

ENCOURAGER L' 'AUTONOMIE

Il existe 2 visions de l'être humain, dont découlent deux attitudes différentes, voire opposées:

- Contrôler et diriger

Dans cette vision, l'individu est perçu comme étant fondamentalement passif et la seule façon d'en obtenir des résultats, c'est de le motiver par des récompenses ou des punitions.

- Encourager l'autonomie

Dans cette vision, l'individu est perçu comme naturellement porté à agir, à explorer son environnement, à créer, à apprendre, sans qu'on ait besoin de le conditionner pour ça, pour autant qu'on lui permette d'utiliser ce potentiel naturel qui existe en lui.

La première vision est celle qui, en psychologie, sous-tend les approches basées sur le conditionnement (approches comportementales).

La seconde est représentée par le courant de psychologie humaniste.

Un exemple de la première vision en action:

Si vous avez déjà vu les numéros faits par des phoques ou des dauphins dans un parc d'attraction, vous savez qu'à chaque fois que l'animal exécute un tour, qu'il s'agisse d'applaudir avec ses nageoires ou de réaliser certaines figures de saut, son maître lui donne un poisson - une récompense. C'est comme ça qu'on le conditionne: à chaque fois qu'il fait ce qu'on lui demande, il est récompensé et il est prêt à continuer tant qu'on lui donnera du poisson.

Transposé à l'homme, le même système devient: récompensez vos enfants ou vos collaborateurs chaque fois qu'ils font ce que vous voulez et réprimandez-les chaque fois qu'ils ne le font pas. Vous obtiendrez plus ou moins rapidement les résultats que vous attendez d'eux.

C'est encore, dans une large mesure, ce système qui prévaut à l'école comme dans le monde de l'entreprise et il existe des centaines d'ouvrages sur le management basés sur ce modèle, qui proposent des interventions du type:

1- Définissez avec la personne l'objectif à atteindre.

2- Faites-lui un compliment minute chaque fois qu'elle s'en approche, en veillant à ce que le compliment soit donné le plus tôt possible.

3- Faites un reproche minute chaque fois qu'elle a un comportement qui ne vous convient pas. (source: Le manager minute / Ken Blanchard).

Les limites de l'approche contrôlante

Le bâton et la carotte, ça marche...dans une certaine mesure.

Revenons à nos phoques et nos dauphins. Une fois que le show est terminé, allez les voir dans le bassin où ils vivent: vous n'en verrez plus un seul applaudir avec ses nageoires, pour une simple raison: il ne le faisait que pour la récompense. Plus de poisson, plus de show!

Transposons de nouveau aux êtres humains: Si votre fils ne range pas sa chambre, il va peut être s'y mettre si vous lui promettez de l'emmener chez Mc Do après. L'ennui, c'est dès que vous cesserez de l'emmener chez Mc Do, il cessera aussi de ranger sa chambre. Si votre objectif était de vous montrer pédagogue et de lui enseigner l'intérêt qu'il y a à vivre dans une chambre propre, c'est raté. Vous lui avez simplement montré comment faire pour manger des hamburgers plus souvent.

Comprendre la motivation

Relions ces 2 visions du monde à la notion de motivation.

Il existe 2 types de motivation: motivation extrinsèque et motivation intrinsèque.

- **Motivation extrinsèque** = motivation fournie par l'extérieur (le système récompense / punition).

Elle va de pair avec la vision diriger / contrôler.

- **Motivation intrinsèque** = motivation venant de l'intérieur.

- La personne est portée à faire ce qu'elle fait parce que ça l'intéresse en tant que tel.

Elle fonctionne en auto-motivation. Cette conception va de pair avec la notion de soutien de l'autonomie.

Les problèmes liés à la motivation externe

Ce type de motivation fonctionne (on sait depuis longtemps que l'argent motive).

Seulement, il présente 4 inconvénients:

1. Il ne fonctionne que tant que vous êtes là pour distribuer les récompenses et les punitions (pas de poisson, pas de performance).

2. Il faut régulièrement augmenter les doses: Toute revendication satisfaite entraîne quasi mécaniquement de nouvelles exigences plus élevées et crée rapidement une spirale dont il est difficile de sortir.

3. Il détourne rapidement de l'intérêt que pouvait présenter la tâche elle-même. En effet ces 2 modes de motivation semblent entretenir une relation du type vases communicants: plus je motive de l'extérieur, plus je vide les choses de l'intérêt qu'elles pouvaient présenter en tant que tel... et plus je dois trouver de nouvelles façons de continuer à motiver de l'extérieur. C'est ce qu'on appelle l'instrumentalisation.

L'instrumentalisation consiste à aborder une tâche ou une personne comme un moyen pour aboutir à autre chose. Les personnes ou les activités ne sont plus intéressantes pour elles-mêmes, mais comme des occasions d'atteindre autre chose: je ne m'intéresse pas à la personne mais à l'argent que me rapportera le contrat. Je ne m'intéresse plus à la leçon de piano, mais à la pizza qu'on ira manger après si j'ai bien joué.

4. Il est aliénant: Nul n'aime sentir qu'il est un instrument, un pion dans le jeu des autres, même si c'est un pion qu'on " motive " adroitement. La personne à qui on vient faire un compliment " minute " n'est pas dupe et ne nourrit sans doute pas d'illusion sur l'intérêt réel qu'on lui porte. Le contraire de l'aliénation: l'authenticité. C'est ce qu'on vise en aidant la personne à se développer et à contacter ce qui la motive réellement. Quelles que soient les intentions de la personne qui utilise ce modèle, celui-ci, de par sa nature ne peut pas conduire à l'autonomie. Il ne laisse place qu'à deux positions d'adaptation possibles: la soumission ou la rébellion- le plus souvent une alternance des deux.

Dans la vision contrôlante, la question est de trouver des façons de motiver les autres.
Dans la vision d'encouragement de l'autonomie, la question devient:
"Comment créer le contexte dans lequel les personnes vont se motiver elles-mêmes

Une distinction au cœur du coaching

A partir de là, il existe 2 façons de concevoir le rôle du coach:

Dans le premier cas, le type de coaching proposé conduit souvent à la déception, car passé l'enthousiasme des premières séances, la personne coachée constate qu'elle s'essoufle.

Dans le second cas, elle va être amenée à se remettre en question de façon plus approfondie et faire le point sur ce qu'elle veut vraiment. Une fois qu'elle est dans son axe, chaque étape franchie restera acquise.

Quelques points...

- L'art du coaching ne repose pas sur l'acquisition de techniques qui visent à " motiver " les autres. Il repose sur la capacité à les aider à (re) trouver leur propre source de motivation et à agir à partir de celle-ci.
- La motivation extrinsèque crée la pression d'enjeu. La motivation intrinsèque crée le plaisir du jeu.
- Quand je fais ce que je fais pour le plaisir, simplement parce que j'aime ça, je suis en auto-motivation. Il est inutile d'être derrière moi pour me donner l'envie de continuer et de progresser et je crée quasi mécaniquement une spirale de succès dans laquelle plaisir et résultats se renforcent mutuellement.
- Un coach ne met pas de pression, il donne des challenges. Différence? Un challenge génère une haute énergie positive: excitation, enthousiasme, plaisir de jouer et de relever un défi... La pression génère aussi une forte énergie, mais négative: stress, anxiété, peur d'échouer...
- Une loi de base importante en coaching: La pression d'enjeu tue le plaisir du jeu.

Rappel des notions clés:

- Contrôler ou soutenir l'autonomie.
- Motivation extrinsèque ou intrinsèque.
- Aliénation ou authenticité.
- Motiver les autres ou créer le contexte dans lequel ils vont se motiver eux-mêmes.
- Celui d'une personne qui connaît des techniques de motivation et les utilise pour faire avancer ses clients.
- Celui d'une personne qui permet à ses clients de contacter leur propre source de motivation et d'orienter leur vie à partir de celle-ci. Dans ce cas, la motivation externe fournie à l'occasion par le coach est un moteur auxiliaire, jamais le moteur principal.