

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, it is necessary to propose managerial responses adapted. Secondly, the accumulation of empirical researches tends to show a positive link between autonomous motivation, well-being at work, creativity and performance at work, notably in the long term; whereas controlled motivation would tend to be linked to ill-being, to less creativity and to performances rather of short term. This vision promotes HR policies centered on autonomous motivation, by showing the different possible access ways. Thirdly, the continuum of motivation (Figure 1) tends to show that the individual can evolve. It would be possible to « detoxify » the conditioning by the extrinsic rewards and to accompany him towards stages motivational that offer a sense to his existence.

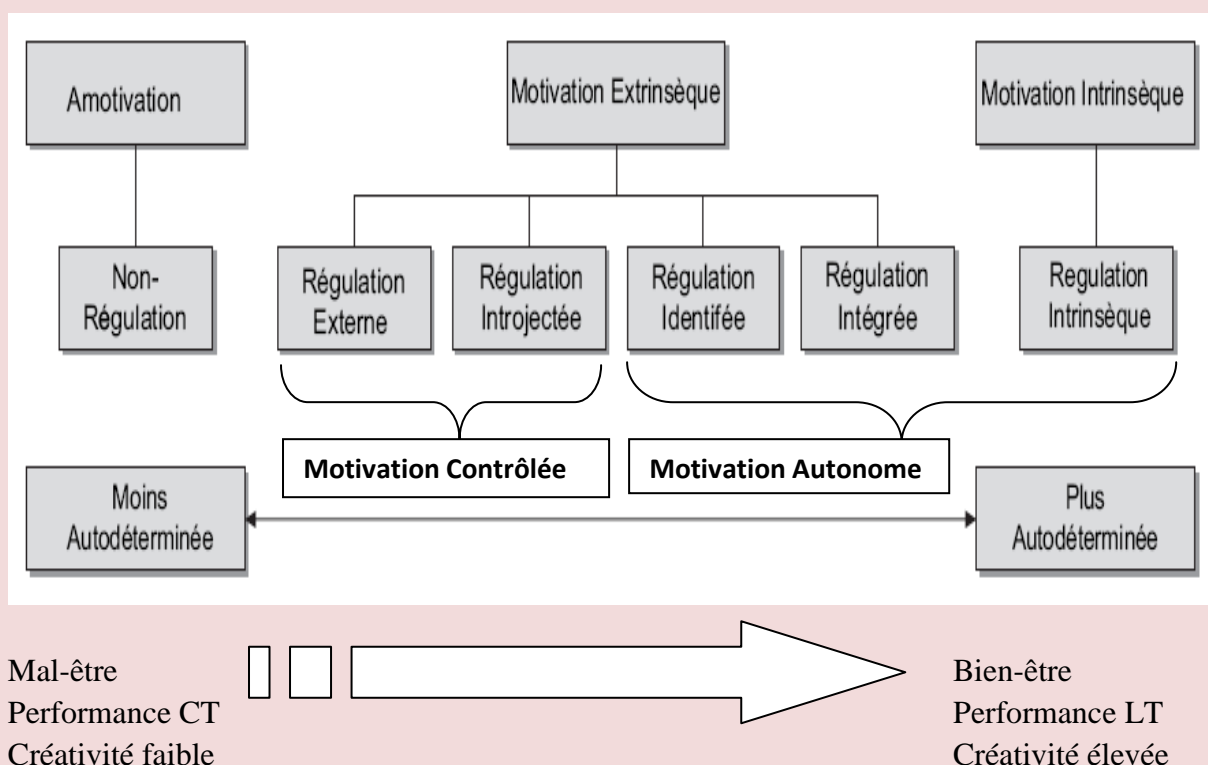


Figure 1 : Motivation Autonome et Motivation Contrôlée
Présentation librement adaptée de Gagné et Forest (2009)

Entering into the theory of self-determination allows to conceptualize what many men and women of enterprises aspire to, to conciliate well-being at work, performance and creativity. This also allows to clearly apprehend the risks incurred by managerial practices that would be too focused on incentives, rewards and sanctions.

For more detail on the reading of Figure 1: Lire

« Comment lire la théorie de l'autodétermination ? »