Motivation
On/Off : le déclic

Tout le catalogue sur

InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

Nathalie Ducrot

Motivation On/Off : le déclic

Les nouvelles pistes pour rester motivé, motivant et heureux

Préface de François Délivré

InterEditions

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
http://www.intereditions.com

Illustration de couverture :
© joef – Fotolia.com
© styleuneed – Fotolia.com

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.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er 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 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.
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).

© InterEditions, Paris, 2012
ISBN 978-2-7296-1228-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

À ma fille, Aurélie

SOMMAIRE

Préface de François Délivré IX

Avant-propos XI
L'instant T

Introduction 1
Motivation ou bonheur, lequel vient en premier ?

Première partie
MOTIVATION ON/OFF

1. ÉVALUER POUR ÉVOLUER 7
2. TROIS PISTES DÉJÀ TRACÉES 21
3. CAROTTE, BÂTON ET AUTRES FACTEURS DE MOTIVATION 33
4. UNE TERRE SAINE POUR UNE BONNE RÉCOLTE 39
5. LES DEUX V DE LA VICTOIRE, VISION ET VALEURS 45
6. LE PLUS PETIT PAS POSSIBLE DU PAPILLON DANS L'ESCALIER 53
7. CES MOTIVÉS QUI NOUS INSPIRENT 59

Deuxième partie
LE CERVEAU, UN PUISSANT MOTEUR DE MOTIVATION

8. LES NEUROSCIENCES EN BREF 65
9. CE CERVEAU PAR QUI TOUT ARRIVE 75
10. LES CHUCHOTEMENTS DU REPTILIEN 85

11. LA CHIMIE CÉRÉBRALE ET LE BON STRESS 91
12. À VOUS DE JOUER MONSIEUR PYGMALION FEED-BACK 101
13. PLACEBO ET NOCEBO : L'IMPACT DE LA NEUROPLASTICITÉ 109

Troisième partie
LES OUTILS DU BONHEUR COMME CARBURANT DE MOTIVATION

14. LA PSYCHOLOGIE POSITIVE EN BREF... 121
15. L'OPTIMISME ET LA RÉSILIENCE, UN DUO EN OR 129
16. L'ÉNERGIE PSYCHIQUE HAUT DÉBIT 137
17. RÉUSSIR À ÉCHOUER CONFORTABLEMENT 143
18. L'ART DE LA PROPHÉTIE AUTORÉALISATRICE 149

Quatrième partie
LES ÉNERGIES EN MOUVEMENT

19. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE, EN BREF... 159
20. 1 + 1 = 3 POUR UN FUTUR SYNERGIQUE 169
21. TOUS UNIQUES ET HYPERCONNECTÉS 177
22. LA VALSE DU CHANGEMENT 183
23. L'ALLIANCE SUPRÊME TÊTE, CORPS, CŒUR 191
24. LA BOUCLE DE LA MOTIVATION EN 3D 201

Conclusion 211
De multiples énergies à disposition pour déclencher notre motivation

Liste des déclics On/Off de motivation 213
Liste des exercices 215
Remerciements 217
Bibliographie 219
Table des matières 221

Préface

C'ÉTAIT DANS LES ANNÉES 1980 et j'exerçais encore des fonctions d'encadrement dans l'industrie gazière. Je m'étais mis aux sciences humaines et, stupéfait, je découvrais la différence entre la stimulation et la motivation. Souvent, j'avais en effet entendu ces recommandations faites aux managers : « vous devez motiver vos troupes... ». Et voilà que j'apprenais que c'était un commandement impossible, ce que nous appelons dans notre jargon des relations humaines une « double contrainte ». De cet apprentissage, il m'est resté quelques principes simples : la stimulation, c'est la carotte et le bâton, cela vient de l'extérieur. La motivation, cela vient de soi.

La motivation, c'est comme l'amour : on ne peut pas forcer quelqu'un à nous aimer et, de la même façon, on ne peut pas motiver autrui. C'est à lui de trouver cette étrange force intérieure qui le pousse à entreprendre, à vivre. Et pour cela, il n'y a pas grand chose à faire sinon accepter l'élan vital qu'il y a en nous, en supprimant les blocages et les peurs qui nous freinent.

Cela, c'est la décision première. Mais ensuite, comment procéder ? Là comme ailleurs, les méthodes ne suffisent pas, mais elles aident considérablement. Là comme ailleurs, les témoignages de personnes motivées ne suffisent pas, mais elles témoignent que *c'est possible*. Là comme ailleurs, les recherches scientifiques ne suffisent pas, mais elles viennent appuyer l'expérience et l'intuition.

Je fais donc l'éloge de ce livre qui se veut à la fois complet, rigoureux et sage. Pas à pas, tranquillement, Nathalie Ducrot nous aide à explorer notre terreau intérieur, puis elle place des tuteurs pour aider la fleur à grandir, conforte la croissance par des exercices simples, verse la quantité d'eau qu'il faut pour que la vie, une fois encore, puisse se déployer.

Ce qu'elle ne dit pas dans ce livre mais que je sais pour la connaître un peu, c'est qu'elle témoigne aussi par ce livre de sa propre foi en la vie et de son désir que, à notre tour, nous allions aux sources de notre propre élan.

François Delivré
Auteur du *Métier de coach*

Avant-propos

L'instant T

LES EXPLOITS TOUJOURS PLUS SPECTACULAIRES des sportifs de haut niveau nous démontrent qu'il y a du nouveau pour repousser les limites. Il est certain que l'avenir réserve d'autres découvertes pour améliorer notre aptitude à mobiliser nos forces. La compréhension et la gestion de notre potentiel mental ouvrent de nouvelles opportunités à cet instant T. Nous ne sommes qu'au début des longues et fastidieuses études scientifiques qui visent à décrypter les mécanismes du cerveau et du psychisme humain et leur subtile concordance.

Mais cet instant T est très prometteur et recèle déjà une multitude de nouveaux déclics pour se motiver, seul ou collectivement. Parmi ses richesses, deux catégories émergent : celles qui visent à renforcer la motivation intrinsèque qui brille de l'intérieur de chacun, ou celles liées au contexte extérieur pour éclairer les signes de motivation extrinsèque.

Au travers de mes observations et études ainsi que de ma pratique professionnelle, je souhaite partager :

- des découvertes scientifiques récentes de façon simple et accessible ;
- des applications pratiques pour soi ou une équipe ;
- des histoires vécues et un ton léger pour une lecture distrayante.

Malgré le vieil adage qui l'affirme à tort : Non ! Il ne suffit pas de vouloir pour pouvoir et encore moins pour générer l'envie d'autrui à se mettre en mouvement, le sens littéral de se motiver.

Voilà des années que je me passionne pour cette subtile différence qui fait que certains peuvent soulever des montagnes et d'autres trébucher sur le premier gravillon. Et surtout que je cherche comment l'expérience des battants pourrait servir les moins déterminés. Les histoires mentionnées comme illustrations sont authentiques et juste assez modifiées pour préserver la confidentialité des personnes.

La motivation en termes de qualité, stabilité, intensité est complexe, spécifique et contextuelle. Autrement dit, pas facile à cerner, à maîtriser, à exploiter et dépendante de nombreux paramètres. Chacun peut en faire le constat du plus petit projet à la plus haute aspiration. Il n'est pas simple de déterminer ce que nous voulons vraiment. Pas simple non plus de comprendre ce que nous devrions faire pour y arriver.

C'est vrai dans notre sphère privée et dans nos activités socio-économiques, en particulier au travail.

Au détour d'une pub télévisée, dans les trémolos d'un discours politique, ou lors d'une réunion d'entreprise, vous aurez peut-être remarqué les incitations et encouragements pour faire de nous des consommateurs actifs, des citoyens votants ou des travailleurs engagés. Vos pulsions décisionnelles et votre motivation durable sont étudiées à la loupe par de nombreux scientifiques, psychologues, sociologues, neurologues, biologistes et bien d'autres. Il faut dire que les enjeux sont considérables. Dans cet ouvrage, j'écarte toute considération pour les déclencheurs de motivation liés au marketing, à la consommation, aux implications sociétales.

L'individu, le groupe et l'organisation sont des entités vivantes et à ce titre révèlent des comportements similaires. C'est pourquoi ma considération de la motivation globale ou des motivations spécifiques s'adresse à une, deux, voire jusqu'à un grand nombre de personnes. Tout ne sera pas ici traité dans le menu détail et j'assume les risques et les bénéfices de la simplification.

Mon intérêt se concentre sur les dernières découvertes des sciences qui servent l'art de se motiver et de motiver un groupe sur le plan relationnel de soi à soi, puis de soi à l'autre. De l'intelligence

de soi à l'intelligence collective, la motivation permet de fournir le meilleur de soi-même ou d'une équipe.

Parce que les changements du monde s'accélèrent, que les catastrophes naturelles et économiques nous sautent aux yeux et à la gorge, le pessimisme règne. La planète semble en danger et avec elle l'humanité toute entière. Les sondages en attestent, cette perte de moral génère une démotivation chronique et contagieuse. Peur de l'avenir, perte de confiance, insatisfaction, anxiété font le quotidien de beaucoup. Même si nos conditions de vie d'Occidentaux attirent des milliers de *boat people*, cette comparaison est inutile. Car un privilège dont on n'a pas conscience n'en est plus un. Nos acquis naturels ou anciens ne sont généralement pas une source de réjouissance. Appréciez-vous chaque bouffée d'air que vous respirez ?

Dans le meilleur des cas, plus de la moitié de notre temps de vie est consacrée au travail, cela impacte forcément notre perception du bonheur. Attendre la fin de la semaine, les vacances, la retraite, comme c'est le cas pour beaucoup, n'est pas une option acceptable.

Nos ressources personnelles et collectives existent dans notre dimension intérieure. Elles sont précieuses pour réenchanter notre art de vivre et de travailler ensemble. Ce sera le fil conducteur de cette ode aux solutions de motivation à la portée de tous.

En puisant dans mon expérience d'observation active de milliers de personnes qui relèvent des défis, je souhaite également démontrer qu'il y a une posture non violente de motivation. Nous disposons de ressources enfouies d'où peuvent surgir une forme de motivation douce qui ne demande qu'à se révéler et à servir.

Entre les extra-motivés qui s'effondrent avant la fin du parcours, ceux qui se traînent et d'autres qui fuient la ligne de départ, il est possible de trouver un juste équilibre entre dépassement et accomplissement de soi. Une véritable dynamique énergique circule lorsqu'on devient motivé, motivant et heureux.

Certains cherchent une sorte d'interrupteur On/Off. Le On étant bien entendu le bouton magique que l'on pourrait activer pour tenir ses engagements, persévérer dans l'effort, et mener à bien tous ses projets. Adopter l'assertivité comme posture naturelle au service

© InterEditions – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de son meilleur devenir, ce serait un rêve ! Dans ce cas, excellente nouvelle puisque tout ce qui existe a d'abord été rêvé.

Je propose dans ce livre, de façon simple et concrète plusieurs options « On/Off » pour observer, comprendre, activer et maintenir la motivation afin de soutenir de belles et vraies réalisations individuelles et collectives. Maîtrise de soi, self-management et leadership vont de la prise de conscience à l'adaptation comportementale. Pour cela, je vous suggère d'utiliser cet ouvrage comme catalyseur d'inspiration lors d'une première lecture, puis de sélectionner, parmi les outils proposés, celui qui correspondra à vos projets et besoins du moment, tant dans un objectif personnel que pour un travail en groupe. Vous pourrez ainsi repérer et tester le déclic qui allumera votre motivation.

Introduction

Motivation ou bonheur,
lequel vient en premier ?

Comment réussir à se motiver pour réussir ? Qu'est-ce qui permet aujourd'hui d'améliorer durablement la motivation individuelle et collective ?

C'est une question cruciale qui sous-tend tous les domaines de notre devenir. Dans cette notion du devenir de chacun et de tous se trouve intimement liée notre recherche d'une vie meilleure. Depuis notre petite enfance, les challenges se multiplient. La compétitivité atteint des records. La performance à tout prix et pour tout. Plus ! Mieux ! Plus vite ! Est-ce une opportunité de se transcender ou de s'épuiser dans une course sans fin et peut-être inutile ? De nouveau, cette question est dans le même temps un enjeu individuel et planétaire.

La quête du Bonheur est un sujet majeur et amplement débattu. On s'y intéresse dans tous les médias. Les ouvrages savants et de vulgarisation prolifèrent ainsi que les modes d'emploi en tout genre pour vivre mieux. C'est d'ailleurs un pertinent message anti-crise. Faute de vraies perspectives de prospérité, puisons donc dans nos richesses intérieures ! Le développement personnel a le vent en poupe. Mais c'est une voie exigeante qui implique l'intelligence de soi et de l'autre, et la conscience de notre appartenance au monde. Jusque-là, ni la famille, ni l'école, ni la société ne proposent

clairement cet enseignement. À chacun de trouver sa méthode comme il peut ou de s'enfouir la tête dans le sable en ne se posant pas la question.

De même que cette insoluble question : « qu'est-ce qui vient avant : l'œuf ou la poule ? » Ce qui s'impose ici, c'est : « qu'est-ce qui vient en premier : le bonheur ou la motivation ? » Ils sont évidemment indissociables, c'est une mécanique d'engrenage. Maîtres de sagesse et scientifiques s'accordent à présent pour considérer le bonheur comme une compétence qui se travaille et s'acquiert.

La motivation dans tous ses états est à la fois un déclencheur et un liant qui va de l'intelligence émotionnelle à l'intelligence relationnelle. Voilà où se situe le déclic préalable à toute action depuis sa conception mentale par pensée à sa concrétisation dans le réel.

On dit souvent que c'est le premier pas qui compte. « Tout grand voyage commence par un petit pas » nous dit Lao Tseu. Le premier et aussi tous ceux qui suivront pour décider d'améliorer son ordinaire et franchir les barrières de ses possibles.

Le premier pas, c'est l'étincelle et les suivants, une alchimie ajustable de circonstances, conditions pour éclairer et stimuler sa motivation.

Cet ouvrage fonctionne comme une boîte à outils qui contient des histoires vraies, des illustrations, des exercices applicables, des approches parmi les plus novatrices pour soutenir nos diverses motivations. Chacun peut y trouver la perle, le diamant, la pépite dont il a justement besoin pour activer son propre interrupteur On/Off. Pas de recette universelle, mais plutôt un éventail d'exemples et suggestions à adapter selon les personnes et les contextes.

J'ai conçu ce livre en alliant théories validées et nouvelles ainsi que leurs applications pratiques afin de constituer des ressources pour soutenir les diverses formes de motivations. Toute découverte scientifique se doit de respecter au moins trois critères : ce qui est affirmé se doit d'être *répétitif*, *observable* et *mesurable*. Dans cet esprit, je me suis attachée à mentionner les chercheurs faisant référence dans leur domaine et auprès de leurs pairs. Les sciences humaines cherchent à répondre aux mêmes exigences que les sciences dures. Toutefois, il est bon de faire place à l'exception qui confirme la règle

ainsi qu'à la découverte qui annule et remplace la précédente. Par essence, ce qui humain, de l'humain, par l'humain et pour l'humain sera à jamais subtil, complexe et d'une richesse inégalée.

La première partie revisite les piliers fondamentaux sur l'art de motiver ou de se motiver. Les trois parties suivantes proposent l'éclairage des nouveaux apports scientifiques des neurosciences, de la psychologie positive et de l'approche systémique. Chacun de ces courants, science du cerveau, du bonheur et de notre appartenance au monde propose des options pour comprendre et optimiser notre potentiel de motivation. Les points principaux font l'objet d'exercices pratiques, de schémas ou d'encadrés de synthèse.

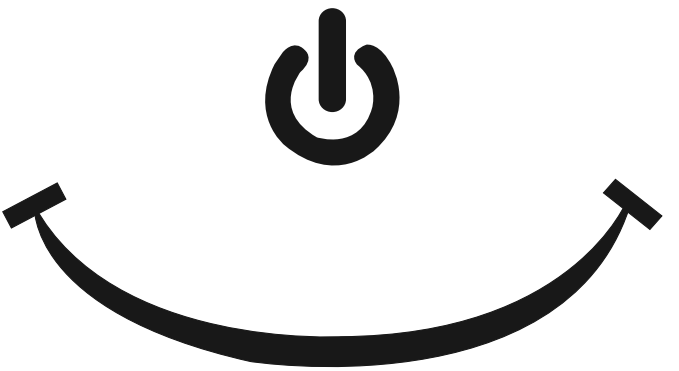
Ma conclusion et mon fil conducteur s'appuient sur la conviction que toute motivation fondamentale s'articule en trois dimensions : de soi à soi, de soi aux autres et de soi à l'univers. La qualité de nos motivations est à la fois le thermomètre et le thermostat de notre bonheur.

> Une histoire raconte qu'un vieil Indien enseigne à son petit fils la grande bataille qui se passe dans la tête des gens. Il lui explique que c'est comme un combat entre deux loups puissants à l'intérieur de chacun. L'un est diabolique, il est la colère, l'envie, le regret, la lâcheté, l'amertume, le cynisme, l'orgueil. L'autre est bon. Il est la joie, la sérénité, la générosité, la gratitude, le pardon, la paix, l'amour. Alors quand le petit guerrier demande : « Mais lequel des deux gagne ? » Le vieux sage répond simplement : « Celui que tu vas nourrir. »

Pour la force de nos motivations, il en est de même. Celles qui bénéficieront de nos meilleurs soins porteront nos plus belles espérances.

S*O*luti*O*ns M*O*tivati*O*ns

*O*n / *O*ff



Motivé, motivant et heureux

avec les neurosciences, LA PSYCHOLOGIE POSITIVE ET L'APPROCHE SYSTÉMATIQUE

Partie

I MOTIVATION ON/OFF

Repérer le bon interrupteur

Connais-toi toi-même
et tu connaîtras l'univers et les dieux.
Socrate