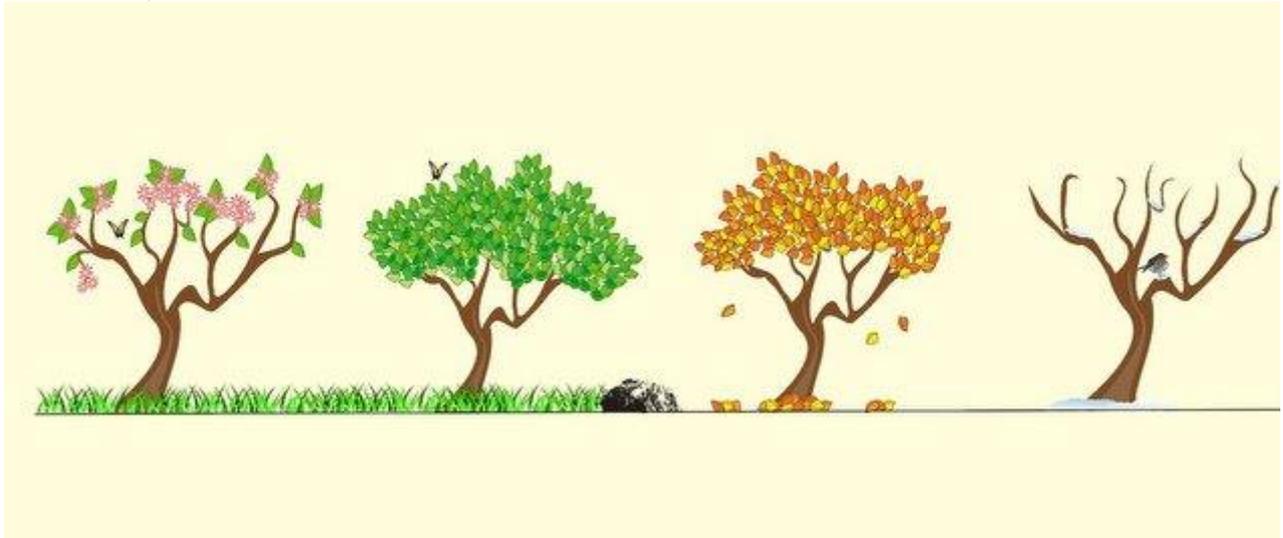


Les cycles de la motivation

Par Dominique Poisson le 11 octobre 2016



Notion moderne (contemporain de l'industrialisation de travail et de l'école pour tous, le mot date du milieu du 19ème siècle) la motivation est un levier de pédagogie et de changement, un moteur qui intéresse depuis longtemps les organisations. Au travail, dans le changement comme dans la routine, la motivation est liée à l'efficacité. Elle a des liens avec la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la santé, sans aucun doute.

Petit panorama des théories de la motivation(*)

Raison d'agir, désir spontané ? Mécanismes externes, internes, intégrés, inconscients ? Motivation ou motivations ?

- Pour **Frederick Winslow Taylor**, seul le **salaires motive au travail**.
- En partant des besoins humains, physiologiques, psychologiques et spirituels, **Abraham Maslow** conçoit sa pyramide. Si la **rémunération permet de satisfaire aux besoins matériels**, les **besoins supérieurs hiérarchisés** par Maslow, d'**appartenance**, d'**estime de soi**, d'**accomplissement**, font intervenir les relations humaines. Les **feedbacks** participent au développement motivant d'une identité qui fait sens pour soi.
- Pour **Edward Deci**, la **motivation extrinsèque** dépend de facteurs externes (incitations, sanctions) alors que la **motivation intrinsèque** est profondément liée à la personnalité de l'individu (« locus » interne de la motivation).
- **Frederick Herzberg** distingue les **facteurs intrinsèques** de la motivation professionnelle (reconnaissance, promotion, autonomie, nouveauté et apprentissage, développement personnel) des **facteurs d'hygiène**, causes de démotivation quand ils ne sont pas satisfaisants (mauvaises conditions de travail, rémunération insuffisante).
- Edward Deci et Richard Ryan en 2000 établissent un **continuum** : de l'amotivation à la motivation contrôlée (externe ou fortement influencée par des facteurs extérieurs) puis à la motivation autonome, interne ou intégrée et faite sienne (**Théorie de l'Autodétermination**).
- Le **flow de Mihaly Csikszentmihalyi** est l'expression d'une **motivation idéale**, où la difficulté de la tâche et les compétences perçues s'équilibrent.

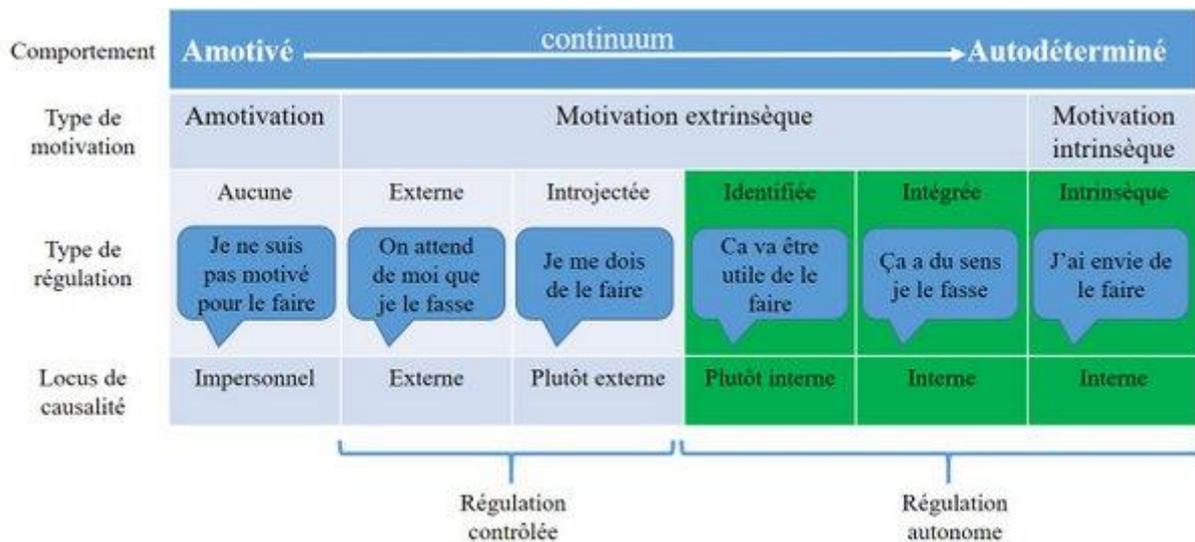


Schéma adapté par laqvt.fr de (Denis, 2006, p.41) sur la Théorie de l'Autodétermination

Focus sur les motivations interne et intégrée

Dans une dynamique du changement réussi, **la motivation est étroitement liée aux émotions**. Les exemples ci-dessous sont extraits du domaine de la santé, parce qu'ils sont révélateurs de la dimension émotionnelle de la motivation. Cette dimension est toujours présente, qu'il s'agisse de l'adhésion, du déclic du passage à l'acte, de la persévérance dans l'action.

- La nutritionniste Béatrice de Reynal se réfère à la pyramide de Maslow pour expliquer qu'une personne qui a besoin de la sécurité que lui apporte son surpoids n'adhérera pas à des changements diététiques si on ne tient pas compte de ce besoin de sécurité.
- Le processus d'aide au sevrage tabagique en appelle à l'intégration de la motivation par le sujet : de l'amotivation* (« cela ne me concerne pas ») à la contemplation (conscientisation) et à l'activation (décision et arrêt du tabac). Comme l'émotion est la source principale de toute prise de conscience, le déclic de l'activation est éminemment individuel. Le soutien de l'entourage est crucial pour encourager, dédramatiser lors des probables rechutes sans jamais moraliser (très démotivant) et palier la perte de confiance en soi. Les blocages sont désamorçés. L'ex-fumeur finit par adopter un nouveau comportement sans même y penser, alors qu'il paraissait impossible d'en changer.

Plus besoin de « se » motiver, ce qui coûte et provoque des réactions émotionnelles (irritabilité, déprime). La motivation intégrée est ancrée comme intrinsèque, **économique d'énergie**. La personne l'a faite sienne pour des raisons qui lui sont propres. Au travail, il peut s'agir de changement de comportement individuel, mais plus souvent il s'agit d'adaptation au changement d'organisation, d'apprentissages, de défis pour produire ce que l'on ne savait pas possible de faire, en dépassant ses croyances sur soi et sur les autres.

Le jeu de l'énergie et de la motivation interne

Énergie à laquelle on applique une direction, **la motivation est une force au sens mathématique du terme**. On est capable de mobiliser beaucoup d'énergie pour un projet professionnel : **la motivation interne fournit de l'énergie** pour obtenir des résultats qui génèrent de la motivation à poursuivre, dans un système de renforcement positif. Mais si une faible motivation est souvent synonyme d'échec, **la motivation élevée n'est pas toujours un gage de réussite**. Si on ne prête pas attention aux questionnements qui se posent au fur à et à mesure, l'insatisfaction va se manifester. Au niveau individuel comme collectif, il arrive que l'on croit moins à ce qu'on fait : l'énergie reste haute mais de positive devient négative.

Autres données, **les biorhythmes** qui modulent nos énergies physiques, émotionnelles, intellectuelles. Ils se combinent en nuances dont **il faut tenir compte pour son propre équilibre et celui du groupe**.

La théorie d'Hudson

Énergies haute et basse, positive et négative, se combinent pour construire le cycle dynamique de la motivation décrit par **Frederic Hudson**, dans sa **théorie du changement continu où quatre phases se succèdent** auxquelles il est rare d'échapper un jour ou l'autre, à titre personnel ou collectif.

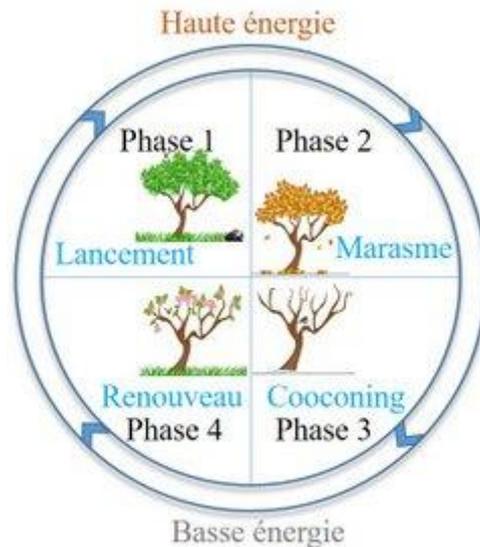


Schéma adapté par laqvt.fr d'après la roue de Hudson

Par exemple, un projet qui démarrerait sous les meilleurs auspices – créativité, enthousiasme, réalisations concrètes – commence à donner des résultats dans sa phase d'alignement (énergie haute et positive). Mais il se révèle pas si simple à mener ou simplement décevant dans une certaine monotonie. Les raisons ne manquent pas : intensité prolongée du travail, délais des résultats, relations humaines, facteurs indépendants de l'organisation. C'est la phase de désynchronisation (énergie haute et négative) où les actions n'ont plus autant de fluidité qu'au début. L'énergie est encore là mais on ne l'utilise pas de manière satisfaisante et on se «démotive». Si le mal-être prend le dessus, cela peut mener à la perte de sens et à la dé-motivation. L'envie de repli sur soi correspond alors à une énergie au minimum. Cette phase de désengagement (énergie basse et négative) est comme un hiver où l'on n'aurait pas envie de sortir de chez soi, ce qu'on appelle le «cocooning». Il faut du temps pour retrouver un mental positif et ressentir de la motivation pour le projet (même projet ou nouveau projet). L'avenir se dessine à nouveau dans la phase de réintégration (énergie basse et positive) qui point comme la lumière du printemps, avec la réaffirmation de l'estime de soi.

Soigner le plaisir de travailler

La reconnaissance est un bon fortifiant pour résister à l'« automne » et à l'« hiver ». Reconnaître l'alignement des intentions et des effets aide à résister aux facteurs négatifs. En appréciant le succès, en le célébrant avec ses collègues, on ressent joie et fierté, des émotions positives et nourrissantes.

Tant que l'énergie est haute, même si elle est plutôt négative (en phase de désynchronisation d'Hudson) **on peut agir**. Quand les freins se manifestent, il reste de la vitalité pour les vaincre. La volonté de l'individu et le soutien du groupe permettent d'ajuster une stratégie pour se remotiver : se nourrir du parcours plutôt que de l'objectif, valoriser les réussites intermédiaires, ralentir, recadrer le projet, déléguer ou se réinvestir, explorer les directions laissées de côté. La curiosité, la créativité, le plaisir éprouvé dans ce qu'on aime particulièrement faire, tout cela participe à relancer la motivation.

Pour Hudson c'est vraiment à ce stade qu'il faut agir : intervenir dans la phase suivante de désengagement est beaucoup plus coûteux psychologiquement et physiquement. L'énergie est basse et elle le reste tout au long la phase de réintégration. Et le coût marginal de l'énergie à regagner devient un frein à l'action.

Responsabilités individuelle et collectives

La motivation repose sur la vigilance de chacun-e vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis des autres. Un appel à un collègue dont le ton en réunion vous a semblé un peu morne, peut beaucoup l'aider à relancer sa motivation. Et **l'attention que vous aurez portée à votre collègue se révélera motivante pour vous**.

Soyons attentifs des signaux faibles, ou considérés comme tels, la procrastination, l'agacement, la fatigue physique. Ils indiquent qu'il est temps de réagir.

C'est souvent par l'activité physique et la respiration que l'énergie revient, et avec elle la motivation : l'énergie mentale est boostée par le corps (et vice-versa, cela marche dans les deux sens). C'est véritablement faire équipe avec soi, comme le dit notre sophrologue **Caroline Rome**.

L'équilibre des différentes sphères de vie est aussi régulateur : on se ressource à l'intérieur et à l'extérieur pour ne pas s'épuiser au travail.

Si le manager fait beaucoup pour impulser, soutenir et harmoniser l'élan de la motivation, comme un chef d'orchestre qui a la vision claire de l'ensemble, c'est dans les groupes (notamment d'échange de pratiques ou de **codéveloppement professionnel**) que la bienveillance entre collègues joue son rôle de soutien. En se reliant à soi et aux autres, on repasse en énergie positive et c'est la force du collectif qui donne courage.

(*) *D'autres théoriciens de la motivation*

- **Douglas McGrégor** oppose dans la théorie X/Y : management fondé sur la défiance et le contrôle (X) et un management fondé sur la confiance et la responsabilisation (Y) La théorie de l'autodétermination (TAD) postule que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques de base
 - le besoin d'autonomie, locus se sentir à l'origine. Cependant, agir de façon autonome ne veut pas dire agir seul : il convient de bien distinguer l'autonomie et l'individualisme.
 - le besoin de compétence, résultat, prise sur l'environnement, contraire de l'impuissance, le bonheur de réaliser quelque chose dont on ne se pensait pas capable;
 - le besoin d'affiliation, d'être en relation à autrui
- **Will Schutz** comptabilise trois besoins (inclusion, contrôle et ouverture aux autres. L'élément humain ©l'approche de Will SCHUTZ : les besoins interpersonnels et l'estime de soi)
- Le **Dr Jacques Fradin** se réfère à deux types de motivations en se fondant sur l'étude du développement cérébral et cognitif :
 - La motivation interne profonde inconditionnelle est acquise dans les premiers temps de la vie, elle serait inépuisable, génératrice d'énergie. Cette « empreinte » déterminerait des points forts du caractère, comme le goût de la compétition, ou la patience infinie pour les tâches minutieuses.
 - Les motivations conditionnelles seraient acquises plus tard, pendant l'apprentissage dans l'enfance, l'adolescence et chez le jeune adulte. Elles sont plus ou moins coûteuses à intégrer et y recourir en management peut mener à l'épuisement (surmotivation) ou au repli (désinvestissement).