

Pourquoi l'argent a bien moins d'importance que ce que nous pensons

Un homme aux cheveux châtain cuivré fait des va-et-vient dans un bureau quelconque. Par les fenêtres, on peut voir un orage qui se déchaîne à l'extérieur. Il regarde avec une indifférence marquée les hommes assis devant lui. Il informe l'équipe d'agents immobiliers humiliés qu'ils vont passer quelques semaines difficiles au bureau, leur criant à la figure comme s'il était le sergent de caserne le plus démoniaque du monde. Il leur dit également qu'il y a un concours à celui qui conclura le plus de ventes.

Le premier prix est une Cadillac El Dorado, leur dit-il. Le second prix est un jeu de couteaux à steak. Et le troisième prix ? Vous êtes virés !

Ce discours de motivation mythique et injurieux prononcé par un jeune Alec Baldwin dans le film *Glengarry* est une caricature obscène de la cruauté du monde des affaires. Cette scène – dans laquelle on retrouve la directive ABC « *Always*

Be Closing » (« Toujours conclure ») – souvent considérée comme un incontournable pour les stagiaires en management, illustre la croyance incroyablement persistante et erronée que les outils de motivation externe comme les menaces, sont des leviers essentiels pour inspirer un travail acharné.

Le cinéma mis à part, ce type de menace, plus souvent liée à la production de bétail, a peu de chance d'être toléré dans les environnements de travail modernes. Mais qu'en est-il des encouragements positifs tels que les primes annuelles et ponctuelles ? Les promotions ? Les titres de poste ? Les retraites d'entreprises ? Où sont les mutuelles santé et les comités d'entreprise aux propositions avantageuses ? Quels types de motivation positive inspirent un travail plus dévoué ? Les dirigeants ne devraient-ils payer le café qu'aux employés qui ramènent des contrats signés ? Des jours de congé supplémentaires ou de meilleures prestations de santé ne devraient-ils être accordés qu'à ceux qui atteignent leurs objectifs trimestriels ? Et est-ce que des bureaux plus agréables devraient être attribués aux employés qui travaillent plus fréquemment tard le soir ? Toutes ces questions renvoient à une question plus générale qui est la suivante : quels types de récompenses externes sont les meilleurs leviers de motivation ?

Puisque la motivation fait partie intégrante de tout ce que nous faisons et parce qu'elle influence et soutient pratiquement tous les aspects de notre vie, il est impossible de formuler un ensemble simple de règles. Nous pourrions étudier cette question en imaginant motiver les habitants d'une nation ravagée par la guerre, l'Organisation des Nations Unies, ou encore une équipe de basket de la NBA – la principale ligue de basket-ball au monde. Les consignes seraient bien différentes pour chacun de ces groupes. Restons modestes et imaginons que vous êtes le PDG d'une petite start-up. Jusqu'à présent, votre compagnie n'a eu qu'un seul employé extraordinaire, vous, et vous êtes désormais prêt à recruter. Votre prochaine tâche est de définir les principes, les règles et les règlements qui régiront la manière dont votre entreprise traitera ses employés. Il n'existe aucun livre du type *Le monde du travail pour les nuls* pour vous apprendre comment structurer votre approche à l'égard de votre main-d'œuvre. C'est à vous de trouver la meilleure façon de former et diriger votre équipe et de la fidéliser. Il vous sera donc nécessaire d'établir une hiérarchie qui ira de la personne la plus haut placée jusqu'à la dernière recrue. Il vous faudra mettre en place un système de paie : allez-vous rémunérer vos employés selon un