

Pourquoi le management et la GRH devraient-ils s'intéresser à la SDT ?

Patrice Roussel (TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole & CNRS)

La SDT¹ est une théorie de la motivation qui a connu un premier développement avec la théorie de l'évaluation cognitive de Deci (1971 ; 1972). Dans le prolongement des travaux de Herzberg et al., (1959) et DeCharms (1968), Deci a opposé la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque. Cette conception duale de la motivation a connu un fort engouement dans les années 1970-1980. Que l'on soit pour ou contre cette vision de la motivation humaine, elle ne laissait personne indifférent et suscitait de vifs débats intellectuels. On retrouvait cette opposition dans les approches managériales centrées soit sur la motivation intrinsèque, soit sur la motivation extrinsèque : le plaisir en lien avec le contenu du travail, versus, la stimulation en lien avec les différentes gratifications du travail (salaires, primes, promotions, reconnaissances tangibles).

Plus tard, Deci et Ryan (1985) élaborent la théorie SDT en vue de rompre avec une conception duale trop restrictive de la motivation. Ils finalisent leur travail théorique au cours des années 1999 à 2001. Sans renier l'opposition entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque, ils l'intègrent dans une conception élargie de la motivation qui dorénavant oppose la motivation autonome à la motivation contrôlée. Il ne s'agit pas d'un simple artefact, mais d'une conception profondément renouvelée de la motivation humaine.

La motivation autonome recouvre plusieurs formes ou stades motivationnels dont le point commun est de considérer l'individu comme un être libre d'effectuer des choix, de s'engager dans une activité, de s'autodéterminer.

Quant à la motivation contrôlée, elle recouvre également plusieurs formes ou stades motivationnels, mais dont le point commun est de considérer l'individu comme un être aliéné à un environnement qui oriente, voire lui dicte ses choix, qui le contraint à s'engager dans une activité, et le conduit à se sentir moins autodéterminé dans ce qu'il fait.

L'intérêt de cette théorisation est triple. Premièrement, plusieurs formes de motivation contrôlée et de motivation autonome sont considérées, ce qui permet de nuancer les situations individuelles et d'éviter l'écueil d'une vision trop dichotomique de la motivation au travail. Il devient possible de considérer dans une organisation des groupes de salariés concernés par tel ou tel type de profil motivationnel. A chaque type de profil

¹ Self-Determination Theory

motivational, il convient de proposer des réponses managériales adaptées. Deuxièmement, l'accumulation de recherches empiriques tente de montrer un lien positif entre la motivation autonome, le bien-être au travail, la créativité et la performance au travail, notamment sur le long terme ; alors que la motivation contrôlée tendrait à être liée au mal-être, à moins de créativité et à des performances plutôt de court terme. Cette vision promeut les politiques RH centrées sur la motivation autonome, en montrant les différentes voies d'accès possibles. Troisièmement, le continuum de motivation (Figure 1) tendrait à montrer que l'individu peut évoluer. Il serait possible de le « désintoxiquer » du conditionnement par les récompenses extrinsèques et de l'accompagner vers des stades motivationnels qui offrent un sens à son existence.

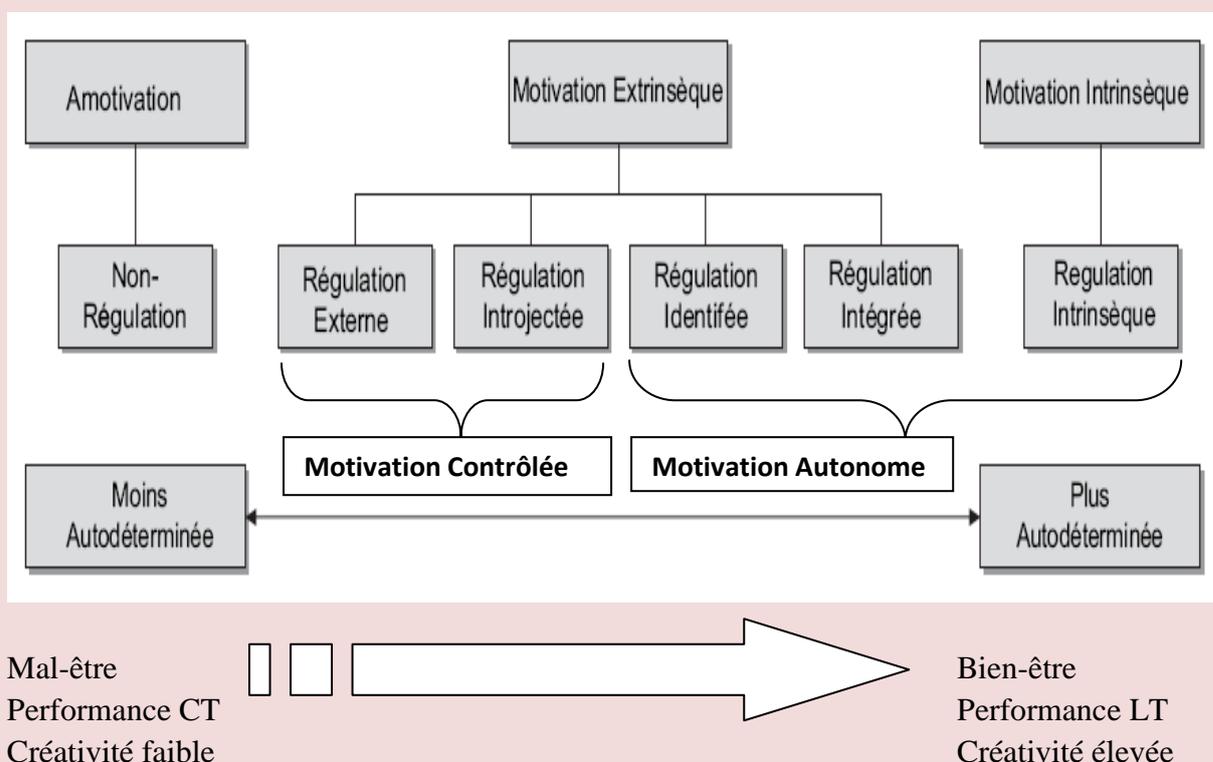


Figure 1 : Motivation Autonome et Motivation Contrôlée
Présentation librement adaptée de Gagné et Forest (2009)

Entrer dans la théorie de l'autodétermination permet de conceptualiser ce en quoi beaucoup d'hommes et de femmes d'entreprises aspirent, de concilier bien-être au travail, performance et créativité. Cela permet également d'appréhender clairement les risques encourus par des pratiques managériales qui seraient trop axées sur les incitations, les récompenses et les sanctions.

Pour comprendre plus en détail la lecture de la Figure 1 : Lire

« Comment lire la théorie de l'autodétermination ? »