

Outillons la motivation !

À l'heure d'écrire cet article, la motivation est un enjeu tout particulier... La crise sanitaire du Covid-19 l'a en effet sans nul doute mise à l'épreuve. Les échos individuels et collectifs du type « On n'aime pas ça, mais on n'a pas le choix ! » ou « Il faut faire contre mauvaise fortune bon cœur... » ne reflètent d'ailleurs nullement une grande motivation. Car la motivation, ce n'est pas « faire avec » ; c'est au contraire un état de *flow* dans lequel on se sent l'envie et les compétences de faire ce que l'on fait. Un graal !

Après une approche théorique de la motivation, cet article proposera des actions et astuces accessibles et mobilisables par les formateurs et responsables d'équipe pour la stimuler. Comment se motiver soi-même et comment motiver les autres ?

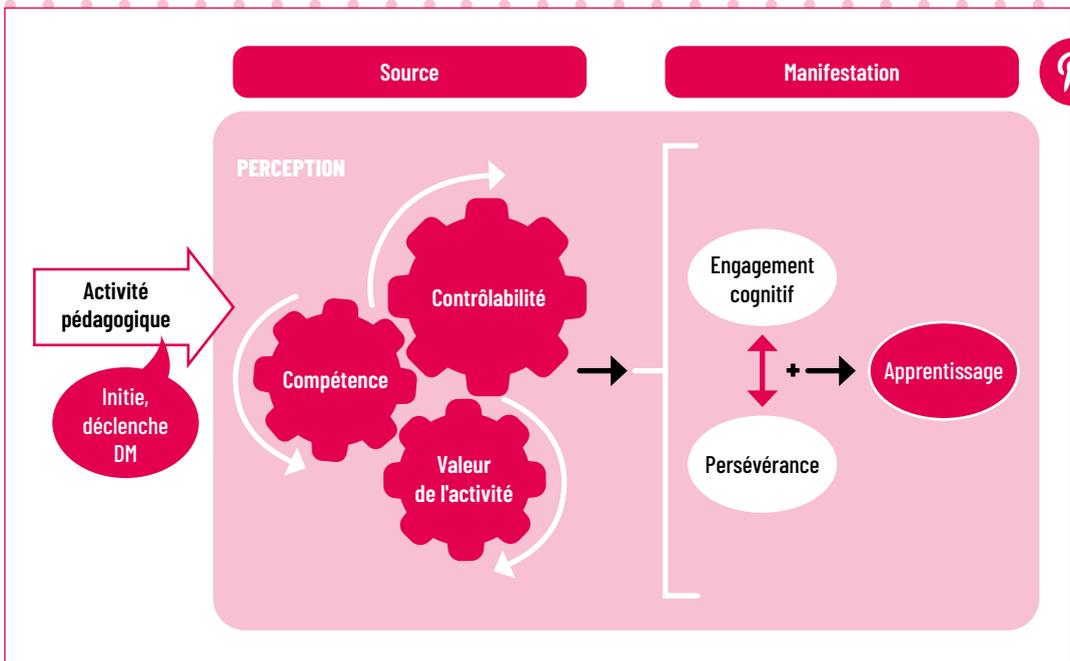
Les théories de la motivation : une histoire de sentiments...

Le **schéma de Rolland Viau** est intéressant pour aborder la motivation. Issu du milieu scolaire mais facilement transposable à d'autres contextes, ce schéma identifie des « **leviers** » de motivation, c'est-

à-dire les sources de ce qui engendre, ou au contraire freine, la motivation. Ces leviers, au nombre de 3, sont :

- Le **sentiment de compétence** désigne la sensation d'être capable d'effectuer une tâche, de la mener à son terme. Il implique une bonne estime de soi. Les expériences positives le renforcent.
- La **perception de la valeur de la tâche** est le sens qu'on lui attribue. Elle implique de comprendre l'utilité, l'importance de ce que l'on fait.
- Le **sentiment de contrôlabilité** renvoie à la sensation d'avoir de la maîtrise par rapport à une tâche, en disposant notamment de toutes les informations nécessaires à sa réalisation, d'en connaître les tenants et les aboutissants.

Dans ce modèle de dynamique motivationnelle, les mots choisis ne sont pas anodins. Pour chacun de ces



Source : <https://fr.slideshare.net/kenimoulayali/motivation-de-lve>

trois leviers, il s'agit de **sentiment** ou de **perception**. On ne parle pas de compétence réelle ou de valeur effective mais bien : du sentiment d'être compétent, de la perception du sens de la tâche – de la valeur qu'on lui attribue personnellement – et du sentiment de contrôlabilité, correspondant à l'impression de contrôler, et pas forcément au contrôle réel. Ces sentiments ou perceptions ne sont donc pas factuels mais subjectifs.

Notons que ces trois éléments sont **interdépendants**. Selon qu'ils sont plus ou moins forts, on se sent plus ou moins motivé. On peut même avancer l'idée que, si l'un des trois est nul, les deux autres le sont aussi, et la motivation s'en trouve compromise. Mais pas de panique ! Il est possible d'utiliser des outils et des techniques permettant d'actionner ces trois leviers et ainsi revaloriser ces sentiments ou perceptions. L'absence de motivation n'est donc pas une fatalité !

Autre bonne nouvelle, les théories de la motivation, les études réalisées et les modèles proposés depuis la moitié du XX^e siècle se rejoignent pour valider notre **capacité d'action** sur la motivation. Alors que Viau parle de sentiment de compétence, le psychologue américain Bandura parle de sentiment d'efficacité personnelle et insiste sur l'importance d'une bonne estime de soi. Pour lui, ce sentiment d'efficacité personnelle n'est ni statique, ni immuable, et ne doit d'ailleurs pas l'être ; il s'agit de ne pas le laisser à l'abandon, d'en faire simplement le constat et de le laisser en l'état. Il faut, au contraire, chercher sans cesse à le développer, en se plaçant dans une **logique de progression**. Personne ne peut courir les 20 km de Bruxelles sans s'être fixé auparavant de petits objectifs raisonnables ! C'est l'atteinte de ceux-ci qui crée un sentiment d'autosatisfaction augmentant progressivement l'estime de soi et les sentiments de compétence et d'efficacité personnelle aux sources de la motivation.

... d'autodétermination...

De leur côté, Deci et Ryan insistent sur la notion d'**autodétermination**, c'est-à-dire le fait d'être à l'origine de son propre comportement, dans le **libre choix**. Plus on se sent libre dans ce que l'on fait et plus on se sent motivé. Ils distinguent deux formes de motivation : la motivation « intrinsèque » (je m'adonne à telle ou telle activité parce qu'elle répond à un plaisir fondamental pour moi) et la **motivation « extrinsèque »** (j'effectue une activité pour en retirer une récompense/une approbation ou éviter une punition). Bien qu'intéressante voire nécessaire (sous forme de « coup de pouce » ou de « renforcement »), cette motivation extérieure n'est toutefois pas indispensable et, surtout, pas suffisante. De plus, différentes expériences ont montré que trop de motivation extrinsèque tue la motivation intrinsèque. Attention donc, à la doser. *« Elle focalise sur la récompense – ou le risque de punition – et paralyse la pensée. Outre les rapports dominants-dominés que ce système peut induire, c'est un processus qui décentre la personne de son intériorité, la désengage vis-à-vis d'elle-même. »* (de Balincourt, N.D). Elle rentre alors dans une logique « du toujours plus », perdant ainsi son libre arbitre, quitte même, à en perdre ses valeurs.

Les résultats obtenus sont toujours bien meilleurs quand la **motivation intrinsèque** est au beau fixe. Plus celle-ci est grande, plus l'individu est autonome et surtout acteur de ce qu'il fait. Les mots clés à retenir sont valeur, plaisir et estime de soi. Dans un contexte de formation, un participant qui ressent véritablement du plaisir à être là, prend part de manière active aux apprentissages tout en leur donnant du sens. Il se place alors dans un cercle vertueux de motivation.

Ce modèle de Deci et Ryan rejoint la position plus récente d'Alain Lieury et Fabien Fenouillet (Lieury & Fenouillet, 1996). Tous deux donnent **autant de poids à la compétence perçue qu'à l'autodétermination**.

Dans leur modèle, ces deux paramètres sont fondamentaux et ils interagissent. Plus l'individu se sent compétent dans un domaine qu'il a choisi, plus il prend du plaisir et agit sous l'impulsion d'une motivation intrinsèque. À l'inverse, il se démotive dès qu'il se sent contraint ou incompetent. Entre les deux (perte de compétence ou augmentation des contraintes), il s'appuie sur une motivation extrinsèque.

... et de lien social !

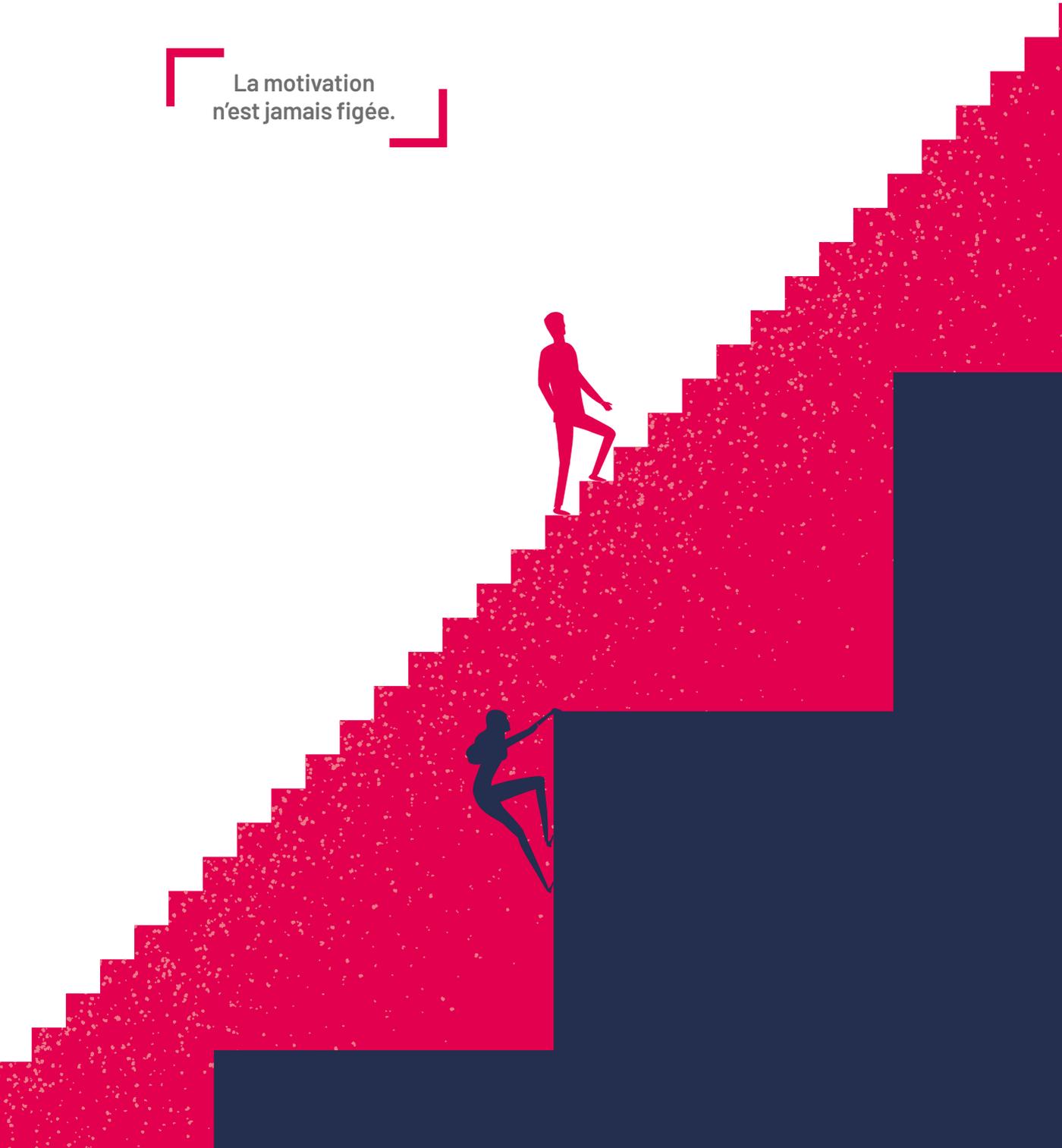
Enfin, attention à ne pas négliger le **facteur social**, considéré par Deci et Ryan comme ayant une influence considérable sur la motivation. Au sentiment de compétence et à l'autodétermination, il convient d'ajouter l'importance de se sentir appartenir à une communauté ou à un groupe social. C'est ce que l'on appelle la motivation autodéterminée. En formation, par exemple, il est essentiel de gérer la dynamique de groupe, d'en travailler la cohésion afin d'augmenter le sentiment d'appartenance de chacun. Car le collectif en coopération (et pas en compétition) favorise la réussite du plus grand nombre. En équipe, le sentiment d'appartenance invite également chacun à s'investir davantage. Et qui dit réussite et investissement, dit motivation !

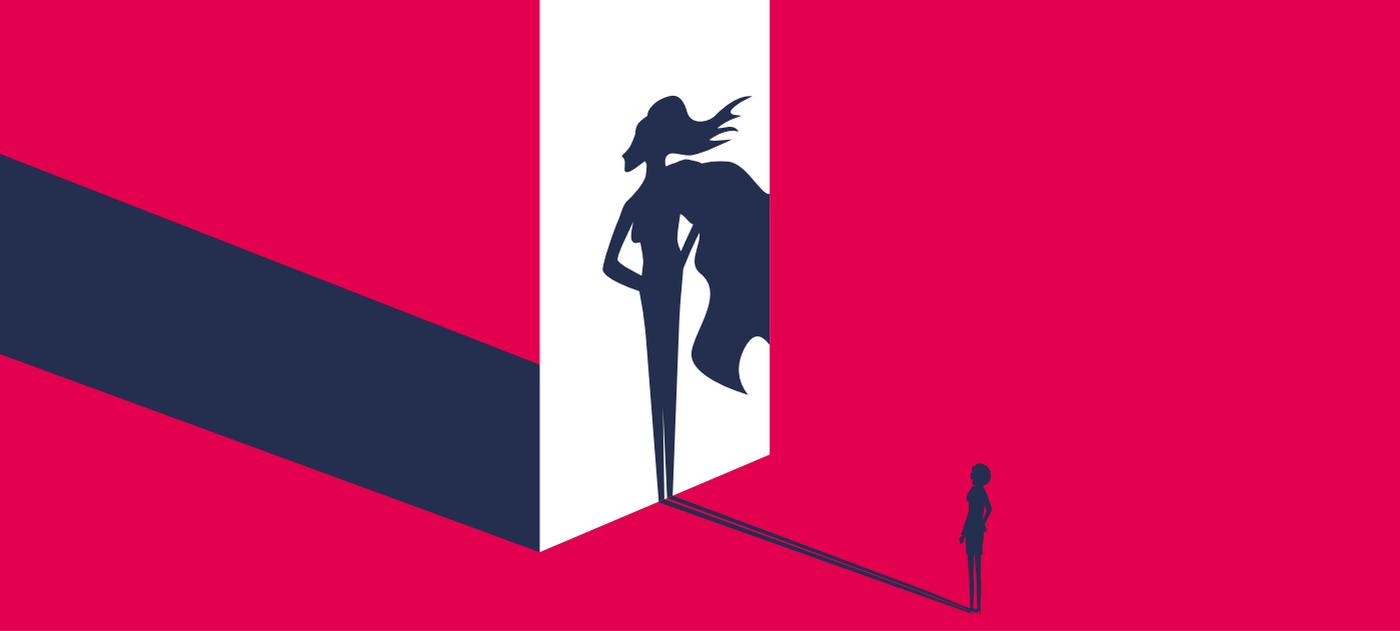
Parmi les théories de la motivation, la **psychologie positive** est l'une des plus récentes. On y retrouve globalement les trois sources de motivation explicitées ci-dessus, présentées de façon simple sous la forme des **3 C** : Choix, Compétence, Connexion. La psychologie positive invite ainsi à s'octroyer la liberté de poser un Choix, à se mettre en situation d'utilisation de ses Compétences et à se Connecter socialement.

Le point de vue des neurosciences ?

Les **neurosciences¹ motivationnelles** permettent, grâce à l'analyse du fonctionnement du cerveau

La motivation
n'est jamais figée.





humain, d'en visualiser les différentes parties et de comprendre l'impact des connexions entre celles-ci sur la motivation. Notre cerveau est constitué de **quatre parties** :

- Le néocortex gauche, qui utilise les mots et la pensée, réfléchit par logique, traite l'information dans le détail ;
- Le néocortex droit, créatif et imaginaire, qui aime les schémas, les symboles et les projections dans l'avenir ;
- Le cerveau médian, siège des émotions et des ressentis, qui traite les informations émotionnelles ;
- Le cervelet, siège des actions, de la mise en mouvement, du kinesthésique, qui est connecté à nos 5 sens.

Quand ces quatre parties distinctes travaillent ensemble, on multiplie les chances de réussir ce que l'on entreprend. « **L'harmonisation** » (terme théorique qui est employé en neurosciences motivationnelles) des quatre cerveaux impacte directement, fortement et durablement la motivation ainsi que la réussite des objectifs fixés. C'est pourquoi il est important de stimuler et d'impliquer pleinement chaque partie du cerveau en vue d'atteindre un objectif. Grâce à l'utilisation de divers outils pratiques, ces parties

deviennent des alliées plutôt que des adversaires. Ce qui peut arriver car, lorsqu'une partie du cerveau n'est pas stimulée, celle-ci interprète que l'objectif visé n'est pas réalisable ou crédible et freine alors tout passage à l'action. Et lorsque « les cerveaux » font de la résistance, c'est la volonté qui se substitue à la motivation. Or la volonté a un coût et nous ne sommes pas tous égaux face à elle, en raison de nos caractères, nos ressorts intérieurs, nos expériences de vie, etc. Elle demande une vraie dépense d'énergie ! Celle-ci correspond davantage à une motivation extrinsèque qu'intrinsèque. En **formation**, pour préserver la motivation du participant, le formateur doit donc veiller à varier ses activités afin de stimuler chacune des parties du cerveau.

Des outils, oui, oui !

Au vu de ces notions théoriques, comment pouvons-nous tenter de faire naître ou de stimuler notre propre motivation et/ou celles d'autrui, en tant que formateur ou en tant que manager d'équipe ? Voici plusieurs **astuces et outils pratiques** qui devraient nous aider à actionner les différents leviers de la motivation et à favoriser l'harmonisation des quatre parties du cerveau.

Mettre fin au mythe de la procrastination

La plupart des gens pensent que, pour passer à l'action, il faut être motivé. Or, c'est l'inverse ! C'est l'action qui génère la motivation et qui la prolonge en un cercle vertueux. Il est donc important de déconstruire ce mythe... et de **passer à l'action**.

Passer par un brouillon

Cette option permet à la fois de se mettre en action, d'augmenter son sentiment de compétence et, par la même occasion, ses chances de passer véritablement à l'action. Cette logique peut se résumer en une seule phrase : « **Mieux vaut fait que parfait !** ».

Choisir la facilité

Réaliser des tâches/activités qui semblent faciles permet d'augmenter le sentiment de compétence. De **proche en proche**, en se fixant des objectifs de plus en plus hauts/élaborés, les actions paraissant a priori compliquées semblent de plus en plus accessibles. De cette manière, on étend sa zone de confort initiale et on répond positivement à son besoin de dépassement de soi.

Choisir de faire ce que l'on aime

Tant pour soi-même que pour la gestion d'une équipe, il est important de rendre possible le choix de s'engager autant que possible dans des **tâches que l'on préfère**, voire dans des tâches que l'on aime. Car, comme nous l'avons vu plus haut, plus on se sent libre dans ce que l'on fait et plus on se sent motivé.

Se fixer des objectifs malins

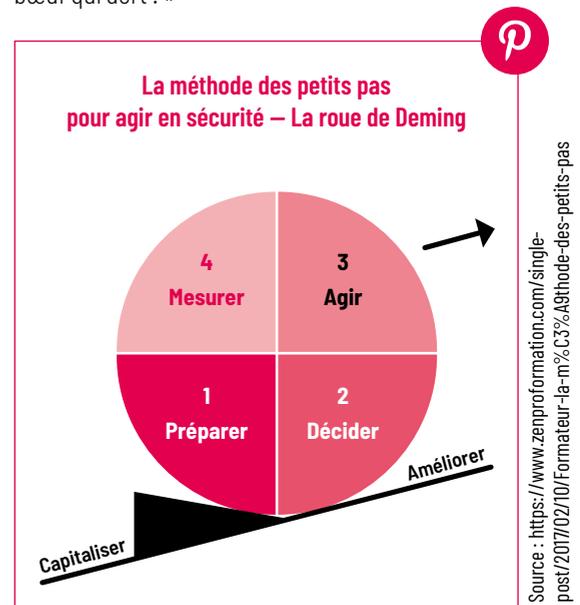
Prendre le temps de la réflexion avant de se fixer un objectif est essentiel à la motivation. Cela permet d'augmenter son sentiment de contrôlabilité en visualisant clairement le but à atteindre et la manière d'y parvenir. La **méthode SMART**, utilisée

pour définir un objectif pertinent (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel), permet notamment d'augmenter ce sentiment de contrôlabilité (via le M de mesurable ou le T de temporalisé), ainsi que le sentiment de compétence (via le A d'atteignable et ambitieux à la fois).

Appliquer la méthode « des petits pas »

Diviser un objectif principal en de plus petits, plus faciles à réaliser, a pour intérêt d'induire une dynamique positive. Chaque pas franchi donne envie de réaliser le suivant. Cette méthode « des petits pas » diminue le stress face à l'ampleur d'une tâche plus importante et augmente le sentiment de contrôlabilité. Elle est également très appréciée de notre néocortex gauche (pensée, logique, détails).

« Une fourmi qui avance en fait toujours plus qu'un bœuf qui dort ! »



S'interroger sur le but de ses actions

Simple et logique en apparence, cette action n'en est pas moins essentielle. Elle permet de définir la valeur que l'on donne à la tâche et de se reconnecter au **sens**

des actions que l'on mène. Un manager d'équipe peut y être particulièrement attentif en utilisant les entretiens de fonctionnement ou d'évaluation comme lieux d'expression, de réintroduction de sens, de définition d'objectifs, par exemple. De plus, faire émerger les raisons pour lesquelles les personnes sont là, c'est avoir en tête le sens qu'elles mettent dans leur engagement et donc pouvoir en tenir compte, de façon individuelle ou collective. Dirigée par la pensée et mise en mots, cette interrogation sur le sens des actions menées répond aux besoins du néocortex gauche.

Se servir de son imagination pour visualiser

Anticiper la réussite d'une tâche et imaginer ses impacts renforce la motivation. La **visualisation**² est par conséquent un outil pratique et intéressant pour augmenter son sentiment de compétence face à une tâche. En effet, l'esprit faisant naître intentionnellement des images de la réalisation d'une tâche en déduit que cette tâche est à sa portée. S'il s'agit bien d'une illusion au départ, la personne se sent néanmoins réellement capable de réaliser son action. Cette fois, c'est le néocortex droit (imagination, schéma, symbole) qui est stimulé.

C O O C O O P

Lorsqu'on veut avoir la motivation nécessaire pour atteindre un objectif/passer à l'action, il est intéressant de se poser ces questions ouvertes : **comment, quoi, quand, combien, où, qui, pourquoi ?** Cadenasser ces questions et pouvoir y répondre permet de prendre confiance en augmentant son sentiment de contrôle sur la tâche. Un responsable d'équipe peut, par exemple, créer un document avec/ pour les membres de son équipe, définissant les éléments de réponse à l'ensemble de ces questions pour les rassurer et accroître leur sentiment de contrôlabilité et, ainsi, leur motivation.

Parler de sa démotivation

Cette astuce permet d'actionner le C de la **Connexion**, c'est-à-dire le lien social. Elle offre également la possibilité de trouver du soutien et d'éviter de se retrouver seul face à une tâche difficile à aborder.

Choisir de faire une activité physique

Cette décision offre l'opportunité d'actionner les 3 C : on peut Choisir son activité, en fonction de ses Compétences et en Connexion avec d'autres personnes. De plus, avoir une **pratique sportive** régulière permet de se sentir mieux dans sa peau, moins stressé, plus détendu. Et la mise en action de notre corps stimule notre cervelet (siège des actions).

S'offrir un environnement de travail agréable

Que ce soit à l'aide de musique, de bougies, de plantes ou de chouettes collègues, un **environnement de travail agréable** et inspirant touchera directement le cerveau médian, siège des émotions et du ressenti, favorisant notre ressenti positif et notre motivation.

En conclusion...

En période de confinement, un grand nombre de travailleurs ont senti se déliter leur sentiment d'appartenance à une équipe, et ce, pour diverses raisons : obligation du télétravail, omniprésence du virtuel... et leurs conséquences désastreuses sur les contacts sociaux formels et informels. En découle une motivation en berne, qu'il est parfois bien difficile de remobiliser.

Pourtant, comme nous avons pu le voir dans cet article, la motivation n'est jamais figée. Elle varie dans le temps, elle fluctue sans cesse au gré de nos propres sentiments, de nos émotions, de notre ressenti. Tout comme elle peut s'éteindre, la motivation peut donc renaître à tout moment !

Grâce aux apports théoriques, nous savons maintenant que la motivation, bien que largement subjective, peut être insufflée de manière très concrète. Pour cela, différents outils existent. Et si ces outils ne sont bien sûr pas infaillibles, ils peuvent néanmoins nous inspirer pour maintenir ou stimuler volontairement notre motivation, celle de nos collègues ainsi que celle de nos équipes, partenaires et animés. Essayons-les !

Coline GOURDIN ■

Sources

- N.C. (2020, Mars-avril-mai). Bonheur d'apprendre et d'enseigner. *Les grands dossiers des sciences humaines* (58).
- Bourgeois, E., Chapelle, G. (dir.). (2006). Apprendre et faire apprendre. Paris : Presses universitaires de France.
- De Balincourt, L. (n.d.). *Comprendre ses leviers de motivation*.
Extrait de : <https://parcoursduloupblanc.com/quels-sont-les-leviers-de-motivation/>
- Galand, B., Bourgeois, E., (dir.). (2006). (Se) Motiver à apprendre. Paris : Presses universitaires de France.
- Lieury, A., Fenouillet, F. (1996). Motivation et réussite scolaire. Paris : Dunod.
- Meirieu, Ph., (dir.). (2014). Le plaisir d'apprendre. Paris : Autrement.
- Site internet : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-modele-des-quatre-cerveaux-323963.htm#>
- Viau, R. (2000). Des conditions à respecter pour susciter la motivation des élèves. *Correspondance* (3, vol. 5). Extrait de : <http://elbassair.net/downloads/tarbawaiyate/G10/05.pdf>



Notes

1. Pour en savoir plus sur les neurosciences, cfr Résonance. (2019). Comment apprend-on ? Le regard des neurosciences, *Ancrage* (3).
2. Pour découvrir une démarche complète de visualisation, cfr Delengaigne X. & Delengaigne M.-R. (2014). La boîte à outils du Mind Mapping. Dunod.