

DANIEL H. PINK

Préface de
Frédéric Roy-Millet



LA VÉRITÉ

SUR CE QUI NOUS

MOTIVE

« *Stimulant !* »

International Herald Tribune



TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR
POUR **TRANSFORMER** SA VIE
ET ALLER DE L'AVANT

LE DUC
EDITIONS

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

<http://blog.editionsleduc.com>

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marc Rozenbaum

Titre de l'édition originale : *Drive*
Copyright © 2009 by Daniel H. Pink

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2011 LEDUC.S Éditions
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 978-2-84899-454-3

DANIEL H. PINK

Préface de
Frédéric Rey-Millet

LA VÉRITÉ
SUR CE QUI NOUS
MOTIVE



L E D U C . S
E D I T I O N S

*À Sophia, Eliza et Saul,
ce surprenant trio qui me motive.*

SOMMAIRE

Préface de Frédéric Rey-Millet	7
Introduction	11
PARTIE 1 : ET SI NOUS ENVISAGIONS UN NOUVEAU SYSTÈME D'EXPLOITATION ?	23
1. Motivation 2.0, des origines à la chute	25
2. Sept raisons pour lesquelles la carotte et le bâton sont (souvent) inefficaces...	47
3. ... et les circonstances particulières dans lesquelles ils sont efficaces	79
4. Le type I et le type X	89
PARTIE 2 : LES TROIS ÉLÉMENTS : AUTONOMIE, MAÎTRISE ET FINALITÉ	103
5. L'autonomie	105
6. La maîtrise	135
7. La finalité	161
PARTIE 3 : LA BOÎTE À OUTILS DU TYPE I	179
Remerciements	239
Table des matières	241

PRÉFACE DE FRÉDÉRIC REY-MILLET

Lorsque mon ami éditeur Stéphane Leduc m'a demandé de préfacier cet ouvrage, j'avoue avoir été un peu sceptique. N'était-ce pas un livre de plus sur la motivation, sujet récurrent, souvent évoqué dans les organisations et souvent mal traité (et maltraité aussi !) ? N'était ce qu'une référence de plus, s'ajoutant aux 71 millions déjà proposées, sur le thème « motivation », par un célèbre moteur de recherche ?

J'ai dû aussi vérifier mes connaissances sur Dan Pink. Pas du tout médiatisé en France, il a été conseiller du Vice Président Al Gore, de 1995 à 1997 sous l'administration Clinton. Il est l'auteur de quatre ouvrages dont le thème principal concerne la créativité et la motivation dans les organisations.

Bref, j'ai lu ce manuscrit de l'œil critique que me procurent vingt ans de pratique sur le management et la motivation des hommes. Et j'ai été séduit. Séduit et même surpris !

L'ouvrage de Dan Pink est passionnant et je l'ai dévoré d'une traite. Tout étudiant, parent, cadre, manager doit lire *La vérité sur ce qui nous motive* et ce pour quatre raisons :

1. Il est novateur et tord le coup à de nombreuses idées reçues sur la motivation.
2. Il s'appuie sur des bases scientifiques incontestables et nombreuses. Plus de cinquante études corroborent le propos de Dan Pink.

3. Il est simple et épuré de tout propos ésotérique qui ne serait compréhensible que par une communauté de « gourous post-woodstockien ».
4. Il invite et incite à la mise en œuvre d'actions simples et concrètes.

Dan Pink nous propose un voyage passionnant en trois étapes. La première partie de l'ouvrage nous explique pourquoi, la plupart du temps, les méthodes de motivation ne fonctionnent pas ou mal et pourquoi elles doivent évoluer. Le monde des entreprises a changé ; la motivation également. La seconde partie détaille les trois ingrédients de base de la motivation intrinsèque, à savoir : l'autonomie, la maîtrise et la finalité. La troisième partie de l'ouvrage est une boîte à outils dans laquelle Dan Pink nous propose de nombreuses pistes pour passer à l'action tant à titre personnel qu'à titre professionnel.

Changer notre regard sur la motivation est indispensable et nécessaire à la transformation de nos entreprises mais deux précautions me semblent nécessaires :

- Une boîte à outils ne fait pas tout. Elle ne délivre pas la formule de la pierre philosophale qui permettrait de transformer le plomb en or ou tout collaborateur en superman de la motivation. La démarche doit s'inscrire dans le temps. On ne passe pas d'un système motivationnel basé sur la carotte et le bâton à ce que Dan Pink appelle « Motivation 3.0 » par de simples incantations.
- Toute nouvelle démarche managériale est par nature suspecte, incite à la méfiance et provoque souvent un questionnement du type : « Encore une nouvelle tentative de manipulation managériale pour tenter d'en faire plus avec moins de moyens. » La simplicité du propos ne doit pas vous faire oublier la difficulté de la mise en œuvre.

Acceptez que cela prenne du temps...

La motivation est un élément essentiel du management mais ce n'est pas le seul. Il ne vous dispensera pas d'une démarche de réflexion en amont du plan d'action Motivation 3.0. Des questions du type « Quelle est la finalité de votre équipe ? Où voulez vous aller ? Quelle est le meilleur futur que vous voulez construire ? » sont un préalable indispensable à l'action.

Choisissez un outil de la boîte et tentez l'expérience avec humilité et rappelez vous la définition de la réussite formulée par Winston Churchill : « Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. »

Bonne lecture et bon voyage en Motivation 3.0.

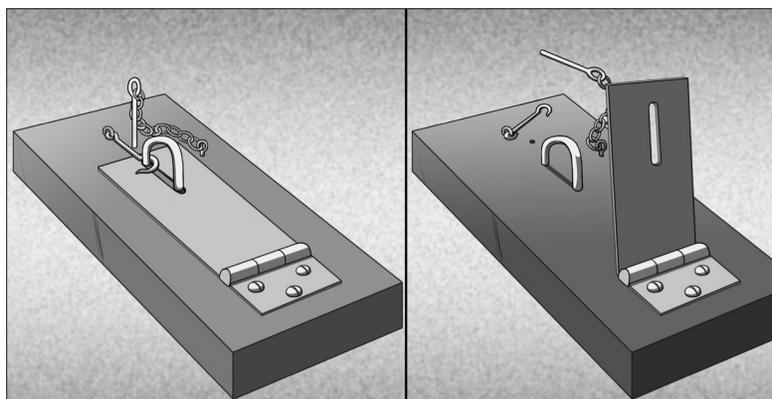
Frédéric Rey-Millet
Président d'Ethikonsulting
Vice-président CJD Paris

INTRODUCTION

Les casse-tête déroutants de Harry Harlow et Edward Deci

Au milieu du xx^e siècle, deux jeunes scientifiques réalisèrent des expériences qui auraient dû changer le monde. Pourtant, elles ne l'ont pas changé du tout.

Harry F. Harlow était professeur de psychologie à l'université du Wisconsin. Dans les années 1940, il créa l'un des premiers laboratoires du monde pour étudier le comportement des primates. Un jour, en 1949, Harlow et deux de ses collègues rassemblèrent huit macaques rhésus pour réaliser une expérience de deux semaines sur l'apprentissage. Ils conçurent un casse-tête mécanique simple comme celui représenté ci-dessous.



Le casse-tête de Harlow dans sa configuration de départ (à gauche) et une fois résolu (à droite).

Trois étapes étaient nécessaires pour les résoudre : il fallait d'abord ôter la tige verticale, puis défaire le crochet, et enfin, soulever le couvercle pivotant. Pour vous et moi, c'est un jeu d'enfant, mais pour un singe, c'est bien plus difficile.

Les chercheurs avaient placé les casse-tête dans les cages des singes pour observer la façon dont ils réagiraient et pour les préparer aux tests de résolution de problèmes auxquels ils seraient soumis au bout des deux semaines. Or, presque tout de suite, il se produisit quelque chose d'étrange. Sans aucune pression extérieure ni incitation de la part des chercheurs, les singes se mirent à manipuler ces casse-tête avec beaucoup d'intérêt et semblèrent y trouver du plaisir. Il ne leur fallut pas longtemps pour assimiler le fonctionnement du système. Au bout de deux semaines, ils étaient devenus experts en la matière et, deux fois sur trois, ils résolvaient le problème en moins d'une minute.

Pourtant, personne n'avait jamais montré à ces singes comment retirer la tige, comment faire glisser le crochet ni comment soulever le couvercle. Personne ne les avait récompensés par de la nourriture ni par des gestes d'affection ou d'approbation. Le résultat allait à l'encontre de tout ce que l'on avait admis jusqu'alors concernant le comportement des primates, y compris cette espèce moins poilue et au cerveau volumineux qu'on appelle l'être humain.

Pour les scientifiques, notre comportement dépendait de deux principales motivations. La première est la motivation biologique. L'être humain et les autres espèces animales mangent pour apaiser leur faim, boivent pour éteindre leur soif et s'accouplent pour satisfaire leurs envies charnelles. Or, ce n'était pas ce qui se produisait ici. Comme le note Harlow, résoudre le

problème ne leur apportait ni nourriture, ni eau, ni gratification sexuelle*.

La seule autre motivation connue n'expliquait pas davantage ce comportement particulier. Si les motivations d'ordre biologique venaient de l'individu lui-même (ce que nous appellerons **motivation intrinsèque**), l'autre type de motivation, au contraire, provenait de l'extérieur : il s'agissait des récompenses et des punitions dispensées par d'autres selon la manière dont on se comporte. Ce principe est certainement vrai chez les humains, qui réagissent particulièrement bien à ces forces extérieures. Quand on nous fait miroiter une augmentation de salaire, nous travaillons avec plus d'ardeur. Quand on nous fait espérer une excellente note, nous étudions davantage. Quand on nous menace de nous exclure si nous arrivons en retard ou si nous ne remplissons pas correctement un questionnaire, nous arrivons à l'heure et nous nous appliquons. Toutefois, ce principe n'expliquait pas le comportement des singes. Comme le note Harlow, « le comportement obtenu dans cette recherche soulève des questions intéressantes pour la théorie de la motivation, sachant qu'un apprentissage significatif a été observé et qu'une bonne performance a perduré sans recours à des incitations particulières ou extérieures ».

De quoi d'autre pourrait-il donc s'agir ?

Pour répondre à cette question, Harlow proposa une nouvelle théorie, la théorie d'une *troisième* motivation : « La réussite de la tâche a constitué une récompense intrinsèque. » Les singes ont résolu les problèmes simplement parce qu'ils trouvaient gratifiant de les résoudre. Ils y ont pris du plaisir et le plaisir de le faire a été leur seule récompense.

* Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, Donald R. Meyer, "Learning Motivated by a Manipulation Drive", *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.

Si cette idée était déjà révolutionnaire, ce qui est arrivé ensuite n'a fait qu'alimenter davantage encore la confusion et la controverse. Cette motivation nouvellement découverte, que Harlow a par la suite appelée « motivation intrinsèque », était peut-être une réalité, mais il lui paraissait certain qu'elle était subordonnée aux deux autres. Si l'on récompensait les singes, avec des raisins par exemple, ils feraient sans doute encore mieux. Or, il se passa le contraire : avec un système de récompense, les singes firent davantage d'erreurs et montrèrent moins d'intérêt pour la résolution des casse-tête. Selon Harlow, « l'introduction de nourriture dans l'expérimentation a eu pour effet de perturber la performance, un phénomène dont aucune étude n'avait fait état ».

Voilà qui était vraiment étrange. D'un point de vue scientifique, c'était comme si une balle que l'on faisait rouler sur un plan incliné pour mesurer sa vitesse se mettait à flotter en l'air. Cela laisserait penser que notre compréhension des forces gravitationnelles n'était pas la bonne et que des lois que nous avons crues immuables pouvaient facilement être mises en défaut. Harlow souligne « la force et la persistance » de la motivation des singes à réussir les casse-tête et note : « Il semblerait que cette motivation [...] puisse être aussi fondamentale et aussi forte que les [autres] motivations. En outre, on a des raisons de croire qu'[elle] peut être aussi efficace pour faciliter l'apprentissage* ».

À cette époque, cependant, cette idée des deux motivations principales exerçait une forte emprise sur la pensée scientifique. Harlow lança donc un appel aux scientifiques à « tourner le dos à de larges pans de notre bric-à-brac théorique » et à proposer des explications nouvelles et plus pertinentes du comportement

* *Ibid.*, 233-34.

humain*. Selon lui, la façon dont nous expliquions pourquoi nous nous conduisons comme nous le faisons était insatisfaisante. Pour comprendre vraiment les comportements humains, il fallait tenir compte de ce troisième type de motivation.

Néanmoins, il ne tarda pas à abandonner complètement son idée.

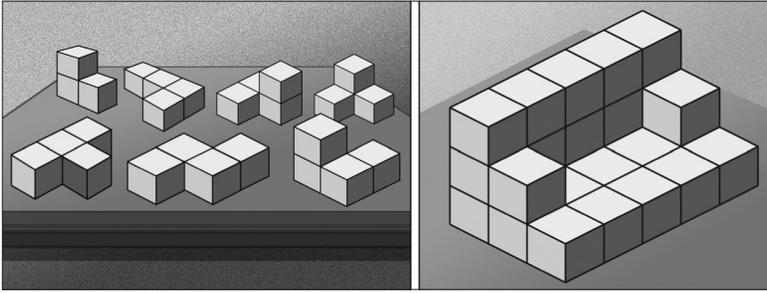
Plutôt que s'opposer à l'ordre établi et livrer une vision plus complète de la motivation, Harlow renonça à poursuivre dans cette voie. Il devait en effet devenir célèbre par la suite pour ses études sur l'affection**. Son idée d'un troisième type de motivation allait pourtant survivre dans l'histoire de la psychologie, mais seulement en marge des sciences comportementales. Il faudrait attendre encore une vingtaine d'années pour qu'un autre savant reprenne le fil que Harlow avait abandonné sur sa table de travail, dans le Wisconsin.

Au cours de l'été 1969, Edward Deci, déjà titulaire d'un MBA de l'université Wharton et étudiant en psychologie à l'université Carnegie Mellon, était à la recherche d'un sujet d'étude. La motivation était une question qui l'attirait tout particulièrement car il pressentait que les chercheurs et le monde de l'entreprise n'en avaient pas une vision correcte. S'inspirant de l'idée de Harlow, il se mit donc à approfondir ce sujet à l'aide d'un casse-tête.

Deci choisit le cube Soma, un puzzle tridimensionnel alors en vogue et qui reste très prisé aujourd'hui encore. Ce casse-tête, illustré ci-après, est constitué de sept éléments en matière plastique, dont six formés de quatre cubes et un formé de trois

* Harry F. Harlow, "Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses", in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.

** Harlow s'est vu décerner une médaille nationale des scientifiques et il est devenu président de l'American Psychological Association.



Les sept éléments du cube Soma, séparés (à gauche) et assemblés selon une configuration parmi plusieurs millions.

cubes. Il est possible de les assembler selon des millions de combinaisons, et le jeu consiste à représenter un objet facilement reconnaissable.

Pour les besoins de son étude, Deci fit appel à des étudiants des deux sexes, avec lesquels il forma un groupe expérimental (que j'appellerai le groupe A) et un groupe témoin (que j'appellerai le groupe B). Chacun de ces deux groupes participa à trois séances d'une heure organisées sur trois jours consécutifs.

Ces séances se déroulaient comme suit : chaque participant entra dans une salle et s'asseyait devant une table sur laquelle étaient disposés les sept éléments du cube Soma, des images représentant trois configurations différentes et des exemplaires des magazines *Time*, *The New Yorker* et *Playboy* (on était tout de même en 1969). Deci s'asseyait en face du participant, lui donnait ses instructions et chronométrait.

Au cours de la première séance, les participants des deux groupes devaient reproduire les configurations représentées sur les images. Au cours de la deuxième séance, il en était de même avec des images différentes, mais cette fois, Deci annonçait aux participants du groupe A qu'ils recevraient 1 dollar (à peu près l'équivalent de 5 euros aujourd'hui) pour chaque configuration correctement reproduite. Les participants du groupe B,

cependant, ne recevraient rien. Enfin, au cours de la troisième séance, les participants des deux groupes devaient reproduire de nouvelles formes sans toucher aucune rémunération, tout comme lors de la première séance (voir tableau ci-dessous).

Traitement des deux groupes

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
Groupe A	Pas de récompense	Récompense	Pas de récompense
Groupe B	Pas de récompense	Pas de récompense	Pas de récompense

Le jeu devenait particulièrement intéressant au milieu de chaque séance, au moment où un participant venait de reproduire le deuxième exemple. Deci interrompait l'exercice pour déclarer qu'il allait proposer un quatrième modèle, mais qu'il devait d'abord saisir le minutage sur un ordinateur. À cette époque, un ordinateur occupait l'espace d'une salle entière donc Deci devait s'absenter un petit moment.

En sortant, il annonçait aux participants qu'il en avait pour quelques minutes et qu'ils étaient libres de s'occuper comme ils voulaient pendant ce temps. En réalité, au lieu d'aller saisir des nombres sur un ordinateur, Deci se rendait dans une salle adjacente d'où il pouvait voir les participants sans être vu, grâce à une glace sans tain. Il les observait alors pendant huit minutes, pour voir s'ils allaient continuer à jouer avec le puzzle et essayer de reproduire le troisième modèle ou bien faire autre chose, par exemple lire un magazine.

Le premier jour, comme on pouvait s'y attendre, aucune différence significative ne fut observée entre les deux groupes. En moyenne, les participants continuaient à jouer avec le puzzle pendant trois à quatre minutes, ce qui indiquait un certain intérêt pour ce jeu.

Le deuxième jour, les participants du groupe B se comportèrent comme la veille, mais ceux du groupe A, qui étaient cette fois rémunérés, manifestèrent un intérêt nettement plus marqué pour le puzzle. Ils s'y consacrèrent en moyenne pendant plus de 5 minutes. Cela paraît logique et cohérent avec notre vision habituelle de la motivation : on travaille mieux quand il y a une récompense à la clé.

La suite a confirmé ce que Deci soupçonnait concernant les mécanismes de la motivation. Le troisième jour, Deci a annoncé aux participants du groupe A qu'il n'y aurait pas de rémunération. La séance s'est déroulée comme précédemment : deux puzzles, puis une interruption.

Durant les huit minutes pendant lesquelles les participants étaient libres de faire ce qu'ils désiraient, les participants du groupe B ont joué au puzzle un peu plus longtemps qu'au cours des deux séances précédentes. Cependant, les participants du groupe A ont réagi différemment. Ils y ont joué significativement moins longtemps : pendant deux minutes de moins que la veille, quand ils avaient été rémunérés, mais surtout pendant une bonne minute de moins que lors de la première séance, lorsqu'ils avaient découvert ce jeu avec un intérêt évident.

En écho à ce que Harlow avait découvert une vingtaine d'années plus tôt, **Deci a révélé que la motivation humaine semblait obéir à des lois différentes de ce que les scientifiques et le public avaient l'habitude de croire.** Du bureau au terrain de sport, on savait ce qui stimulait l'intérêt et encourageait la performance : les récompenses, et plus particulièrement les espèces sonnantes et trébuchantes. Ce que Deci a découvert, puis confirmé peu de temps après par deux autres études, c'est le contraire : « Quand l'argent est utilisé comme récompense extérieure d'une activité,

le sujet attache moins d'intérêt à cette activité même* ». Une récompense peut stimuler le sujet à court terme, tout comme un peu de caféine peut vous faire tenir le coup quelques heures de plus, mais l'effet s'estompe. Pire encore, la récompense peut réduire la motivation à poursuivre le projet à long terme.

D'après Deci, l'être humain présente « une tendance inhérente à rechercher la nouveauté et les défis, à développer et à exercer ses capacités, à explorer et à apprendre ». Cependant, ce troisième type de motivation est plus fragile que les deux autres : il ne survit que dans certaines conditions. Comme le précise Deci dans une note, « celui qui cherche à développer et à renforcer la motivation intrinsèque chez les enfants, les salariés, les étudiants, etc., ne doit pas privilégier des systèmes de contrôle externe comme les gratifications financières** ». Ainsi devait commencer pour Deci une longue tentative de réviser les conceptions admises sur ce qui détermine notre conduite. Cela lui a parfois valu de se brouiller avec des collègues ou de se faire renvoyer d'une école de commerce, mais Deci a remis en question les principes sur lesquels toutes sortes d'organisations fonctionnent.

« C'était une thèse très controversée, m'a expliqué Deci un beau matin de printemps, quarante ans après ses expériences avec le cube Soma. Personne n'aurait pensé qu'une récompense pouvait avoir un effet négatif. »

Ce livre traite de la motivation. Je me propose donc de montrer qu'une grande partie de ce que nous croyons sur ce sujet n'est tout simplement pas la réalité, et que les premières découvertes faites par Harlow et Deci il y a quelques dizaines d'années s'en rapprochent bien davantage. Le problème est que la plupart

* Edward L. Deci, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1971): 114.

** Edward L. Deci, "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1972): 119-20.

des entreprises n'ont pas encore cette nouvelle compréhension de ce qui nous motive. Trop d'organisations – pas seulement des entreprises, mais aussi des administrations et des associations à but non lucratif – continuent de fonctionner sur la base de suppositions concernant le potentiel et la performance de l'individu qui sont périmées, auxquelles on s'accroche sans réfléchir et qui relèvent davantage des traditions que de la science. On voit perdurer des pratiques comme les plans d'incitation à court terme et la rémunération à la performance, alors qu'il est de plus en plus clair que ces mesures sont généralement inefficaces et souvent contre-productives. Pire, ces pratiques se sont répandues dans nos écoles et c'est à grand renfort de baladeurs numériques et d'argent de poche que nous nous efforçons d'inciter la population active de demain à apprendre. Il y a vraiment quelque chose qui ne va pas.

Heureusement, la solution est à notre portée, grâce aux travaux réalisés depuis un demi-siècle par un certain nombre de spécialistes du comportement qui ont marché sur les traces de Harlow et de Deci. Nous leur devons une perception plus dynamique des motivations humaines. **Depuis trop longtemps, il existe un gouffre entre ce que savent les scientifiques et ce que pratiquent les entreprises.** Le but de cet ouvrage est d'y mettre fin.

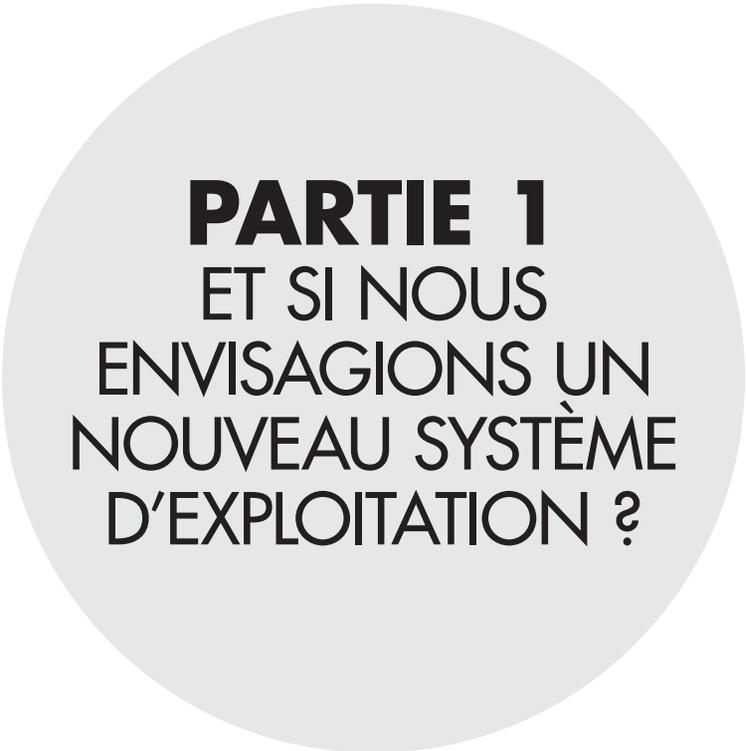
Ce livre comporte trois parties. La première analyse les carences de notre système de récompenses et de punitions et propose une nouvelle façon d'envisager la motivation. Le chapitre 1 montre combien les conceptions qui prévalent, concernant la motivation, sont incompatibles avec bien des aspects du monde actuel, dans l'entreprise comme dans le quotidien. Le chapitre 2 révèle les sept raisons pour lesquelles les **systèmes de motivation extérieure** (que nous appellerons **extrinsèque**) – la carotte et le bâton – produisent souvent le contraire du résultat escompté (suit un petit supplément, le chapitre 3, qui précise les circonstances particulières dans lesquelles la carotte et le bâton peuvent

pourtant être efficaces). Le chapitre 4 présente ce que j'appelle le comportement « de type I ». C'est un état d'esprit et une approche de l'entreprise fondés sur la vraie science de la motivation humaine et sur notre **troisième type de motivation : notre besoin inné de diriger notre propre vie, d'apprendre et de créer de nouvelles choses et de mieux réussir.**

La deuxième partie est consacrée aux trois composantes du comportement de type I et à la façon dont les individus et les organisations les utilisent pour gagner en performance et en satisfaction. Le chapitre 5 traite de l'autonomie, de notre désir de nous diriger nous-mêmes. Le chapitre 6 porte sur la maîtrise, sur ce qui nous pousse à mieux réussir ce que nous entreprenons. Le chapitre 7 est consacré à notre désir de faire partie d'un ensemble plus large que nous-mêmes.

La troisième partie est constituée d'un ensemble de ressources qui vous permettront de créer les meilleures conditions pour pouvoir adopter un comportement de type I. Vous y trouverez notamment de nombreux exercices pour éveiller la motivation en vous-même et chez les autres, des sujets à débattre avec vos amis et un très court résumé de ce livre qui vous permettra de briller en société. Enfin, si ce livre traite surtout de la vie en entreprise, je propose néanmoins dans cette partie quelques réflexions sur les possibilités d'appliquer ces concepts à l'éducation et à notre existence en dehors du travail.

Cependant, avant d'entrer dans le vif du sujet, commençons par une mise en situation qui nous fera remonter dans le temps, à une époque où John Major était Premier ministre en Grande-Bretagne, où Barack Obama était un jeune professeur de droit maigrichon, où la connexion à Internet se faisait en composant un numéro de téléphone et où seuls les dirigeants d'entreprises et les hommes politiques pouvaient téléphoner depuis leur voiture.



PARTIE 1
ET SI NOUS
ENVISAGIONS UN
NOUVEAU SYSTÈME
D'EXPLOITATION ?

1

Motivation 2.0, des origines à la chute

Nous sommes en 1995. Vous êtes en train de discuter avec un éminent professeur d'économie titulaire d'un doctorat. Vous lui dites que vous êtes en possession d'une boule de cristal qui vous permet de vous projeter quinze ans dans le futur et que vous aimeriez tester sa capacité de prévoir l'avenir. Sceptique, il décide cependant de jouer le jeu.

« Je vais décrire deux encyclopédies : une qui vient juste d'être publiée, et l'autre qui sera commercialisée dans quelques années. À vous de prédire laquelle aura le plus de succès en 2010.

– Allez-y.

– La première encyclopédie est publiée par Microsoft. Comme vous le savez, Microsoft est déjà une grande compagnie très prospère. Avec la sortie de Windows 95 cette année, elle va devenir littéralement colossale. Microsoft financera la production de cette encyclopédie et paiera des auteurs et des universitaires pour rédiger des articles sur des milliers de sujets. Des responsables de projet grassement rémunérés veilleront au respect du

budget et des délais. Enfin, Microsoft commercialisera cette encyclopédie sur CD-ROM, et plus tard en ligne.

« La seconde encyclopédie ne sera pas produite par une compagnie. Elle sera créée par des dizaines de milliers de gens qui écriront des articles pour le plaisir. Pour pouvoir participer à ce projet, ils n'auront besoin d'aucune qualification particulière, et personne ne touchera le moindre centime. Chaque participant y travaillera – dans certains cas, jusqu'à vingt ou trente heures par semaine – bénévolement. L'encyclopédie sera mise en ligne, et elle sera elle-même gratuite d'accès pour tous.

« À présent, essayez d'imaginer quelle sera la situation dans quinze ans. D'après ma boule de cristal, en 2010, une de ces deux encyclopédies sera la plus vaste et la plus populaire au monde, tandis que l'autre aura disparu. Laquelle, selon vous ? »

En 1995, je doute que vous auriez pu trouver quelque part dans le monde un seul économiste sérieux qui n'aurait pas prédit le succès de la première encyclopédie et l'échec de la seconde. Toute autre possibilité aurait été risible et contraire à la plupart des lois que ce professeur enseignait à ses étudiants. Autant demander à un zoologiste qui serait le plus rapide sur 200 mètres entre un guépard et votre beau-frère.

Bien sûr, cette armée dépareillée de bénévoles pourrait produire un certain résultat, mais qui n'aurait aucune chance de tenir la comparaison avec le produit d'une puissante compagnie qui fait du profit. Le système d'incitations était en cause, car autant Microsoft comptait tirer un bon bénéfice de la vente de son produit, autant les participants de l'autre projet savaient que le succès ne leur rapporterait rien. Plus important, les auteurs et les superviseurs du projet Microsoft étaient rémunérés, pas ceux de l'autre projet. Leur contribution à titre gracieux devait même leur coûter de l'argent, surtout si c'était au détriment du

temps qu'ils auraient pu consacrer à une activité rémunérée. La question était si facile que notre économiste n'aurait même pas envisagé de l'inclure dans un sujet d'examen. La réponse était trop évidente.

Vous savez pourtant ce qui est arrivé.

Le 31 octobre 2009, Microsoft jetait l'éponge. *MSN Encarta*, son encyclopédie sur CD-ROM et en ligne, commercialisée depuis seize ans, était un échec. Wikipedia, au contraire, était déjà l'encyclopédie la plus ambitieuse et la plus prisée du monde. Huit ans seulement après son lancement, elle comptait plus de 13 millions d'articles écrits dans près de 260 langues* (dont 3 millions en anglais).

Que s'est-il passé ? Notre conception habituelle de la motivation humaine permet très difficilement d'expliquer ce résultat.

Le triomphe de la carotte et du bâton

Tout type d'ordinateur, aussi bien les énormes machines des années 1960 que l'iMac sur lequel j'écris ces lignes ou le téléphone mobile qui chantonne dans votre poche, fonctionne grâce à un système d'exploitation. Derrière le clavier, l'écran et les logiciels dont vous vous servez, une couche logicielle complexe permet le bon fonctionnement de tous les éléments du système grâce à un ensemble d'instructions, de protocoles et de suppositions.

* "Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued", Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, "Microsoft Closing the Book on Encarta", *CNET News*, March 30, 2009; "Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market", *Wall Street Journal*, March 31, 2009.

En général, nous n'y pensons pas, sauf en cas de dysfonctionnement, par exemple lorsque les logiciels et les matériels qu'un système d'exploitation doit gérer deviennent trop nombreux ou trop compliqués. Nous nous en plaignons alors, jusqu'à ce que les développeurs de systèmes nous proposent une nouvelle version plus adaptée.

Une société humaine a aussi son système d'exploitation. Les lois, les coutumes et les règles économiques auxquelles nous sommes confrontés tous les jours reposent sur un ensemble d'instructions, de protocoles et de suppositions concernant la façon dont le monde fonctionne. Le système d'exploitation de notre société repose en grande partie sur des suppositions concernant le comportement humain.

Au tout début de l'humanité – vraiment le tout début, il y a environ 50 000 ans – les principes qui sous-tendaient le comportement humain étaient simples. Nos ancêtres s'efforçaient de survivre. Qu'il s'agisse de trouver de la nourriture dans la savane ou de se réfugier dans les bois quand un félin aux dents longues était dans les parages, leur comportement était guidé essentiellement par l'instinct de survie. Appelons ce système d'exploitation primitif Motivation 1.0. Il n'était pas très subtil et ne différait pas beaucoup de celui des singes rhésus, des grands singes et d'un certain nombre d'autres espèces animales, mais il était bien utile à nos ancêtres. Il a très bien fonctionné, pendant un certain temps.

À mesure que les êtres humains formaient des sociétés plus complexes dans lesquelles il était nécessaire aussi bien de coopérer en vue du bien commun que de combattre les étrangers, un système d'exploitation fondé simplement sur une pulsion biologique devenait inadéquat. Il fallait même parfois refréner cette pulsion, faute de quoi A volait le dîner de B et B volait la compagnie de C. C'est ainsi que, grâce à des avancées remarquables

en matière d'ingénierie culturelle, nous avons progressivement remplacé notre système par une version plus compatible avec notre nouvelle façon de travailler et de vivre.

Ce nouveau système d'exploitation, plus perfectionné, reposait sur une supposition revue et corrigée, selon laquelle **l'être humain est plus que la somme de ses pulsions biologiques**. La motivation biologique initiale restait importante – aucun doute à ce sujet – mais elle ne suffisait pas à rendre compte de ce que nous étions. Il y avait un second type de motivation : nous recherchions les récompenses et nous évitions les punitions. Appelons ce système Motivation 2.0 (bien sûr, les autres espèces animales réagissent également aux récompenses et aux punitions, mais seul l'être humain s'est montré capable, à partir de ce type de motivation, de créer de nouveaux modèles économiques et sociaux).

L'exploitation de ce second type de motivation a joué un rôle essentiel dans le progrès économique dans le monde entier, surtout au cours des deux derniers siècles. Considérons la Révolution industrielle. Des créations technologiques comme la machine à vapeur, le chemin de fer et l'électricité ont été fondamentales pour le développement de l'industrie, mais il en a été de même de certaines innovations moins voyantes, en particulier les travaux d'un ingénieur américain, Frederick Taylor. Au tout début du xx^e siècle, trouvant la gestion des entreprises inefficace et peu méthodique, Taylor inventa ce qu'il appela l'organisation scientifique du travail. C'était une forme de « logiciel » conçue d'une main experte pour fonctionner sur la plate-forme Motivation 2.0. Son invention a connu un succès fulgurant.

Selon l'approche taylorienne, les ouvriers sont pour ainsi dire les éléments d'une machine compliquée. Lorsqu'ils accomplissent correctement la tâche voulue au moment opportun, la machine fonctionne bien. Pour obtenir ce résultat, il suffit de récompenser le comportement désiré et de punir le comportement

indésirable. Les gens réagissent de façon rationnelle à ces influences externes – ou motivateurs extrinsèques – et c'est profitable au système et à tous. Nous pensons généralement que ce sont le charbon et le pétrole qui ont permis le développement des pays industrialisés, mais la carotte et le bâton ont sans doute été des éléments tout aussi déterminants.

Le système d'exploitation Motivation 2.0 a très bien résisté à l'épreuve du temps. Il fait même tellement partie de nous que, le plus souvent, nous n'avons pas conscience de son existence. En effet, nous avons toujours tout organisé sur la base d'une supposition tenue pour acquise, à savoir que le meilleur moyen de progresser, d'accroître la productivité et d'encourager l'excellence consiste à récompenser celui qui fait bien et à sanctionner celui qui fait mal.

Bien que plus perfectionné et plus ambitieux que Motivation 1.0, Motivation 2.0 n'était tout de même pas très valorisant. Il reflétait l'idée que finalement, nous autres humains ne serions pas fondamentalement différents des chevaux : pour nous faire avancer dans la bonne direction, il suffirait de nous faire miroiter une carotte plus belle ou de brandir un bâton plus gros. Si le principe était grossier, le système était cependant efficace. Il aura très bien fonctionné, du moins pendant un certain temps.

Au cours du xx^e siècle, les systèmes économiques sont devenus de plus en plus complexes et le monde du travail a fait appel à des compétences de plus en plus pointues, si bien que l'approche Motivation 2.0 s'est heurtée à certaines résistances. Dans les années 1950, Abraham Maslow, qui avait étudié avec Harlow à l'université du Wisconsin, a développé le champ de la psychologie humaniste en remettant en question cette idée que l'être humain se comporterait simplement comme un rat en présence de stimuli positifs et négatifs. En 1960, Douglas McGregor, professeur de management au MIT, a insufflé les idées de Maslow

dans le monde de l'entreprise. Il a remis en question le principe selon lequel l'être humain resterait fondamentalement inerte en l'absence de récompenses et de sanctions. Pour lui, **les gens avaient d'autres motivations plus élevées dont les entreprises pourraient tirer parti si leurs dirigeants savaient en tenir compte**. Grâce notamment aux travaux de McGregor, le monde de l'entreprise a un peu évolué. Les codes vestimentaires se sont assouplis et les horaires sont devenus moins rigides. De nombreuses entreprises ont cherché à accorder à leurs salariés davantage d'autonomie et à les aider à progresser. Ces améliorations ont permis de corriger certaines faiblesses du système, mais elles sont restées trop modestes pour représenter un changement profond et pour justifier l'appellation 2.1.

Le principe général est donc resté le même car il était facile à comprendre et à appliquer. Cependant, entre 2000 et 2010 – une période marquée par une véritable contre-performance en matière économique, technologique et sociale –, on s'est aperçu que ce bon vieux système d'exploitation ne fonctionnait plus aussi bien. Souvent, et de façon imprévisible, il provoque des pannes et l'on est obligé de trouver des palliatifs pour s'en sortir. Surtout, il se révèle incompatible avec un certain nombre d'aspects du monde actuel de l'entreprise et si nous étudions bien ces problèmes d'incompatibilité, nous ne pourrions pas manquer de nous apercevoir que de modestes mises à jour ne sauraient les résoudre. Ce qu'il nous faut, c'est une version vraiment nouvelle.

Trois problèmes d'incompatibilité

Motivation 2.0 continue de nous rendre service dans un certain nombre de cas, mais ce n'est pas un système fiable. Parfois, le système fonctionne bien mais, souvent, il fonctionne mal. C'est en comprenant quels sont ses défauts que nous pourrions déterminer quelles parties il faut conserver et lesquelles il faut changer. On peut distinguer trois grandes catégories de problèmes. De fait, **notre système d'exploitation actuel a beaucoup perdu de sa compatibilité avec notre façon d'organiser ce que nous faisons, de le concevoir et de le faire.**

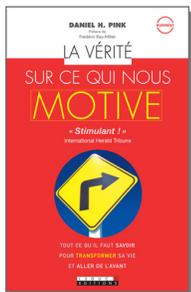
Comment nous organisons ce que nous faisons

Revenons à notre comparaison entre l'encyclopédie de Microsoft et Wikipedia. Selon les principes qui régissent Motivation 2.0, un tel résultat ne devrait même pas être possible. Le succès de Wikipedia semble défier les lois de la physique comportementale.

Si Wikipedia était le seul exemple de produit entièrement développé par des bénévoles et par des amateurs, nous pourrions le considérer comme une aberration, comme l'exception qui confirme la règle. Or, ce n'est pas le cas. Au contraire, Wikipedia est le plus fameux modèle d'entreprise du XXI^e siècle : l'*open source**.

Quand vous surfez sur Internet pour consulter vos mails ou vous acheter une paire de chaussures, peut-être utilisez-vous Firefox, un navigateur gratuit en *open source* développé presque exclusivement par des bénévoles du monde entier. Des travailleurs qui ne sont pas rémunérés et qui font cadeau de leur produit à

* NdT : on qualifie d'*open source* un logiciel ou programme informatique (le plus souvent gratuit) dont la modification et la création de travaux dérivés sont libres. Chacun peut donc contribuer à son développement et à son entretien.



La vérité sur ce qui nous motive **Daniel H. Pink**

Plus d'infos sur ce livre paru aux éditions
Leduc.s