

Les facteurs de motivation dans 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) ne met pas en exergue les facteurs de motivation qui pourraient agir soit sur la motivation autonome, soit sur la motivation contrôlée. Pourtant, la théorie SDT intègre pleinement cette réflexion dans ses travaux. Elle se focalise sur **trois besoins universels** dont la satisfaction agirait positivement sur la motivation autonome. Selon elle, ces trois facteurs de motivation sont à considérer prioritairement en raison de leur valeur universelle et de leur effet probable sur le sentiment d'autodétermination, et par conséquent sur la motivation autonome :

- La perception du besoin d'autonomie
- La perception du besoin de compétence
- La perception du besoin d'appartenance sociale

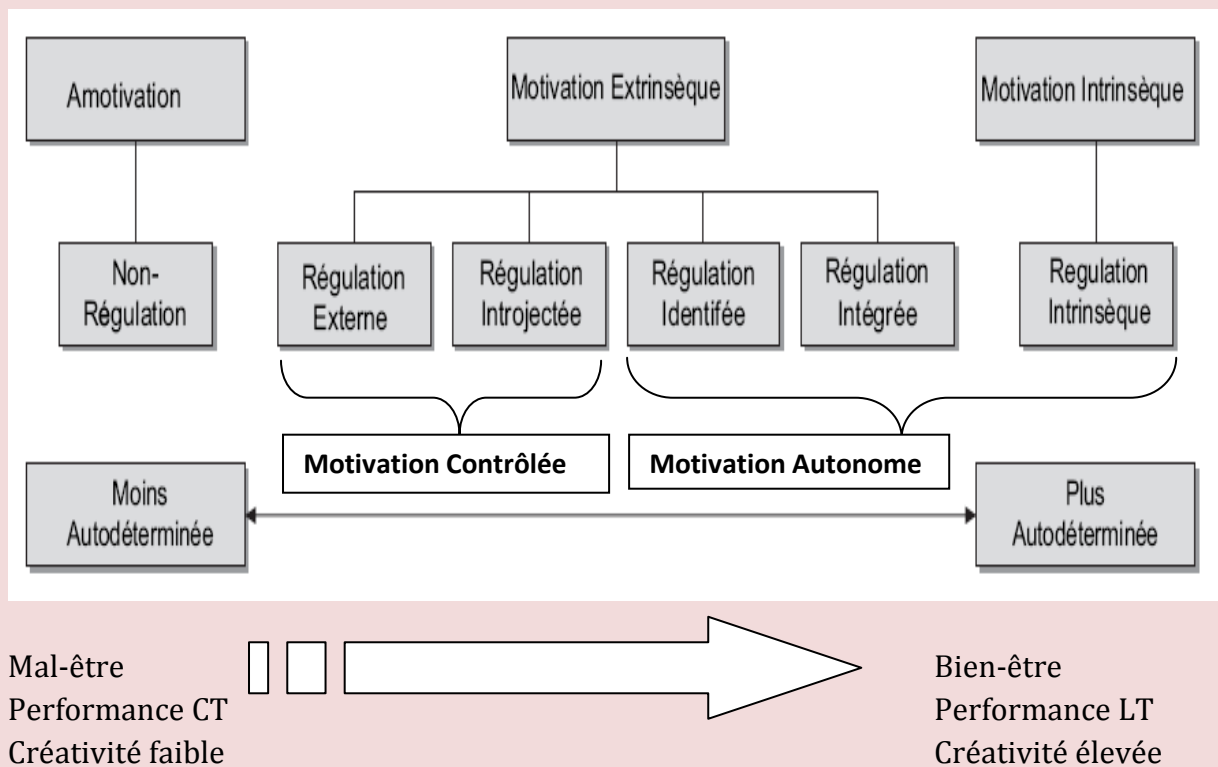


Figure 1 : Motivation Autonome et Motivation Contrôlée
Présentation librement adaptée de Gagné et Forest (2009)

Les théories des besoins ont marqué les travaux de recherche sur la motivation au cours des années 1940 à 1960. Parmi ces auteurs, Maslow en est la figure de proue. Les décennies suivantes se sont relativement désintéressées du sujet. Pourtant, les recherches se sont poursuivies, permettant à Deci et Ryan (2000) de formaliser une nouvelle théorie des besoins universels.

Deci et Ryan s'intéressent à l'identification des besoins susceptibles d'agir positivement et le plus probablement, sur le sentiment d'autodétermination, et par conséquent, sur la motivation autonome. Ils étudient l'ensemble des recherches, à l'échelle internationale, sur les besoins en lien avec la motivation. L'état de l'art qu'ils réalisent leur permet d'identifier **trois besoins présentant un caractère universel**. Ces trois besoins apparaissent le plus souvent comme résultat de recherche, quel que soit le domaine étudié (travail/organisation, apprentissage/éducation, vie sociale/famille, etc.) et le lieu d'expérimentation (continent, pays, région).

Ces trois besoins font référence au **besoin d'autonomie**, au **besoin de compétence** et au **besoin d'appartenance sociale (ou d'affiliation)**. En fonction de la perception de ces besoins, l'individu tendra vers une motivation soit autonome, soit contrôlée. Précisément, plus l'individu perçoit que ces besoins sont satisfaits, plus il sera enclin à percevoir un sentiment d'autodétermination.

Appliqué au domaine du travail et de la gestion des ressources humaines, nous proposons de modéliser très simplement l'enchaînement causal supposé (Figure 2).

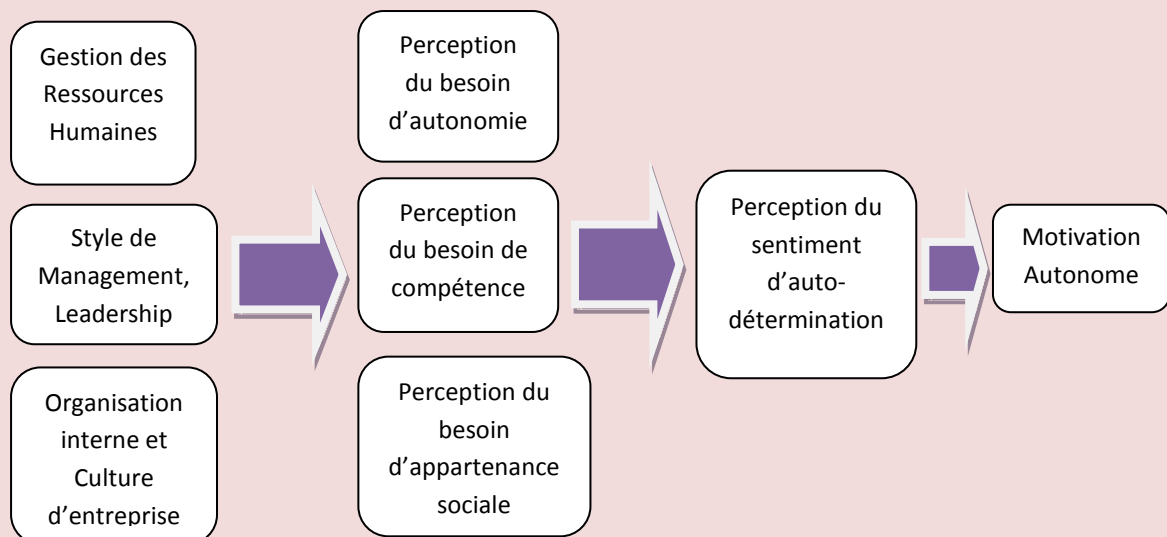


Figure 2 : Besoins universels et Motivation Autonome (Patrice Roussel)

La théorie SDT conçoit le **besoin d'autonomie** comme le besoin de se sentir libre dans ses choix et de se sentir responsable de ses actions. Il ne s'agit pas ici de considérer l'autonomie comme une caractéristique du travail qui permettrait à l'individu de travailler seul et de façon autonome. Cette situation est possible. En effet, l'autonomie renvoie à une notion plus large et en phase avec l'organisation contemporaine des entreprises. L'individu autonome est celui qui se prend en charge, qui organise son travail, prend des décisions pour réaliser son travail, sa mission et atteindre ses objectifs, sans recourir en permanence aux directives d'un N+1. L'individu autonome est celui qui s'auto-manage, s'auto-contrôle et s'ajuste avec ses collègues, son N+1, voire ses clients internes et externes, afin de réguler ses propres actions et comportements.

Le besoin de compétence renvoie quant à lui aux sentiments d'efficacité et de progression perçus par l'individu dans son environnement, dans l'exercice de son travail. En fonction des tâches et missions qui lui sont confiées, et des objectifs qui lui sont fixés, il constate les résultats qu'il obtient, évalue les difficultés rencontrées et se rend compte des progrès qu'il a pu réaliser. Partant de ses observations, mais aussi du feed-back qu'il reçoit de ses managers, de ses collègues, de ses clients, etc., il est en mesure de les comparer à ses attentes en matière de progression en compétences. Moins la perception de cet écart sera grande, plus ce besoin sera satisfait.

Enfin, **le besoin d'appartenance sociale** ou d'affiliation se réfère à la qualité des relations interpersonnelles ressentie par l'individu au sein d'un groupe social. Plus il se sent en connexion avec son entourage professionnel, et plus il apprécie les relations sociales qu'il développe dans son équipe, son unité d'affaires, ou dans son entreprise, mieux ce besoin d'appartenir à un groupe social sera satisfait.

Dans la théorie SDT, ces trois besoins fondamentaux constitueraient **des médiateurs** entre l'environnement professionnel perçu par l'individu et sa motivation. Dans la **Figure 2**, nous identifions comme éléments d'environnement professionnel : la gestion des ressources humaines de l'entreprise, le style de management et le leadership, enfin, le mode d'organisation interne et la culture de l'entreprise. Si chacun de ces éléments de l'environnement professionnel agit positivement sur la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence, et d'appartenance sociale de l'individu, la théorie SDT permet de supposer que le sentiment d'autodétermination et la motivation autonome seront alors influencés positivement.

Prenons l'exemple d'une politique de rémunération, exemple qui pourrait être étendu à toute autre politique de GRH et organisationnelle, dans le but d'agir positivement sur ces trois besoins. **Le tableau 2** propose une évaluation des dispositifs de rémunération quant à leur capacité à agir positivement ou négativement sur chacun des besoins. Un lien positif anticipé est signalé par un « + » ; un lien négatif anticipé

est signalé par un « - »; l'absence d'éléments d'appréciation ou l'observation d'éléments contradictoires est signalé par un « ? ».

Tableau 2 : Management des rémunérations et Satisfaction des besoins universels
(Patrice Roussel)

Total Compensation components	Compensation system	Needs for competence	Needs for autonomy	Needs for relatedness
Base Pay	Job based pay	-	-	+
	Merit Pay	+	-	-
	Skill based pay	+	+	+
Pay for performance	Bonus individual	+	-	-
	Team based pay	+	?	+
	Gainsharing	+	?	+
Organizational Pay	Profit sharing	?	?	+
	Stock option	?	?	+
	Stock ownership	?	?	+
Benefits	Job based benefits	-	+	+
	Cafeteria style plan	-	+	-