

Comment lire la Théorie de l'auto-détermination (SDT) ?

Pr. Patrice Roussel

(TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole & CNRS)

La représentation graphique de la théorie de l'auto-détermination (Figure 1) offre une lecture qui oppose la motivation autonome à la motivation contrôlée.

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

Quant à la motivation contrôlée, elle recouvre également plusieurs 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.

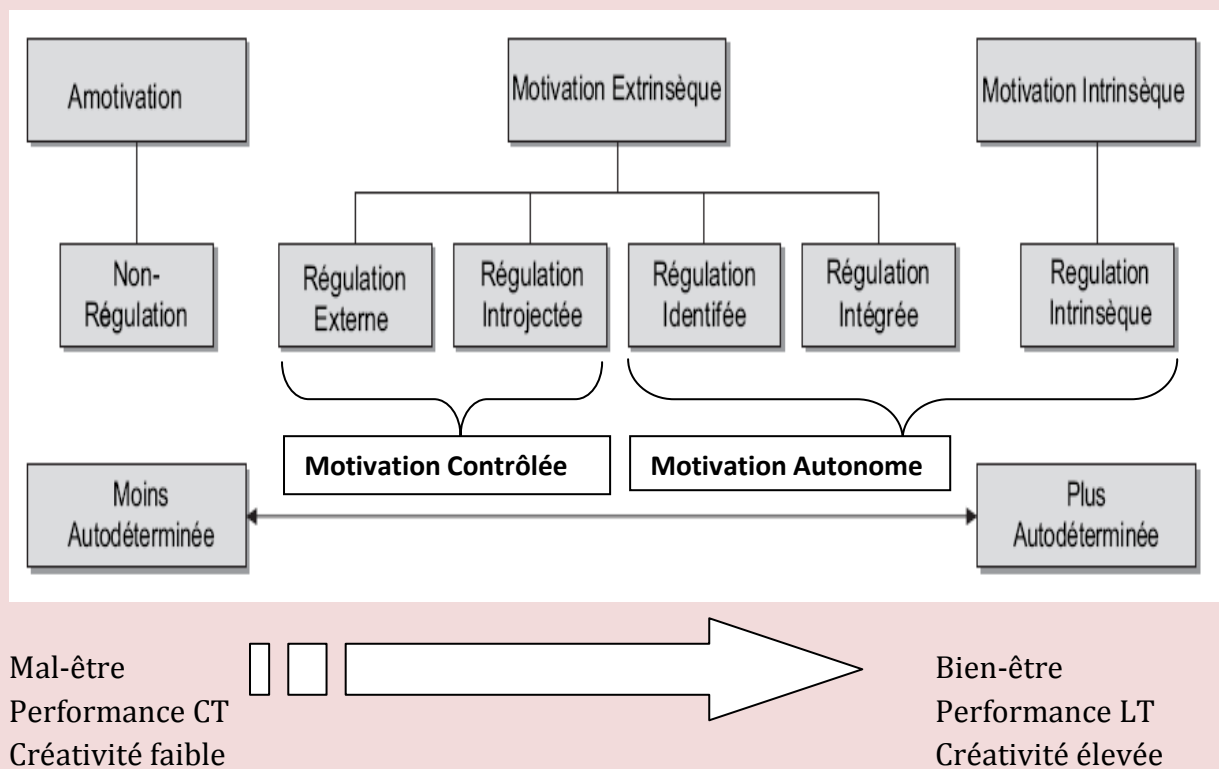


Figure 1 : Motivation Autonome et Motivation Contrôlée
Présentation librement adaptée de Gagné et Forest (2009)

En développant la SDT, Deci et Ryan identifient cinq stades différents de la motivation¹ qu'ils présentent sur un continuum. Deux relèvent de la motivation contrôlée (la régulation externe et la régulation introjectée), et trois relèvent de la motivation autonome (la régulation identifiée, la régulation intégrée et la régulation intrinsèque).

La motivation autonome conçoit trois stades motivationnels dont la graduation dépend du sentiment d'autodétermination éprouvé par l'individu. Plus celui-ci se sent libre dans ses choix, ses décisions, dans l'organisation de son travail, plus il ressent de l'autodétermination. L'individu développe alors un **locus de causalité interne**, c'est-à-dire le sentiment d'avoir prise sur les décisions qu'il prend quant à ses engagements.

La situation la plus en phase avec ce sentiment est **la régulation intrinsèque**. On retrouve ici la vision traditionnelle de la motivation intrinsèque, celle qui exprime un état de plaisir d'effectuer un travail que l'on aime faire. L'intérêt du contenu du travail et le plaisir qu'il procure de le réaliser, nourrissent **la motivation intrinsèque**.

Mais, **la motivation autonome recouvre également deux stades motivationnels de nature extrinsèque**. C'est le grand apport de la SDT par rapport aux théories antérieures qui opposaient de manière simplificatrice la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque. Avec la SDT, on conçoit deux stades motivationnels extrinsèques « positifs » où l'individu trouve un sens à son engagement, où il se sent autodéterminé dans les choix qu'il effectue, les décisions qu'il prend. L'individu peut se réaliser, s'épanouir, être en accord avec lui-même dans son activité, même s'il éprouve peu ou insuffisamment de plaisir dans la réalisation de son travail au quotidien. Deci et Ryan prennent l'exemple du métier d'infirmière en hôpital, où une part du travail est ingrate ; il faut laver les malades, les soulever, les déplacer, faire face à des comportements parfois insupportables, difficilement maîtrisables, etc. Pour autant, c'est un travail qui a du sens et qui apporte des satisfactions qui ne sont pas toujours de l'ordre du plaisir, mais qui relèvent de l'altruisme, du sentiment d'être utile et qui procurent un sentiment de fierté du devoir accompli.

Sur ce continuum (Figure 1), **la motivation autonome extrinsèque distingue deux stades motivationnels : la régulation identifiée et la régulation intégrée**.

La régulation identifiée est un stade motivationnel où l'individu est principalement en accord avec les valeurs et les buts portés par son travail et/ou son organisation qui

¹ Un sixième stade correspond à **l'amotivation** qui reflète la non-régulation ou l'absence totale de volonté d'agir.

l'emploi. Il développe un attachement affectif à son travail et/ou à cette organisation. Il adhère aux valeurs portées par la culture d'entreprise, ou par la culture métier, ou simplement, par le projet porté par son équipe de travail et son manager-leader. L'ambiance de travail, l'intérêt et le sens des projets d'équipes, la reconnaissance apportée à chaque personne de l'équipe, l'autonomie et la responsabilisation de chacun dans son travail, sont des facteurs déterminants de la motivation identifiée. Si l'on s'applique à lire le continuum, la régulation identifiée est un stade motivationnel « d'entrée » dans la motivation autonome. On peut dès lors prendre ce stade motivationnel comme un objectif minimal à atteindre lorsque l'on souhaite engager un processus de changement visant à conduire des collaborateurs d'une motivation contrôlée vers une motivation autonome. Ce pilotage pourra alors s'appuyer sur un projet d'évolution de la culture d'entreprise, d'amélioration de l'ambiance de travail, d'implication dans des projets collectifs mobilisateurs, qui ont du sens. Cependant, et dans l'autre direction du continuum, la régulation identifiée peut être analysée comme « une zone d'alerte », signalant que des salariés pourraient basculer vers une forme de motivation contrôlée si l'organisation ne se préoccupait pas de leur état motivationnel. Soit cette organisation est en capacité de renouveler son modèle organisationnel en vue de renforcer la motivation identifiée, voire de la faire évoluer vers un niveau supérieur (régulation intégrée), soit elle prendrait le risque de la voir se déliter et se perdre dans un des stades de la motivation contrôlée.

Dans l'hypothèse où l'organisation offrirait un cadre de travail stimulant l'implication et l'engagement de ses collaborateurs, ces derniers devraient être plus enclins à développer une forme de motivation dite intégrée. **La régulation intégrée** est un autre stade motivationnel, fortement corrélé au précédent. Elle marque une progression dans le sentiment d'autodétermination perçu, selon le continuum de la SDT. L'adhésion de l'individu aux valeurs que porte son travail et/ou son organisation, s'exprime avec une plus forte intensité comparativement à l'individu dont la motivation « resterait » au stade de la régulation identifiée. La régulation intégrée s'en distingue car l'individu est ici en osmose avec son travail, au point d'intégrer ses valeurs et ses buts à son soi. Il vit en harmonie avec eux. Son engagement dans son travail s'exprime par une forte implication affective, et, normative (liée à un devoir de loyauté). Son implication dans la prise de décision sur les projets d'équipe ou sur son travail quotidien, contribue à consolider ce stade motivationnel. La multiplication des signes de reconnaissance venant de son organisation, de ses managers, de ses collègues de travail, mais aussi des clients internes ou externes, sont autant de vecteurs contribuant à la consolidation de la motivation intégrée. Trois facteurs jouent principalement en faveur du développement de cette forme de motivation : (1) le sentiment de progresser en compétence dans son activité, (2) le sentiment renforcé d'appartenir à un groupe

social (équipe de travail, établissement, entreprise), (3) le sentiment d'être toujours plus autonome dans la prise de décision impactant l'organisation de son travail.

En résumé, la motivation autonome s'exprime de différentes façons, prenant une forme parfois intrinsèque, parfois extrinsèque, mais dont le point commun est de considérer l'individu comme un être autonome, libre dans ses choix, pleinement responsable de ses actes et en accord avec eux.

En se rendant sur la gauche du continuum de la motivation (Figure 1), la SDT décrit **deux formes de motivation contrôlée : la régulation introjectée et la régulation externe**. Ces deux stades motivationnels sont de nature extrinsèque et contrôlée. La SDT oppose ainsi (1) la motivation contrôlée extrinsèque, (2) à la motivation autonome extrinsèque et intrinsèque.

La motivation contrôlée (extrinsèque) suppose que l'individu a le sentiment d'être contrôlé dans ses décisions, dans les choix qu'il entreprend et dans les comportements qu'il adopte. L'individu développe alors un **locus de causalité externe**, c'est-à-dire le sentiment de ne pas avoir prise sur les décisions qu'il prend et de subir les situations auxquelles il a à faire face.

En **régulation introjectée**, l'individu agit pour convaincre son entourage, voire même pour chercher à lui faire plaisir. Il répond ainsi au contrôle social qu'il subit et qui le pousse à prendre un travail dans le but d'éviter le regard critique de son entourage. La motivation introjectée conduit l'individu à éprouver un sentiment de fierté de faire quelque chose de sa vie, et lui évite de ressentir de la culpabilité. La motivation introjectée suppose que l'individu agit autant pour ressentir de la fierté que pour éviter un sentiment de culpabilité face aux risques de sanctions sociales et/ou managériales. Les sanctions sociales peuvent être le regard distant de sa propre famille, de ses amis d'enfance, de ses partenaires de sport, etc., entraînant le rejet ou la mise à l'écart d'un groupe social (noyau familial, réseau d'amis). Quant aux sanctions managériales, elles renvoient à la mise à l'écart de l'individu, des projets stimulants et valorisants, ou encore, aux propositions d'évolution professionnelle. La motivation introjectée s'explique dans ce cas, par une volonté d'éviter une évaluation négative des performances, et/ou un manque d'accès aux augmentations individualisées et aux primes, etc. Ces sanctions sont alors perçues comme une mise à l'écart d'un groupe social (l'équipe de travail). Qu'il s'agisse des sanctions sociales ou des sanctions managériales, ce ne sont pas les sanctions en elles-mêmes qui régulent le comportement de l'individu, mais sa disposition à ressentir de la honte, de la culpabilité, à sous-évaluer son estime de soi. L'introjection signifie que l'individu cherche à répondre positivement aux attentes de son entourage (social, professionnel). Le moteur de la motivation devient alors, (1) l'évitement de toute

culpabilité liée à une sanction du groupe social dans lequel l'individu souhaite être intégré, et (2) la volonté de ressentir de la fierté d'être reconnu et intégré à ce groupe social. Les deux sentiments se combinent et conduisent l'individu à développer une motivation contrôlée extrinsèque, qualifiée de régulation introjectée.

L'autre stade de la motivation contrôlée est **la régulation externe**. Elle est représentée à la gauche du continuum de la SDT, à l'opposée de la régulation intrinsèque. La régulation externe suppose que l'individu choisit, plus ou moins contraint et forcé, à agir pour obtenir des récompenses et/ou pour éviter des sanctions. Dans le cas précis de la régulation externe, le contenu et la forme de la sanction importent considérablement à l'individu. Ne pas recevoir une prime attendue, une augmentation individuelle de salaire, une promotion, un accès à une formation, est un signal de non reconnaissance des efforts ; c'est aussi un feedback négatif sur des objectifs non réalisés, une performance insatisfaisante, ses propres compétences. Non seulement la progression salariale attendue n'arrive pas, mais la compétence de la personne n'est plus reconnue, voire dévalorisée. Pour éviter de vivre ce type de situation, la régulation externe conduit l'individu à s'engager dans l'atteinte des objectifs, même si ces derniers manquent d'intérêt et de sens. Le sentiment d'autodétermination décroît au point que l'individu devient aliéné à son travail et aux objectifs de performance. Il entre dans un rapport d'échange avec son travail, où il accepte les injonctions du management de type « bâton – carotte ». Les travaux de la SDT tendent à montrer que les personnes motivées par des mécanismes de régulation externe s'exposeraient davantage au mal-être au travail et développeraient une performance qui se dégraderait avec le temps. Celle-ci serait alors moins durable et de moindre qualité en raison d'une perte d'intérêt dans les objectifs poursuivis et d'un manque de sollicitation de la créativité individuelle. Les recherches qui conduisent à ces propositions théoriques s'appuient sur des expérimentations réalisées sur des groupes distincts d'étudiants et de salariés en formation continue. Le design de recherche s'appuie sur la résolution d'une étude de cas. Un premier groupe de participants reçoit une récompense financière lorsque l'étude de cas est résolue dans un temps déterminé et de manière satisfaisante. Un second groupe de participants doit également résoudre l'étude de cas dans un temps limité, mais sans promesse de récompense financière. Le premier groupe de participants à l'expérimentation, se mobilise pour résoudre le cas dans le but d'obtenir la récompense financière prévue. On observe dans un premier temps de l'excitation. Les échanges peuvent être tendus car chacun veut que le groupe parvienne à l'objectif. Puis, les membres du groupe s'ajustent, des leaders prennent le dessus et le groupe parvient à identifier plusieurs modes de résolution du cas. On constate alors que les participants tendent à choisir un mode de résolution connu et bien maîtrisé par plusieurs d'entre eux. Le but est de maximiser les chances du groupe de travail, de réussir à résoudre le cas et d'obtenir la récompense prévue. Dans ce type d'expérimentation, le second groupe de participants ne bénéficie

d'aucune récompense. Ce groupe entre en action en posant la question du mode de résolution de problème de manière très ouverte, sans chercher à reprendre une solution prête à l'emploi. On observe dans ce cas de figure que le groupe est très serein, qu'il n'est pas fébrile à l'idée de ne pas obtenir de récompense financière. Les échanges entre participants sont libérés de toute contrainte liée à des enjeux de gains. On constate alors deux résultats importants. Non seulement la résolution du cas repose sur une méthodologie créative, originale, évitant la reproduction de démarches bien connues, standardisées, mais en plus, le niveau de performance atteint est de meilleure qualité et les délais de résolution sont raccourcis, par rapport au premier groupe stimulé par des récompenses. Partant de ces premières observations expérimentales, les chercheurs de la SDT supposent que les personnes qui agissent essentiellement en mode de régulation externe, verraient leur performance se dégrader avec le temps, de même que leur créativité dans leur façon de travailler ou d'agir. Enfin, en raison d'un moindre sentiment d'autodétermination ressenti, la course à la performance et aux récompenses accroîtrait le risque d'exposition au mal-être au travail.