

# Motivation extrinsèque et orientation professionnelle.

Par Franck Damée – octobre 2010  
<http://www.conjugueursdetalents.com>

Nous sommes en 1971 sur les bords du lac Ontario, dans la très ancienne et très digne Université de Rochester. Edward Deci, très estimé Professeur de psychologie et de sciences sociales, conçoit une expérience qui met en jeu ses propres étudiants : il propose à ces derniers de réaliser une série de puzzles tridimensionnels (des cubes SOMA) Ces casse-têtes ont été préalablement choisis par les sujets pour l'intérêt qu'ils suscitent parmi d'autres activités. Après un temps de jeu libre, les étudiants sont répartis aléatoirement dans deux salles. Le Professeur Deci propose aux étudiants du groupe A de les rémunérer à hauteur de un dollar par puzzle réalisé alors qu'il ne récompense pas le groupe B. Durant cette phase, les étudiants rémunérés se montrent plus assidus à la tâche que les autres (ils passent en moyenne 50% de temps de plus à réaliser cette activité que ceux du groupe B) Dans la phase suivante, l'expérimentateur annonce aux étudiants des deux groupes qu'ils sont en pause et qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent : continuer à réaliser des puzzles, lire des revues, ne rien faire... Il quitte la salle mais observe ces derniers à leur insu. Les étudiants du groupe A qui étaient précédemment rémunérés passent en moyenne 20% de temps de moins à réaliser des puzzles que les étudiants du groupe B. Edward Deci en tire la conclusion suivante : récompenser une activité en diminue l'attrait de départ. Autrement dit, un renforcement extrinsèque (dans ce cas, l'argent) diminue la motivation intrinsèque (le plaisir de réaliser des puzzles tridimensionnels)<sup>1</sup>



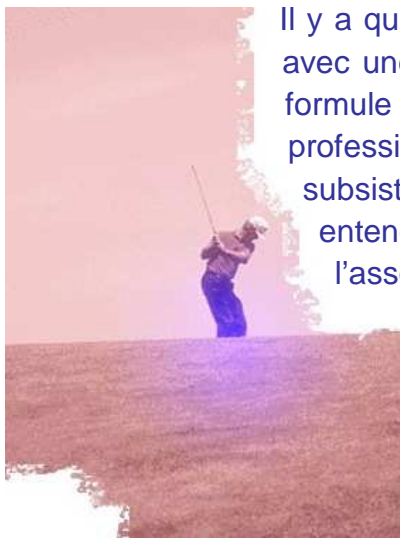
« La motivation -nous renseigne Wikipedia<sup>2</sup>- est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption [...] Se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance) la motivation est trivialement assimilée à une réserve d'énergie » Depuis Platon, le concept de motivation a été maintes fois pétri

<sup>1</sup> Des expériences similaires sont venues confirmer ces conclusions : les macaques de Harry Harlow récompensés avec de la nourriture lorsqu'ils réussissaient un puzzle, les enfants d'une crèche dont les dessins sont récompensés par un ruban rouge...

<sup>2</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>

et remodelé, en forme de pyramide par Maslow ou habillé de morale par Kant... Avec cette expérience, Edward Deci fend d'un magistral coup de francisque le vase en deux parties : d'un coté la motivation intrinsèque (l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à agir sans attente de récompense externe) de l'autre la motivation extrinsèque (l'action est stimulée par une récompense, une pression sociale ou une punition)

Cette modélisation de la motivation a été largement exploitée dans le domaine de l'éducation : remettre du plaisir dans l'apprentissage pour dépasser la dualité récompense/punition, s'appuyer sur les centres d'intérêt des élèves, etc. Elle a beaucoup moins impacté le domaine de l'orientation qui est quant à lui resté très centré sur le concept d'intérêts professionnels<sup>3</sup>. « Les intérêts sont des activités pour lesquelles nous éprouvons du goût ou du dégoût et vers lesquelles nous allons ou desquelles nous nous éloignons »<sup>4</sup> Tel qu'il est défini par Strong lui-même, le concept trouve une résonance très forte avec celui de motivation intrinsèque. Or, une activité professionnelle est par définition rémunérée, ce qui signifie qu'un apport extrinsèque (le salaire, la crainte du licenciement...) vient renforcer la motivation du travailleur. On peut donc craindre à juste titre que l'intérêt professionnel de départ soit amoindri par ce renforcement extrinsèque. Les défenseurs du modèle de Strong affirment que les intérêts professionnels sont stables dans le temps<sup>5</sup>. Et pourtant... Quel professionnel de l'accompagnement n'a jamais entendu un de ses bénéficiaires lui dire « mon métier, j'en ai fait le tour » ?



Il y a quelques temps, j'ai eu l'occasion de jouer un pro-am de golf avec une joueuse professionnelle australienne. Un pro-am est une formule de jeu qui réunit dans une même équipe un joueur professionnel (dont le golf est le métier, entendez le moyen de subsistance) et des joueurs amateurs (dont le golf est la passion, entendez qu'ils dépensent beaucoup de temps et d'argent pour l'assouvir) Au cours de la compétition, je discute avec cette proette<sup>6</sup> de son métier et je lui dis, dans un élan de naïveté envieuse, que ce doit être fabuleux d'être golfeur professionnel. Elle me répond sans esquisser un sourire « It's just my job ! » avant de m'expliquer qu'elle aurait arrêté ce métier depuis bien longtemps si ce n'est qu'elle gagne sa vie de cette façon. Elle n'avait pas évalué au

<sup>3</sup> Voir à ce sujet l'article de Bernard TRETREAU : L'essor d'une psychologie des intérêts professionnels. <http://www.choixdecariere.com/pdf/5873/20.pdf>

<sup>4</sup> E.K. STRONG, Vocational interests 18 years after college, 1955

<sup>5</sup> « Les recherches scientifiques nous enseignent que les intérêts d'une personne sont stables dans le temps, c'est-à-dire qu'ils correspondent à des tendances ou dispositions relativement durables. Une forte stabilité a été démontrée à l'aide de l'inventaire de Strong (Hansen et Campbell, 1985), des corrélations médianes supérieures à 0.70 ont été relevées à des périodes de plus de vingt ans d'intervalle. Ces tendances en matière d'intérêts se mettent progressivement en place au cours de l'enfance puis de l'adolescence. On considère que les intérêts d'une personne commencent à se fixer vers 16 - 18 ans et sont stabilisés quelques temps après son immersion dans la vie professionnelle (au plus tard vers 25 ans) » Extrait de <http://www.carrierologie.uqam.ca/>

<sup>6</sup> Nom donné aux joueuses professionnelles.

départ que ce métier générerait tant de déplacements, tant d'incertitude financière, tant de pression psychologique... Dans le club où je suis licencié, je croise des jeunes qui rêvent de devenir pros, des jeunes qui bravent la pluie en automne et le froid en hiver pour venir taper des balles au practice et travailler leur putting. Assurément, ils sont motivés par le jeu ! Comme devait l'être à ses débuts la proette australienne. Mais ne prendre en compte que cette motivation pour le jeu est sans doute réducteur pour un choix d'orientation.

L'appareil d'orientation professionnelle fonctionne pourtant essentiellement sur ce mode : que ce soit pour les jeunes (CIO, éducation nationale...) ou pour les adultes (bilans de compétences...) les institutions font la part belle aux tests d'intérêts professionnels (IRMR, Hexa3D, ADAC-6, test STRONG...) Il est peut-être temps de tirer les enseignements des expériences d'Edward Deci et d'attacher davantage d'importance à l'analyse du système motivationnel extrinsèque<sup>7</sup>. Qu'est-ce qui est important pour vous au travail ? Un bon salaire, de la stimulation intellectuelle, avoir des responsabilités humaines et matérielles, la non-pénibilité physique, avoir des tâches variées... Car ce sont bien ces facteurs motivationnels qui resteront quand la passion sera éteinte. C'est un risque à courir : si l'on veut faire de sa passion un métier, il faut s'attendre un jour à voir sa passion tuée par le métier.

*merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur - Franck Damée - fdc@conjugueursdetalents.com*

---

<sup>7</sup> Dans notre newsletter de juillet 2007, nous avons diffusé une grille de priorisation des attentes et motivations au travail. Pour le debriefing de celle-ci, le consultant peut se concentrer sur les items classés dans les 5 premiers en faisant préciser le niveau d'attente de du bénéficiaire. Par exemple, pour "valorisation par la hiérarchie", vous souhaiteriez que votre N+1 vous encourage verbalement combien de fois par mois ? Pour "contacts humains", vous avez besoin de rencontrer combien de personnes différentes par jour, de discuter avec elles combien de temps ?

Grille téléchargeable à cette adresse : <http://www.idemedia.fr/ListOutils.htm>