

*Théorie*

---

# LA MOTI- VATION

---

« L'homme se plaît à faire ce qui lui est aisé. »

*Hermann von Helmholtz*



Prätlbewegung Schweiz  
Mouvement Scout de Suisse  
Movimento Scout Svizzero  
Moviment Battasendas Svizra

---

# INTRO- DUCTION

---

Qui n'a pas dit et entendu dire mille fois :  
« Je ne suis pas motivé », « Je n'ai aucune  
motivation pour ceci ou cela », « Pas  
envie » ou « Je préfère faire  
quelque chose qui me  
branche » ?

\*

Mais qu'est-ce au juste que la motivation ? Qu'a-t-elle à voir avec le plaisir et l'envie ? Et surtout, peut-on augmenter sa propre motivation et celle des autres ? Le présent fascicule tente de répondre à ces questions. Il permet d'entrevoir ce qui se cache derrière la notion de motivation et ce que cela signifie pour le quotidien scout.

\*

---

# MOTIFS, MO- TIVATION ET COMPORTE- MENT

---

Les bibliothèques regorgent d'ouvrages de théorie et de recherche sur la motivation. Nous n'en reprenons ici que quelques aspects essentiels, réutilisables dans le quotidien scout. Si tu souhaites approfondir le sujet, tu trouveras de plus amples informations et des conseils de lecture sur [www.motivation.pbs.ch](http://www.motivation.pbs.ch).

★

# RÉSUMÉ

Savoir que les responsables scouts disposent de très peu de temps ne nous a pas empêchés de rédiger un fascicule détaillé sur le thème de la motivation. Les plus pressés d'entre vous en trouveront le résumé ci-dessous.

\*

Le premier chapitre de ce fascicule traite des motifs, qui ressemblent aux mobiles des films policiers : quel était le mobile du tueur ? Autrement dit, les actions d'une personne reposent toujours sur un motif bien précis.

\*

Lequel ? On peut simplement dire que les individus agissent généralement de façon à ressentir certaines émotions. Les émotions peuvent être directement suscitées par l'action, comme lors d'une étreinte, ou résulter des conséquences de l'action, comme quand on réussit un examen. On distingue quatre émotions positives de base : l'amour, la fierté, la force

et l'émerveillement, auxquelles correspondent quatre motifs de base : le motif d'affiliation, le motif d'accomplissement, le motif de pouvoir et le motif de curiosité. La plupart de nos actes trouvent leur origine dans l'un de ces quatre motifs (voir à ce sujet le *schéma 1*).

\*

Le deuxième chapitre traite des différents degrés de motivation. La motivation peut aller de l'aversion totale à l'enthousiasme absolu. Selon la force de notre motivation, différents processus de régulation du comportement sont à l'œuvre. Pour simplifier, on peut dire qu'il existe trois stades de motivation : l'amotivation totale, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque (voir à ce sujet le *schéma 2*). Plus on a de chances de ressentir de l'amour, de la fierté, de la force ou de l'émerveillement en accomplissant quelque chose, plus notre motivation à le faire se rapproche de la motivation intrinsèque.

\*

Dans le troisième chapitre, nous expliquons comment la motivation d'une personne dépend de la situation dans laquelle cette personne se trouve. En tant qu'êtres humains, nous observons continuellement notre environnement et mesurons l'importance de ces observations pour nous. On peut définir le résultat de cette évaluation comme nos attentes (attentes) envers notre environnement.

La plupart du temps, ce processus est inconscient.

\*

On peut distinguer différentes attentes par rapport à un événement donné.

Celles-ci sont représentées dans le *schéma 3*. Lorsqu'on les connaît, on peut déterminer à l'aide de quelques questions seulement pourquoi une personne ressent une faible motivation à l'égard d'une action donnée. Ces questions sont

résumées dans le *schéma 4*.

\*

Le dernier chapitre présente l'ensemble du processus qui sous-tend une action : choix, planification, réalisation de l'action et évaluation des résultats (voir à ce sujet le *schéma 5*).

\*

Ce qui est décisif en la matière, c'est que la motivation ne joue un rôle que dans les phases de choix et d'évaluation. Lors de celles-ci, on développe des attentes (expectations) et on ressent de fortes émotions, comme expliqué plus haut. Pendant les phases de planification et d'action, la volonté est beaucoup plus importante. A la fin de la brochure, dans les annexes pratiques consacrées aux objectifs, à la planification et aux feed-backs, tu apprendras à atteindre tes objectifs malgré une amotivation occasionnelle.

\*

Encore une fois, on est motivé(e) lorsqu'on s'attend à ressentir des émotions positives, et on l'est davantage si on a déjà ressenti des émotions positives dans une situation similaire. Rends donc les réussites possibles ! Réussir, c'est soigner ses relations, accomplir quelque chose, obtenir un effet et découvrir de nouvelles choses. Nous te souhaitons

du succès dans ce travail sur la motivation !

\*

---

# MOTIFS

---

Pour commencer, on peut aisément concevoir la motivation comme un trait distinctif de chaque personne. Par exemple, Grenouille aura envie d'aider l'équipe de cuisine du camp mais Tortue, non. Dans cette optique, la différence entre les deux réside dans l'ancrage plus ou moins marqué d'un certain motif, et donc dans la personnalité de Grenouille et de Tortue. Le motif est un concept permettant d'expliquer les différences de comportement. On pourrait dire que le motif « aider l'équipe de cuisine » est ancré en Grenouille, mais pas en Tortue. Raisonner ainsi supposerait qu'il existe un motif par comportement envisageable, ce qui n'expliquerait pas grand-chose. Pour cette raison, on a essayé de réunir le plus de causes de comportement possible dans quelques macro-motifs. C'est ainsi qu'on a défini trois motifs de base : l'affiliation, l'accomplissement et le pouvoir. Chez les scouts, on peut rajouter la curiosité, qui joue un grand rôle.

\*

Que permettent d'expliquer ces motifs ? Chaque comportement peut être déclenché par un ou plusieurs d'entre eux. Quatre scénarios possibles :

1.

Chinchilla, la responsable préférée de Grenouille, dirige ce soir-là le groupe « vaisselle ». Grenouille voudrait être auprès d'elle et se porte donc volontaire pour aider. Dans ce cas, son comportement repose sur un besoin d'affiliation. Un tel comportement permet d'établir, de maintenir ou de faire revivre des relations d'amitié positives.

\*

2.

Alouette consigne par écrit qui a essuyé combien d'assiettes. Hier, Grenouille en a essuyé sept. Aujourd'hui, il aimerait absolument arriver à dix, car il recevra alors une récompense. Ici, son comportement repose sur un besoin d'accomplissement. Un tel comportement survient toujours

en présence d'une valeur de référence. Il s'agit d'une valeur (les accomplissements d'un concurrent, un objectif à atteindre) à laquelle comparer ses propres accomplissements.

\*

### 3.

Souris se défile devant cette corvée, ce qui énerve Grenouille. Voyant qu'on envoie tout de même Souris aider en cuisine, il veut être sûr que son compagnon travaillera vraiment et se porte donc lui aussi volontaire, de façon à pouvoir le surveiller et le pousser à travailler. Ce comportement repose sur un besoin de pouvoir. Un tel comportement cherche à influencer les autres, à les pousser à agir et à les contrôler, mais recherche aussi la soumission au pouvoir des autres.

\*

### 4.

Normalement, la cuisine est interdite aux scouts. Pinson a raconté à Grenouille tout ce que l'on pouvait y découvrir. Grenouille se porte volontaire pour aider dans l'espoir d'être enfin admis en cuisine. Peut-être pourra-t-il même dégoter une barre de chocolat. Ici, son comportement est motivé par la curiosité. Un tel comportement vise la découverte de nouveautés et de ce qui est caché.

\*

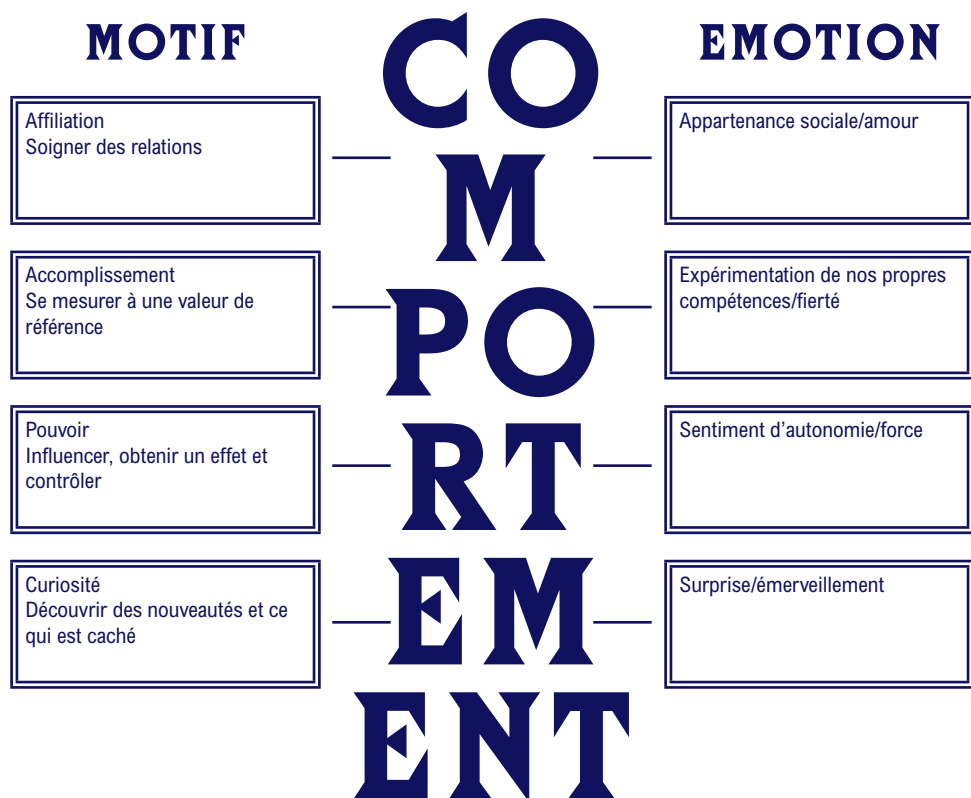
Ces quatre motifs sont ancrés en chacun(e) de nous. Cependant, cet ancrage est plus ou moins marqué selon les personnes. Selon l'ancrage d'un motif donné en elles, différentes personnes verront dans la même situation des attraits différents.

\*

Ainsi, les motifs déterminent notre appréciation des situations. Lorsqu'un motif est profondément ancré, on considère comme attrayant le fait de se comporter conformément à ce motif dans une situation donnée. L'attrait réside dans la possibilité de pouvoir ressentir une émotion. En bref, un motif déclenche un comportement visant le ressenti d'une émotion. Plus simplement, un motif est le besoin de ressentir une émotion donnée. Le motif d'affiliation est lié à l'appartenance sociale et à l'amour, celui d'accomplissement à la fierté et à l'expérimentation de nos propres compétences, celui de pouvoir à la force et à l'autonomie et celui de curiosité à la surprise et à l'étonnement.

\*

*Schéma 1 :  
motifs et émotions apparentées.*



Ce processus est inconscient. Les motifs agissent sans qu'on s'en aperçoive ni qu'on puisse les influencer.

\*

## APPLICATION

Il peut être très utile de se demander quels motifs poussent un(e) responsable à s'engager dans le scoutisme. Comme les motifs ne sont pas accessibles consciemment, il n'est pas possible de simplement lui poser la question. Tu peux plutôt mener la petite expérience suivante :



1.

Réfléchis aux tâches que tu as accom-  
plies ces trois derniers  
mois pour les  
scouts.

\*

2.

Essaie de les relier aux quatre motifs dé-  
crits ci-dessus (par ex., tu peux relier une  
rencontre à laquelle tu as participé au  
motif d'affiliation ou d'accomplissement,  
la direction d'une randonnée au motif  
d'accomplissement ou de pouvoir et une  
reconnaissance de camp au motif  
de curiosité).

\*

3.

Pour chaque tâche, note comment tu t'es  
senti(e) avant de l'avoir accomplie  
et après.

\*

Tu constateras probablement que tu  
ressens particulièrement beaucoup  
d'émotions positives dans un ou deux  
domaine(s). Si tu t'engages plus particu-  
lièrement dans ces domaines, ta motivati-  
on pour le scoutisme augmentera  
dans son ensemble.

\*

Il est particulièrement passionnant de  
mener cette expérience conjointement  
avec ta maîtrise. Dans le cadre du pro-  
chain grand projet, tu pourras essayer de  
répartir les tâches selon les motifs de  
prédilection des membres  
de l'équipe.

\*

---

# DU MOTIF À LA MOTI- VATION

---

Les motifs sont ancrés plus ou moins profondément selon les personnes. Untel sera plus intéressé à établir et à entretenir des relations alors qu'un autre essaiera plutôt de s'améliorer en permanence et de remporter toute compétition. Cependant, les motifs d'affiliation, d'accomplissement et de pouvoir sont présents chez chacun(e). Nous avons tous besoin d'appartenance sociale, de compétence et d'autonomie.

\*

Le passage du motif à la motivation obéit aux règles suivantes : en principe, l'être humain est une créature active et curieuse, qui agit de sa propre impulsion ; cela étant, il ne le fait qu'aussi longtemps que ses besoins d'appartenance sociale, de compétence et d'autonomie sont comblés par ses actions et leurs résultats.

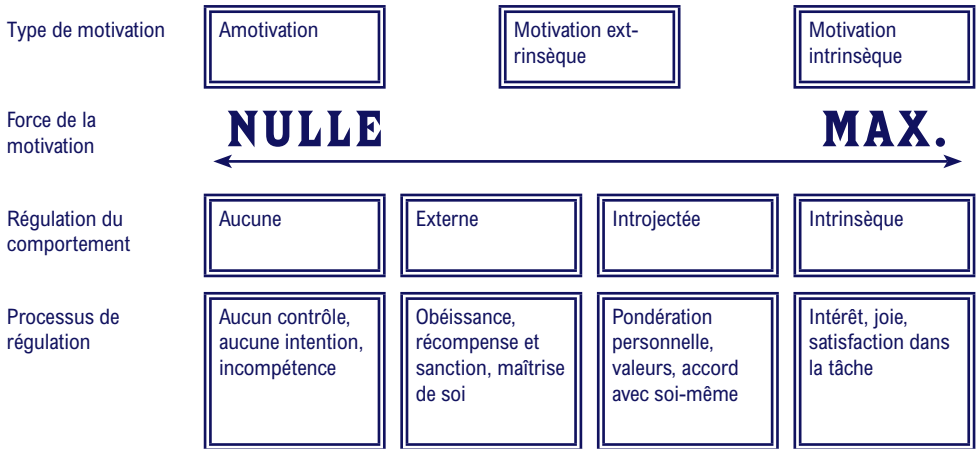
Dès que ce n'est plus le cas, sa motivation diminue. S'il se trouve soumis à une pression extérieure suffisamment forte, l'individu recommence à mener son activité. Plus sa motivation est faible, plus l'être humain a besoin de pression extérieure pour se remotiver à la tâche. Une fois que sa motivation est nulle, même la plus grande pression ne saurait le pousser à agir.

\*

Il existe trois formes de motivation : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation se rapporte toujours à une tâche ou à un objectif spécifiques. On peut donc tout à fait être amotivé(e) pour une chose et intrinsèquement motivé(e) pour une autre.

\*

*Schéma 2 :  
les différents degrés de motivation*



L'amotivation est l'absence de motivation. Dans un tel état d'esprit, l'individu n'agit pas de lui-même. Il se sent incompétent et n'a aucun contrôle sur les actions qui s'imposent pour atteindre l'objectif.

La motivation intrinsèque est le contraire absolu de l'amotivation. La motivation, alors auto-générée, est à son maximum : l'individu agit par intérêt pour les résultats, par joie de les obtenir ou parce que la tâche en soi lui procure plaisir et satisfaction. L'individu qui fait la vaisselle par motivation intrinsèque trouvera de la satisfaction dans un lavage consciencieux des assiettes, et la vue de la pile de vaisselle nettoyée par ses soins le réjouira. La plupart des jeux et des sports sont principalement exercés par motivation intrinsèque.

\*

La motivation extrinsèque, elle, couvre tout ce qui sépare l'amotivation de la motivation intrinsèque. Elle n'est donc pas un concept figé, mais désigne tous les états d'esprit possibles entre l'absence totale de motivation et l'auto-motivation absolue. Pour rendre cet éventail d'états d'esprit tangible, on divise la motivation extrinsèque en deux domaines de régulation du comportement : la régulation externe et la régulation introjectée.

\*

## APPLICATION

On parle de régulation externe lorsque l'individu agit par obéissance, par peur d'une sanction ou dans l'espoir d'une récompense. Le fait d'agir par maîtrise de soi, en surmontant ses propres faiblesses, rentre aussi dans cette catégorie. L'exemple d'Alouette promettant une récompense à Grenouille s'il essuie suffisamment d'assiettes est typique de la régulation externe.

\*

Dans une situation de régulation introjectée, en revanche, on agit de sa propre conviction. L'adjectif « introjectée » fait référence au fait que des mécanismes de régulation externes comme une échelle des valeurs, des maximes d'action ou des rituels se reportent dans la personnalité de l'individu, voire sont intégrés par celui-ci. La loi scout est le meilleur exemple de régulation introjectée. Lorsqu'on entre chez les scouts, on la découvre au contact des autres : les scouts plus âgés l'appliquent de façon exemplaire et on traite régulièrement de son contenu. Il arrive un moment où le scout a tellement adopté les valeurs de cette loi qu'il finit par se comporter en harmonie avec elle par conviction profonde. Il n'a alors plus besoin d'incitations extérieures.

\*

Plus ce qui sous-tend un comportement est proche de la motivation intrinsèque, plus l'individu agit de son propre chef et plus sa motivation est grande. Il est donc nécessaire, comme expliqué plus haut, de satisfaire les besoins d'appartenance sociale, de compétence et d'autonomie. C'est surtout dans le scoutisme que tout cela est très important, celui-ci reposant sur un engagement bénévole et rechignant à utiliser des motifs extrinsèques comme de l'argent.

\*

Chez les scouts, beaucoup de choses tournent autour de l'appartenance sociale, de la compétence et de l'autonomie. Il suffit de penser aux fondements du scoutisme : la relation avec ses semblables, les méthodes de progression personnelle, la participation aux décisions, la prise de responsabilités et le jeu.

\*

Le scoutisme offre des possibilités idéales d'agir de sa propre initiative et selon son envie. Garde cette réalité à l'esprit et essaie d'appliquer les fondements du scoutisme également au niveau de la direction, dans ta relation avec les responsables !

\*

Fais en sorte qu'ils aient suffisamment de possibilités d'apprendre à se connaître et de partager des choses une fois leur travail scout accompli ! Donne des feedbacks et surtout, attribue à chacun(e) d'eux un domaine bien défini dont il/elle sera le/la seul(e) responsable ! Laisse tes responsables savourer les succès qui leur reviennent, mais laisse-les aussi assumer leurs éventuels échecs ou erreurs. Cela n'a rien de méchant. Il s'agit de leur faire sentir le lien entre leur propre responsabilité, leurs actions et les résultats qui en découlent. C'est seulement ainsi que peut se développer le sens de la responsabilité personnelle et de l'importance de la contribution de chacun(e) au résultat d'ensemble.

\*

---

# DE LA MOTI- VATION AU COMPORTE- MENT

---

Dans les scénarios présentés ci-dessus, on voit clairement que la motivation ne dépend pas seulement du motif de l'individu agissant. D'autres processus psychiques à l'œuvre chez cet individu, d'autres personnes, le comportement de celles-ci et une foule d'influences extérieures jouent également un grand rôle. Les interactions entre un individu, ses pensées et ses sentiments, d'une part, et la situation présente, d'autre part, sont très complexes. Le fait qu'on accomplisse vraiment une action dépend donc largement de différentes attentes (ou « expectations ») : des attentes envers soi-même, envers le résultat de l'action et envers les conséquences de celui-ci.

Ce que nous décrivons ici est un modèle théorique, une sorte de description abstraite de la réalité qui laisse de côté tous ses éléments colorés et complexes pour ne conserver qu'une structure, c'est-à-dire justement un modèle. L'avantage de tels modèles est qu'ils s'appliquent à de nombreuses situations diverses. Dans le meilleur des cas, ils nous aident à prédire le comportement des autres.

\*

Le modèle part du principe que dans une situation donnée, un individu donné accomplira une action donnée. Cette action produira un résultat, qui entraînera lui-

même différentes conséquences. Reprenons l'exemple de Grenouille : Alouette demande à Grenouille (individu) s'il veut faire la vaisselle à la cuisine (situation). Il accepte. Son action consiste à essuyer des assiettes. Le résultat souhaité est : essuyer dix assiettes. La première conséquence de ce résultat est évidemment que dix assiettes sont sèches. La deuxième est que Grenouille reçoit une récompense d'Alouette. Une troisième pourrait être la fierté de Grenouille devant le travail accompli.

\*

Les paragraphes ci-après expliquent les différents éléments de la scène décrite et définissent leur rapport avec la motivation. Pris ensemble, ils offrent une vue globale des conditions préalables à l'action (*schéma 3*).

\*

### 1.

Avant que Grenouille accepte la corvée de vaisselle, il va mener quelques réflexions plus ou moins conscientes. Assurément, il se demandera s'il se sent vraiment en mesure d'essuyer dix assiettes comme escompté : « Sur la base de mes précédentes expériences et de mon appréciation personnelle, puis-je partir du principe que je suis capable de contrôler et de mener à bien la tâche me permettant d'obtenir le résultat souhaité ? »

On parle d'expectation d'efficacité personnelle pour désigner la réponse à cette question. Si l'individu ne se sent pas

en mesure de mener une tâche donnée à bien, sa motivation sera faible. Si on l'y force tout de même, il obtiendra de mauvais résultats et vivra des expériences négatives.

\*

### 2.

La deuxième réflexion consiste à se demander si l'action envisagée donnera vraiment le résultat souhaité. Dans notre exemple, il est évident que si Grenouille essuie une assiette après l'autre, il finira par en avoir essuyé dix. Dans une situation moins prévisible, cependant, l'action choisie pourrait très bien ne pas conduire au résultat escompté : l'action pourrait justement avoir été mal choisie ou les circonstances pourraient s'être modifiées pendant l'accomplissement de l'action. En cas d'insuccès, il est très intéressant de trouver laquelle de ces

deux possibilités en est la cause.

\*

3.

Dans le cas d'actions un peu plus complexes, il est aussi envisageable que le résultat de l'action n'entraîne pas les conséquences escomptées même si celle-ci a été menée à bien. Par exemple, Grenouille le curieux pourrait tout à fait être admis en cuisine pour rapidement découvrir que Pinson lui a promis la lune, que la cuisine ressemble en tous points à la sienne et que les barres de chocolat se trouvent dans le cellier, qui est fermé à clé. On parle d'*instrumentalité* pour désigner le rapport entre le résultat de l'action et ses conséquences. L'attente y relative s'appelle l'*expectation d'instrumentalité*.

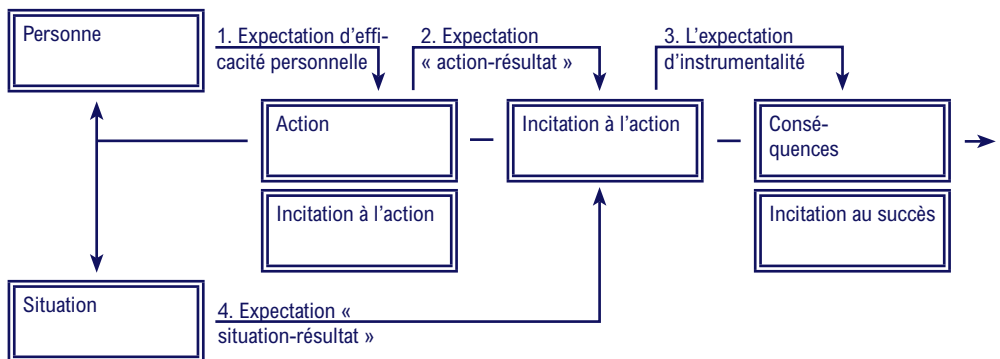
\*

4.

La dernière attente dont nous parlerons ici est l'*expectation « situation-résultat »*. Si Grenouille constate qu'Alouette distribue une récompense à tout le monde quel que soit le nombre d'assiettes essuyées, il sera moins motivé à essuyer le plus d'assiettes possible. La motivation dépend aussi du caractère apparemment nécessaire ou inutile d'une action pour obtenir le résultat escompté. Lorsqu'on attribue des tâches, il est donc important de déléguer avec elles la responsabilité de leur résultat. Cela augmente la motivation d'accomplir ces actions, tout en permettant à la personne responsable de savourer seule la satisfaction de ses accomplissements..

\*

*Schéma 3 :  
expectations et incitations comme conditions de réalisation de l'action*





Comme l'action elle-même, les résultats, mais aussi les conséquences ont toujours une certaine valeur pour l'individu agissant. A ce propos, la psychologie parle de valence. La valence peut être positive ou négative. Par exemple, si Grenouille passe son temps à crier sur Souris, il arrivera peut-être à le faire travailler. Voilà qui est positif. D'un autre côté, il va finir par perdre sa voix et devra encaisser quelques contre-attaques de Souris, ce qui a sans nul doute une valence négative. A l'avenir, Grenouille entrera-t-il de nouveau en conflit avec Souris ? Cela dépend du poids qu'il accorde aux différents résultats-conséquences. En règle générale, les individus n'entreprennent que des actions dont les résultats-conséquences ont finalement une valence positive ou qui procurent du plaisir en soi (présentent une incitation à l'action positive).

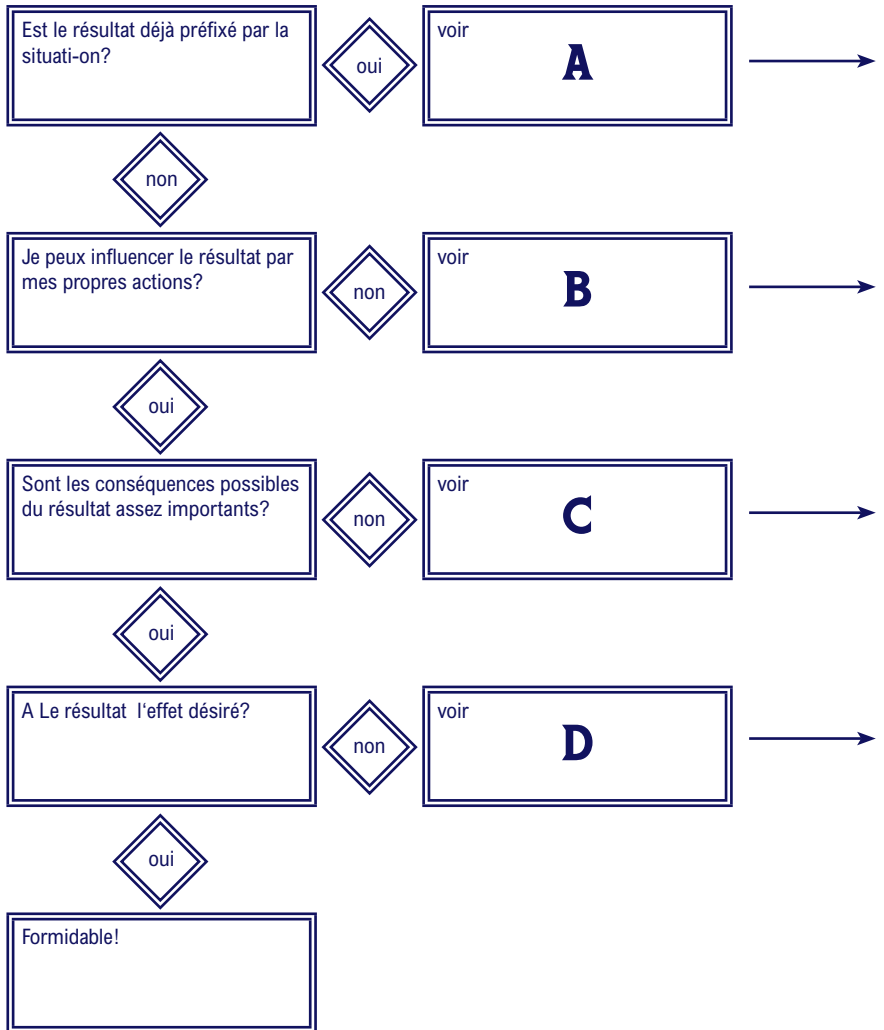
\*

## APPLICATION

Sur la base des explications relatives au triangle personne-situation-interaction, on voit bien que de nombreux facteurs influencent la décision d'entreprendre une action. De ce point de vue-là, tu peux être reconnaissant(e) de chaque engagement de tes responsables, si modeste soit-il. On voit aussi à quel point un comportement peut être influençable. Si quelqu'un ne mène pas une tâche à bien, tu peux essayer de trouver à quelle expectation cela se rapporte. L'ordinogramme ci-dessous peut t'y aider (les questions sont toujours posées du point de vue de l'individu agissant, c'est-à-dire de ton/ta responsable)

\*

*Schéma 4 :  
ordinogramme permettant de trouver les problèmes de motivation*



## A :

A : En cas d'expectation « situation-résultat » élevée, le résultat semble déjà déterminé par la situation. La motivation à agir est faible. Ici, il revient surtout aux supérieur(e)s d'accorder suffisamment d'autonomie à leur équipe afin que chacun(e) puisse participer aux décisions relatives aux objectifs et se sentir responsable des résultats.

\*

## B :

B : En cas de faible expectation d'efficacité personnelle, tu pourrais peut-être « repêcher » le/la responsable en question grâce à un soutien spécialisé approprié ou en lui fixant un objectif moins difficile. Pars cependant du principe que personne ne reconnaîtra ouvertement se trouver dans cette situation. Il est donc plus avisé de demander régulièrement si quelqu'un a besoin de soutien et de te montrer prêt(e) à aider tes responsables par tous les moyens en cas d'incertitude. En cas de faible expectation « action-résultat », vous pourriez réfléchir ensemble à d'autres actions qui permettraient peut-être mieux d'atteindre l'objectif. Si tu es convaincu(e) que l'action en question est tout à fait appropriée, tu dois essayer de faire comprendre ton point de vue au/à la responsable.

\*

## C :

C : Si la raison de l'inaction réside dans l'incitation à l'action ou dans l'incitation au succès de l'individu, il sera sans doute difficile de faire changer celui-ci d'avis. Peux-tu lui attribuer une autre fonction qui corresponde mieux à ses valeurs ?

\*

## D :

D L'expectation « résultat-conséquence » est souvent faible lorsque les informations décisives n'ont pas été transmises à la personne qui doit agir. On voit ici l'immense importance du feed-back ! Tout particulièrement dans le cadre de fonctions de direction supérieures, il arrive souvent que quelqu'un fasse quelque chose qui déploie ses effets ailleurs. Or, il n'est pas rare que le/la responsable ignore tout de ces retombées. En donnant du feed-back positif, on peut pallier ce manque d'information tout en augmentant l'incitation à la répétition du comportement souhaité.

\*

---

# MOTIVATION

---

# ET

---

# VOLONTÉ

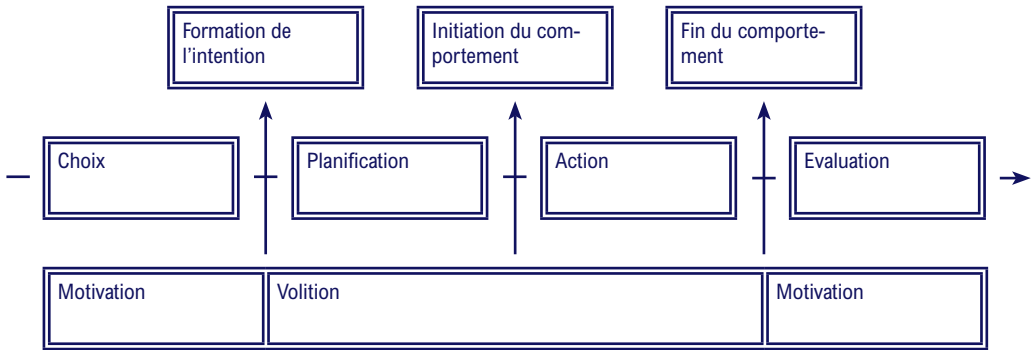
Jusqu'ici, nous avons toujours fait comme si nos actes naissaient plus ou moins sans influence, voire même sans que nous en ayons toujours conscience. Cette simplification nous a permis de réfléchir librement aux différents phénomènes de motivation. Cela étant, nous savons tous que nous ne sommes pas à la merci de notre motivation. Il existe bien des possibilités d'influencer consciemment et activement les actes. La psychologie parle de « volition » pour désigner ce volet de la régulation du comportement.

\*

La volonté ou volition, justement, est nécessaire pour atteindre à peu près n'importe quel objectif. Il existe très peu de tâches que l'on peut remplir sans effort, uniquement avec plaisir et décontraction. Au contraire, il faut, la plupart du temps, dépasser les résistances, passer par des objectifs intermédiaires difficiles, frustrants ou simplement ennuyeux, retarder d'autres activités qui semblent attrayantes ou y renoncer, et surmonter des échecs. Le modèle présenté ci-dessous relie le domaine de la motivation à celui de la volition (« volition » vient du verbe latin « velle », vouloir, et désigne tous les processus liés à la volonté consciente). Selon ce modèle, chaque action peut être divisée en quatre phases : pré-décisionnelle (choix), pré-actionnelle (planification), actionnelle (action) et post-actionnelle (évaluation).

\*

*Schéma 5*  
*modèle des phases de l'action*



Les seules choses dont l'homme ne manque jamais sont les souhaits. Le modèle des phases de l'action part du principe que l'on n'est jamais à court de souhaits. Quand on s'attelle à poursuivre un objectif, la première difficulté réside dans le fait de choisir lequel de nos innombrables souhaits on voudrait satisfaire. Pendant cette phase, on passe par tous les processus décrits plus haut : les motifs sont activés, on évalue la possibilité de pouvoir satisfaire ses besoins et on soupèse différentes expectations. Cette phase est purement motivationnelle : l'individu recherche des informations et accorde à peu près la même importance aux arguments « pour » et « contre » avant de les confronter les uns aux autres. C'est ainsi que l'on se décide effectivement à essayer de satisfaire un certain souhait.

Le souhait devient alors une intention. C'est là que commence la phase de planification. Pendant cette phase, l'état de conscience change du tout au tout. L'individu n'est plus ouvert de la même façon à toutes les informations. Il accorde plus d'importance aux informations qui appuient son intention. A l'inverse, les informations qui la contredisent sont dévalorisées ou ignorées. L'individu dirige son attention sur tout ce qui peut l'aider à concrétiser son intention. Dans le meilleur des cas, il élabore lors de cette phase un plan concret de réalisation de celle-ci. Pour cela, il doit réfléchir quand et dans quelle situation il doit se lancer dans quelle étape.

\*

Lorsque l'individu dispose d'un plan suffisamment clair et concret, le comportement souhaité s'impose tout naturellement en face de la situation « x ». Le déclenchement de ce comportement marque le passage à la phase suivante : l'action elle-même. Lorsqu'il s'agit de laver une assiette, cette phase trouve rapidement son terme. Cependant, il existe aussi des actions plus longues et plus complexes. Dans de tels cas, différentes stratégies de contrôle de l'action aident l'individu à mener son plan à bien, comme le contrôle motivationnel, le contrôle de l'émotion ou le contrôle environnemental. Ces différentes stratégies de contrôle de l'action sont décrites en détail

ci-dessous.

Dans chaque cas, l'action doit être interrompue à un certain moment, que l'objectif souhaité soit atteint ou pas. On entre alors dans la quatrième phase : la phase d'évaluation. Dans cette phase, on retrouve un état d'esprit motivationnel. L'individu réexamine toutes les réflexions menées avant la naissance de l'intention : l'action a-t-elle conduit au résultat souhaité ? Les conséquences espérées en ont-elles découlé ? Dans son ensemble, le résultat peut-il être considéré comme un succès ? A quoi tient la réussite/l'échec de l'entreprise ? Les réponses à ces questions reviendront à

l'esprit de l'individu la prochaine fois  
qu'il abordera la phase

du choix.

\*

## APPLICATION

Le modèle ci-dessus montre clairement quelles étapes mènent du souhait à la réalisation de l'objectif. Voici quelques conseils relatifs aux étapes intermédiaires (action et évaluation). Tu trouveras dans la brochure d'autres conseils sur les phases de choix (objectifs), de planification (plans) et d'évaluation (feed-back). Nous avons expliqué plus haut qu'il existait différentes stratégies permettant de maintenir la plus grande concentration possible et de garder le cap sur l'objectif pendant l'action elle-même. En voici trois, illustrées par un petit exemple :

1.

*Contrôle motivationnel* : lorsque tu remarques, en poursuivant ton objectif, que tu rencontres des résistances toujours plus importantes et que ton énergie menace de diminuer, tu peux y faire face en augmentant ta motivation de façon ciblée. Tu peux par exemple imaginer comme tu te sentiras bien une fois cet objectif atteint. S'il s'agit d'une tâche de groupe, vous pouvez aussi vous motiver réciproquement, par exemple en vous félicitant mutuellement pour ce qui a été accompli jusqu'ici et en vous encourageant

pour la suite.

\*

2.

*Contrôle de l'émotion* : certaines tâches sont tout simplement pénibles. Il peut alors être utile d'adopter au préalable un état d'esprit positif en pensant brièvement à un moment heureux ou à une personne sympathique. Le simple fait de se redresser et de sourire donne déjà des résultats. En effet, la position et l'expression du visage influencent les sentiments ressentis.

Tu trouveras certainement  
d'autres bonnes idées.

\*

3.

*Contrôle environnemental* : comme nous l'avons vu, le contexte exerce une influence considérable sur notre comportement. Si, avant d'exécuter une tâche difficile, tu façannes ton environnement de façon à ce que tu puisses mener cette tâche à bien, une bonne partie du travail sera fait. Il s'agit pour commencer de réunir tous les outils et instruments nécessaires avant de te lancer. Tu peux aussi éteindre ton natel pour une période déterminée si tu as besoin de te concentrer pleinement.

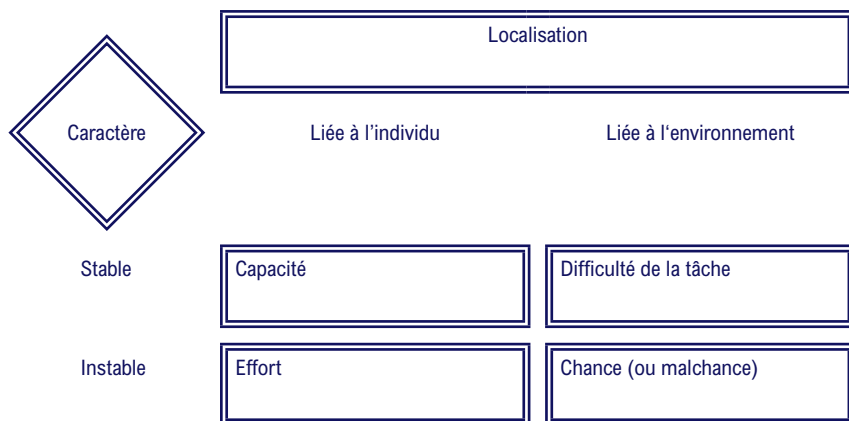
\*

Pendant la phase d'évaluation, la manière dont la tâche terminée est évaluée est déterminante pour la poursuite d'objectifs futurs. Partons du principe qu'on ne distingue que la réussite et l'échec. La réussite comme l'échec peuvent avoir des causes très différentes. En principe, on peut classer les causes en deux catégories : les stables (immuables) et les instables (modifiables). En outre, on peut se demander si telle cause était liée à l'individu agissant ou à une influence de l'environnement. En combinant ces deux catégories avec l'une ou l'autre situation, on obtient quatre facteurs d'attribution causale : la capacité, la difficulté de la tâche, l'effort et la chance.

\*

## Schéma 6

### *facteurs d'attribution possibles pour les résultats de l'action*



Etant donné que tout résultat dépend de plusieurs causes, on peut pour ainsi dire en choisir une qu'on considèrera comme la plus importante. Procéder ainsi permettra peut-être d'être plus motivé(e) dans des situations similaires futures. Cela ne signifie évidemment pas qu'il faille se mentir à soi-même. Lorsque l'on fait une erreur, il faut bien entendu en assumer la responsabilité. L'idée est bien plutôt de se concentrer, dans les situations ambiguës, sur le facteur d'attribution causale le plus utile pour sa propre motivation. Soit dit en passant, Roger Federer est un maître en la matière : regarde une interview après un match et observe comment il explique le résultat aux journalistes.

\*

En cas de réussite, il est utile de rechercher les causes internes à l'individu. Cela permet de savourer cette réussite, ce qui, comme nous l'avons vu plus haut, peut être très motivant. Dans une telle situation, le fait que la réussite repose sur des causes stables ou instables n'est pas très important.

En cas d'échec, à l'inverse, il vaut mieux rechercher une cause externe, afin de diminuer d'éventuelles émotions négatives. Après un échec, cependant, il est surtout intéressant de rechercher les causes instables. En effet, si l'on identifie des facteurs susceptibles d'être modifiés à la prochaine tentative, il est plus probable qu'on s'attende à mieux s'en sortir la fois suivante. Si, au contraire, on se concentre sur les causes stables, on doit s'attendre à échouer encore.

\*



Etant donné que tout résultat dépend de plusieurs causes, on peut pour ainsi dire en choisir une qu'on considèrera comme la plus importante. Procéder ainsi permettra peut-être d'être plus motivé(e) dans des situations similaires futures. Cela ne signifie évidemment pas qu'il faille se mentir à soi-même. Lorsque l'on fait une erreur, il faut bien entendu en assumer la responsabilité. L'idée est bien plutôt de se concentrer, dans les situations ambiguës, sur le facteur d'attribution causale le plus utile pour sa propre motivation. Soit dit en passant, Roger Federer est un maître en la matière : regarde une interview après un match et observe comment il explique le résultat aux journalistes.

En cas de réussite, il est utile de rechercher les causes internes à l'individu. Cela permet de savourer cette réussite, ce qui, comme nous l'avons vu plus haut, peut être très motivant. Dans une telle situation, le fait que la réussite repose sur des causes stables ou instables n'est pas très important.

\*

En cas d'échec, à l'inverse, il vaut mieux rechercher une cause externe, afin de diminuer d'éventuelles émotions négatives. Après un échec, cependant, il est surtout intéressant de rechercher les causes instables. En effet, si l'on identifie des facteurs susceptibles d'être modifiés à la prochaine tentative, il est plus probable qu'on s'attende à mieux s'en sortir la fois suivante. Si, au contraire, on se concentre sur les causes stables, on doit s'attendre à échouer encore.

\* \*

\*

---

# FORMU- LATION D'OBJECTIFS

---

**« Parvenu au bout de tes désirs, tu oublieras en tous les cas une chose : le chemin parcouru. »**

*Marie von Ebner-Eschenbach*

Un objectif est un état futur souhaité. Pour l'atteindre, il est nécessaire d'accomplir une ou plusieurs tâche(s) intermédiaire(s). Étant donné que presque toutes les activités humaines sont dédiées, en tout ou partie, à l'avènement d'un certain état futur, les objectifs sont incroyablement importants pour les êtres humains.

Dans le dernier chapitre, nous avons expliqué que le comportement obéissait toujours à l'enchaînement suivant : choix-planification-action-évaluation. Dans cet enchaînement, l'objectif marque la fin de la phase de choix et le début de la phase de planification. Ainsi, l'objectif détermine la direction que prendront des phases suivantes. Pour réussir, il est donc essentiel de bien formuler ses objectifs.

Cela est valable tout particulièrement chez les scouts, où nous ne poursuivons pas seulement des objectifs personnels. Souvent, une équipe ou un groupe tout entier poursuit un objectif commun. C'est pourquoi il est important que nous formulions nos objectifs de façon motivante.

\*

Voici à quoi tu devrais veiller dans le choix des objectifs :

Si toute la maîtrise doit contribuer à la poursuite d'un objectif, il vaut mieux que toute la maîtrise participe aussi à la formulation de celui-ci. Les objectifs imposés par la hiérarchie devraient au moins être discutés avec les personnes concernées. Les personnes qui travaillent pour un objectif doivent savoir pourquoi celui-ci est important.

Il existe des objectifs à très court terme et d'autres à très long terme. Pour une meilleure motivation, il est cependant nécessaire de pouvoir régulièrement enregistrer une réussite, c'est-à-dire atteindre un objectif. Les objectifs très lointains devraient donc être subdivisés en objectifs plus modestes et à plus court terme.

\*

Un objectif bien formulé est...

### **vérifiable :**

tu peux déterminer sans l'ombre d'un doute s'il est atteint ou non ;

\*

### **lié à une date limite :**

il doit être atteint à une date précise ou même à une certaine heure.

\*

Veille en outre à formuler les objectifs :

- de façon positive (évide les négations comme « ne pas », « aucun », etc.) ;
- comme s'ils étaient déjà atteints ;
- de façon active (évite les conditionnels et le verbe « devoir », etc.).

Voici quelques exemples d'objectifs bien formulés :

- Lors de la rencontre annuelle, je présente deux candidat(e)s pour la direction de la branche louveteaux.
- A la fin de la fête de quartier, nous avons le numéro de téléphone de dix participant(e)s potentiels.
- Jusqu'à la Pentecôte, je rends visite à tous les parents des membres de mon groupe pendant au moins une demi-heure.

---

# PLANIFICA- TION

---

**« J'aime quand un plan se déroule  
sans accroc. »**

*Colonnel John Smith,  
Agence tous risques*

Dans le chapitre sur la motivation et la volonté, le déroulement d'une action est divisé en quatre phases : choix-planification-action-évaluation. En règle générale, on quitte la phase du choix avec un objectif. Tu sais certainement très bien à quel point le chemin entre la définition d'un objectif et l'action peut être long. Il est des choses qu'on a régulièrement l'intention de faire sans pour autant parvenir à passer à l'acte. La planification est là pour combler les trous entre l'objectif et l'action.

Un objectif définit ce qui doit être atteint grâce à une action donnée. Le plan complète cela en indiquant comment et quand. La planification ne peut donc fonctionner que si un bon objectif a été formulé avant. Dès que tu disposes d'un objectif, tu peux t'attaquer à la planification.

\*

## STRUCTURE

La planification comporte trois étapes :

1.

Demande-toi quelles mesures peuvent te permettre d'atteindre l'objectif souhaité. Pour certains objectifs, c'est assez difficile à déterminer. Souvent, diverses mesures servent le même objectif. Note toutes les idées qui te viennent à l'esprit et classe-les de celle qui te séduit le plus à celle qui te séduit le moins.

\*

2.

Lorsque tu passes à l'action, commence par la mesure la plus séduisante. Demande-toi par quelles étapes tu dois passer pour appliquer cette mesure. Plus une mesure est difficile à appliquer, plus ces étapes devraient être petites, surtout au début. Lorsque tu es bien lancé(e), tu peux te fixer des étapes un peu plus grandes.

\*

### 3.

Détermine quand tu vas attaquer ta première étape et quand tu dois l'avoir terminée. Pour bien garder ton plan à l'esprit, tu peux formuler intérieurement une petite phrase comme : « Quand il se sera passé ceci, je ferai cela. »

\*

Tu peux utiliser la même méthode lorsque vous travaillez en équipe. Une planification commune comporte cependant une quatrième étape :

### 4.

Définissez qui est responsable de quelle étape. Consignez la planification commune dans le procès-verbal. de votre rencontre : « **qui fait quoi** comment et pour **quand** ». »

\*

La planification est particulièrement importante dans les situations suivantes : tu n'as encore jamais effectué une tâche de ce genre ; beaucoup de personnes poursuivent ensemble un objectif ; il s'agit d'un objectif à très long terme ; tu as de la peine à atteindre l'objectif. Dans de telles circonstances, cela vaut la peine de prévoir assez de temps pour la planification et d'accorder un grand soin aux quatre étapes.

Aucune planification n'est parfaite. Pour les objectifs à long terme, en particulier, tu devrais régulièrement t'interrompre pour te demander ce que tu as accompli jusqu'ici et adapter ta planification en conséquence. Tu peux alors également utiliser les quatre étapes.

\*

# EXEMPLE

Exemple de planification inspirée de la méthode présentée ici :

Chinchilla aimerait attirer plus de membres dans son groupe de louveteaux. Le mois prochain, une grande fête aura lieu dans sa commune. Celle-ci attirera de nombreux enfants. Le groupe de Chinchilla y tiendra un stand. Chinchilla s'est fixé l'objectif suivant : à la fin de la fête, j'ai le numéro de téléphone

de dix membres  
potentiels.

\*

1.

Des mesures permettant de l'atteindre pourraient être celles-ci : afficher une feuille vierge pour que les parents intéressés puissent inscrire leurs coordonnées ; parler personnellement aux parents et leur donner une belle image des scouts ; organiser un concours pour les enfants dont le gagnant sera avisé par téléphone ; proposer une garderie avec des animations le temps de la fête et demander aux parents de laisser leurs coordonnées avant de confier leur enfant. Comme Chinchilla a assez peu de temps

à consacrer à des préparatifs,  
elle choisit le  
concours.

\*

2.

Chinchilla se demande comment procéder. Elle doit d'abord déterminer la nature du concours : quelle sera la tâche à remplir ? Qu'il y aura-t-il à gagner ? En outre, elle doit aussi demander aux organisateurs de la fête si elle peut vraiment mettre ses idées en pratique. Enfin, elle peut éventuellement demander de l'aide à la maîtrise de son groupe. Chinchilla décide de commencer par regarder comment d'autres concours sont organisés.

\*

3.

Après avoir consulté son agenda, elle décide de faire une recherche sur Internet le lendemain après ses cours. Elle présentera ensuite ses idées à la maîtrise de son groupe. Chinchilla écrit dans son agenda, au lendemain : « Une fois à la maison après les cours, chercher des idées sur Internet pour mon concours. »

\*

---

# FEED- BACK

---

Le mot « feed-back » se compose des mots anglais « to feed » (alimenter, nourrir, donner à manger) et « back » (retour). En français, on parle aussi de « rétroaction ». Repensons aux quatre phases de l'action : choix-planification-action-évaluation. Le feed-back est un outil permettant de repasser de la dernière phase à la première. Le feed-back « boucle la boucle » en reliant la fin d'une action au choix d'un nouvel objectif.

\*

Le choix de nouveaux objectifs dépend fortement de l'évaluation des actions passées et des attentes de l'individu qui en découlent. Le feed-back est un moyen d'aider les autres personnes à évaluer leurs actions. Ainsi, il influence directement les objectifs et le comportement de ces personnes. Le feed-back permet donc d'encourager les comportements souhaités et de limiter les comportements indésirables.

\*

Un feed-back ne se donne pas que pour les objectifs à long terme atteints. Au contraire ! Un feed-back doit toujours correspondre à un seul fait. Exemples de faits : un responsable rend ses programmes détaillés pour le camp d'été avant la date limite ; une responsable recrute une nouvelle participante ; un responsable arrive en retard à la rencontre ; une responsable oublie les quatre heures pour les participant(e)s.

\*

# STRUCTURE

Un bon feed-back a toujours la même structure :

1.

« Tu aurais une minute pour moi ? »

Demande à ton interlocuteur s'il est prêt à t'écouter. C'est important : ce que tu as à dire doit vraiment être intégré pour avoir de l'effet. Or, nous ne sommes pas toujours d'humeur à intégrer de nouvelles informations, surtout si elles sont désagréables. Ton interlocuteur doit pouvoir décider si c'est le bon moment pour recevoir un feed-back.

\*

2.

« Quand tu fais telle chose... »

Comme nous l'avons vu, un feed-back doit toujours correspondre à un seul fait. Il est important que tu ne te réfères vraiment qu'à un seul fait concret et observable. L'être humain tend fortement à interpréter tout de suite tous les faits. Il lui faut beaucoup d'exercice avant de penser « il fronce les sourcils et élève la voix »

plutôt que « il est furieux ».

\*

3.

« ... il se passe telle autre. »

A ce stade, tu peux communiquer quelles sont, à tes yeux, les conséquences du fait en question. C'est le moment où ton interlocuteur apprend quelque chose. Tu ne pourras pas influencer son utilisation de cette information nouvelle. Tu pourras seulement répéter et répéter encore ce que son comportement a comme effet.

\*

4.

« Merci ! » ou « Je voulais juste que tu le saches. »

La dernière étape d'un feed-back approuvateur est un sobre remerciement. Dans le cas d'un feed-back correctif, tu peux clore ton message en soulignant qu'il s'agit simplement d'une information de ta part destinée à aider l'autre personne. En procédant ainsi, tu laisses ton interlocuteur responsable de ce qu'il va faire de cette information.

\*

Il est possible que ton interlocuteur réagisse par une explication, une justification ou une contre-attaque. Ne te laisse pas entraîner dans une discussion. Un feed-back vise à générer un changement à l'avenir. Il ne sert donc à rien de se disputer sur le passé. Si ton interlocuteur réagit à ton feed-back par la défensive, laisse les choses reposer.

\*



## EXEMPLE

Voici à quoi pourrait ressembler un feed-back inspiré de la méthode présentée ici :

Cerise : « Dis, Chinchilla, tu aurais une minute pour moi ? »

Chinchilla : « Bien sûr. De quoi s'agit-il ? »

Cerise : « Quand tu rends ta partie du programme pour le camp d'été si tôt, ça me donne assez de temps pour tout relire et réunir toutes les informations. C'est un grand soulagement pour moi. Merci ! »

Chinchilla : « Merci à toi ! Je l'ai fais avec plaisir. »

\*

## INTRODUIRE

le feed-back

Lorsque tu commenceras à utiliser le feed-back, respecte les consignes suivantes :

1.

Explique ce que tu vas faire. Lors d'une rencontre, expose la méthode du feed-back à ton équipe et explique que tu donneras des feed-backs à l'avenir.

\*

2.

Commence par des feed-backs positifs. Les premiers mois où tu utilises la méthode du feed-back, tu ne devrais donner que des feed-backs approuvateurs, et cela jusqu'à ce que ton équipe s'y soit habituée et soit à l'aise avec cette pratique.

\*

3.

Donne plus de feed-backs approuvateurs que de feed-backs correctifs. Même lorsque tu commenceras à aborder des choses négatives, tu devrais continuer à utiliser des feed-backs approuvateurs.

La balance devrait toujours pencher du côté des feed-backs approuvateurs.

\* \*  
\*

*Impressum*

---

# **PACK MOTIVATION**

---

*Éditeur :*

Mouvement Scout de Suisse  
Speichergasse 31, Case postale 529, 3000 Bern 7

---

*Rédaction :*

Michael Löw / Positivo, Lino Helbling / Focus, Tanja Reinhard / Souris,

*Avec la collaboration de :*

Elias Niklaus / Tiki

*Traduction :*

Solenne Rocher, Sabine Germann / Gazelle

*Relecture :*

David Kieffer / Garfield, Samuel Schmid / Haribo, Jon Plotke / Leu,  
Patrick Walter / Bambus, Adrian Tresch / Dent, Susanne Weber / Ilaga

*Illustrations et conception graphique :*

AFRIKA / Florian Jakober & Michael Zehnder, Aline Dallo

*Presse:*

Werkstätte Spektrum / Basel, Siebdruckerei Burghof / Dielsdorf

*Tirage : 75*

*Edition: 2011*

*Référence : 3099.01.fr*

© 2011

Mouvement Scout de Suisse  
Speichergasse 31, Case postale 529, 3000 Bern 7