

■ Edward L. Deci
avec Richard Flaste

Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?

*Motivation, autodétermination
et autonomie*

*Préface à l'édition française
par Tiphaine Huyghebaert, Nicolas Gillet
et Olivier Piazza*


INTERÉDITIONS

L'édition originale de ce livre a paru aux États-Unis sous le titre
Why we do what we do – Understanding self-motivation.
First published in the United States of America by G.P. Putman's Sons 1995.
Reprinted by arrangement with G.P. Putman's Sons
Published in Penguin Books 1996

Copyright © Edward L. Deci and Richard Flaste, 1995
All rights reserved
Published by arrangement with The Robbins Office, Inc. and Aitken,
Alexander & Associates, Ltd.

Traduit de l'anglais par Tiphaine Huyghebaert et Nicolas Gillet
Illustration de couverture : © Fotolia.com
Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN: 978-2-7296-1744-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Remerciements	1
Préface à l'édition française	3
<i>Nos manières de (nous) motiver sont-elles les plus efficaces ?</i>	

1. L'AUTORITÉ ET SES DÉCONVENUES	13
----------------------------------	----

Première partie

L'IMPORTANCE DE L'AUTONOMIE ET DE LA COMPÉTENCE

2. JE NE LE FAIS QUE POUR L'ARGENT	29
3. LE BESOIN D'AUTONOMIE PERSONNELLE	43
4. LES MOTIVATIONS INTRINSÈQUE ET EXTRINSÈQUE	59
5. ABORDER LE MONDE AVEC UN SENTIMENT DE COMPÉTENCE	73

Deuxième partie

L'IMPORTANCE DE LA CONNEXION INTERPERSONNELLE

6. LA FORCE DE DÉVELOPPEMENT INTÉRIEURE	93
7. QUAND LA SOCIÉTÉ SÉDUIT	107
8. LE SOI DANS UN MONDE SOCIAL	125
9. QUAND LA SOCIÉTÉ CORROMPT	141

*Troisième partie***COMMENT S'Y PRENDRE?**

10. COMMENT PROMOUVOIR L'AUTONOMIE	157
11. ENCOURAGER LES COMPORTEMENTS SAINS	177
12. ÊTRE AUTONOME DANS UN MONDE DE CONTRÔLE	195

*Quatrième partie***CONCLUSION**

13. LE SENS DE LA LIBERTÉ HUMAINE	217
Notes sur les travaux cités	231
Liste des travaux scientifiques	235
Index	243

Remerciements

PAR-DESSUS TOUT, j'exprime ma reconnaissance à Richard M. Ryan, avec lequel j'ai collaboré pendant près de vingt ans. Une grande partie des recherches évoquées dans ce livre lui est due, davantage qu'à moi. Il a relu de nombreuses versions du manuscrit et apporté d'innombrables et importantes contributions. Ryan et moi avons également travaillé avec plusieurs autres collaborateurs dont les contributions ont permis de rendre ce livre possible. Je leur exprime, à tous, ma reconnaissance. Enfin, Christopher Walsch, Jay Ryan, Betsy Whitehead, et Seby Jacobson ont lu une ébauche du manuscrit et ont fait de précieuses suggestions.

– E. L. D.

Préface à l'édition française

*Nos manières de (nous) motiver
sont-elles les plus efficaces ?*

LES QUESTIONS ESSENTIELLES AUXQUELLES EDWARD DECI RÉPOND dans ce livre sont riches de multiples et profondes conséquences. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? D'où viennent nos comportements ? Qu'est ce qui les motive ?

Plus ou moins consciemment, chacun de nous fonde ses choix et ses actions sur des théories de la motivation. Lorsqu'un père de famille gronde un enfant parce qu'il a obtenu une mauvaise note à un devoir, il agit selon une théorie sous-jacente qui, selon lui, est la plus efficace pour faire évoluer le comportement de son enfant. Quelle pourrait être cette théorie sous-jacente ? Peut-être suppose-t-il que son enfant n'a pas suffisamment perçu l'enjeu de ses notes sur sa vie future et qu'il est donc nécessaire de le souligner et de le renforcer émotionnellement ; peut-être suppose-t-il qu'en créant une expérience difficile et désagréable, il générera chez l'enfant la crainte d'un nouvel affrontement avec son père, tout comme l'on dresse un animal de compagnie à ne pas reproduire un comportement indésirable en lui infligeant une expérience émotionnelle douloureuse ; peut-être suppose-t-il que le sentiment d'incompétence voire de honte ressenti lors de la gronderie stimulera chez l'enfant

l'envie de se reprendre pour vivre à la place des moments de réussite et de fierté, en brillant dans le regard de son père.

D'où viennent ces théories personnelles de la motivation? Généralement, elles sont issues de la culture dominante et héritées du mode d'éducation et d'enseignement qu'a vécu la personne. Avant tout, ces théories sont-elles justes? Voilà une question pour le moins fondamentale.

Et si la punition était inefficace? Et si elle produisait l'effet inverse de ce qui est recherché, à savoir permettre à cet enfant de mieux réussir la fois suivante et, par extension, dans la vie? Serait-elle toujours appropriée?

Des signaux bien nets bousculent d'ores et déjà certaines convictions quant à la motivation. Des écoles alternatives placent l'autonomie de l'enfant au cœur de leur pédagogie, des entreprises libérées se passent des managers pourtant habituellement jugés indispensables, des personnes au sommet de leur carrière semblent tout abandonner pour faire le choix d'une vie simple qui a du sens à leurs yeux, des initiatives menées entre pairs ou en économie collaborative bouleversent des géants d'un temps dépassé, des réseaux sociaux se multiplient pour combler nos besoins inassouvis de relations interpersonnelles...

Ces questions et constats sont éminemment pragmatiques. S'intéresser à la motivation, c'est se préoccuper de l'action et par définition l'action est au cœur de toute vie. Elle est déjà fondamentale pour ce qui est de sa propre action. Elle l'est peut-être encore davantage pour ce qui est de ces moments où l'un guide ou influence l'action de l'autre: La relation de couple, l'éducation d'un enfant, l'encadrement de sportifs, l'animation de projets culturels, l'enseignement des élèves, le management de collaborateurs, ou encore la conduite de politiques publiques.

Les travaux sur la motivation initiés en 1971 par Edward Deci, rejoint au début des années 1980 par Richard Ryan, sont fondateurs d'un courant nommé théorie de l'autodétermination. Des centaines de chercheurs unissent désormais leurs forces pour approfondir ces travaux, sous de multiples angles et dans de nombreux champs d'application. Ces explorations ont notamment permis de mieux identifier les conditions qui conduisent au bien-être, à saisir ce qui fait que certains buts mènent vers l'épanouissement de la personne lorsqu'ils sont atteints, quand

d'autres ne produisent pas de tels effets, ou encore à comprendre les clés et l'importance d'une relation proche et saine.

À travers cet ouvrage, Edward Deci apporte des éléments de compréhension à toutes celles et ceux qui cherchent à décrypter ce qu'ils vivent au quotidien, à mieux analyser ce qui les motive et à comprendre ce qui motive les autres, les raisons pour lesquelles ils font ce qu'ils font. Les parents qui se demandent comment surmonter l'entêtement de leurs enfants, les managers qui tentent de susciter la motivation de leurs collaborateurs, les entraîneurs qui cherchent à développer tout le potentiel des sportifs qu'ils encadrent, les personnes qui essaient de comprendre les réactions de leurs amis, de leur famille ou de leur partenaire, les médecins qui tentent de s'assurer que leurs prescriptions médicales soient suivies, les salariés qui se demandent s'il est possible de faire évoluer les comportements contrôlants de leurs supérieurs, les enseignants qui s'évertuent à faire progresser leurs étudiants en dépit de la nonchalance de certains : tous trouveront ici une grille de lecture des réalités qu'ils rencontrent quotidiennement et pourront s'approprier des clés pour surmonter certains des défis auxquels ils sont confrontés.

C'est ce caractère universel des constats que dresse l'auteur qui fait leur puissance. Depuis la rédaction de cet ouvrage, les postulats d'Edward Deci ont été très largement confirmés par de nombreux chercheurs, dans une diversité de contextes d'application, à travers le monde. Prenons le temps d'en mesurer l'étendue.

En contexte scolaire, des études américaines, asiatiques et européennes ont confirmé l'intérêt du soutien à l'autonomie des enfants. Par exemple, Aaron Black et Edward Deci ont montré que plus les enseignants soutiennent l'autonomie de leurs élèves, plus le bien-être de ces derniers est élevé. Semblablement, Johnmarshall Reeve et Hyungshim Yang ont mis en évidence que lorsque sont renforcées de telles conditions de soutien à l'autonomie, alors la motivation intrinsèque – celle qui pousse à faire les choses parce qu'elles sont intéressantes et apportent de la satisfaction en tant que telles – des élèves accroît. En accord avec ces résultats, des liens positifs entre d'une part le soutien à l'autonomie et d'autre part l'engagement des élèves, leur performance, et leur capacité à gérer leur temps et à se concentrer ont été démontrés respecti-

vement par Christopher Hafen et ses collaborateurs, et par Maarten Vaansteenkiste et ses collègues.

Les bienfaits de la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie (le besoin d'avoir le choix et d'être à l'initiative de ses propres actions), de compétence (le besoin d'exprimer ses capacités et de se sentir efficace), et d'affiliation (le besoin de se sentir relié aux autres et en sécurité dans ses relations) présentés dans cet ouvrage ont également été démontrés dans le contexte des relations de couple. Plus précisément, aux États-Unis, Heather Patrick et ses collaborateurs ont montré que plus les individus soutiennent les besoins psychologiques de leur partenaire, moins ils ressentent de conflit dans leur relation, moins ils se montrent défensifs dans lesdits conflits, et plus ils sont satisfaits et impliqués dans leur relation. Semblablement, Jennifer LaGuardia a démontré, chez des couples américains, que plus les besoins psychologiques étaient satisfaits, plus les couples étaient conscients de leurs émotions, ouverts à l'autorégulation de celles-ci, et plus ils se livraient émotionnellement à leur partenaire, ce qui entraînait par voie de conséquence davantage d'intimité et de bien-être dans la relation.

Camille Guertin et ses collaborateurs ont également mis en perspective les enseignements de cet ouvrage en s'intéressant aux comportements alimentaires de jeunes femmes canadiennes. Ces travaux ont démontré que les jeunes femmes qui sont en général peu autodéterminées dans leurs comportements – c'est-à-dire que leurs comportements sont principalement motivés par des conséquences détachées desdits comportements – et qui accordent de l'importance à des buts extrinsèques tels que la minceur ou l'apparence, parlent davantage de leur poids, sont moins autodéterminées dans la régulation de leur alimentation, et ont en conséquence une alimentation malsaine. À l'inverse, les jeunes femmes généralement autodéterminées – c'est à dire que leurs comportements sont essentiellement motivés par la satisfaction et l'intérêt inhérents auxdits comportements – et qui accordent de l'importance à des buts intrinsèques tels que la santé ou le bien-être ont des formes plus saines d'autorégulation de leur alimentation et ont un régime alimentaire de meilleure qualité.

Toujours en lien avec la santé, les études menées au cours des dernières décennies ont mis en évidence que lorsque les personnes s'engagent dans la pratique d'une activité physique avec une motivation autonome – en se sentant libres de le faire, en accord avec elles-mêmes – elles sont

alors plus enclines à s'investir dans cette activité à court terme et à y adhérer sur le long terme. Ces résultats ont été mis en évidence dans différents pays et dans divers échantillons comme l'ont mis en exergue Pedro Teixeira et ses collaborateurs.

En Allemagne, Philipp Masur et ses collègues ont par ailleurs exploré le lien entre les besoins psychologiques dont traite cet ouvrage et l'addiction aux réseaux sociaux en ligne. Leurs résultats ont souligné que lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation des personnes ne sont pas ou peu satisfaits, ces dernières sont plus enclines à recourir aux réseaux sociaux, pour respectivement fuir la réalité, s'informer, et rencontrer de nouvelles personnes, et systématiquement dans une volonté d'exposition de soi. Ces différentes motivations à utiliser les réseaux sociaux prédisent ensuite des niveaux d'addiction plus élevés à ces derniers.

Dans le contexte du travail, diverses études ont démontré les effets positifs de la motivation intrinsèque. Bård Kuvaas a par exemple démontré qu'elle mène à une meilleure performance chez des fonctionnaires norvégiens. Anja Van den Broeck et ses collaborateurs ont mis en évidence que la motivation intrinsèque est associée à un moindre burnout chez des professionnels belges. Maree Roche et Jarrod Haar ont par ailleurs souligné que cette forme de motivation conduit à davantage de comportements citoyens au travail chez des salariés néo-zélandais. D'où l'importance de comprendre comment cultiver, et non contrecarrer, la motivation intrinsèque. Dans une récente étude américaine, Kennon Sheldon et Lawrence Krieger ont comparé des avocats travaillant dans de grands cabinets privés au service d'entreprises lucratives, à des avocats de service public travaillant pour des causes non-lucratives. Les avocats des grands cabinets avaient clairement des aspirations plus extrinsèques – par exemple l'argent ou le prestige – que leurs pairs du service public. Ils avaient également un revenu annuel plus élevé, ce qui suggère qu'ils arrivaient à obtenir ce à quoi ils aspiraient. Cependant, ces mêmes avocats ressentaient davantage d'affects négatifs, présentaient un moindre bien-être, et avaient une consommation d'alcool plus importante que les avocats du service public. Ces résultats montrent que même lorsque les individus parviennent à atteindre leurs buts, cela n'est pas pour autant synonyme de

bien-être et d'épanouissement. Tout dépend de la motivation qui sous-tend l'adoption de ces buts.

Des recherches menées en Chine, par Youyan Nie et ses collaborateurs, et en Gambie, par Manon Levesque et ses collaborateurs, ont par ailleurs mis en évidence que lorsque les enseignants ont le sentiment que leurs supérieurs soutiennent leurs besoins psychologiques, alors ils ont une motivation plus autonome au travail et sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie en général. Huiwen Lian et ses collaborateurs ont également démontré que les salariés dont les besoins psychologiques sont satisfaits manifestent moins de comportements déviants au travail.

Ce ne sont là que quelques exemples des nombreuses recherches ayant approfondi et enrichi la théorie de l'autodétermination présentée dans cet ouvrage, des travaux menés à travers le monde, auprès d'individus de différentes générations, et dans une multiplicité de contextes. Ces études ont permis de dégager de nombreux enseignements applicatifs, permettant à tout un chacun de repenser ses comportements pour favoriser son propre fonctionnement optimal et celui de celles et ceux qui l'entourent.

Les recherches en contexte francophone sont plus récentes et moins nombreuses. D'intéressants résultats ont cependant été mis en évidence au cours de la dernière décennie. Dans le milieu scolaire, une étude menée par Nicolas Gillet et ses collègues s'est par exemple intéressée aux buts poursuivis par des étudiants français lors de leurs études universitaires. Les résultats indiquent que lorsque la motivation pour atteindre ces buts est autonome (et ce quelle que soit la nature du but poursuivi), les étudiants sont plus satisfaits de leurs études, réussissent mieux les examens, et ont moins d'intentions d'arrêter leur parcours universitaire. En revanche, lorsque la motivation est contrôlée – lorsqu'elle émane d'une pression externe, par exemple parentale, et sans adhésion personnelle – les étudiants ont un moindre sentiment d'efficacité personnelle.

Dans le contexte sportif, les bienfaits de la motivation autonome ont également été observés par Gillet et ses collaborateurs, chez des joueurs de tennis français engagés dans une compétition au niveau national. Plus précisément, cette étude a démontré que les athlètes dont le profil motivationnel est le moins autodéterminé en amont d'une compétition sont les moins performants au cours de celle-ci. En effet, dans cette étude, les

sportifs avec ce profil perdaient 19 à 24 % plus de matchs que ceux avec des niveaux plus élevés de motivation autonome. Des résultats semblables ont été identifiés dans d'autres études menées en France par Gillet et ses collaborateurs, auprès de jeunes joueurs de tennis et d'escrimeurs. Comme le suggère Edward Deci dans cet ouvrage, la motivation autonome constitue donc un puissant levier pour améliorer la performance individuelle.

L'étude francophone des différentes formes de motivation a également soulevé des résultats intéressants dans le contexte des relations. Dans une étude menée auprès de couples hétérosexuels québécois, Noémie Carbonneau et Marina Milyavskaya se sont intéressées aux buts extrinsèques ou intrinsèques poursuivis par les femmes lorsqu'elles régulent leur alimentation ou celle de leur partenaire. Ces chercheuses ont démontré que les raisons pour lesquelles les femmes souhaitent que leur partenaire modifie son alimentation reflètent leurs propres buts extrinsèques – avoir une belle apparence physique – ou intrinsèques – être en bonne santé. De plus, les femmes ayant des buts intrinsèques orientés vers la santé sont perçues comme plus soutenantes par leurs partenaires et ces derniers estiment également avoir une relation de couple de meilleure qualité. À l'inverse, les femmes pour lesquelles les buts sont extrinsèques et orientés vers l'apparence physique sont davantage perçues comme contrôlantes par leurs compagnons, ce qui a un effet négatif sur le bien-être psychologique et relationnel de ces derniers.

De nombreuses études ont permis de confirmer les postulats présentés dans cet ouvrage dans le monde du travail francophone. Par exemple, dans une étude menée auprès de 500 employés d'une université québécoise, Claude Fernet et ses collaborateurs ont montré que plus la motivation autonome des professionnels était élevée, moins ils étaient sujets au burnout deux ans plus tard. Dans une autre étude conduite auprès de directeurs d'écoles, Fernet et ses collègues ont mis en évidence que la motivation autonome est là aussi associée à moins de burnout mais également à plus d'implication dans le travail. Les résultats inverses sont observés pour les directeurs présentant une forte motivation contrôlée.

Les besoins psychologiques introduits dans cet ouvrage permettent également d'expliquer bon nombre des réalités observées dans le milieu professionnel francophone. Par exemple, Gillet et ses collaborateurs ont

démonstré, au sein d'un échantillon de salariés français, que le soutien organisationnel perçu et des caractéristiques du travail telles que la clarté des rôles et l'autonomie augmentent la satisfaction des besoins psychologiques des individus et les rendent ainsi moins sujets au burnout et à l'anxiété professionnelle. À l'inverse, Sarah-Geneviève Trépanier et ses collègues ont mis en évidence que lorsque les infirmières québécoises sont exposées à des comportements de harcèlement psychologique au travail, leurs besoins psychologiques sont peu satisfaits, ce qui les rend moins engagées dans leur travail et plus exposées au burnout. Des constats semblables ont été faits par Tiphaine Huyghebaert et ses collaborateurs en menant une étude longitudinale chez des managers français. La satisfaction des besoins psychologiques de ces derniers menait à plus d'engagement au travail et à une meilleure satisfaction professionnelle trois mois plus tard. Autrement dit, en réunissant les conditions pour augmenter la satisfaction des besoins psychologiques, les organisations ont les moyens d'accroître l'engagement et la satisfaction de leurs professionnels dans un délai relativement court. Toujours selon une perspective longitudinale, Marylène Gagné et ses collaborateurs ont mis en évidence que les comportements favorisant la satisfaction des besoins psychologiques de professionnels québécois prédisent une meilleure acceptation du changement par ces derniers plus d'un an plus tard.

Jacques Forest et ses collaborateurs ont d'ailleurs apporté des arguments tangibles qui permettent de traduire ces bénéfices conséquents au plan individuel et organisationnel en démontrant l'utilité économique à favoriser la motivation autonome des salariés. Leurs résultats indiquent que tout dollar investi pour encourager la motivation autonome des travailleurs génère 3,19 dollars en retour. En stimulant la motivation autonome au travail, les organisations ont là une voie pour améliorer leur rentabilité.

Ces quelques pages esquissent ainsi le portrait d'une théorie riche d'enseignements. Car si cet ouvrage d'Edward Deci constitue un important point d'ancrage de la théorie de l'autodétermination, les travaux scientifiques n'ont depuis cessé d'étayer et d'enrichir ces postulats à travers des champs d'application toujours plus variés, auprès de populations aux caractéristiques sociodémographiques contrastées, et dans des zones du monde aux réalités diversifiées. Mais revenons-en aux origines.

Pourquoi observe-t-on de tels effets différenciés des différentes formes de motivation autonome et contrôlée? Pourquoi les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation constituent-ils des vitamines essentielles au fonctionnement optimal des individus? Pourquoi certains individus cherchent-ils du contrôle et de la discipline à tout prix tandis que d'autres s'épanouissent dans l'autonomie? Comment soutenir l'autonomie sans pour autant tomber dans la permissivité? Comment pouvons-nous changer nos comportements pour encourager la motivation autonome et atteindre un fonctionnement optimal pour nous-mêmes et pour ceux qui nous entourent? C'est à ces questions, et à bien d'autres, qu'Edward Deci apporte des réponses tout au long de cet ouvrage. Chacun pourra ainsi questionner ses idées reçues et ses actions au sujet de ce qui motive à agir et de ce qui conduit à l'épanouissement, à travers ce que nous espérons être une lecture intrinsèquement motivante.

*Tiphaine Huyghebaert, Nicolas Gillet
et Olivier Piazza*

Un

L'AUTORITÉ ET SES DÉCONVENUES

SE DÉBATTANT POUR SE FRAYER UN CHEMIN AU MILIEU DU STRESS ET DES PRESSIONS DE LA VIE, bon nombre de personnes sont poussées à agir de manière irresponsable. Ces personnes sont aliénées et insatisfaites, et cela se manifeste sous d'innombrables formes. La violence est devenue un lieu commun au sein des familles et dans les rues. Les mauvaises conduites se répandent dans nos écoles. Les délits d'initiés et les ententes de prix semblent être devenus la norme. L'obésité et l'anorexie prennent aujourd'hui des proportions presque épidémiques. Et de nombreuses personnes sont confrontées au surendettement.

C'est certain, les individus paient cher leurs irresponsabilités, mais ceux qui les entourent en font aussi les frais. L'irresponsabilité des parents est coûteuse pour leurs enfants, et l'irresponsabilité des managers, des médecins, et des enseignants coûte à leurs salariés, patients, et élèves. En ne parvenant pas à gérer le stress et les pressions de leurs propres vies, les individus ajoutent du stress et de la pression aux vies des autres.

De nombreuses personnes en ont aujourd'hui assez de cela. Elles ont le sentiment que le monde se déchaîne, hors de contrôle, et elles en ont assez. Elles veulent sévir, parvenir à plus de discipline, et faire que ceux qui les entourent se comportent mieux. Elles se retrouvent dans les discours de politiques et écrivains qui appellent à davantage de responsabilité, qui voient le problème en termes de moralité, qui disent qu'il est temps de durcir le contrôle.

Contrôler est une réponse facile. Cela présuppose que la promesse d'une récompense ou la menace d'une punition permettra que les délinquants obtempèrent. Et cela sonne dur, cela rassure donc les personnes qui croient que rien ne va plus mais n'ont ni le temps ni l'énergie de penser aux vrais problèmes, encore moins de faire quoi que ce soit pour y remédier.

Malgré la tentation du contrôle, cependant, il est désormais clair que cette approche ne fonctionne tout simplement pas. Les tentatives pour appliquer une discipline plus stricte se sont avérées largement inefficaces, et le recours aux récompenses et punitions pour motiver la responsabilité n'est pas parvenu à apporter les résultats escomptés. En effet, les preuves s'accumulent pour suggérer que ces soi-disant solutions, basées sur le principe d'une autorité rigide, exacerbent les problèmes plutôt que de les résoudre.

Une approche alternative commence non pas par reprocher et contrôler, mais par se demander pourquoi les individus se comportent de manière irresponsable à la base – pourquoi ils sont violents, s'engagent dans des comportements malsains, s'endettent désespérément, ou délaissent leurs enfants en cherchant à faire fortune. Cette approche prend la perspective des personnes, se concentre sur la motivation qui sous-tend leur irresponsabilité, et analyse les forces sociales qui influencent cette motivation. Elle s'intéresse ensuite aux facteurs qui peuvent amener les individus à se comporter de manière plus responsable.

Ce livre porte sur la motivation humaine, et s'articule autour de l'importante distinction entre un comportement autonome et un comportement contrôlé. Etymologiquement, le terme d'autonomie est un dérivé de celui d'auto-gouvernance. Être autonome signifie agir en accord avec soi-même – cela signifie se sentir libre et à l'initiative de ses propres actions. Lorsqu'ils sont autonomes, les individus ont l'entière volonté de faire ce qu'ils font, et ils adhèrent à l'activité avec un sens de l'intérêt et de l'engagement. Leurs actions émanent de ce qu'ils sont véritablement, ils se comportent donc de manière authentique. Par contraste, être contrôlé signifie qu'une personne agit parce qu'une pression est exercée sur elle. Lorsqu'ils sont contrôlés, les individus agissent sans aucun sens d'adhésion personnelle. Leur comportement n'est pas une expression

du « soi », puisque le soi a été soumis à des contrôles externes. Dans ces conditions, les individus peuvent raisonnablement être décrits comme aliénés.

Les questions de l'autonomie et de l'authenticité, en tant qu'elles s'opposent au contrôle et à l'aliénation, sont pertinentes dans tous les aspects de la vie. Elles se manifestent parfois de manière spectaculaire, avec des implications sociétales, et d'autres fois de manière subtile, avec seulement des ramifications personnelles.

Un homme qui résiste aux pressions de succomber à la fixation des prix parce qu'il croit personnellement que ce n'est pas correct agit de manière autonome et vit authentiquement. Mais s'il succombe aux dites pressions et que, chemin faisant, il porte préjudice à des milliers de personnes et contribue au désabusement national, il est alors contrôlé et inauthentique. Une femme qui siège au conseil d'administration d'une école de sa pleine initiative, parce qu'elle croit en son importance, est autonome et authentique. Mais si, bien qu'elle ne le veuille pas, elle siège tout de même au conseil parce qu'elle pense que cela fera bonne impression auprès des autres, alors elle aussi est contrôlée et inauthentique.

Dans la mesure où un comportement n'est pas autonome, il est contrôlé, et il y a deux types de comportements contrôlés. Le premier est la conformité, et c'est bien la conformité que les solutions autoritaristes espèrent atteindre. La conformité signifie de faire ce que l'on nous dit de faire parce qu'il nous est dit de le faire. Je me souviens, il y a bien des années, lorsque les chaînes de télévision commencèrent à suivre les allocutions présidentielles avec pour commentaires les opinions divergentes de sénateurs ou de membres du congrès de l'opposition. Un de mes amis me fit la remarque : « Je ne crois pas que ce soit bien de faire cela. »

« Qu'est-ce que tu veux dire ? » lui répondis-je. « Les opinions divergentes méritent d'être entendues ».

« Mais c'est le Président » protesta mon ami.

Bien qu'une telle révérence pour le président semble presque désuète aujourd'hui, le commentaire de mon ami illustre parfaitement ce qu'est l'attitude conformiste. Le renommé Charles Reich parlait d'« autorité sans nom ». C'était cette autorité qui était fermement ancrée dans l'idéologie de mon ami, le menant à penser et à se comporter de manière conformiste.

L'autre réponse au contrôle est la défiance, cela signifie faire l'opposé de ce qui est attendu de nous simplement parce ce qu'il est attendu de nous que l'on fasse quelque chose. La conformité et la défiance co-existent de manière instable, et représentent des réponses complémentaires au contrôle. Là où se trouve l'une, se trouve également une tendance à l'autre, bien que l'une ou l'autre soit typiquement dominante chez un individu. Ainsi, on trouve des personnes qui sont hautement conformistes, semblant toujours faire ce qu'exige la situation, et on en trouve d'autres qui semblent défier toutes les exigences et pressions des figures d'autorité. Mais même chez ces personnes, là où l'une des deux réponses au contrôle domine, la tendance à l'autre réponse demeurera et pourrait se manifester par des moyens subtils. Un subordonné qui est, en apparence, obéissant à toutes les exigences de son chef pourrait, par exemple, s'engager dans des actions secrètes de sabotage par revanche.

La rébellion est la manifestation apparente de la tendance des individus à défier les contrôles, et elle coexiste maladroitement avec la conformité, qui est quant à elle l'expression de leur tendance à obtempérer. Les autoritaristes de notre époque ont misé sur le contrôle, et ils ont reçu, en prime de la conformité qu'ils espéraient, une bonne dose de rébellion. Mais ce qui est pire encore, et qui est largement méconnu, c'est que le prix de la conformité est lui-même excessif. Ce prix – la profonde aliénation avec toutes ses ramifications – est détaillé dans ce livre.

L'authenticité requiert de se comporter de manière autonome, puisqu'elle signifie d'être l'auteur de ses propres actions – d'agir en accord avec son véritable soi intérieur. La clé pour comprendre l'autonomie, l'authenticité, et le soi repose dans le processus psychologique qu'on appelle intégration. De nombreux aspects de la psyché d'une personne diffèrent selon le degré auquel ils ont été intégrés ou mis en harmonie avec le soi inné, central, de cette personne. C'est seulement lorsque les processus qui initient et régulent une action sont des aspects intégrés du soi que les comportements sont autonomes et la personne authentique. Et c'est en ce sens qu'être authentique c'est être vrai avec soi-même.

En concevant le soi comme centre intégré depuis lequel une personne agit librement et de sa pleine initiative, nous impliquons de manière à la fois évidente et importante qu'il est possible, métaphoriquement, que la