



### **Chap. 3 La motivation ? Un moteur à explosion ! (EXTRAITS )**

Il existe un très grand nombre de définitions de la motivation. Les plus récentes sont, bien sûr, les plus abouties, celles qui permettent le mieux d'appréhender ce qu'elle est. Son origine étymologique est intéressante et nous pouvons remarquer que de nombreux mots ont la même racine comme « moteur » et « émotion ». Et ceci n'est pas un hasard : tous trois, motivation, moteur et émotion, désignent bien ce qui a la propriété de mettre en mouvement.

La motivation est en effet cette force qui met l'individu en mouvement dont il faut préciser qu'elle est interne et qu'elle varie en intensité d'un individu à l'autre pour le même objet de motivation. Si nous en restions là ce serait bien réducteur et absolument inintéressant pour celui qui veut intervenir sur la motivation.

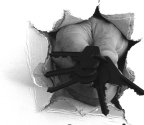
Si l'on décrit de manière générique un comportement motivé, on peut dire qu'il est orienté vers un but à atteindre ou vers des moyens à mettre en œuvre, qu'il entraîne une dépense d'énergie plus ou moins importante, il sera donc plus ou moins intense, et enfin, qu'il se maintient avec plus ou moins de persistance et de constance pouvant même, tout aussi bien, cesser brutalement.

#### **Deux phases : le déclenchement et le comportement motivé**

Chacun étant susceptible de développer ce type de comportement, la motivation fournit donc l'énergie nécessaire pour agir efficacement dans son milieu. Mais cette force et l'énergie qu'elle consomme étant intérieures, il est bien difficile de les observer et d'en cerner véritablement la genèse. On peut simplement dire qu'elles sont probablement le résultat d'un processus psychophysiologique propre à chaque individu. Ce processus est visiblement déclenché par des facteurs qui peuvent être, soient externes à la personne ou situationnels, soient internes ou dispositionnels, soient les deux. L'impact de ces facteurs diffère selon chaque individu et varie en fonction de la situation, du moment, de l'âge. Il est facile d'observer que cette force motivationnelle varie en intensité entre les individus et chez une même personne selon les moments et les circonstances. Ces variations sont à l'évidence liées à ce qui différencie chaque individu de la planète, c'est-à-dire aux mécanismes cognitifs et affectifs intimes de chacun. Ces mécanismes sont au cœur de ce que j'appelle la boîte noire de la motivation, là où sont déterminés l'orientation et le niveau d'intensité et de persistance du comportement motivé.

Il faut toutefois distinguer deux phases dans tout comportement motivé : son déclenchement puis le comportement lui-même avec ses caractéristiques d'orientation, d'intensité et de persistance.

En effet, qu'est ce qui déclenche chez l'individu la décision d'agir de façon motivée ? N'est-ce qu'un acte de la volonté d'agir ? Si c'est le cas, ces facteurs de la volition de l'individu sont-ils facilement compréhensibles, facilement identifiables ?



Les mécanismes à l'œuvre dans le déclenchement de tout comportement motivé sont liés à ce que j'appelle la « *motivabilité*<sup>1</sup> » de la personne, c'est-à-dire son aptitude à être motivé.

J'ai observé lors de mes recherches que nous n'étions pas tous motivables de la même manière à un moment et dans un contexte donné. Ce qui veut dire qu'il faut d'abord vérifier que la personne est motivable avant de tenter de la motiver. On peut ainsi être amené, dans un premier temps, à devoir rendre la personne motivable pour espérer déclencher sa motivation. J'essaierai d'éclaircir cette notion, qui est pour moi fondamentale, dans les chapitres suivants et de vous donner quelques clés essentielles. Mais la compréhension des mécanismes de la motivation va vous permettre de déduire par vous-mêmes l'importance de cette notion de « *motivabilité* ».

Il faut donc que la personne soit motivable<sup>2</sup> pour, éventuellement, déclencher un comportement motivé. Cela paraît tellement évident !... Pourtant, nous partons toujours du postulat que la personne est à tout instant susceptible de développer un comportement motivé et que ce n'est donc qu'une question de moyens. On se pose alors directement la question : « comment vais-je m'y prendre pour déclencher sa motivation ? », loin d'imaginer un seul instant que, quoi que l'on fasse, la personne n'est peut être pas apte à déclencher une quelconque motivation, un quelconque enthousiasme !

Ce réflexe provient de notre éducation. Comment les adultes qui nous ont éduqué et plus généralement la société, s'y sont-ils pris et s'y prennent encore pour nous motiver à adopter certains comportements ? En utilisant la méthode que je qualifie de « la carotte et du bâton » ! Comme nous reproduisons les schémas de comportement de nos aînés lorsque nous sommes confrontés à des situations qui nous semblent connues, en ce qui concerne la motivation, il est absolument normal que notre premier réflexe soit de penser à proposer « des carottes ». Lorsqu'il s'agit d'obtenir de quelqu'un un comportement précis, ces carottes, que certains spécialistes de la gestion des ressources humaines nous ont fait croire « magiques », peuvent avoir ce pouvoir d'orienter le comportement des Hommes. Nous verrons plus loin les conditions d'utilisation des récompenses pour déclencher la motivation en remarquant que vous avez certainement dû observer, pour vous-mêmes ou chez les autres, le déclenchement de comportements motivés que rien en terme de récompense probante ne venait expliquer. Toujours est-il que, même avec une « carotte » très alléchante, si la personne n'est pas motivable, il n'y aura pas de motivation. Les facteurs de la motivabilité sont donc à prendre en compte avant toute intervention directe.

### **La métaphore du moteur à explosion**

Toutes ces considérations fondamentales, qui ont été bien mises en évidence par les chercheurs en sciences humaines, m'ont amené à comparer la motivation à la force produite par un moteur à explosion, du type de celui qui équipe nos voitures. La métaphore permet, en effet, de mieux appréhender ce qui peut paraître hermétique de prime abord. Encore faut-il que la métaphore soit accessible.

---

<sup>1</sup> Cette notion est de mon invention. L'intérêt est qu'elle peut être opérationnalisée. Nous verrons plus loin le bénéfice que l'on peut en tirer.

<sup>2</sup> On pourrait croire à une Lapalissade si les conséquences n'étaient aussi importantes.



Pour ceux qui ne seraient pas de formation scientifique ou que la mécanique et la chimie rebutteraient, sachez tout de même qu'un moteur à explosion utilise la force produite par une réaction chimique appelé combustion, l'explosion n'étant qu'une combustion presque instantanée. C'est-à-dire que l'on récupère, grâce à un mécanisme, l'énergie produite lorsque deux composés chimiques s'oxydent rapidement ou « brûlent ». C'est le cas des moteurs de fusée, des réacteurs d'avions ou du moteur de voiture, qu'il soit diesel ou à essence. Les composés chimiques qui réagissent par combustion sont appelés par les chimistes, respectivement, comburant et carburant.

Dans le cas du moteur de voiture, l'essence et le gasoil sont les carburants utilisés. Quel est alors l'autre composé chimique dénommé « comburant » et indispensable à la combustion de ces carburants ? Et bien, c'est l'oxygène de l'air. Sans cet oxygène pas de combustion. Cet oxygène, le comburant, doit être intimement mélangé au carburant, l'essence ou le gasoil, avant d'être enflammé dans le moteur. Lorsque cette combustion est instantanée on parle alors d'explosion, d'où le nom de « moteur à explosion », principe de fonctionnement du moteur de nos voitures. Les termes de comburant et de carburant sont génériques et désignent des classes de produits chimiques qui peuvent réagir entre eux par combustion et ainsi dégager de l'énergie.

Ce moteur à combustion ou à explosion permet donc de faire avancer le véhicule, plus ou moins vite et de manière plus ou moins véloce selon sa puissance. De la taille du moteur dépend la puissance développée. Plus le moteur est gros, plus sa puissance, sa force peuvent être importantes. Mais sans carburant ou sans comburant impossible de le faire tourner. De même sans un apport d'énergie lors du lancement. Il faut en effet pour le faire démarrer lui fournir de l'énergie que l'on utilise sous la forme de courant électrique.

C'est la raison de la présence de la batterie dans nos voitures. Le courant électrique qu'elle produit va déclencher le cycle de rotation du mécanisme, l'allumage proprement dit du moteur. Le cycle de rotation va alors ensuite s'auto entretenir, le moteur produisant le courant électrique permettant à la batterie de se recharger.

Et bien, aussi étonnant que cela puisse paraître, cette métaphore convient parfaitement à la compréhension du mécanisme de la motivation.

On peut ainsi tout à fait comparer la motivation à la force produite par un moteur à explosion. Comme la force mécanique produite par le moteur à explosion, la motivation nécessite elle aussi, un moteur, mécanisme qui ne tourne que si on lui fournit un carburant, si possible de qualité, mélangé à son comburant. De même, comme le moteur de nos voitures, la motivation ne se déclenche que s'il existe une batterie pour lui fournir l'impulsion, l'énergie nécessaire à son « démarrage ».

Reste à savoir maintenant à quoi peuvent correspondre, en ce qui nous concerne, le « moteur », le « comburant », le « carburant » et la « batterie » ?

**.... Suite à lire au plus vite ! Vous y apprendrez comment agir sur chaque élément du fonctionnement du « moteur » motivation.**