



Dr Jacques Forest

Psychologue

Professeur en comportement organisationnel au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.



Geneviève A. Mageau

Ph. D.

Professeure en statistiques et en psychologie sociale au département de psychologie de l'Université de Montréal.

# La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination

S'il est un sujet d'importance pour le monde du travail, c'est bien celui de la motivation. Définie largement pour le contexte du travail, la motivation fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de cesdits comportements.

Dans l'esprit de plusieurs gestionnaires, patrons et conseillers en gestion du personnel, la motivation est un concept unitaire qui ne varie qu'en intensité. Nous savons désormais que ce point de vue est erroné et la recherche scientifique nous a appris que la motivation varie à la fois en intensité et en qualité. En d'autres mots, la motivation est un concept multidimensionnel. C'est d'ailleurs la force de la théorie de l'autodétermination, ou TAD, qui sera abordée dans ce texte, puisque cette théorie fait la distinction entre les différents types de motivation (qualité) et leur présence (intensité).

## LES DIFFÉRENTS TYPES DE MOTIVATION ET LE CONTINUUM D'AUTODÉTERMINATION

Afin de bien comprendre la motivation au travail, il est primordial de savoir qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes. La dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque est généralement bien connue en psychologie, mais cette vision macroscopique de la motivation n'est pas suffisamment précise pour bien comprendre les comportements au travail. C'est d'ailleurs à ce niveau que la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types<sup>1</sup> de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination (voir la figure 1). La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée tandis que la motivation contrôlée englobe les motivations introjectée et extrinsèque. Nous les expliquons plus en détail ci-après.

À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amusent à réaliser les tâches relatives à leur emploi. La motivation intrinsèque est relativement similaire au concept de *flow*<sup>2</sup>, qui est un état transitoire d'absorption, de plaisir et de concentration intense.

Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu. Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer. Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance. Pour les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, leur valeur personnelle variera (à leurs yeux) en synchronie avec leurs performances au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une « valeur » personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes et il estimera qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est contingente à sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée.

Les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs dans leur domaine pour se sentir bien.

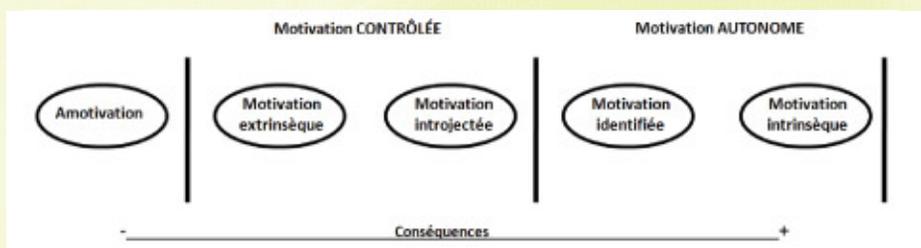


Figure 1

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (versus expressive) du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

Finalement, à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination se trouve l'amotivation, ou tout simplement le manque de motivation. L'amotivation se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail. Ce concept est analogue à celui de résignation acquise et est la plupart du temps relié fortement à des conséquences négatives<sup>3</sup>.

Tel que présenté dans la figure 1, la recherche démontre que des degrés élevés de motivation autonome (intrinsèque et identifiée) sont positivement corrélés à des conséquences salutaires et négativement corrélés à des conséquences malsaines, et ce, tant au plan physique (moins de problèmes de santé physique; p. ex. Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993), psychologique (plus de vitalité et d'énergie, moins d'épuisement professionnel; p. ex. Fernet, Guay & Sénécal, 2004), comportementales (moins d'absentéisme et une plus grande intention de demeurer en emploi; p. ex. Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) et même économique (plus de profits et moins de coûts de santé; p. ex. Forest, Gilbert, Beaulieu, LeBrock & Gagné, en préparation). Le patron des corrélations est presque l'inverse pour les individus ayant des degrés élevés de motivation contrôlée et d'amotivation, c'est-à-dire que cela mène à moins de conséquences positives et à plus de conséquences négatives<sup>3</sup>.

À ce stade-ci, il est légitime de se demander ce qui permet de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. La réponse réside dans la satisfaction de trois besoins psychologiques innés et universels.

### \_TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES À SATISFAIRE POUR STIMULER LA MOTIVATION AUTONOME

Un besoin psychologique est un élément qui stimule le bien-être

lorsqu'il est satisfait et diminue ou met en péril la santé psychologique lorsqu'il est insatisfait ou encore frustré. Pour un fonctionnement psychologique optimal, la TAD identifie trois besoins psychologiques, innés et universels, qui doivent être satisfaits : celui d'autonomie (se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs), celui de compétence (se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts) et celui d'affiliation sociale (avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe). Aux fins du présent texte, nous ne précisons pas outre mesure les trois besoins psychologiques puisque ceci a été fait ailleurs (voir Gagné & Forest, 2009). Retenons toutefois que, selon la TAD, la satisfaction des trois besoins psychologiques est un mécanisme important pour expliquer comment se développe et se maintient la motivation. Il s'agit en quelque sorte de la « courroie de transmission » entre les sources de satisfaction des trois besoins et les types de motivation qui se développeront.

### \_LES DIFFÉRENTES SOURCES DE SATISFACTION DES BESOINS

Dans la documentation scientifique sur la TAD au travail, trois grandes sources de satisfaction des besoins psychologiques sont identifiées, soit la rémunération (voir Gagné & Forest [2008] pour une explication plus détaillée), l'organisation du travail (p. ex. Millette & Gagné, 2008) et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques. Nous nous attarderons sur ce troisième point puisque le supérieur immédiat est souvent identifié, dans les sondages menés par les firmes de consultation en entreprises, comme étant un facteur ayant un impact probant sur le vécu psychologique au travail.

### \_SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES ET LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES

Dans le langage de la TAD, le soutien à la satisfaction des besoins intrinsèques (aussi appelé soutien à l'autonomie<sup>4</sup>) est une étiquette apposée à une gamme de comportements qui, dans les relations hiérarchiques<sup>5</sup>, permettent au supérieur de favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale chez le subordonné.

Les comportements à adopter par le supérieur immédiat pour favoriser la satisfaction des besoins psychologiques sont :

- 1) être conscient d'accepter, de reconnaître et de prendre la perspective de son subordonné, tout en reconnaissant ses sentiments et émotions (ce concept s'apparente à l'intelligence émotionnelle ou encore l'empathie);
- 2) expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque demande et règlement;
- 3) offrir des choix.

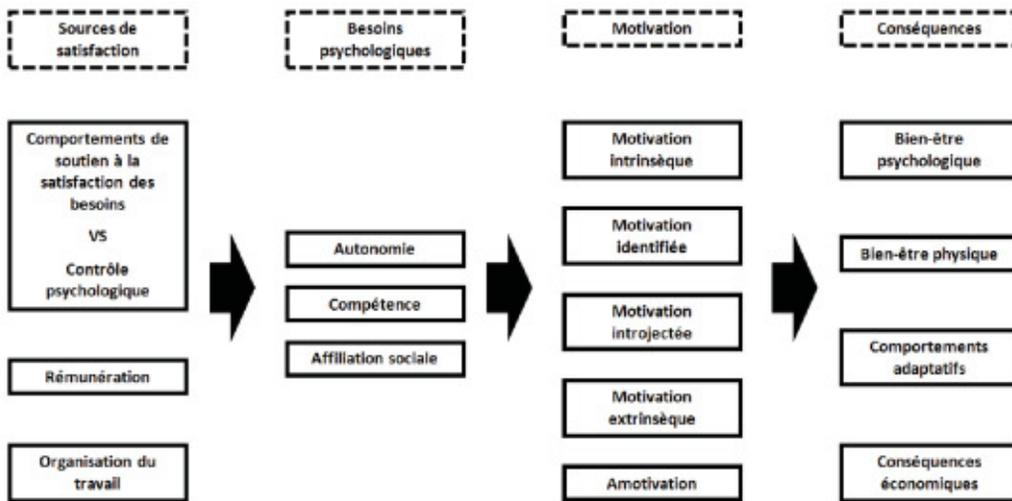


Figure 2

À l'opposé, les comportements à éviter, qualifiés de contrôle psychologique, sont :

- 1) faire ressentir de la culpabilité à l'autre;
- 2) avoir recours aux menaces;
- 3) manipuler l'autre en lui offrant des récompenses contingentes;
- 4) donner des ordres de façon autoritaire.

La recherche en milieu de travail montre par exemple que le soutien à l'autonomie augmente à la fois le bien-être et la performance via la satisfaction des trois besoins (p. ex. Baard, Deci & Ryan, 2004). En plus de ces bienfaits, loin d'être innés, ces comportements peuvent être appris via un programme de formation afin d'améliorer le vécu des subordonnés. Donc non seulement l'augmentation des comportements soutenant la satisfaction des besoins et la diminution des comportements de contrôle psychologique mènent-ils à des conséquences positives en milieu de travail, mais ces comportements peuvent être appris et développés par les personnes en position d'autorité hiérarchique. Afin de bien intégrer les notions présentées, la figure 2 les synthétise visuellement.

### \_L'AVENIR DE LA TAD AU TRAVAIL

La motivation est une préoccupation centrale du monde du travail puisque son intensité et sa qualité permettent de mieux décrire, expliquer et (tenter de) prédire différentes conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques. La TAD est une théorie particulièrement utile à cet égard puisqu'elle identifie différentes sources de satisfaction des besoins (organisation du travail, rémunération et supervision), le mécanisme permettant d'influencer la motivation (la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale), les différents types de motivation en tant que tels (intrinsèque, identifiée, introjectée et extrinsèque) et des conséquences pertinentes pour le monde du travail (p. ex. plus de bien-être, moins d'épuisement professionnel, etc.). Bref, la TAD est une théorie solide empiriquement et fort utile pour la pratique. Elle gagne donc à être connue et le présent article est un effort en ce sens.

### \_Bibliographie

- Baard, P., Deci, E., Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14, 185-215.
- Beaulieu, G., Forest, J., & Gagné, M. (août 2008). *Récompenses intrinsèques et ajustement psychologique : Effet de médiation, implications théoriques et pratiques*. Présentation orale effectuée lors du 15<sup>e</sup> congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, à Québec.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Psychologie canadienne*, 49, 24-34.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.
- Forest, J., Gilbert, M.-H., Beaulieu, G., LeBrock, P., & Gagné, M. (2008). *The theoretical and economic utility of self-determined motivation for mental health at work*. Article en préparation, Université du Québec à Montréal.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe, & P. Roussel (éd.), *Comportement organisationnel* (3<sup>e</sup> éd.). *Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Belgique : De Boeck.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. M., et Malorni, A. (2008). *The Motivation at Work Scale: Validation in two languages*. Manuscrit soumis pour publication.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (2005). *Profile of Intrinsic Motivation*. Test soumis pour examen en vue d'une éventuelle distribution.

## \_Notes

- 1 Il arrive parfois que les articles portant sur la TAD incluent un cinquième type de motivation, la motivation intégrée, qui se situe entre la motivation intrinsèque et la motivation identifiée. Ce type de motivation ne sera pas abordé dans le texte puisqu'il s'agit d'une distinction théorique qu'il est parfois difficile de circonscrire sur le plan statistique.
- 2 En fait, le concept de motivation intrinsèque fait référence aux raisons invoquées pour faire une activité alors que l'état de *flow* est l'expérience phénoménologique vécue lors d'épisodes de motivation intrinsèque.
- 3 Il est important de bien comprendre que, la plupart du temps, les différents types de motivation sont présents chez chaque individu mais à *des degrés différents*, et c'est l'importance relative d'un ou plusieurs types de motivation par rapport aux autres qui mène à des conséquences salutaires ou délétères. Dans la documentation scientifique, les liens entre les types de motivation et les différentes conséquences sont habituellement examinés de quatre façons différentes : 1) en calculant un score total à l'aide d'une formule mathématique (appelé *Relative Autonomy Index* ou *Self-Determination*

La motivation intrinsèque est relativement similaire au concept de *flow*, qui est un état transitoire d'absorption, de plaisir et de concentration intense.

*Index*), 2) en prenant chaque échelle séparément, 3) en les combinant en motivation autonome et contrôlée ou 4) en créant des catégories de personnes (des clusters ou « grappes » d'individus).

- 4 Dans le langage de la TAD, le soutien à l'autonomie ne veut pas dire que ces comportements ne font que satisfaire le besoin d'autonomie, mais bien les trois besoins. C'est pourquoi l'expression plus générique de satisfaction des besoins intrinsèques sera utilisée, et ce, pour éviter une certaine confusion.
- 5 Les comportements de soutien à la satisfaction des besoins intrinsèques sont, à quelques petites variations près, les mêmes dans les relations parents-enfants, patron-employés, entraîneurs-athlètes, etc.

Des références supplémentaires sont disponibles dans le site Internet de l'Ordre : [www.ordrepsy.qc.ca](http://www.ordrepsy.qc.ca) sous la rubrique Publications.

326 000 ÷  
7,7 MILLIONS  
= 1/24

Un québécois sur 24 est  
membre d'un ordre professionnel.

Vous en êtes un,  
vous pouvez en être fier!

Les 45 ordres professionnels  
sont là pour s'assurer  
de la qualité des services  
de tous les professionnels.

Parce qu'un titre, ça se mérite!



CENTRE D'ÉDUCATION EN  
**PSYCHOLOGIE**

Le CEP regroupe des psychologues  
d'approches cognitivo-comportementale,  
psychodynamique et humaniste.

Directrice : Dr Marie-Hélène St-Hilaire

---

**Consultation pour la thérapie individuelle,  
de couple et de groupe**  
Thérapie de groupe - Vaincre l'obésité : 16 septembre 2008 (19 h à 21 h)

**Conférences grand public (18 h 30 - 20 h 30)**  
Gestion de l'anxiété : 8 octobre 2008  
Gestion de la douleur : 26 novembre 2008

**Perfectionnement professionnel (9 h - 16 h)**  
Évaluation et traitement des réactions post-traumatiques : 8 novembre 2008  
Évaluation et gestion de la douleur : 22 novembre 2008

**Location de bureaux ou salle de conférence.**

---

**5066 Papineau, Montréal • 514 678-5747**  
**[www.cepsychologie.com](http://www.cepsychologie.com)**