

# Maslow et le XXI<sup>e</sup> siècle



« Maslow et moi » et  
« moi et le bien commun »,  
nouvelle conjugaison pour  
les marques ?

**E**n 2013, un sondage<sup>1</sup> interrogeait des collaborateurs quant à leur engagement au sein de leur entreprise. En France, seulement 11 % se sont déclarés engagés. Et si 61 % ne sont « pas engagés », 28 % s'affirment « vraiment désengagés ». Quelle est la source de ce désengagement ? Depuis plus de 70 ans, la mythique pyramide des besoins de Maslow est notre outil de référence pour analyser et satisfaire les besoins des collaborateurs et clients. Comment est-il possible qu'en l'ayant retournée en tous sens – pour trouver du sens, apporter du sens... notre motivation s'en trouve malgré tout « sens dessus-dessous » ?

## La pyramide d'Abraham Maslow ne serait-elle plus qu'une partie de la recette miracle ?

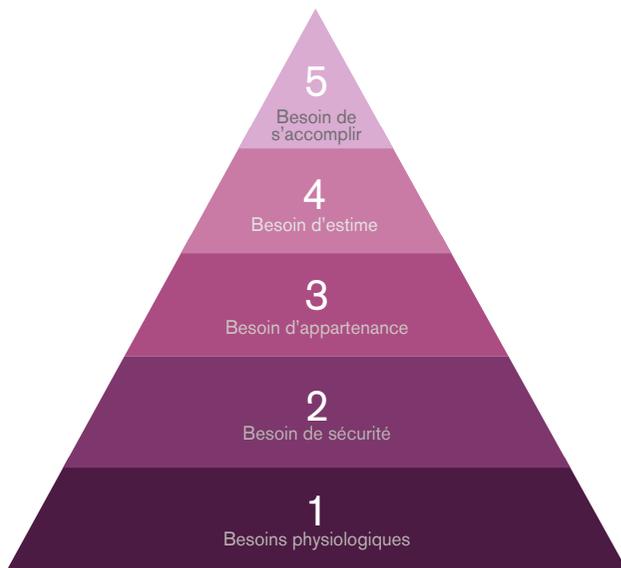
Et si la raison résidait dans son inachèvement ? Abraham Maslow a en effet cherché pendant 19 ans ce qu'il y avait au-dessus du dernier étage. Il était persuadé que l'homme avait le désir de dépasser son individualité pour « *entrer*

*dans une communion* » et il présentait qu'il avait « *l'envie de s'engager au service de quelque chose qui le dépasse* ». Maslow, visionnaire, avait perçu que les besoins ne seraient pas toujours des critères suffisants de motivation. Aujourd'hui, et cela d'une manière de plus en plus forte, les collaborateurs et les clients ont de plus en plus d'« envies » qui dépassent leur individualité : ils sont en recherche d'un sens qui les dépasse. Ils souhaitent dans leur travail et dans l'acte d'achat que leur action soit en cohérence avec leurs valeurs et s'inscrive dans une « œuvre » collective.

## Une double spirale pour s'adapter au XXI<sup>e</sup> siècle

Maslow a créé un outil ancré dans les années 1945 et adapté à une valeur fondamentale, le « progrès ». La pyramide y a parfaitement répondu, en bon petit soldat, pendant 70 ans. Cette vieille dame toujours très populaire se demande pourtant si elle est toujours dans le coup. En effet, notre société du XXI<sup>e</sup> siècle est basée sur une

\* Dirigeante de la maison d'éditions e Quick reads, créatrice de pédagogie durable.  
1 - Gallup « State of the global Workplace ».



La pyramide des besoins a été élaborée à partir des travaux de Maslow sur la motivation

valeur globale non plus de simple progrès, mais de « progrès responsable ». La question qui se pose désormais n'est plus uniquement celle de nos besoins, mais celle de notre conscience : comment accomplissons-nous notre part dans la protection ou la construction d'une œuvre collective au profit du bien commun ? Obéir à notre conscience crée une envie puissante d'action.

### Kesako « bien commun » ou sociétal ?

Mais qui comprend vraiment le bien commun, cette notion bizarre occultée dans tous les cours sur l'économie, la gestion des entreprises, les écoles de commerce, etc. ? Et qui différencie vraiment le social du sociétal ? Le social, c'est ce qui concerne l'individu, l'être humain, tandis que le sociétal concerne le bien commun. C'est ce trésor, en accès libre et gratuit, que nous partageons sans même nous en rendre compte, une sorte de banque généreuse dans laquelle nous puisons gratuitement sans limites, et qui, aujourd'hui, crie que nous sommes toutes et tous de l'espèce des *Homo madoffus*. Car notre bien commun est en faillite, autant économique qu'environnementale et sociale. Nous le savons toutes et tous.

### Le sociétal, un résultat

Le sociétal est la conséquence sur la collectivité de nos actes économiques, sociaux et environnementaux. Nous avons tous le choix d'opter pour une conséquence de type « externalité positive » lorsque nous apportons quelque chose au bien commun, ou pour une conséquence « externalité

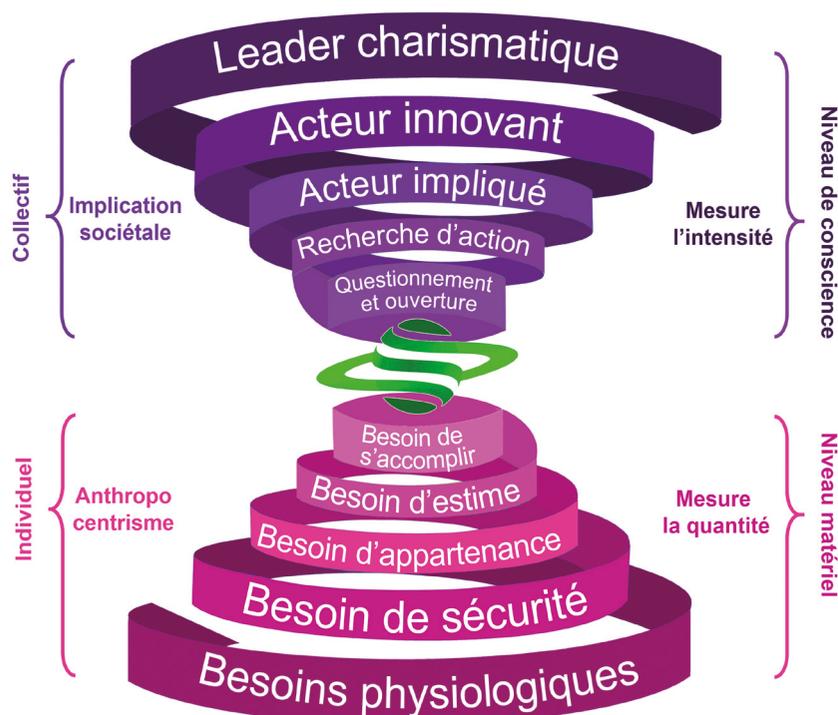
« négative » lorsque nous l'en amputons. Le problème, c'est que cette conséquence négative, ce n'est pas nous qui la payons, mais l'ensemble des êtres humains. C'est pour cela que les entreprises engagées sur le plan sociétal tentent de protéger le bien commun et sont dites « responsables » : elles réfléchissent aux conséquences de leurs actes. Mais pour être responsable et répondre aux attentes des parties prenantes, il faut pouvoir emmener toute l'entreprise dans le changement.

### Œuvrer au lieu de travailler

En effet, lorsqu'on a bien tourné autour de soi, pour soi, avec soi... dans la pyramide de Maslow, on peut se rendre compte qu'il y a d'autres personnes et d'autres sujets que soi. Cette prise de conscience nous mène directement dans la seconde partie de cette double pyramide transformée en spirale (Cf. infographie page suivante) afin de permettre aux bonnes énergies de circuler librement. Le propos de la spirale du bas pourrait se résumer ainsi : « comment moi, en tant qu'individu, je vais chercher le meilleur de moi-même » ; et celle de la spirale du haut, qui lui est directement liée : « comment agir avec autrui en bonne intelligence pour créer des actions efficaces au profit du bien commun ». Il ne s'agit plus de travailler, mais d'œuvrer ensemble afin d'avoir une utilité sociétale qui profite à toutes et tous. Se déclenche alors une puissante motivation collective et partagée : nous nous engageons au service, non pas d'une entreprise, mais de quelque chose qui nous dépasse. Nous participons à la protection de notre bien commun. Bonne nouvelle : si les conséquences négatives sont collectives, les solutions positives sont collaboratives.

### Associer besoins et envies, la clé des nouvelles stratégies gagnantes

Cette association de spirales est un outil de réflexion simple, qui permet d'identifier les besoins (en bas) et les envies (en haut), à titre privé ou collectivement, des collaborateurs, des clients, des groupes de projets, voire de l'entreprise. Il permet de bâtir une stratégie RH, marketing ou de marque. Ce duo de spirales, lorsqu'il est partagé avec les collaborateurs, permet de redonner du sens au travail, au produit, à la marque. L'intelligence collective apparaît naturellement, car la seconde spirale est basée sur « l'envie » de participer et d'être acteur pour une « cause ». Une idée humaniste, sociale ou environnementale enthousiasme les collaborateurs, qui entrent ainsi dans une communauté de valeurs personnelles et collectives, de pensées et d'actions. C'est



La double spirale propose de prolonger l'identification des besoins par celle des aspirations, à titre privé ou collectif

réels et efficaces. Il faut distinguer ici le discours sur les actes et l'efficacité réelle des actions. Les marques qui jouent trop la carte du marketing d'opportunité au détriment de la réalité ont des soucis à se faire, car leurs collaborateurs vivent la réalité et comparent le décalage entre celle-ci et la communication.

Ce nouveau schéma, outre le fait d'être un outil de différence stratégique et un outil de réalisation opérationnelle, est aussi un outil très simple d'évaluation. En effet, comment mesurer simplement, gratuitement et rapidement, l'utilité sociétale d'un projet, d'un produit,

tout naturellement que chacun va donner le meilleur de lui-même et se mettre en association avec les autres : par exemple, les juniors et les seniors vont se montrer complémentaires. Pour réussir cela, une recette miracle : laisser de l'autonomie dans l'intelligence collaborative. Le rôle de l'entreprise est dès lors d'accompagner et de donner les outils et les moyens nouveaux et nécessaires, afin que puissent se créer de vraies dynamiques enthousiasmantes, autant dans le travail que pour la marque. Lorsqu'elle est partagée avec les clients, cette double spirale fait naître la motivation en créant une différence qui a du sens : ensemble nous partageons une idée sociétale qui est profitable à tous. À chacun de jouer son rôle : à l'entreprise d'être une actrice innovante et vertueuse, au client d'être l'acheteur d'une solution profitable à toutes et à tous. C'est ce qu'a créé Emmanuel Vasseneix avec La marque du consommateur : il a redonné du sens à toute la chaîne, du producteur au consommateur.

### Un outil pour accroître la puissance de la marque

La marque ainsi renouvelée s'inscrit dans son époque non seulement par ses convictions, mais aussi par ses actes

d'une marque, d'une entreprise ? Que ce soit le collaborateur, le groupe de travail, le service, la stratégie, une étape dans un projet, chacun pourra se situer. Quel est le degré de maturité sociétale atteint ? On découvre (1<sup>er</sup> niveau), on cherche quelle action (2<sup>e</sup> niveau), on débute (3<sup>e</sup> niveau), on innove (4<sup>e</sup> niveau), on entraîne dans notre sillage des parties prenantes externes pour partager nos innovations et nos savoirs et apporter notre nouvelle expérience à d'autres entreprises (5<sup>e</sup> niveau). En sachant que nous ne pourrions résoudre qu'à plusieurs les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle : en effet, c'est ensemble que nous réussirons ou échouons, et les entreprises qui restent sur la spirale du bas auront beaucoup de difficultés à s'en sortir.

### Quels sont les liens entre les deux spirales ?

Pas besoin d'être au niveau le plus élevé de la spirale de Maslow pour être un leader charismatique. L'avancement respectif des deux spirales n'est pas synchronisé. L'énergie individuelle qu'on apporte au collectif doit circuler librement entre le haut et le bas. C'est un outil de liberté qui ne doit pas être utilisé sous la contrainte, mais avec envie par toutes et tous. Ces spirales sont par nature vertueuses : ce qu'on apporte en haut est un enrichissement personnel, et l'enrichissement personnel est profitable à la spirale du haut. Alors, « spiraloons » gaiement ! ■