

## *I n t r o d u c t i o n*

---

# Cessez de faire avancer vos salariés à coups de carottes

Êtes-vous motivé par la lecture de ce livre ? Vous pourriez juger cette question stupide dans la mesure où vous êtes précisément en train de le lire. J'admets qu'elle semble peu pertinente, mais pour une toute autre raison.

Vous demander si vous êtes motivé induit plus de questions que de réponses. Quels critères utilisez-vous pour déterminer si vous êtes motivé ? En supposant que je vous demande si l'un de vos collègues est motivé par la lecture de ce livre, comment pourriez-vous parvenir à votre conclusion ? Comment évaluez-vous la motivation de quelqu'un d'autre ? Et d'ailleurs qu'entend-on exactement par *motivation* ?

Pendant des années j'ai spontanément défini la motivation comme « l'énergie d'agir ». Il s'est avéré que ma définition comportait la même erreur rédhibitoire que les 102 autres existant sur le sujet<sup>1</sup>. Envisager la motivation comme le fait de posséder l'énergie ou l'élan pour agir ne rend pas totalement compte de la nature réelle de la motivation humaine. Et cela ne permet en aucun cas de comprendre les raisons qui commandent l'action.

---

1. Kleinginna et Kleinginna, « Categorized List ».

## Poser la bonne question

Revenons à ma question. Êtes-vous motivé par la lecture de ce livre ? Ce n'est pas la bonne question à poser. Je devrais plutôt vous demander : pourquoi êtes-vous motivé ? Je pourrais ainsi découvrir que vous le lisez parce que vous prenez votre rôle de leader au sérieux et que vous rencontrez un problème de motivation avec l'un de vos subordonnés. Vous espérez que la lecture de cet ouvrage vous aidera à résoudre le problème. Ou bien je pourrais découvrir que vous le lisez parce que votre supérieur hiérarchique vous l'a vivement recommandé et que vous ne voulez pas vous exposer à des conséquences fâcheuses si vous n'obtempérez pas. Nous voyons que deux raisons différentes peuvent commander votre motivation et déclencher une énergie de qualité différente. Au lieu de vous demander si vous êtes motivé, c'est une autre question que je devrais vous poser si je veux déterminer les raisons de votre action.

Un constat s'impose dès que l'on aborde la nature de la motivation. *Les êtres humains sont toujours motivés.* La question n'est pas s'ils sont motivés mais pourquoi ils le sont.

La motivation – ou l'énergie et la dynamique – qu'une personne investit dans une action peut être de qualité différente. Dans certains cas la motivation d'une personne entraîne des conséquences positives pour elle-même ou pour les autres – dans d'autres elle est suivie d'effets négatifs.

- ◆ La motivation qui procède de la décision délibérée d'effectuer un acte diffère de la motivation résultant de l'obligation d'accomplir ce même acte.
- ◆ La motivation induite par des valeurs, un objectif, l'amour, la joie ou la compassion diffère de la motivation dictée par l'ego, le pouvoir, le statut, ou le désir de gratifications externes.
- ◆ La motivation de celui qui concourt par désir de se surpasser (le résultat témoignant de sa réussite en termes de crois-

sance, d'apprentissage et d'exécution) n'a rien à voir avec la compétition dont l'objet est de remporter la victoire, d'impressionner les autres ou de gagner des faveurs.

Nous croyons en général que la motivation est une donnée que certains possèdent naturellement et d'autres pas. Ce pré-supposé naïf est l'une des raisons principales de l'échec des méthodes de motivation traditionnelles. Il nous incite à conclure que plus une personne « possède de motivation », plus elle aura de chances d'atteindre ses objectifs et de réussir. Or dans ce domaine, il est simpliste, voire contre-productif de croire en l'équation plus = mieux. Cela vaut aussi en ce qui concerne les amis ; c'est moins le nombre d'amis qui compte que le type et la qualité de notre relation avec eux<sup>2</sup>.

Imaginez que vous êtes directeur commercial. Vous vous interrogez sur le degré de motivation de vos collaborateurs. Vous consultez les résultats de vos deux meilleurs vendeurs à mi-trimestre et en concluez qu'ils sont effectivement très motivés. Vous ne remarquez sans doute pas que leur motivation est d'ordre différent. L'un travaille avec acharnement pour arriver en tête du concours du meilleur vendeur, pour être considéré comme le numéro un et pour décrocher la prime promise. L'autre s'investit à fond parce qu'il apprécie la valeur de vos produits et de vos services, ses efforts sont liés à un objectif supérieur, il se réjouit d'aider ses clients à résoudre leurs problèmes. La science de la motivation prouve clairement que la qualité de la motivation de ces vendeurs a des implications majeures. La qualité d'énergie que chacun déploie affecte leurs résultats à court terme et leur dynamisme à long terme<sup>3</sup>.

---

2. Deci *et al.*, « Benefits of Giving Autonomy Support ».

3. Baard, « Intrinsic Need Satisfaction » ; Deci et Ryan, *Handbook of Self-Determination Research* ; Gagne et Deci, « Self-Determination Theory » ; et Deci et Ryan, « Facilitating Optimal Motivation ».

La motivation, dans son acception classique, appelle les questions : cette personne est-elle motivée ? Quel est son degré de motivation ? Lesquelles induisent des réponses simplistes de type blanc ou noir, oui ou non, qui renseignent insuffisamment sur la nature de la motivation. Mais dès que l'on demande *pourquoi* telle personne est motivée, on obtient tout un éventail de motivations possibles. La nouvelle science de la motivation, en s'appuyant sur l'analyse des différents types de motivation et de leurs conséquences, vous aidera, ainsi que vos collaborateurs, à faire l'expérience d'une motivation de qualité supérieure, optimale.

## Nous avons appris à appliquer cette science

Mon intérêt pour la motivation a atteint son point culminant en 1985, lorsque, pratiquement du jour au lendemain, j'ai adopté un régime strictement végétarien. Une étude sur le traitement infligé aux animaux m'avait émue au point de m'interdire définitivement de consommer des produits animaux. Famille et amis qui savaient combien j'appréciais la viande remarquèrent la discipline étonnante que je m'imposais et en furent intrigués. Pourtant je n'avais pas le sentiment de me contraindre. Ce mode de vie m'apportait un regain d'énergie et justifiait ma décision. En presque trente ans, ma résolution n'a jamais faibli.

J'ai développé des théories personnelles sur la motivation à partir de mon expérience, mais il m'a fallu attendre l'émission d'Oprah Winfrey du 14 octobre 1996 pour comprendre ce qu'est la science de la motivation. Winfrey avait invité sur le plateau Alfie Kohn, auteur du livre *Punished by Rewards – The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's Praise, and Other Bribes*<sup>4</sup> (littéralement « Punis par les récompenses – Le pro-

---

4. Kohn, *Punished by Rewards*.

blème des médailles d'or, des politiques d'incitation, des classements A et autres outils de corruption »). Selon elle, Kohn allait révolutionner la manière dont les spectateurs considèrent la parentalité. L'auteur exhortait principalement les parents et les enseignants à cesser de récompenser les enfants pour des actes auxquels ils sont naturellement enclins – par exemple apprendre, progresser et exceller. En distribuant des gratifications, affirmait Kohn, on tue l'envie d'adopter le comportement que l'on tient précisément à récompenser.

L'idée de Kohn trouva une résonance en moi – mais je n'étais ni parent, ni enseignante. Les publics directement concernés réagirent avec violence. Ils rejetèrent sa thèse et exprimèrent leur colère. Monsieur Kohn ne comprenait-il pas que face à un enfant qui ne cesse de pleurer, la promesse d'une glace peut constituer une aide précieuse ? Quand un enfant refuse de lire, la perspective d'une récompense l'encourage à prendre son livre. Si votre fille renâcle à vous aider à la maison, il suffit de lui proposer une quelconque rétribution pour qu'elle accepte. Une mère interrogée confirmait qu'elle avait dépensé des milliers de dollars pour amadouer ses enfants. Les promesses et les récompenses constituaient, selon elle, le seul moyen d'obtenir qu'ils l'écoutent.

Kohn s'efforçait d'expliquer que les récompenses et les punitions peuvent avoir l'effet recherché sur le moment, mais qu'ils n'achètent qu'une seule chose : l'obéissance temporaire. Il tentait d'exposer l'effet délétère de la politique de la carotte et du bâton sur l'enfant, en termes de qualité d'apprentissage, de compréhension et d'engagement – en particulier à long terme. Il invitait parents et enseignants à se rendre compte de ce qui se passe lorsque la gratification ou la pression a disparu ou lorsque les ressources se sont taries. Si la récompense seule motive l'enfant, sa motivation disparaît lorsqu'il n'existe plus de perspective de récompense. Kohn plaidait pour que les enfants ne soient pas éduqués de la même manière qu'on élève des animaux domestiques.

Malheureusement pour lui, il se focalisait sur ce que les parents et les enseignants doivent s'abstenir de faire. On pouvait voir, entendre et ressentir leur peur. *Qu'attend-il de nous ? Comment nous y prendre autrement ?* Kohn fit tout son possible, mais sous les projecteurs aveuglants de la télévision nationale et disposant d'un délai limité, les idées novatrices qu'il exposait retentissaient comme une litanie d'interdits.

Aujourd'hui, nous disposons de données et de recherches qui valident d'autres approches de la motivation. Je comprends maintenant pourquoi il m'a été si facile de devenir végétarienne et de le rester. J'ai réussi à traduire cette connaissance et à l'appliquer à d'autres tâches, d'autres buts et d'autres situations tant dans ma vie personnelle que professionnelle.

Plusieurs années d'expériences nous ont enseigné comment positionner et promouvoir les travaux stimulants du D<sup>r</sup> Edward Deci, du D<sup>r</sup> Richard Ryan et d'autres pionniers de la motivation, sur lesquels Kohn et des auteurs tels que Daniel Pink fondent leurs thèses. Grâce à ces chercheurs passionnés, nous avons fini par décrypter la véritable nature de la motivation humaine. Elle est riche d'espoirs et de promesses.

La science de la motivation et les exigences de la réalité imposent une remise en question des modes de management traditionnels. Il existe une manière différente et plus efficace d'aborder la motivation – qui induit la question : *s'il existe une approche de la motivation qui a prouvé son efficacité, pourquoi n'est-elle pas appliquée par davantage de leaders et de managers ?*

Cette question appelle trois réponses potentielles. Laquelle des trois correspond à votre situation propre ?

- ◆ Vous n'avez pas la preuve que la nouvelle approche est efficace.
- ◆ Vous n'êtes pas convaincu(e) par la preuve.
- ◆ Vous ne savez pas comment exploiter la preuve.

### *Réponse potentielle 1 : Vous n'avez pas la preuve que la nouvelle approche est efficace*

Un événement amusant s'est produit au cours de recherches sur la motivation humaine. Des psychologues ont décidé d'étudier le comportement animal. On peut ainsi voir sur YouTube, B.F. Skinner, professeur de psychologie à Harvard, montrant comment il « motive » un pigeon conditionné pour effectuer un tour sur lui-même de 360° en le récompensant par des graines. C'est fascinant à observer – il récompense l'animal d'accomplir ce qu'il veut lui voir accomplir, et il parvient à lui faire faire à peu près n'importe quoi. Les Comportementalistes expliquent que cette méthode pourrait motiver de la même façon les salariés : il suffit de les récompenser d'avoir fait ce que vous voulez qu'ils fassent et vous pouvez ainsi les conduire à faire pratiquement ce que vous voulez. Et devinez quoi ? Cela a marché – du moins en apparence. Mes collègues et moi appelons cela le paradigme du pigeon qui picore.

L'utilisation de graines métaphoriques comme outils de motivation pour convaincre les salariés d'effectuer des tâches qu'ils n'ont pas forcément envie d'accomplir est devenue une pratique courante. Tout un business s'est développé autour de la création de dispositifs complexes destinés à motiver les employés, assortis de systèmes de récompenses, de rétributions, de concours, de gages, de badges, de primes et de programmes de reconnaissance officiels. Des graines, encore et toujours plus de graines pour les pigeons !

Les données actuelles démontrent clairement la futilité du paradigme du pigeon qui picore. Les milliers d'expérimentations menées dans le monde entier font état de résultats identiques : si les salariés acceptent les gratifications financières ou les récompenses offertes, il n'en demeure pas moins que la seule corrélation entre ces incitations et la performance est d'ordre négatif. Pour le dire autrement, les récompenses

externes ont un effet nocif; elles ruinent l'énergie, la vitalité et le sentiment positif de bien-être sans lesquels les salariés ne peuvent atteindre leurs objectifs, exceller et soutenir un effort durable<sup>5</sup>.

Les techniques classiques de motivation semblent fonctionner dans certaines entreprises ou dans certains secteurs. Si, comme pour les pigeons, vous promettez plus de graines à des ouvriers, leur productivité sur la chaîne d'assemblage accusera peut-être une hausse significative à court terme. Mais il ne faut pas pour autant confondre productivité avec croissance et prospérité. Sans ces deux dernières, les gains à court terme se transforment en pertes d'opportunités à long terme. Le paradigme du pigeon qui picore n'a jamais fonctionné selon ce que nous en attendions – indépendamment de l'entreprise ou du secteur d'activité. Tout simplement parce que *les êtres humains ne sont pas des pigeons*.

Outre l'exposé des données scientifiques prouvant l'inadéquation des techniques de motivation anciennes, ce livre a pour vocation de vous aider à développer les compétences managériales qui vous permettront de les exploiter concrètement.

### *Réponse potentielle 2 : Vous n'êtes pas convaincu(e) par la preuve*

Êtes-vous capable de compléter les phrases suivantes ?

- ◆ Ce n'est pas personnel ; c'est uniquement...
- ◆ La raison d'être de l'entreprise est de...
- ◆ Les leaders sont en position de...
- ◆ La seule chose qui compte vraiment, c'est...
- ◆ Si ce n'est pas mesurable, c'est...

---

5. Murayama *et al.*, « Undermining Effect of Monetary Reward » ; et Kerr, Feltz, et Irwin, « To Pay or Not To Pay ? »

Ces croyances sont si profondément ancrées dans la psyché collective que vous n'avez probablement pas besoin de vérifier vos réponses. (Mais si vous êtes curieux, reportez-vous au chapitre 6 où elles sont explorées en détail.) Si les affirmations ci-dessus expriment des idées communément admises, cela ne prouve pas pour autant leur légitimité. En les acceptant telles quelles, vous limitez votre capacité à envisager des alternatives, à changer de méthodes de motivation et à renouveler votre leadership. Le chapitre 6, « Repenser cinq croyances qui érodent la motivation », vous invite à réfléchir à vos croyances, à leur origine, à faire le point sur leur actualité par rapport à vous-même, concernant vos salariés et vos résultats.

En étudiant les preuves scientifiques et les nouvelles approches de la motivation, vous comprendrez, je l'espère, que ces croyances dont vous avez hérité affaiblissent votre leadership. Vous vous rendrez compte par exemple que votre focalisation sur le résultat est responsable des souffrances psychologiques, des tensions et des pressions qui vous empêchent d'obtenir les résultats à court terme ou à long terme que vous – et vos équipes – recherchez.

### *Réponse potentielle 3 : Vous ne savez pas comment exploiter la preuve*

Vous êtes peut-être familiarisé avec les données scientifiques montrant que les méthodes traditionnelles de motivation nuisent à la qualité du travail et à la productivité des employés<sup>6</sup>. Elles parlent à votre imagination et suscitent votre curiosité. Mais comme cela arrive souvent lors des tentatives de simplification scientifique, les idées finissent par se réduire à des clichés qui les rendent difficiles à exploiter. Ainsi, nous

---

6. Ryan, « Self-Determination Theory » ; Deci et Ryan, *Handbook of Self-Determination Research* ; Deci et Ryan, « Facilitating Optimal Motivation » ; et Pink Daniel, *Drive*.

sommes pour la plupart intimement convaincus des vertus de la motivation intrinsèque. Mais en tant que leader, vous pouvez douter et vous demander avec angoisse : *existe-t-il vraiment des alternatives à la méthode de la carotte et du bâton ? Comment motiver intrinsèquement mes salariés et de façon durable ?* Aussi louables soient-elles, ces interrogations n'en reflètent pas moins une vision classique sous-tendue par l'idée que la motivation est *quelque chose que vous faites aux autres*.

Les ouvrages de vulgarisation et les conférenciers ont eu le mérite de mobiliser l'attention sur les caractéristiques positives de la motivation intrinsèque et sur les effets délétères de la motivation extrinsèque. Mais la dualité simpliste positif/négatif, interne/externe, ou/ou n'épuise pas la question et ne permet pas d'utiliser ces concepts de manière optimale.

*La méconnaissance de la nature réelle de la motivation conduit à une utilisation erronée des techniques propres à l'encourager.*

Le fait d'admettre que les techniques classiques se sont révélées contre-productives – ou pire, destructrices – nous rend libres d'explorer de nouvelles voies. Nous devons reconnaître que la pression exercée sur les salariés n'a jusqu'alors servi qu'à limiter les résultats. Ce n'est pas en promouvant la compétition ou en organisant des concours que l'on encourage la performance. Force est d'admettre qu'outre la nécessité d'avoir de quoi vivre et le désir d'obtenir toujours davantage, en privilégiant la récompense financière on a occulté ce qui gratifie vraiment les salariés dans l'exercice de leur travail. On sait désormais qu'il ne suffit pas de leur offrir des incitations pécuniaires pour obtenir les résultats souhaités. Les leaders et les managers doivent envisager d'autres méthodes. Le temps est venu d'abandonner la politique de la carotte et du bâton pour se tourner vers des stratégies différentes et plus efficaces.

S'agissant de la motivation, nous nous sommes sous-estimés nous-mêmes – et peut-être même privés – de quelque chose de plus substantiel et de plus digne d'intérêt que les graines, les carottes et le bâton. En acceptant le paradigme du

pigeon qui picore, déjà dépassé, nous nous sommes convaincus qu'il répondait à la nature de la motivation, et nous sommes passés à côté des vraies raisons qui nous conduisent à nous investir dans notre travail.

La nouvelle science de la motivation est porteuse de promesses. Elle offre des alternatives au paradigme daté du pigeon qui picore et aux efforts incessants visant à fournir aux salariés toujours plus de graines et de meilleure qualité pour obtenir d'eux les résultats escomptés. Comment s'étonner qu'ils ne jugent pas ces graines satisfaisantes ?

Alors que les techniques traditionnelles ont échoué, ce livre vous offre un cadre, un modèle et une stratégie qui marchent. Vous y découvrirez également un vocabulaire nouveau, indispensable pour penser et exprimer la motivation. L'utilisation d'une terminologie caduque – par exemple : « piloter par le résultat » ou « orienter les comportements par des incitations » – vous mène à l'impasse dès lors que vous recherchez dans la motivation le moyen de générer de la productivité sans compromettre pour autant l'énergie positive et durable, la vitalité et le bien-être de vos salariés.

- ◆ Chapitre 1. « Le dilemme de la motivation » explique pourquoi les efforts pour motiver les salariés restent inefficaces, et propose le modèle de l'éventail de la motivation comme alternative.
- ◆ Chapitre 2. « Ce qui motive les êtres humains : la véritable histoire » analyse la véritable nature de la motivation humaine, les bénéfices liés à sa connaissance et les coûts cachés de sa méconnaissance.
- ◆ Chapitre 3. « Le danger du Drive ou les limites de l'incitation » présente des stratégies alternatives qui, paradoxalement, débouchent sur des résultats supérieurs.
- ◆ Chapitre 4. « La motivation est un savoir-faire » explore les outils et les compétences nécessaires aux salariés pour faire évoluer la qualité de leur motivation.

- ◆ Chapitre 5. « Faire du changement une réalité » apprend aux leaders et aux managers à conduire une conversation de perspective qui facilite pour le salarié le passage à un niveau de motivation de qualité supérieure.
- ◆ Chapitre 6. « Repenser cinq croyances qui érodent la motivation » recense les effets négatifs sur le leadership des croyances et des valeurs héritées et propose de nouvelles pratiques pour encourager la motivation optimale.
- ◆ Chapitre 7. « La promesse de la motivation optimale » analyse le potentiel de cette nouvelle approche de la motivation selon trois perspectives : l'organisation, les dirigeants, et les salariés en quête d'accomplissement dans leur travail.

Ce livre s'adresse aux leaders capables de remettre en question leurs croyances et leurs pratiques habituelles. Aux dirigeants conscients que des techniques de motivation dépassées nuisent à l'énergie, à la créativité, au bien-être et à la santé – mentale et physique – des salariés. Il est destiné aux responsables désireux de façonner un environnement de travail dans lequel les salariés s'épanouissent. Et il vous concerne si vous recherchez un moyen efficace et honorable d'obtenir des résultats durables, qui permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même – et pour lui-même.