



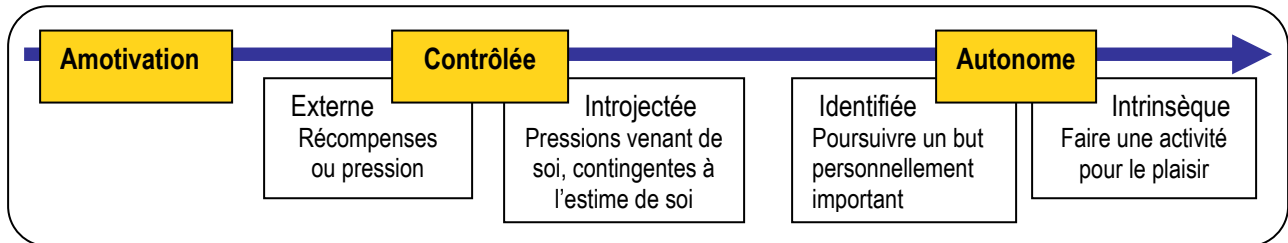
Section Montréal

Marylène Gagné, décrite comme le secret le mieux gardé de Montréal, est professeure agrégée en Management à l'École de Gestion John-Molson de l'Université Concordia. Titulaire d'un doctorat de l'Université Rochester à New-York, elle a réalisé ses études supérieures avec Edward L. Deci, co-fondateur de la théorie motivationnelle de l'Autodétermination. Mme Gagné est récipiendaire de plusieurs bourses et honneurs en plus de publier dans de nombreuses revues de calibre international. Devant près de 50 auditeurs, Mme Gagné nous a entretenu sur la Théorie de l'Autodétermination, théorie de la motivation humaine qui est appuyée par près de 32 années de recherche. La présentation a d'ailleurs retenue l'attention de la plupart des gens présents ce soir-là, générant plusieurs questions et réflexions par la suite.

Qu'est-ce que la Théorie de l'Autodétermination?

La Théorie de l'Autodétermination appliquée au champ de la psychologie du travail et des organisations cherche d'abord à répondre à la question suivante : Pourquoi faites-vous ce travail? Les réponses à cette question détermineront la forme de motivation qui pousse un individu à agir. La Théorie de l'Autodétermination postule deux types de motivation. La **motivation extrinsèque** amène les gens à s'engager dans une activité qui répond à des besoins ou des objectifs instrumentaux (récompenses, buts, obligations, etc.). Quant à la **motivation intrinsèque**, celle-ci pousse les personnes à s'engager dans une activité pour elle-même, par intérêt et plaisir véritables associés à la pratique de l'activité.

Le type de motivation d'un individu dépend aussi de la forme d'intériorisation utilisée, soit **contrôlée** en fonction des comportements socialement acceptés et répondant à des contingences externes ou **autonome** lorsque l'individu s'approprie les valeurs et les buts de l'organisation comme étant les siens. Le continuum d'autodétermination partant de l'amotivation ou de l'absence de motivation à la motivation intrinsèque est illustré ci-dessous :



Trois besoins fondamentaux

Deci et Ryan (1985, 2000), les fondateurs de la Théorie de l'Autodétermination, postulent que l'être humain doit satisfaire trois besoins fondamentaux pour atteindre un fonctionnement psychologique optimal. Le **besoin d'autonomie** correspond au fait d'être soi-même l'agent de ses choix, de se sentir libre et de ne pas se sentir pressurisé par l'environnement. Ce besoin aura plus de chance d'être satisfait dans une organisation qui sanctionne le contrôle excessif des gestionnaires, favorise le long terme, donne du pouvoir décisionnel et reconnaît l'initiative des travailleurs. Le **besoin de compétence** permet d'avoir l'effet désiré sur notre environnement et de se sentir efficace. Les leaders peuvent rendre cela possible en partageant l'information et les ressources nécessaires, en donnant des opportunités de formation, en procurant de la rétroaction et en démontrant leur reconnaissance aux employés. En dernier lieu, l'être humain se doit de satisfaire au **besoin d'appartenance** en favorisant la coopération plutôt que la compétition dans les lieux de travail, en faisant preuve d'empathie et en organisant des réunions et du travail d'équipe sur une base régulière.

**Impacts de la satisfaction des besoins et de l'autodétermination en milieu de travail**

La motivation autonome et autodéterminée au travail apporte une performance accrue, un plus grand engagement des employés face à l'organisation, un plus grand bien-être psychologique et une collaboration supérieure entre les employés. En effet, il semble que la satisfaction des besoins soit liée aux évaluations de potentiel des employés (Baard et coll., 2004) et que des objectifs intrinsèques permettent un traitement cognitif plus profond, rehaussant la performance de ceux-ci (Vansteenkiste et coll., 2004). Par ailleurs, des études réalisées par Mme Gagné et ses collègues révèlent que la motivation autonome est associée à la **performance au travail** dans deux échantillons différents et à **l'acceptation du changement organisationnel**, comme l'utilisation de nouveaux systèmes de technologie de l'information. Également, la satisfaction des besoins des bénévoles les porterait à faire plus d'heures de bénévolat et à rester au sein des organisations où ils oeuvrent. Certaines études menées en Bulgarie et aux États-Unis postulent que la satisfaction des besoins fondamentaux est liée à une **meilleure santé psychologique**. La motivation autonome d'enseignants au Cégep aurait **amoindrie leurs symptômes de burnout**. Des recherches dirigées par Mme Gagné révèlent que la satisfaction des besoins fondamentaux est liée à un **engagement psychologique plus fort**, à une **meilleure santé mentale** et à une **plus grande rétention** (sur trois ans) des travailleurs. Considérant les coûts faramineux engendrés par les problèmes de santé psychologique au travail (jusqu'à 30 milliards \$ par année au Canada), la satisfaction des besoins fondamentaux demeure une piste à exploiter.

Comment arriver à motiver les travailleurs de façon autonome?

L'organisation du travail, l'attribution de récompenses et le leadership qui prévaut dans l'équipe sont autant de leviers qui influencent la motivation autonome. Ainsi, une organisation du travail favorisant la variété des tâches à accomplir, permettant aux employés d'accomplir une tâche du début à la fin et de bénéficier de rétroactions fréquentes favorisera l'émergence d'une motivation plus autonome au travail. De nombreuses études ont démontré l'effet délétère de l'attribution de récompenses sur le sentiment d'autonomie et de la motivation autonome. Étant donné les risques et les coûts associés aux récompenses contingentes, il serait plus judicieux de favoriser les pratiques de reconnaissance. Mme Gagné a également discuté de certaines études montrant que les incitatifs financiers affectent la quantité et non la qualité de la performance des travailleurs (Jenkins et coll., 1998, Guzzo et coll., 1985).

Conclusion et prospective

La Théorie de l'Autodétermination est un levier intéressant pour tout gestionnaire qui a le souci d'accroître la performance des employés, pour qui le bien-être psychologique des individus est important et qui souhaite susciter l'engagement des travailleurs face à l'organisation. Le fait d'avoir trois besoins de base sur lesquels se pencher lorsqu'il est question d'organiser le travail permet de favoriser le développement de la motivation autodéterminée, ce qui permet en retour d'atteindre les objectifs escomptés. Plusieurs études restent à faire dans le domaine puisque le monde du travail s'est peu intéressé à cette théorie. C'est d'ailleurs dans cet esprit que Mme Gagné a présenté un nouveau projet sur la Théorie de l'Autodétermination, le leadership en entreprise et la promotion de l'engagement des employés.

Pour en savoir plus!

Le site internet de la Théorie de l'Autodétermination : www.psych.rochester.edu/SDT/

Pour rejoindre la conférencière : mgagne@jmsb.concordia.ca