

Quel type de motivation est vraiment efficace ?

Les 4 types de motivation

Motivation Intrinsèque

Vous voulez faire quelque chose

| | |
|--|---|
| « J'ai envie de finaliser ce dossier. » | « Je n'ai vraiment pas envie de finaliser ce dossier. » |
| « Si vous finalisez ce dossier vous aurez un bonus » | « Si vous ne finalisez pas ce dossier vous êtes viré. » |

Motivation Positive

pour aller vers un objectif

Motivation Négative

pour s'éloigner de quelque chose

Motivation Externe

Quelqu'un veut que vous fassiez quelque chose

Beaucoup de personnes ne sont pas très motivées au travail et il y a une raison assez logique derrière ce constat : Les techniques de motivation utilisées par la plupart des managers ne sont pas efficaces.

Les outils standard de motivation souvent employés comme par exemple promotions, bonus, nominations de l'employé du mois, sortis restaurants... ne sont pas forcément des moteurs qui génèrent des employés engagés et motivés. Ces outils peuvent même générer les effets contraires.

Selon une étude de Gallup, 60% à 80% des employés ne sont, sur un plan général, pas motivés et engagés au travail. « Ils font leurs heures, point » et ceci peut coûter cher aux entreprises en termes de créativité, productivité et compétitivité.

Selon la matrice ci-dessus, il y a **4 différents types de motivation**.

Premièrement on peut qualifier la motivation comme intrinsèque ; c'est quand vous voulez faire quelque chose.

Le contraire peut être qualifié comme de la motivation externe : c'est quand une autre personne veut que vous fassiez quelque chose.

Ensuite, on peut qualifier la motivation comme positive ; c'est quand vous voulez obtenir quelque chose et que vous allez vers cet objectif.

Au contraire, la motivation négative c'est quand vous voulez éviter quelque chose ; vous vous éloignez de quelque chose.

La combinaison des deux dimensions donne les 4 types de motivation. Il y a seulement un des ces types qui est vraiment efficace et pourtant beaucoup de managers se focalisent souvent sur les trois autres.

Analysons pourquoi ces 3 types de motivation sont moins efficaces.

Alfie Kohn a longuement étudié la motivation et dans son livre « Punished by Rewards », il explique les inconvénients de la motivation externe ou extrinsèque.

1. En employant cette technique de motivation, vous exigez de plus en plus de vos collaborateurs. Pour maintenir la motivation au même niveau, les récompenses doivent croître.
2. Ce type de motivation n'est pas durable. Une fois que la récompense a été acquittée, la motivation décroît.
3. Ce type de motivation endommage la motivation personnelle intrinsèque. Récompenser des gens pour avoir fait quelque chose gâche leur envie de le faire par eux-mêmes. A partir de là, vous devez continuer à récompenser pour les mobiliser.

Dans son livre, Kohn donne l'exemple d'un groupe d'enfants dans une petite ville qui ont reçu des points pour chaque livre emprunté à la bibliothèque pendant les vacances d'été. Après un certain nombre de point accumulés, dans l'objectif de les encourager à lire davantage, les enfants ont reçu une pizza gratuite.

Les enfants dans le groupe d'essai ont lu plus de livre que d'autres enfants. Mais après la fin de l'étude, quand la lecture n'était plus récompensée par des pizzas gratuites, ces mêmes enfants lisaient moins de livre que d'autres enfants. Leur envie personnelle de lire des livres a été influencée par la récompense externe et la motivation a diminué avec la « fin des pizzas ».

Analysons maintenant la motivation négative. En étudiant des patients gravement malades ayant besoin de changer leurs habitudes de vie pour ne pas mourir, (par exemple arrêter de fumer ou de boire d'alcool, de changer l'alimentation...), on constate que très peu de patients arrivent à mettre en place ces changements. Des études montrent par exemple que deux ans après des opérations de cœur très importantes, 10% des patients ont su changer leurs habitudes selon les prescriptions médicales.

Face à cette « motivation négative », (ne pas mourir), 9 personnes sur 10 ne peuvent modifier leur style de vie. C'est aussi la raison qu'ils reviennent faire une deuxième voir une troisième chirurgie de cœur.

Le Dr Dean Ornish a mis en place, pour un groupe de patients atteint de graves maladies du cœur, un programme basé sur l'appréciation et la joie de vivre, (au lieu de fuir la mort).

Ces patients ont pratiqué le yoga, la relaxation, la méditation, ont appris à apprécier la nourriture saine... dans l'objectif de développer joie et épanouissement.

Le résultat deux ans après :

70% des patients ont su maintenir leur nouveau style de vie.

La motivation négative basée sur l'esquive et l'éloignement est moins efficace que la motivation positive basée sur le rapprochement et la réalisation d'un objectif.

Alors que faut-il faire ?

On agit souvent comme si quelqu'un d'autre allait allumer l'étincelle qui est en nous. C'est une croyance parmi beaucoup d'employés et de managers. Pour un manager par exemple, il est tout à fait humain et normal de veiller et cultiver le bon moral, l'engagement et la motivation des collaborateurs mais ce n'est pas lui qui est la source de la motivation première.

C'est à chacun de nous de la trouver au fond de nous-mêmes.

Au lieu d'être « source de motivation », le manager doit accompagner les collaborateurs à trouver leur motivation intrinsèque et ensuite cultiver et faire croître ce moteur interne.

Nous proposons donc pour conclure de garder la motivation positive et intrinsèque et oublier l'utilisation des techniques de motivation externes et négatives.

Quels sont les facteurs qui augmentent la motivation intrinsèque au travail ?

- la coopération
- la confiance
- la communication
- le challenge
- l'influence
- la reconnaissance
- l'épanouissement

Sources : *Gallup Management Journal*
Punished by Rewards by Alfie Kohn
Dr Dean Ornish's Program for Reversing Heart Disease
www.positvesharing.com