1]

Xavier Camby forme les dirigeants à la gouvernance du futur. Il est l'auteur de «48 clés pour un management durable». www.esman.ch ^[2]

©2020 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: <https://www.hrtoday.ch/fr/article/la-strategie-maladroite-de-la-carotte-et-du-baton>

Links

[1] <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/xavier-camby>

[2] <http://www.esman.ch>