

Hackathons : la créativité par l'engagement

Mémoire écrit pour l'obtention du
D.U. Intelligence collective (Université de Cergy Pontoise)
Version publique v1.00 beta

écrit par

Marc SAVARD
Janvier à mai 2018

Inclusion

Ce mémoire est l'une des dernières pierres d'un travail entrepris il y a bientôt deux ans, lorsque j'ai découvert le D.U. I.C. et décidé d'entreprendre cette formation.

Cette décision prise et le travail accompli pour arriver jusqu'au D.U. puis durant le D.U. m'ont énormément apporté. Ce sont à la fois les signes et les causes d'une grande avancée pour moi, fil rouge de ce parcours : la capacité de (un peu mieux) lâcher prise.

Ce chemin de transformation m'a conduit au D.U., et le D.U. en est constitutif.

Ce stage lui-même m'aura beaucoup apporté sur ce point et le travail de rédaction de ce mémoire aura aussi contribué à revisiter et mieux intégrer encore un certain nombre de ses enseignements.

En finalisant ce mémoire je pense qu'il est temps de prendre un peu de recul et de commencer à voir l'édifice dont il est une pierre.

Merci à mes camarades de promo, mention spéciale aux copines du Groupe 3.

Merci à mes relectrices ;)

Merci à Mélanie pour la discussion qui m'a décidé à publier cette version.

De Carrières sur Seine à Carantec, de Carantec à Carrières sur Seine,
Janvier à mai 2018

« L'art de vivre consiste en un subtil mélange entre lâcher prise et tenir bon. »

Henri Lewis

« Ce n'est pas parce que c'est difficile que l'on n'ose pas. C'est parce que l'on n'ose pas que c'est difficile. »

Sénèque

Quelques mots sur cette édition

Ce travail est une édition « tous publics » d'un mémoire rédigé pour l'obtention du Diplôme Universitaire « Intelligence Collective » de l'Université de Cergy Pontoise (promo 2017-2018), sous la direction de Florence Daumarie et Olivier Piazza.

Dans sa forme originale, il comporte deux grandes parties. La première partie abordant le sujet théorique sous la forme d'une revue de littérature, la seconde est une analyse de pratique portant sur un stage (une intervention de trois jours et toute sa préparation) réalisé durant l'année, en faisant le lien avec le sujet du mémoire. Les détails que cette deuxième partie donnent sur les événements et les protagonistes en rendent la diffusion publique un peu compliquée.

L'envie de pouvoir diffuser ce mémoire a cependant été là dès lors que vous m'avez adressé des demandes en ce sens. Ce posait donc alors la question de la forme. Si je supprime cette deuxième partie ce ne sont pas seulement la description des étapes de préparation d'un hackathon particulier qui disparaissent mais surtout les mises en perspective de certains éléments théoriques ou de points d'attention particuliers dans ces expériences pratiques.

Le travail que je diffuse ici est donc une édition « tous publics » de ce mémoire, correspondant à sa première partie originale. Il n'est pas interdit d'imaginer une évolution, un enrichissement, pour y réintroduire ce qui en a disparu, voire plus. Après tout, étant limité par un nombre maximum de pages, je n'ai pas traité certains aspects qui étaient moins prioritaires, été rapide sur d'autres. Je m'en remets pour ça à vous.

A vous de me dire déjà sur <https://pasunblog.zebra3.fr/2018/06/02/memoire-creativite-engagement-hackathons/> si vous en voulez plus, et de quoi vous auriez envie. Faisons-donc marcher l'intelligence collective !

Marc Savard.

Sommaire

A.	Introduction	1
B.	Approche conceptuelle	2
B.1.	Engagement ou motivation ?	2
B.2.	De la motivation	2
B.2.1.	<i>La motivation et les chercheurs au XXe siècle</i>	3
B.2.2.	<i>La théorie de l'auto-détermination</i>	5
B.3.	De l'engagement	6
B.3.1.	<i>Attachement, engagement</i>	7
B.3.2.	<i>Des modèles d'engagement</i>	8
B.4.	De la créativité	9
B.4.1.	<i>Une théorie de la créativité</i>	9
B.5.	De la motivation dans la créativité.....	10
B.5.1.	<i>Motivation pro-sociale et créativité</i>	12
C.	Conclusion	14
D.	Bibliographie.....	15
E.	Annexes	16
E.1.	Théorie de l'auto-détermination.....	17
E.2.	Théorie componentionnelle de la créativité	18
E.3.	Modèle de l'Engagement de Meyer	19

A. Introduction

Les *hackathons*, ou marathons créatifs, sont devenus depuis une dizaine d'années l'un des outils emblématiques tant des démarches d'innovations entreprises de plus en plus nombreuses que d'un esprit start-up redevenu synonyme de modernité et de dynamisme. Ces rendez-vous aussi brefs qu'intenses, nés à la fin des années 90 dans les communautés de développeurs, popularisés par les entreprises de la Silicon Valley comme Yahoo! et Facebook, sont souvent vus comme un moyen rapide et cool d'innover, de stimuler une communauté ou des équipes.

Littéralement une course au *hack* (hack et marathon), le *hackathon* fait concourir des équipes autour d'un thème plus ou moins ouvert dont l'enjeu est de concevoir un service, un logiciel, un produit. A l'origine, les équipes étaient composées de développeurs d'une même communauté, communauté autour d'un logiciel libre par exemple, puis, avec sa popularisation, le *hackaton* a été mis en œuvre avec des équipes de salariés d'entreprise high-tech.

Dans sa forme la plus répandue, c'est maintenant un concours qui voit s'affronter des équipes rivales. C'est à partir de son utilisation régulière chez Yahoo! en 2005 puis chez Facebook en 2011 que le *hackathon* se fait vraiment connaître d'un plus grand public (Zukin & Papadantonakis, p.160). Aujourd'hui outil phare des démarches d'innovation ouverte, ces concours font appel à des ressources extérieures, souvent des start-up opérant dans le domaine de l'organisateur ou dans un domaine proche, parfois des clients, utilisateurs, etc. Dans tous les cas, il s'agit d'un véritable marathon demandant aux participants un effort intense sur une durée relativement courte (de une journée à deux ou trois jours, nuits parfois comprises), généralement sans rémunération, sinon la gloire ou un éventuel prix pour les premiers concurrents, lorsqu'il s'agit d'un concours.

Le *hackathon* fait appel à l'engagement des participants, dont la créativité doit permettre de voir émerger des idées, projets, qui feront le succès de l'édition. Qu'est-ce qui pousse donc les participants à se lancer dans de telles épreuves, qu'est-ce qui les motive et quelles sont les conditions qui rendent alors possible la créativité des équipes ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous aborderons tout d'abord sous un angle théorique, dans la première partie, l'analyse des éléments qui sont en jeu ici : motivation et engagement, créativité et liens entre ces deux grands sujets.

Dans une deuxième partie, nous plongerons au cœur de Museomix 2017 Paris, « marathon créatif » se distinguant des *hackathons* habituels par l'absence de compétition, de gagnants, où les enjeux sont, outre le plaisir partagé, l'apprentissage (le processus compte plus que les « résultats ») et la contribution à une expérience collective.

Ayant eu la chance de co-designer cette édition 2017 parisienne qui s'est déroulée au Palais de la Découverte, mais également de co-faciliter une des équipes, je décrirai dans cette deuxième partie le contexte de notre intervention, les intentions présidant à l'organisation, les problématiques gérées ainsi que nos interventions durant les trois jours de l'événement.

Nous verrons comment les fondamentaux de l'intelligence collective ainsi que les modalités d'organisation de l'événement apportent les éléments complémentaires grâce auxquels la motivation des équipes permet la créativité.

B. Approche conceptuelle

Cette première partie va aborder sous un angle théorique et au travers de plusieurs théories et modèles les éléments de notre sujet, l'engagement et la créativité.

Nous verrons ensuite quelles interactions peuvent exister entre ces deux notions et dans quelles conditions.

B.1. Engagement ou motivation ?

Comme l'introduction l'annonçait, nous évoquerons plus précisément l'engagement et la motivation. Si le langage commun en a fait deux termes paraissant interchangeables nous verrons comment les distinguer.

De multiples théories et modèles ont été développés depuis le début du vingtième siècle, décrivant la motivation comme une force dont on étudie à la fois les origines et les effets. D'une manière générale, ces théories visent à modéliser les forces poussant les individus à agir, leurs finalités et effets.

La motivation peut être observée sous 4 angles principaux, à travers quatre effets qui en sont la conséquence :

- La direction : la motivation dirige l'action vers certaines finalités ;
- Le déclenchement : la motivation permet d'expliquer ce qui va déclencher chez un individu la mise en œuvre d'actions ;
- La persistance : la motivation en tant que moteur de la volonté d'un individu à faire perdurer une action ou un comportement ;
- L'intensité avec laquelle un individu met en œuvre un effort dans l'action.

Dans les prochains chapitres nous étudierons plusieurs théories proposant des modèles qui nous permettront d'aborder la motivation tout d'abord, en particulier la théorie de l'auto-détermination, puis les notions d'engagement au travers desquelles se retrouvent les effets de la motivation.

B.2. De la motivation

La motivation est définie comme « le processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement » par le Larousse, ou comme « l'ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent » par le CNRTL.

Amabile & Kramer (2011, ebook) la définissent comme « la compréhension par une personne de ce qui doit être fait et l'énergie qu'elle met à le faire à tout moment ». Plus précisément, poursuivent les auteurs, « c'est une combinaison du choix d'une personne de réaliser une tâche, le désir de dépenser l'énergie nécessaire à faire et la mobilisation de cette énergie dans la poursuite de l'effort ».

La motivation est aujourd'hui un sujet de recherche intéressant autant le domaine de la psychologie que ceux de l'économie et du management.

Cependant, la formalisation du terme dans ses acceptions modernes et le développement de recherches pour en comprendre les mécanismes et formuler des théories sont relativement récents et datent essentiellement du vingtième siècle, qui a vu cette notion prendre corps et devenir sujet d'attention et d'étude.

B.2.1. La motivation et les chercheurs au XXe siècle

Dès le début du vingtième siècle, l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor prend en compte la question de la motivation en cherchant à la développer (par la rémunération des travailleurs).

Au milieu du XX^e siècle, la motivation a notamment été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales », etc.

De nombreuses théories de la motivation sont élaborées par les chercheurs, donnant naissance à des modèles, modèles servant parfois l'élaboration d'une nouvelle approche.

Ainsi, en 1954, Abraham Maslow définit-il sa célèbre pyramide des besoins. Cette théorie fait le lien entre les besoins et la motivation. Les besoins sont hiérarchisés des plus fondamentaux, primaires, aux supérieurs. Ce qui motive, c'est la satisfaction des besoins, nous dit Maslow. Cette théorie est critiquée mais elle constitue néanmoins un élément essentiel dans le paysage intellectuel sur ce sujet. Elle offre un ancrage positif ou négatif.

En 1966, Frederick Herzberg développe la Théorie des 2 facteurs, qui reprend du travail de Maslow l'idée selon laquelle la clé est la réalisation de besoins plus ou moins essentiels, en niant cependant son idée clé de hiérarchie. Pour Herzberg on peut chercher à satisfaire, agir sur plusieurs besoins simultanément. Il classe ces besoins en deux grandes catégories : ceux qui sont source de satisfaction (s'ils sont accomplis) et donc de motivation, et ceux qui sont sources d'insatisfaction (s'ils ne sont pas accomplis).

Ces deux groupes sont indépendants : le fait que les besoins de la première catégorie ne soient pas satisfaits n'implique pas l'insatisfaction mais une absence de satisfaction. Le fait que les besoins de la deuxième catégorie ne soient pas satisfaits débouche en revanche sur l'insatisfaction.

En 1969, Clayton Adelfer propose sa Théorie d'Existence-Relation-Croissance (ERG theory : « Existence Relatedness and Growth ») qui s'inspire des travaux de Maslow.

Adelfer distingue trois catégories de besoins qu'il considère être à la base de nos comportements et pour lesquels il fait le lien avec les niveaux de la théorie de Maslow :

1. Besoins d'existence : besoins physiologiques et de sécurité tels que la faim et la soif. Ce sont les deux premiers niveaux de Maslow ;
2. Besoins de relations sociales (« relatedness ») : relation avec des individus significatifs pouvant appartenir à la famille, les collègues, les employeurs, etc. Les besoins de relations sociales ont comme point commun de ne pouvoir être satisfaits que dans le cadre d'une action concertée avec autrui. L'acceptation, la confirmation, la compréhension, l'influence sont des éléments qui font partie du processus relationnel. Ce sont les niveaux 3 et 4 de Maslow ;

3. Besoins de croissance : Désir d'être créateur, productif et de remplir des tâches significatives. La satisfaction de ces besoins provient de la mise en œuvre des capacités individuelles lorsqu'un problème se présente et peut impliquer le développement de compétences complémentaires. Ce sont les niveaux 4 et 5 de Maslow.

Cette théorie comprend donc deux catégories de besoins d'ordre psychologique et une catégorie d'ordre physiologique. Si Adelfer fait le lien entre ses travaux et ceux de Maslow, les trois catégories de besoins de sa théorie sont considérés comme complémentaires ou simultanés, là où l'idée de Maslow est qu'il est nécessaire de satisfaire les besoins inférieurs pour pouvoir passer aux besoins supérieurs dans une progression séquentielle.

En 1964, Victor Vroom décrit dans sa « théorie du résultat escompté » (« Expectancy Theory of Motivation ») que les individus définissent leurs comportements et arbitrent leurs actions en fonction du résultat escompté de ces actions.

La motivation est définie comme un processus de prise de décision prenant en compte la valence (la valeur positive ou négative, le caractère plaisant ou déplaisant que l'on attribue au résultat de ses actions) et l'instrumentalité (l'action ou le comportement adopté est un instrument permettant d'atteindre un but). La motivation est liée à la valeur de la récompense obtenue pour cet effort et l'attente / la prévision (« expectation »), le degré de confiance que l'on a d'atteindre ce but.

Sur la base de la théorie de Vroom, Porter & Lawler proposent en 1968 leur propre « Expectancy Theory ». Comme Vroom, Porter & Lawler concluent que c'est la récompense, le résultat escompté en jeu qui est le moteur de la motivation des individus au travail. Ils distinguent en revanche dans leur modèle les motivations intrinsèques et extrinsèques : « *la motivation intrinsèque implique les individus se livrant à une activité parce qu'ils la trouvent intéressante et qu'il découle spontanément une satisfaction de l'activité elle-même. La motivation extrinsèque, par contraste, implique une instrumentalité de l'activité et des conséquences distinctes comme des récompenses verbales ou tangibles. Ainsi, la satisfaction ne découle-t-elle pas de l'activité en elle-même mais plutôt de conséquences extrinsèques vers lesquelles elle conduit.* » (Gagné & Deci, 2005).

Porter & Lawler recommandent d'adapter l'environnement de travail de manière à ce que la performance effective conduise à la fois à des récompenses intrinsèques et extrinsèques, qui déboucheraient ainsi sur une satisfaction au travail. L'hypothèse implicite de ce modèle est que les motivations intrinsèques et extrinsèques seraient additives. Si les théories de Vroom, Porter & Lawler et d'autres théories basant la motivation sur la satisfaction attendue (« expectancy-valence theories ») ont fait l'objet de nombreux travaux et ont été, petit à petit, affinées, le caractère additif des motivations intrinsèques et extrinsèques s'est révélé assez tôt controversé. En 1971, Edward Deci montre que les récompenses extrinsèques tangibles diminuent la motivation intrinsèque quand les « récompenses verbales » la renforcent au contraire.

Ces travaux sont des fondements à partir desquels est élaborée depuis les années 1970-80 la théorie de l'auto-détermination (SDT, *self-determination theory*).

B.2.2. La théorie de l'auto-détermination

Cette théorie formulée tout d'abord par Edward Deci et Richard Ryan, connue en anglais sous le nom « Self Determination Theory », puis enrichie par de nombreux autres chercheurs depuis. Elle adopte à la fois une approche basée sur des besoins essentiels dont la satisfaction serait à la base de la motivation et une distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques. A la différence des modèles précédemment cités, les besoins essentiels définis par la théorie de l'autodétermination sont psychologiques. Ce modèle repose toujours sur l'idée que la motivation implique pour les individus de voir le lien entre un comportement et une issue désirée (Deci & Flastle, p. 59). Il distingue des sources de motivation internes (à l'individu) et des sources externes. Les individus doivent avoir la conviction que leur comportement peut accroître les chances d'obtenir le résultat escompté (Deci & Flastle, p.59).

Ce modèle est l'un des piliers de la recherche sur la motivation, c'est pourquoi nous allons le détailler dans les prochaines pages.

Selon la théorie de l'autodétermination, tout individu cherche à satisfaire trois besoins essentiels : le besoin d'autonomie (auto-nomos, je suis maître de mes choix, j'agis en accord avec mes règles et mes besoins), le besoin d'appartenance sociale (*relatedness*) et le besoin de compétence.

La notion d'autonomie est centrale dans cette théorie. C'est le degré d'autonomie des individus qui est déterminant dans la nature de leur motivation. On parle de formes de motivations contrôlées ou de motivation autonome (Gagné & Deci, 2005).

La théorie offre une représentation de différentes formes de motivation, ainsi que de l'absence de motivation, dans un continuum lié au degré de satisfaction plus ou moins élevé des trois besoins essentiels et de l'autonomie en particulier.

Avec la motivation extrinsèque, un individu accomplit une tâche qui ne lui procure pas de plaisir dans le but d'obtenir quelque chose (Gagné & Déci, 2014). Ses raisons sont au moins partiellement externes : obtenir une récompense, une reconnaissance, éviter une punition, etc. On parle d'un degré de contrôle (externe) plus ou moins important.

La motivation intrinsèque est considérée comme le plus haut degré d'autodétermination de l'individu. Elle concerne un individu qui agit de façon autonome et se sent également compétent (Gagné & Déci, 2014). L'accomplissement de la tâche ou de l'activité procure en lui-même plaisir et satisfaction (Deci, 1975 ; Deci & Ryan, 1985).

La théorie décrit 4 formes de motivation extrinsèque :

- Régulation externe
- Régulation introjectée
- Régulation identifiée
- Régulation intégrée

Les deux premières de ces formes de motivation extrinsèque sont dites « contrôlées » (Deci & Ryan, 2000).

Approche conceptuelle

La motivation extrinsèque par régulation externe correspond à un individu dont le degré d'autodétermination est le plus faible. Il agit à la demande d'un.e supérieur.e hiérarchique, pour obtenir une prime financière, éviter une punition, etc.

Dans la motivation extrinsèque introjectée les facteurs extérieurs de contrôle ont été partiellement internalisés, sans pour autant être acceptés par l'individu comme siens. Ce qui motive est de pouvoir s'évaluer positivement ou d'éviter des sentiments de culpabilité ou de honte. L'action n'est pas choisie librement mais accomplie pour éviter des conséquences désagréables ou culpabilisantes.

Dans les deux autres formes de motivation extrinsèque l'individu se reconnaît dans les valeurs et principes que sous-tend la tâche. Elle n'apporte pas en elle-même du plaisir, elle est réalisée à des fins externes, mais a une valeur, de l'importance pour l'individu qui s'identifie alors à la tâche ou l'activité (régulation identifiée). L'importance ou l'utilité est acceptée, la tâche permet d'atteindre des objectifs valorisés.

Ryan et Deci expliquent comment les motivations externes peuvent avoir un effet réel mais qui ne dure que le temps de l'existence du facteur de motivation (ex. : tant que la récompense ou la sanction existe).

Les facteurs exerçant une forme de contrôle sont, par définition, des antagonistes de la motivation intrinsèque. La perspective d'un gain, si elle permet de motiver un individu diminue par là-même son autonomie. On considère que plus la motivation extrinsèque augmente, plus la motivation intrinsèque diminue.

Il existe cependant des nuances. Amabile (1997, p.44) décrit sous le nom de « synergie motivationnelle » la possibilité de voir l'autodétermination par des facteurs de motivation. Cette synergie n'est possible que dans des conditions particulières. Il faut en premier lieu une motivation intrinsèque déjà forte et cette synergie n'est possible qu'avec des types spécifiques de motivation extrinsèque et un *timing* particulier également. Ces « récompenses » particulières qui peuvent faire positivement cette différence, sont la reconnaissance et les *feedbacks* qui confirment la compétence ou apportent des informations utiles sur la manière d'améliorer la performance. Amabile les nomme « informationnel extrinsinc motivators ». A l'inverse, « des contraintes sur comment le travail devrait être fait ou d'autres types de récompenses, reconnaissances ou feedbacks nuiront à la motivation intrinsèque et à la performance ».

On arrive à la régulation intégrée. Là encore, ce n'est pas la tâche en elle-même qui procure un plaisir ou une satisfaction. Elle est cependant conforme avec les valeurs de l'individu, qui s'y reconnaît et l'accomplit non pour le plaisir de la tâche en elle-même mais pour ce que son accomplissement pourra lui apporter.

B.3. De l'engagement

La notion d'engagement recouvre des définitions multiples. En langage courant, l'engagement au travail, l'engagement de quelqu'un dans la réalisation d'une tâche, désigne le degré d'implication. L'engagement peut aussi être une forme de promesse, un « contrat par lequel on s'engage à accomplir quelque chose » (dictionnaire Larousse).

Approche conceptuelle

La motivation ou l'engagement sont invoqués et même réclamés par des générations de managers associant souvent ces notions en une seule, dont ils font une sorte d'état d'esprit. La motivation et l'engagement seraient un état d'esprit, invoqué, et même réclamé par des générations de managers.

Ce que nous avons vu jusqu'ici nous permet de comprendre combien il est vain, voire invraisemblable de réclamer de la motivation, de faire appel à la volonté des personnes. La motivation peut être favorisée mais pas demandée.

Lost in translation

A ce stade, une difficulté survient. Les chercheurs anglophones utilisent en effet deux termes distincts, *commitment* et *engagement*, qui se traduisent tous les deux en français par... engagement. *Commitment* peut cependant également être traduit par le mot attachement. C'est le terme que nous emploierons.

Dans les prochaines pages, nous allons étudier les liens entre engagement, attachement et motivation.

B.3.1. Attachement, engagement

Meyer (2014, p.33) définit le terme d'attachement comme étant une force qui lie des individus à une démarche, un plan d'action¹.

L'attachement couvre donc la force qui pousse à s'engager dans une action ou une série d'actions. Meyer considère que si, dans certains ouvrages, l'attachement des employés est considéré comme une attitude, il s'agit pour lui de quelque chose de beaucoup plus profond qui a des « propriétés motivationnelles fortes ».

Meyer (2014, p.37) cite des travaux plus anciens suggérant que la motivation est un concept plus large que l'attachement et qu'il serait plus pertinent de considérer l'attachement comme l'une des énergies contribuant à un comportement volontaire de motivation. Il souligne également que sa nature de lien rend unique l'attachement parmi ces multiples forces et qu'en effet, ce terme est réservé au quotidien à des actions ou décisions relativement importantes et ayant des conséquences à long terme ; à l'inverse, les individus peuvent se déclarer « motivés » dans des situations relativement triviales ou ayant des implications sur des temps relativement courts.

Il poursuit (2014, p.37) en citant Meyer et al. (2010) qui soulignaient que l'attachement peut être une source puissante de motivation et conduire à la poursuite dans le temps d'une action même en faisant face à des forces contraires.

Enfin, concernant l'engagement, Meyer (2014, p.42) rappelle que sa définition ne fait pas l'objet d'un consensus clair. Les différentes définitions offertes par les auteurs cités dessinent cependant une tendance commune à considérer l'engagement comme un état ou

¹ « a force that binds individuals to a course of action »

Approche conceptuelle

une attitude comportementale. Il rappelle la définition proposée par Meyer et al. (2010, p. 64) : « l'engagement est vécu comme un enthousiasme, une implication personnelle dans une tâche ou un collectif (ex. une organisation), est favorisé par une orientation dispositionnelle correspondante et un climat favorable, et se manifeste par un comportement proactif axé sur la valeur »².

B.3.2. Des modèles d'engagement

En 1990 et 1991, Natalie Allen et John Meyer ont proposé un cadre théorique de l'engagement organisationnel (« Three-Component Model of organizational commitment » ou TCM). Ce modèle tri-dimensionnel décrit trois facettes ou composants de l'engagement : l'engagement affectif (l'attachement de l'individu à l'organisation), l'engagement de continuation (où l'on traite des bénéfices accumulés et des avantages à rester attaché à l'organisation, ainsi que des pertes liées à un départ, son coût) et l'engagement normatif (l'engagement lié à des obligations, la pression sociale, etc.). Selon ce modèle, l'engagement d'un individu dans une organisation se mesure dans ces trois composants simultanément. Les trois sont indépendants.

Le Modèle d'Engagement (« The Engagement Model ») formalisé en 2010 par John Meyer, Marylène Gagné et Natalya Parfyonova offre un cadre théorique basé à la fois sur la théorie de l'autodétermination et ce modèle tridimensionnel. Il permet de décrire les mécanismes impliqués dans l'engagement, d'identifier les situations et facteurs déclenchant ces mécanismes et expliquer les bénéfices découlant de l'engagement.

Le modèle fait une distinction entre l'engagement dans une activité (se basant sur la théorie d'autodétermination) et l'engagement dans une organisation (se basant sur le modèle tridimensionnel). Il décrit trois niveaux d'engagement : le désengagement, l'engagement contingent / secondaire, et l'engagement total. Dans une organisation, le désengagement correspond à des individus faisant l'expérience d'une absence de motivation telle que définie dans la théorie de l'autodétermination.

A l'inverse, les personnes pleinement engagées sont autodéterminées (régulation intégrée ou motivation intrinsèque). Les tâches accomplies peuvent ne pas être intrinsèquement intéressantes mais être valorisées et avoir du sens pour l'individu (régulation intégrée) ou être en elles-mêmes intéressantes et procurer du plaisir.

Selon le modèle, ces individus ont un fort engagement affectif et normatif reflétant un devoir moral de rester dans l'organisation et de contribuer à son succès. Entre ces deux extrêmes, l'engagement « contingent », ou secondaire, correspond à ce que beaucoup d'employés vivent, à savoir une compréhension de ce que leur niveau de performance dans les tâches confiées détermine la conservation de leur poste et des bénéfices qui y sont liés. Dans la théorie de l'autodétermination, cela correspond à une régulation contrôlée.

² « Engagement is experienced as enthusiasm and self-involvement with a task or collective (e.g., organization), is fostered by a corresponding dispositional orientation and facilitating climate, and manifests itself in proactive value-directed behavior. »

B.4. De la créativité

Selon le dictionnaire Larousse, la créativité se définit comme « capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur ». Pour certains chercheurs, la créativité est d'abord une notion s'appliquant à un individu. D'autres qualifient une activité elle-même de créative. Enfin, des auteurs comme Teresa Amabile choisissent de porter le regard sur un résultat : la « production d'une réponse, d'un produit ou solution à la fois nouveau et approprié à une tâche ouverte »³ (Amabile, 2013). Il s'agit d'un résultat produit par un ensemble de processus cognitifs souvent itératifs, que l'on peut schématiser ainsi :

- Analyse et articulation de la nature du problème à résoudre ;
- Collecte d'informations et amélioration des compétences requises ;
- Génération d'idées ;
- Tests et validation de la solution ;
- Communication de la solution.

B.4.1. Une théorie de la créativité

La théorie componentielle de la créativité (« Componential Theory of Creativity ») est l'une des théories majeures de la créativité. Selon cette théorie établie par Teresa Amabile en 1983, la créativité sera la plus grande lorsque :

1. un individu mû par une motivation intrinsèque,
2. possédant une forte expertise dans le domaine concerné,
3. talentueux en matière de fonctionnement créatif,
4. travaille dans un environnement apportant un appui à la créativité.

Cette théorie décrit 4 composants qui agissent dans les processus créatifs. Les trois premiers composants sont dits « internes » (à l'individu) :

- Compétences dans le domaine concerné : expertise, compétences techniques, intelligence, talent pour le domaine ;
- Talents indispensables au processus créatif : prise de risque, indépendance, capacité à aborder un problème sous un angle nouveau, discipline de travail, capacité à générer des idées... ;
- Motivation intrinsèque : les individus sont le plus créatif quand ils sont motivés par l'intérêt du travail en lui-même, par le plaisir, la joie ou le challenge qu'il procure, et non par une motivation extrinsèque.

³ « Creativity is the production of a novel and appropriate response, product, or solution to an open-ended task. »

Approche conceptuelle

Un quatrième composant concerne l'environnement social ou de travail :

- Stimulant la créativité, lui offrant un support, sans être « contrôlant » pour ne pas avoir un impact négatif sur la motivation intrinsèque : sens positif du challenge dans le travail, équipes collaboratives, variété des talents et compétences, liberté d'action, encouragement des idées nouvelles, etc. Ces éléments ont un sens particulier en entreprise (par exemple les pratiques de management, l'ouverture à l'expérimentation, etc.).

Des trois composants internes, c'est la motivation intrinsèque qui sera le plus fortement influencée par l'environnement de travail.

On retrouve par ailleurs avec cette notion d'un environnement qui offre appui, qui soutient, sans être « contrôlant », la notion de synergie motivationnelle évoquée plus haut, où l'organisation peut être un facteur extérieur (à l'individu) dont les apports, voire les récompenses, renforcent la motivation intrinsèque (qui va elle-même jouer sur la créativité).

B.5. De la motivation dans la créativité

La théorie de l'autodétermination montre que les récompenses sont en principe antagonistes à la motivation intrinsèque, en réduisant l'autonomie réelle perçue par l'individu.

Les facteurs externes peuvent cependant aussi être un support, un signal, montrant notamment à l'individu qu'il est encouragé et autorisé à prendre des risques par exemple, ou à avoir une certaine indépendance dans son travail. Dans les organisations, la recherche et le développement de solutions nouvelles sont notamment souvent implicitement associés au fait de ne pas respecter les règles ou les processus en place (Sue-Chan & Hempel, 2015). Chercher à développer quelque chose de nouveau peut être perçu comme subversif et les individus peuvent être tentés de limiter ou réprimer ces démarches.

L'organisation peut alors avoir une culture reconnaissant l'intérêt de cet état d'esprit, en encourageant les idées nouvelles, créatives, en offrant des feedbacks constructifs, en acceptant l'expérimentation, etc. Cette composante environnementale va alors jouer sur la créativité en renforçant la motivation intrinsèque.

A l'inverse, l'environnement de travail peut se révéler un frein à la créativité en ayant une culture organisationnelle conservatrice, favorisant le *status quo*, une tendance à critiquer les idées nouvelles, un management évitant la prise de risque, des problèmes politiques ou encore une pression sur le temps.

Teresa Amabile le montre, la motivation est l'un des moteurs de la créativité. La motivation intrinsèque a de nombreux impacts dans les processus permettant la « production d'idées, de produits ou de solutions nouvelles ». Elle pourra par exemple pousser un individu à acquérir de nouveaux savoirs ou compétences nécessaires pour la tâche sur laquelle il travaille.

Approche conceptuelle

Selon Gagné & Deci (2005), la motivation intrinsèque permet une performance effective, « particulièrement lorsqu'il s'agit de tâches requérant créativité, souplesse cognitive et compréhension conceptuelle ».

A l'inverse, « la motivation contrôlée peut nuire à la performance et au bien-être, en particulier lorsque les tâches requièrent créativité, souplesse cognitive ou traitements profonds de l'information. » (Gagné & Deci, 2005).

Les individus intrinsèquement motivés « ressentent une émotion positive (ex. Silvia, 2008) qui stimule la créativité en élargissant l'étendue des informations cognitives disponibles, élargissant la portée de l'attention vers l'assimilation d'un plus grand jeu d'idées, encourageant une souplesse cognitive dans l'identification de schémas et l'association d'idées. »⁴ (Grant & Berry, 2011).

Ces mêmes individus ont un désir d'apprendre⁵ et se focalisent plus sur les idées nouvelles, originales et uniques, qui offrent les plus grandes opportunités d'apprendre et d'explorer⁶ (Grant & Berry, 2011).

La motivation intrinsèque pousse à l'exploration, pouvant aller jusqu'à faire de la recherche d'idées une fin en soi (Csikszentmihalyi, 1996 – cité par Grant & Berry, 2011). Elle focalise cependant sur la « recherche de nouvelles découvertes, associée à la découverte de produits plus originaux, mais pas nécessairement plus utiles » (Grant & Berry, 2011).

En effet, les individus engagés dans un processus créatif tendent à développer des idées, produits, solutions alignés avec leurs buts. La théorie du traitement motivé de l'information⁷ de Ziva Kunda indique que la motivation structure les processus cognitifs et pousse les individus à sélectionner, encoder et retenir les informations en phase avec leurs désirs (Grant & Berry, 2011).

Comme le soulignent par ailleurs Sue-Chan & Hempel, la notion de « créatif » n'est pas absolue⁸ : ce qui est considéré comme créatif dans un environnement peut ne pas l'être dans un autre. Et bien sûr, ce qui est nouveau n'est pas forcément utile.

On le voit, si le rôle de la motivation intrinsèque dans la créativité est clair, en particulier comme moteur dans l'acquisition d'informations, de compétences et la recherche de solutions et si, par ailleurs, des formes de récompenses ou d'encouragements dans l'environnement social peuvent être nécessaires pour favoriser, voire enclencher des processus créatifs, un élément de plus peut être nécessaire pour produire des résultats non seulement nouveaux mais aussi utiles.

⁴ « when employees are intrinsically motivated, the experience positive affect (e.g., Silvia, 2008). This stimulates creativity by broadening the range of cognitive information available, expanding the scope of attention toward assimilating a wider set of ideas, and encouraging cognitive flexibility for identifying patterns and associations between ideas »

⁵ « When employees are intrinsically motivated, they experience a desire to learn »

⁶ « intrinsic motivation is likely to encourage employees to focus primarily on ideas that are novel, original, and unique, which provide the greatest opportunities for learning and exploration »

⁷ Motivated Information Processing theory

⁸ « behavior or outcomes will not be considered creative unless the creativity is directed on what the domain values » (Sue-Chan & Hempel, 2015)

Grant & Berry, citant Amabile, rappellent que la motivation intrinsèque a un rôle primordial dans les premiers stades d'un processus créatif mais qu'à des stades ultérieurs, lorsque la nouveauté en elle-même est moins primordiale, d'autres facteurs de motivation pourraient focaliser l'attention et apporter à l'individu l'énergie pour pousser dans une direction appropriée. Ils indiquent que des processus psychologiques tournant les individus vers les autres⁹ pourraient diriger l'attention et l'énergie vers des solutions plus utiles que simplement nouvelles.

B.5.1. Motivation pro-sociale et créativité

Les travaux de Grant & Berry montrent en effet le rôle de ce qu'ils nomment la motivation pro-sociale dans la créativité. Ils définissent la motivation pro-sociale comme un processus psychologique par lequel des individus dirigent leur attention sur ce qui est utile à d'autres, en prenant leurs points de vue. Citant Carsten De Dreu, ils précisent que la motivation pro-sociale peut être comparée à de l'altruisme mais n'en est pas synonyme : elle se réfère à une préoccupation des autres qui ne se fait pas au mépris de son intérêt propre¹⁰.

Leurs travaux montrent comment cette forme de motivation, ce désir d'être utile aux autres, les conduit à avoir une attention plus grande à leur situation et leur point de vue, permettant de mieux identifier des manières de les aider. C'est ce que Grant & Berry nomment la « prise de perspective », qu'ils définissent comme « un processus cognitif par lequel les individus adoptent le point de vue des autres dans une tentative de comprendre leurs préférences, leurs valeurs et leurs besoins »¹¹. En encourageant la prise de perspective, la motivation pro-sociale va permettre l'émergence d'idées non seulement nouvelles, mais aussi plus utiles car selon les auteurs, en prenant le point de vue des autres il est plus probable qu'ils développent des idées utiles aux autres.

Dans leurs travaux, Grant & Berry montrent ainsi comment la motivation pro-sociale agit comme un « modérateur »¹² du rôle de la motivation intrinsèque sur la créativité, via la prise de perspective (se mettre à la place de l'autre) qui joue le rôle de médiateur. Ils expliquent, en s'appuyant sur la théorie du traitement motivé de l'information, que la prise de perspective est stimulée par la motivation pro-sociale.

Alors que la motivation intrinsèque est essentielle dans les processus cognitifs initiaux aboutissant à la génération d'idées nouvelles, la prise de perspective joue alors un rôle particulier dans les phases suivantes du processus créatif, lorsqu'il s'agit de tester, valider et trier. Les individus faisant preuve de prise de perspective filtreront plus les idées pouvant être utiles aux autres pour se concentrer dessus.

⁹ « other-focused psychological processes »

¹⁰ « Thus, prosocial motivation can involve, but should not necessarily be equated with, altruism; it refers to a concern for others, not a concern for others at the expense of self-interest (De Dreu et al., 2006). »

¹¹ « Perspective taking is a cognitive process in which individuals adopt others' viewpoints in an attempt to understand their preferences, values, and needs »

¹² Une variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet d'une variable X (variable indépendante) sur une variable Y (variable dépendante). Ici, la motivation pro-sociale est un modérateur de l'influence de la motivation intrinsèque sur la créativité.

Approche conceptuelle

Enfin, la motivation pro-sociale va permettre aux individus qui en sont dotés de mieux accepter et internaliser le but d'un travail créatif tourné vers les autres. Elle renforce, là-encore, la motivation intrinsèque.

C. Conclusion

Au fil de ce mémoire nous avons pu aborder les notions clés de la motivation, en nous appuyant en particulier sur la théorie de l'autodétermination. Nous avons ensuite vu comment la motivation se traduit dans l'action avec les notions d'engagement et d'attachement.

Nous avons ensuite vu le modèle théorique de la créativité de Teresa Amabile en soulignant le rôle de la motivation dans ces processus, tant l'impact essentiel de la motivation intrinsèque sur la créativité que l'impact de l'environnement (de travail et social) sur cette motivation.

Enfin, les travaux de Grant & Berry et de Kunda nous ont permis de voir comment une forme particulière de motivation, la motivation pro-sociale, pouvait venir renforcer le rôle de la motivation intrinsèque sur la créativité.

Pour être complet, l'exercice aurait pu poursuivre l'étude des théories et fonctionnements de la motivation et de l'engagement par une analyse plus poussée et spécifique de ce qui se joue dans les hackathons, au moins dans les plus classiques.

Zukin & Papadantonakis apportent un éclairage. Ils soulignent notamment (p. 159) que la motivation à participer « repose sur des formes complémentaires de capital social et de liens émotionnels, du *networking* avec des employeurs et investisseurs potentiels aux interactions avec des amis ». Nourrie par les discours de plus en plus répandus des « business evangelists » et autres penseurs de l'entreprise, cette culture alimente en retour ces discours. La transformation numérique des entreprises, de l'économie et de la société coïncident avec une transformation du marché du travail de plus en plus indépendant et de moins en moins sécurisé.

Les *hackathons* sont aussi une manifestation de cette « culture de l'entrepreneuriat », promue depuis la fin des années 80, la « culture startup » comme on la nommera aujourd'hui qui pousse à déployer (et démontrer) énergie, enthousiasme, à être tout le temps au top, ne pas perdre le fil des compétences requises, développer son réseau (Zukin & Papadantonakis les nomment « rituels de co-optation »), etc. Il paraît donc que tout n'est pas que motivation intrinsèque chez tous leurs participants.

D. Bibliographie

Ouvrages :

- Amabile, T. M. & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Boston : Harvard Business Review Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1996). *Why We Do What We Do*, Londres : Penguin Books.
- Surowiecki, J. (2008). *La Sagesse des Foules*. Paris : JC Lattès.

Chapitres :

- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Amabile, T. M. (2013), *Componential Theory of Creativity*, in Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*, Volume One. Los Angeles : Sage.
- Gagné, M., & Deci, E. L., *The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management*, in Gagné, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford : Oxford University Press.
- Meyer, J. P., *Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links*, in Gagné, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford : Oxford University Press.

Articles dans une revue :

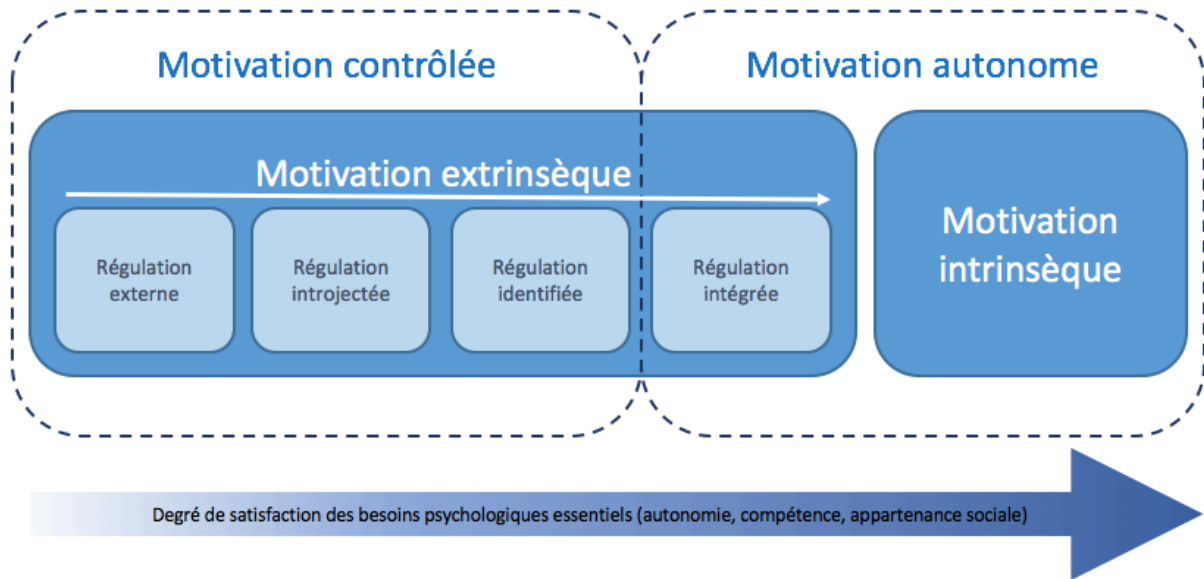
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, 39-58.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K. & Euwema, M. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, No. 6, 927–943
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity Of Others Is The Mother Of Invention: Intrinsic And Prosocial Motivations, Perspective Taking, And Creativity. *Academy of Management Journal* 2011, Vol. 54, No. 1, 73–96.
- Sue-Chan, C. & Hemp, P. S. (2015). The Creativity-Performance Relationship: How Rewarding Creativity Moderates The Expression Of Creativity. *Human Resource Management*, 55:4, 637-653.
- Zukin, S. & Papadantonakis, M. (2018). HackatHons as co-optation Ritual: socializing workers and institutionalizing innovation in the “new” economy. *Precarious Work, Ressource in the sociology of Work*, Vol. 31, 157-181.

Annexes

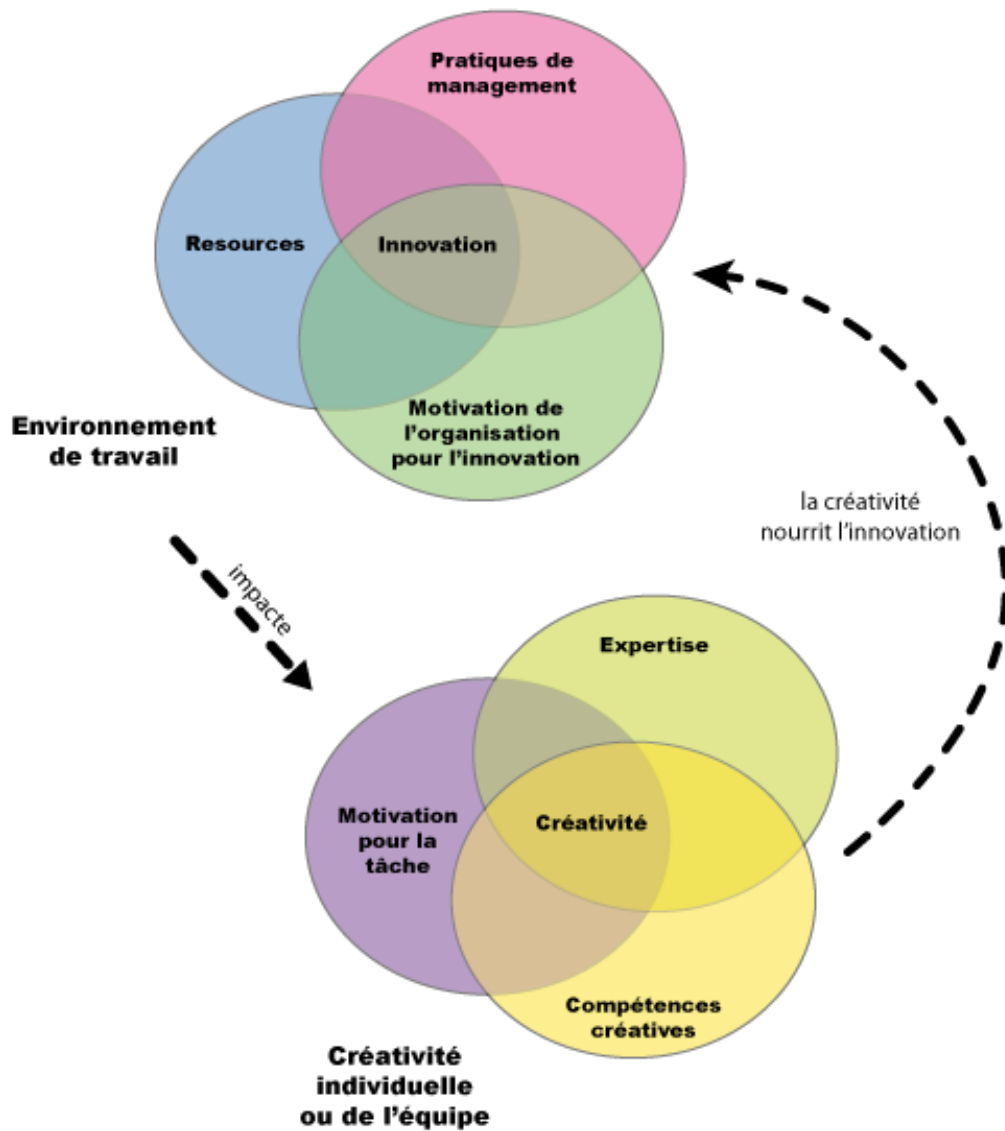
E. Annexes

Annexes

E.1. Théorie de l'auto-détermination



E.2. Théorie componentionnelle de la créativité



© Teresa Amabile - 1997

E.3. Modèle de l'Engagement de Meyer

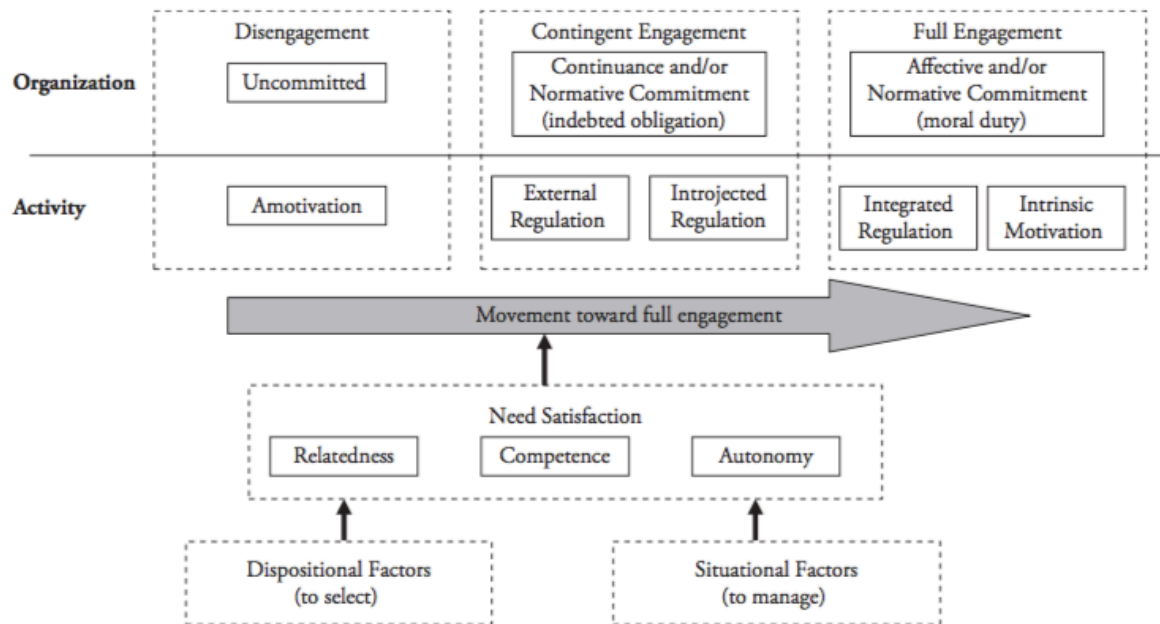


Fig. 3.1. A model of employee engagement based on self-determination theory and the three-component model of commitment (Reprinted from Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62–73). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. With permission from Edward Elgar Publishing.)