

MARKETING, MANAGEMENT, GOUVERNANCE...

## Des besoins saturables aux aspirations contradictoires

Si Abraham Maslow a élargi sa notoriété bien au-delà du petit monde des sciences humaines, c'est grâce à sa pyramide formalisant la hiérarchie des besoins qui constituent la base des motivations des individus. Ce classement permet notamment de mieux comprendre certains comportements ou de mieux agir sur certains choix : il nous éclaire, s'il en était besoin, sur le fait qu'il est à peu près inutile d'attendre d'un enfant tombant de sommeil qu'il se concentre sur ses devoirs, d'un client fauché qu'il achète une montre de luxe ou d'un collaborateur déstabilisé par le harcèlement moral de son petit chef qu'il se donne à fond pour l'entreprise ! En d'autres termes, il éclaire sur ce qui nous fait courir, parce que les comportements des individus sont liés à leurs motivations et que celles-ci dépendent largement du degré de satisfaction de différents types de besoins. Après plusieurs décennies, étant supposés avoir gravi quelques degrés, où en sommes-nous ?



Un demi-siècle après sa formulation, la pyramide de Maslow reste très actuelle : pour comprendre les relations humaines, élaborer de nouvelles approches marketing, expliquer le monde à ses enfants, envisager certaines mutations géopolitiques... On peut l'utiliser en tant que telle, monter les degrés un à un et en tirer des enseignements ; on peut aussi l'aborder avec recul, en "méta-position", ce qui aide à remettre en question des références traditionnelles devenues inopérantes pour analyser un monde qui fonctionne "autrement" ; on peut par ailleurs prendre appui sur elle pour porter un autre regard sur ce monde en mouvement, en l'occurrence en faisant de la « déquantification » des besoins un concept de référence, au même titre que la complexité et la dématérialisation (cf. *TI* n°114, 116). Ces trois angles d'attaque seront abordés successivement.

### 📍 Avec Maslow, toujours plus haut

Sur la pyramide, les besoins sont hiérarchisés (voir encadré) : un besoin de niveau supérieur ne pourra devenir conscient, ou au moins ressenti, qu'après satisfaction des besoins de niveau inférieur. Ainsi, on se soucie peu d'assurer sa sécurité (niveau 2) quand on cherche désespérément à boire et à manger (niveau 1).

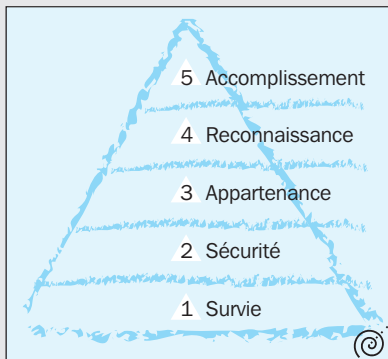
Condition nécessaire pour progresser, la satisfaction des besoins inférieurs est en principe aussi une condition pour se maintenir aux niveaux supérieurs, sinon on rétrograde. Par exemple, des créatifs géniaux ou des as de la vente, avec des prouesses liées à leur degré élevé de motivation parce qu'ils s'accomplissent dans leur travail (niveau 5)... peuvent subitement devenir contre-performants simplement parce qu'on a changé de

*Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com*



## Hiérarchie des besoins

1. Survie - besoins physiologiques : respirer, boire, manger, dormir, se chauffer, se vêtir, se reproduire...
  2. Sécurité - protection physique et morale : vivre dans un milieu non menaçant, accumuler, avoir une maison, soigner sa santé, être informé...
  3. Appartenance (ou socialisation) : affection, échange, amitié, statut social, intégration à un groupe, possibilité d'expression...
  4. Reconnaissance (ou estime) : s'affranchir, exprimer sa compétence, être considéré, se savoir apprécié, avoir une notoriété, participer aux choix, détenir du pouvoir, du prestige...
  5. Accomplissement - réaliser et se réaliser : s'épanouir, être consulté et écouté, méditer, être autonome, décider ensemble, traiter en commun des désaccords...
- Dans nos sociétés, beaucoup d'individus parviennent au cours de leur vie à satisfaire les besoins des 3 premiers niveaux. Ceux du 4<sup>e</sup> sont satisfaits pour une partie seulement d'entre eux et ceux du 5<sup>e</sup> pour un nombre plus réduit encore. ■



chef, de partenaires ou de style de management et que nos héros ne se sentent plus reconnus par leur équipe (niveau 3) ! Plus simplement, l'efficacité peut être affectée par la non-satisfaction d'un besoin de niveau 1 : il suffit de mal dormir. Plus fondamentalement, cette possibilité de marche arrière contribue à expliquer le déclin des civilisations -on peut analyser dans cette optique la Chute de l'Empire romain ou l'enchaînement qui a conduit des 30 Glorieuses de Fourastié (1945-75) aux 30 Piteuses qui ont suivi...

### © Méta-position et recul sur le modèle

Donc, selon le modèle, la progression est conditionnée par la satisfaction des besoins de rang inférieur. En fait, elle l'est plutôt par leur maîtrise. Prenons un sage arrivé au niveau 5 qui se satisfait d'une vie frugale (niveaux 1 et 2), est indifférent au statut social (niveau 3) et aux attributs du pouvoir (niveau 4) : il maîtrise des besoins de niveaux inférieurs sans avoir à les satisfaire. La nuance

n'est pas mince en ces temps où l'on s'interroge sur l'essoufflement du "toujours plus" : si un nombre croissant de consommateurs se soucie moins de changer de voiture quand ce n'est pas nécessaire ou d'accumuler des biens superflus, c'est bien sûr en partie par manque de moyens. En grattant un peu, on trouve d'autres raisons, par exemple des tendances plus sociologiques qui font du « consomm'acteur » écolo un adepte du développement durable, éthique et responsable réunis. Grattons un peu plus et insérons ces tendances dans la perspective plus large proposée ici : non seulement on observera l'émergence de consomm'acteurs responsables, mais plus profondément on notera qu'ils parviennent à un degré de sagesse qui peut être un indice que le système lui-même change de nature... Si vous voulez leur vendre quelque chose, ce point n'est pas anodin ! Quand la société change d'état, il faut être "disponible", s'ouvrir aux critères qui caractérisent le nouvel état ; un des meilleurs moyens de passer à côté est de "projeter" ceux de l'ancien état. Comme si, pour vendre un lecteur de musique numérique, on utilisait des arguments qui étaient pertinents pour le choix d'un bon vieux magnétophone analogique... On n'est plus dans le même monde, il faut en tenir compte ! Sans "théoriser" ce point ici, on peut en envisager une manifestation dans la relation entre une entreprise de communication et ses clients (ou dans les relations internationales, voir encadré). Lors de sa nomination, le nouveau président de France Télévisions a présenté un projet dont les intentions affichées tranchent avec le passé, notamment en renonçant à certaines approches complaisantes de la programmation et en voulant "rendre l'intelligence intelligible". Imaginons que ceci ne soit ni du vernis démagogique, ni de la candeur naïve, mais une réponse bien sentie à une aspiration



### Relations internationales entre leadership et partnership

Une autre entrée sur ces mêmes problématiques est suggérée par Maslow lui-même, presque à son insu. Son livre "Management Eupsychien" est préfacé par W. Bennis qui, dans la réédition de 1998, salue la prescience de l'auteur qui "prévoit avec une précision terrifiante la chute de l'Union soviétique et les succès futurs de l'Amérique à cause des tendances de l'industrie poussant au développement... Si les Américains peuvent produire un meilleur type d'être humain que les Russes [souvenez-vous, cher lecteur, il écrivait ceci en pleine Guerre froide], alors ceci fera l'affaire. Les Américains seront simplement plus aimés, plus respectés, on leur fera plus confiance, etc." Et si l'on prolongeait le raisonnement pour l'appliquer à un contexte changé ? Car l'univers simple, bipolaire, manichéen de la Guerre froide a fait place à un univers complexe et diversifié, où l'ascension de la pyramide a permis d'atteindre un niveau de besoins (ou aspirations) plus subtils... Une Puissance peut-elle inspirer respect et confiance si elle reste dans une logique de leadership (qui était rassurante en période de menace "quantitative") alors que sur tous les continents, à partir d'analyses plus qualitatives d'une situation plus complexe, on exprime désormais des aspirations qui relèvent d'une logique de *partnership* ? Logique partenariale que d'ailleurs, un peu partout dans le monde, on voit s'incarner dans une Europe qui déçoit d'autant plus ces attentes que c'est d'elle que vient l'inertie... vu que c'est en son sein que somnoient ceux qui refusent de regarder ces évolutions, donc sont incapables de prendre le vent de l'histoire !

Ces changements et les choix à faire seront lourds de conséquences, tant géopolitiques qu'économiques, sociales et culturelles. L'Europe étant handicapée par cette inertie notamment mentale et politico-institutionnelle, particulièrement en France, quelle est l'aptitude des dirigeants américains à évoluer -même à leur corps défendant- vers cette nouvelle logique, sous la pression de leur propre population ? La période précédente était marquée par de fortes motivations défensives et dominatrices (renforcées par les attentats du 11 septembre 2001 et par leur exploitation), puis diverses évolutions (fiasco irakien ou multiples interrogations liées à l'ouragan Katrina) ont changé la donne -mais certainement pas au point d'instaurer une culture partenariale... Vaste sujet qu'on ne développera pas ici. ■

profonde bien analysée... C'est d'autant plus intéressant qu'un de ses concurrents avait froidement déclaré que sa finalité était de rendre le cerveau du téléspectateur disponible aux signaux publicitaires, "de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible". C'est bien la confrontation de deux systèmes antinomiques. Tout jugement de valeur mis à part (mais faut-il vraiment en faire abstraction ?), le pari sur l'un ou l'autre de ces systèmes n'est pas neutre, ne serait-ce que pour les annonceurs : quelle sera à terme l'image de l'entreprise ayant fait le

pari du système "cerveau ramolli" quand le système "intelligence intelligible" sera en place ?

Mais pour parier sur l'une des hypothèses, encore faut-il en envisager plusieurs... ce dont s'abstiennent ceux qui restent dans l'ornière des sentiers battus sans se poser de questions ni ouvrir les yeux sur un monde qui bouge.

#### ☞ Un tremplin pour un autre regard

Donc, la hiérarchie des besoins formulée par Maslow reste d'autant plus actuelle et éclairante qu'on peut non seulement actualiser son contenu, mais aussi élargir et enrichir la démarche. De plus, on peut prendre appui sur elle pour un autre décodage des mutations en cours, à partir de cette distinction entre deux époques : celle que nous quittons, qui se préoccupait avant tout de satisfaire des besoins ; celle où nous entrons, centrée sur des aspirations. Différence majeure, car les premiers, même divers, restent complémentaires et "saturables", alors que ces dernières se révèlent parfois contradictoires et presque toujours insatiables, un des aspects critiques étant la fracture -parfois potentielle, souvent actuelle- entre les aspirations des personnes et les pratiques des institutions (voir encadré).

Fracture d'autant plus douloureuse que, loin d'être gênées par ce caractère contradictoire, les aspirations l'assument parfaitement, comme en témoignent par exemple les phénomènes NIMBY (cf. *TI* n° 89) : on veut l'électricité mais pas les lignes électriques, on veut le téléphone mobile mais pas les antennes... Les choses étaient quand même plus simples quand on était ravi que les pylônes viennent décorer l'environnement, parce qu'ils allaient de pair avec le progrès qu'apportait la Fée Électricité !



### Une fracture entre les aspirations des personnes et les pratiques des institutions

« Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les "groupes" ont pris très rapidement une part dominante dans les domaines de la décision et de l'action où, jusqu'alors, le rôle des personnes avait été prédominant. Le fait lui-même, comme ses conséquences, sont faciles à illustrer en comparant l'exploit individuel de Lindbergh lorsqu'il traversa l'Atlantique à l'exploit collectif de la NASA, plaçant des hommes sur la Lune et les en faisant revenir. L'étude de la décision, la décision elle-même, les conditions de la réalisation, l'acceptation de la couverture des risques, l'enthousiasme soulevé, le niveau du succès, son rayonnement, sa durée, les conditions de son exploitation... autant d'éléments de différence. Mais l'essentiel est que les conséquences de la décision et de l'action (la responsabilité et la sanction) ne sont pas de même nature pour les personnes et pour les groupes. Schématiquement on peut dire que pour les premières (qui sont "globales" et ont des intérêts, une éthique, une esthétique, des sentiments, etc.), la responsabilité et la sanction sont à la fois civiles, pénales, sociales, morales, etc., tandis que pour les groupes (qui sont spécialisés et ne visent que des finalités matérielles, dans un climat de rapports de forces), la responsabilité et la sanction sont seulement civiles.

Le point culminant de cette prépondérance des groupes n'est-il pas la technocratie ? Celle-ci pourrait être parfaitement définie par une transposition de cette formule de M. Perrot concernant le taylorisme : "apogée du scientisme des ingénieurs, c'est une idéologie de techniciens qui entendent régler la production et les rapports sociaux par l'application de la science à la vie des entreprises, et qui veulent substituer l'administration des choses au gouvernement des hommes". Anaxagore disait : "c'est la main

qui a créé le cerveau" : lorsque Taylor a inventé le travail à la chaîne, "il a cherché à obtenir une régression, à détacher la main du cerveau, à faire revenir l'homme vers l'animalité..." (P. Cazamian). Avec son caractère abrupt, ce jugement traduit bien la portée des dangers que fait courir à l'homme cette caractéristique majeure des groupes qu'est la spécialisation. C'est pourquoi, sans remettre en cause l'utilité des groupes ou institutions, il est primordial de réconcilier leur efficacité avec la personne et ses aspirations plus qualitatives. Ce qui suppose que celle-ci soit appréhendée dans sa diversité et sa globalité, après avoir été réduite à certaines de ses fonctions considérées isolément : producteur, consommateur, épargnant, contribuable, citoyen, éducateur...

En résumé, un élément-clé de la mutation actuelle est que les sociétés occidentales, organisées en fonction de besoins quantitatifs aujourd'hui assez largement satisfaits, sont encore mal préparées pour répondre aux nouvelles aspirations, plus qualitatives, des personnes. Pourtant, la satisfaction de celles-ci, dans une perspective plus générale de promotion de la personne, ne devrait-elle pas être la finalité essentielle de l'action ? Or, précisément, dans les régulations qui caractériseront le "nouvel état" de la société, ces aspirations semblent susceptibles de jouer un rôle primordial. Mais la difficulté est grande, car contrairement aux besoins quantitatifs qui sont simples, matériels et complémentaires (se nourrir, se vêtir, se loger...), les aspirations qualitatives sont complexes, "dématérialisées" et contradictoires entre elles : autonomie et convivialité, initiative et sécurité, créativité et homogénéité, expression individuelle et discipline collective, utilitarisme et hédonisme, ordre et mouvement, liberté et égalité... »

Cette fracture peut dégénérer dans des formes aiguës d'une "oligopolisation" sociale, au sens de "monopolisation à plusieurs", qui altère les performances d'une société, fruit de la confiscation du jeu social par les institutions aux dépens de l'autonomie et des aspirations individuelles. Encouragés par les médias, les citoyens y ont leur part de responsabilité quand ils veulent l'impossible simple alors que la réalité offre des possibles complexes, sur des problèmes où le choix n'est pas entre des absolus -sécurité ou liberté- mais entre un peu plus ou un peu moins de liberté,

de justice, d'efficacité... de toute façon avec contrepartie, voulue ou subie, consciente ou inaperçue (cf. *TI* n° 106).

Et l'on retombe sur le choix entre pédagogie et démagogie. Cette dernière est plus facile. Elle est -pour combien de temps encore ?- plus rentable à court terme. Elle n'est pas tenable à long terme. Choix collectif d'une actualité criante : soit le sursaut responsable, soit le déclin programmé, par conversion des 30 Piteuses en Chute de l'Empire romain...

Jean-Pierre Quentin ●

Jean-Pierre Quentin,  
"Mutation 2000, le tournant de la civilisation", 1982



#### Pour en savoir plus... :

Centre de compétences :  
algoric, cabinet de formation, conseil, études  
et coaching. [www.algoric.com](http://www.algoric.com),  
[info@algoric.com](mailto:info@algoric.com), tél. : 05 46 56 77 10

Pour lire l'article en version hypertexte avec  
liens et références complémentaires :  
[www.algoric.com/ti/118.htm](http://www.algoric.com/ti/118.htm)

