

## Se MOTIVER et être SOLIDAIRE...

### Comment faire dans un environnement qui freine ?

#### Introduction :

Appartenir à une équipe implique une **identité claire** : *Je suis qui ? Je veux faire quoi, pourquoi et comment ?* Cela engendre des processus de coopération et de négociation pour gérer les différences. Le choix personnel peut ou non rejoindre le choix de l'institution, d'où des conséquences pour la **MOTIVATION** et la **SOLIDARITE** : Comment se motiver alors que les autres ne le sont pas ? Quand les oppositions apparaissent, peut-on, doit-on être solidaires ? Quelles limites se donner dans la coopération ?

Cet atelier abordera trois parties :

- 1- L'origine de la motivation (intrinsèque et extrinsèque).
- 2- Les freins à la motivation à travers les concepts de contaminations, passivité, méconnaissances.
- 3- Les influences sur la solidarité
- 4- Les stratégies à développer pour affirmer son identité, coopérer, refuser...Les choix possibles.

#### 1- Définition et origines de la motivation :

« **Motivation** » est un mot de la même famille que « moteur » et « motif ». Elle correspond à ce qui nous met en mouvement, à ce qui pousse une personne à agir, à « un ensemble de facteurs déterminant le comportement » (Le ROBERT)

**LAROUSSE** : « modification psychologique et physiologique chez l'être humain créant un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre psychologique et physiologique par la satisfaction du besoin »

Pour analyser les sources de la motivation, nous distinguons deux directions :

- 1) Motivation intrinsèque : ce qui appartient à la personne elle-même (confiance en soi, projets, besoins et émotions mais aussi dévalorisations et survalorisations, stress...)
- 2) Motivation extrinsèque : ce qui appartient au contexte (climat et ambiance, pédagogie, méthode et organisation...)

Ainsi, une personne peut être très motivée par un projet et se trouver freinée par des facteurs extérieurs à elle (on la met par exemple dans des situations dangereuses sans protections, on refuse de lui donner des informations essentielles à son équilibre psychologique...), à l'inverse, le contexte peut être favorable et la personne bloquée par des « parasites internes ».

En AT le concept de « synergie des états du moi » permet de poser un diagnostic sur la motivation de la personne : lesquels des trois « moteurs » sont stimulés, manque t'il une source d'énergie et laquelle ? :

***Au nom de quoi j'agis ?<sup>1</sup>***

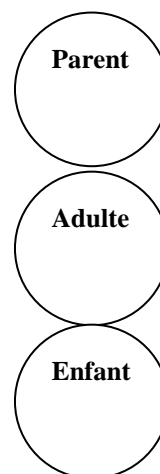
*La nature de mon projet, son sens : en quoi cela rejoint mes normes, mes valeurs, ma morale ?  
(Utilité, responsabilité, efficacité, priorités, droits et devoirs)*

***Comment je fais pour y arriver ?***

*Mes méthodes, mon organisation, ma place et mon rôle dans la structure les techniques, la pédagogie, le langage que je développe  
Comment suis-je en « phase » ou non avec ces critères ?*

***Qu'est ce que j'y gagne ?***

*Quelle est mon envie ? Mon plaisir ? Mes manques ? Ma curiosité ?  
Référence aux trois soifs de Berne : structure, reconnaissance (Affective, sociale, matérielle, morale) et stimulation.*

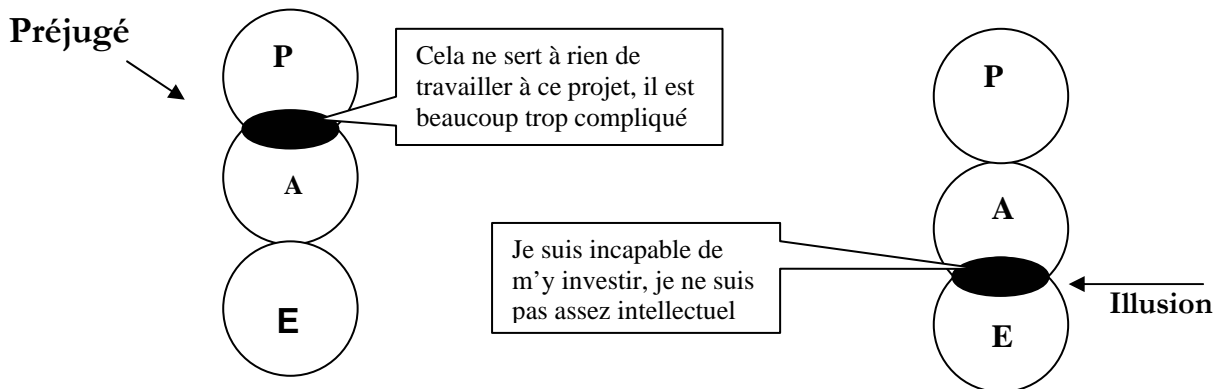


**2- Les freins à la motivation**

Nous allons aborder dans cette partie les freins liés à la motivation intrinsèque, en effet même si l'environnement semble peu porteur ou résistant à son projet, s'interroger soi-même reste une démarche indispensable.

*Les concepts d'AT peuvent tous servir de repères pour analyser la motivation, nous travaillerons plus spécialement à partir des contaminations, des comportements passifs, de la symbiose et des méconnaissances.*

**a) Les Contaminations :** elles engendrent des blocages ou des pertes d'énergie.



Il peut y avoir des doubles contaminations : cela se produit quand la personne répète un slogan du PARENT, y souscrit par une croyance de son ENFANT et confond les deux avec la réalité. Par exemple : « ce projet est beaucoup trop compliquée pour quelqu'un de manuel, moi je ne suis pas intellectuel »

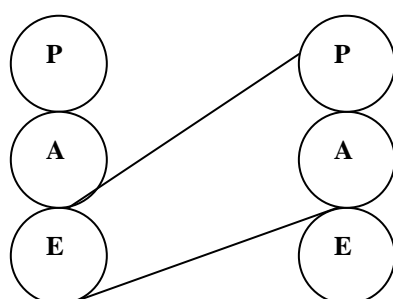
<sup>1</sup> Les questions en caractères gras sont tirées d'une fiche pédagogique de Ghislaine Dietlin Georges.

### Actions pour débloquent les décontaminations : renforcer l'état du moi Adulte. (Ecoute, informations et questions)

**Exemple :** Quelqu'un bloqué par la peur devant une tâche nouvelle peut développer l'illusion qu'il n'est pas à la hauteur des attentes de son supérieur. Après avoir relevé les indices, ce dernier peut entreprendre un travail de clarification sur la représentation du danger, celui-ci peut en effet être réel ou fantasmé. viendra ensuite un travail d'accompagnement basé sur la règle des trois des 3 P : PROTECTIONS « *pas de dévalorisation* », PERMISSIONS « *demande de l'aide : c'est permis* », ce qui engendre la PUISSANCE.

#### b) Les comportements de passivité et la symbiose :

Etre passif, c'est s'y prendre de manière à ne pas s'occuper de ses besoins ou de ses désirs, et ainsi ne pas traiter les problèmes rencontrés. La symbiose (en analyse transactionnelle) est une relation de dépendance dans laquelle une personne en utilise une autre pour que celle-ci assume à sa place une part de la réalité qu'elle ne peut pas ou ne veut pas assumer.



L'objectif de la passivité est de maintenir une dépendance existante.

Exemple :

Une personne démotivée peut rester dans « l'avantage » que lui procure la prise en charge de ses collègues, il ne s'exprime pas lorsqu'on lui demande son avis, attend qu'on fasse à sa place, rôle ou devient agressif dès que on le confronte en lui demandant de prendre ses responsabilités.

Les quatre comportements passifs décrits par les SCHIFF peuvent être des indicateurs pour lire la démotivation.

- Abstention : la personne devant une difficulté n'en parle pas, ne pose pas de questions...
- La sur- adaptation : Elle s'adapte à ce qu'elle imagine que les autres attendent d'elle.
- L'agitation : Elle se disperse, « brasse du vent »...
- La violence et l'incapacitation : Elle retourne son énergie contre les autres, ne se protège plus et devient inapte à remplir sa fonction.

**Lien avec les injonctions :** les comportements passifs visent à renforcer les symbioses ; ces dernières permettent de confirmer des décisions scénariques basées en partie sur des injonctions : ne réussis pas ; ne fait pas ; ne pense pas ; ne sois pas toi même ; ne sois pas important ; etc...

#### c) les méconnaissances :

La méconnaissance est « l'omission inconsciente d'une information utile à la résolution d'un problème »

Une personne bloquée dans sa motivation peut méconnaître **dans trois zones :**

- **lui-même :** *Elle se dit nulle...*
- **les autres :** *Elle affirme ne pas pouvoir compter sur les autres*
- **la situation :** *Elle pense que le projet ne mènera à rien...*

Elle peut méconnaître trois types :

- **les signes ou stimuli** : *La fatigue, l'agitation, l'expression des tensions...*
- **Le problème** : *Elle prétend être tout aussi efficace en travaillant dans l'agitation, le bruit...*
- **Les options** : *Elle dit qu'il n'y a rien à faire pour diminuer la fatigue, l'agitation, les tensions...*

Elle peut être bloquée à quatre niveaux :

- **l'existence** : *Elle n'est pas consciente des signes, du problème ou des options*
- **la signification** : *Elle est consciente de l'existence des signes du problème et des options mais leur accorde une signification démesurée en les grandissant ou en les minimisant.*
- **Les possibilités de résoudre** : *Elle nie tout type d'amélioration : c'est comme ça, il n'y a rien à faire.*
- **Les capacités de changement** : *Elle admet qu'une amélioration est possible mais pense ne pas être capable de changer ou de mettre en œuvre l'amélioration.*

Pour travailler à « réparer » il est utile d'identifier la zone, le type et le niveau où la personne est bloquée. En effet, si l'« aidant » aborde trop tôt le « comment faire pour se motiver davantage », cela peut être une perte d'énergie tant que la personne n'a pas conscience des comportements passifs ou des accroches symbiotiques qu'elle met en place, et si elle méconnaît en quoi c'est un problème pour elle ou pour l'environnement.

### **3 Les influences sur la solidarité.**

Définitions du Larousse :

**Solidarité** : « état de plusieurs personnes obligées les unes à l'égard des autres »

**Solidaire** : « qui est lié à d'autres par une sorte de responsabilité commune »

La solidarité peut ainsi consister à soutenir ses pairs sur un projet. En cas de problème, elle se mesure à l'énergie développée par chacun pour le résoudre.

Une démotivation risque d'entraîner un manque de responsabilité à agir et résoudre les problèmes. Il est difficile de se sentir solidaire d'une équipe lorsque cette dernière ne répond pas à ses propres besoins ou encore quand le projet qu'elle propose de vivre va à l'encontre de ses valeurs et de son propre fonctionnement. A l'inverse, une équipe peut remplir ses fonctions de structuration, de stimulation et de reconnaissance vis-à-vis d'un de ses membres et ce dernier, sous l'influence de « parasites internes » refuse d'accomplir son devoir de solidarité minimum relatif à son contrat de travail. La confrontation devient légitime.

Ainsi, la solidarité des membres d'une équipe est proportionnelle d'une part au degré de leur motivation respectives et d'autre part à la qualité de l'environnement. En AT la solidarité est rattachée au concept du contrat, c'est-à-dire au libre choix d'accepter et de s'engager sur une ligne politique, un projet. Son évaluation objective va permettre des réajustements, des renégociations avec le leadership concerné.

## 4 Les stratégies à développer pour affirmer son identité, coopérer, refuser....

### Phase 1: « Faire son autodiagnostic ».

Cette première démarche s'appuie en partie sur le chapitre précédent et consiste donc à développer sa prise de conscience sur sa responsabilité personnelle dans le processus (une aide extérieure est souvent utile en cas de difficulté pour une lecture claire et objective).

Où en suis-je dans :

- la confiance en moi ?
- mon plaisir à être dans ce projet ?
- ma propre sécurité à l'idée de « faire » ?
- ma conception du projet à travers mes valeurs et normes ?
- ma capacité à comprendre, à demander, à être en confiance, à confronter en position OK + OK + ?
- ma place dans l'institution, la conscience de mon rôle et de mes limites ? (la théorie organisationnelle de BERNE est très éclairante à ce sujet)

### Phase 2: « Analyser le contexte »

- quelles valeurs me sont proposées ? le projet « institutionnel » ou « politique » est-il défini ? (il arrive parfois que des salariés d'associations « naviguent à vue » car le conseil d'administration composé de bénévoles n'a pas bien défini le projet « politique »). Si oui, est-il clair ? Si non quelle évolution est possible ?
- quelles méthodes, organisation, pédagogie, management, stratégies institutionnelles me sont proposées ou imposées. Quelle marge de manœuvre ai-je à ma disposition ?
- quels sont le climat et l'ambiance du contexte ? Comment favorisent-ils ou non la satisfaction de mes besoins ?

Nous pourrions développer l'analyse des freins institutionnels en travaillant à partir des mêmes concepts que pour la motivation intrinsèque : contaminations, passivité, symbioses, méconnaissances, etc....

De ces deux phases découlent les réponses aux questions suivantes :

- Est-ce moi qui freine ?
- Est-ce l'environnement ?
- Moi et l'environnement, avons-nous chacun une part de responsabilité et laquelle ?

Etre solidaire ne donc va pas de soit, il convient d'agir en connaissance de cause sur sa responsabilité et celle de l'environnement, lorsque cette réflexion est conduite il est possible d'aborder la dernière phase, celle des choix :

### Phase 3: « Choisir... »

1) par rapport à moi-même : comment je suis OK pour « réparer mes pannes » (prise de conscience et changement). Deux types de contrat possibles avec soi : **contrôle social** qui vise un changement de comportement en vue d'obtenir une adaptation saine à la réalité et **contrat d'autonomie** (en thérapie) qui a pour objectif une évolution passant par une prise de conscience de ma responsabilité et de ma capacité à redécider mon scénario.

2) par rapport au contexte :

### **Qu'ai-je à gagner ou à perdre ? :**

- a- *en négociant*, (Voir les différentes formes de contrat en AT)
- b- *en m'opposant seul*, (Faire la différence entre le champ du non négociable et du négociable)
- c- *en m'opposant soutenu par les contre-pouvoirs institutionnels (syndicats, comité d'entreprise, etc...)*,
- d- *en restant et en m'adaptant*,
- e- *en démissionnant*.

Quand l'enjeu est important, la protection doit aussi passer par un soutien de professionnels : avocat, conseiller d'orientation, psychothérapeute etc.... L'évaluation des risques est une phase essentielle.

### **Conclusion.**

Une équipe ou un groupe est composé d'individus qui peuvent s'enrichir ou se détruire par leurs différences. Les sources de motivation sont variées, les cadres de référence vont s'opposer. L'absence de dialogue, de confrontation, de contractualisation au sens AT du terme, risquent d'engendrer des symbioses, des jeux et renforcent les scénarios. Dans un environnement qui freine, chacun va choisir la stratégie qui lui semble la plus payante. Certains vont se solidariser, coopérer avec leurs partenaires. Il importe qu'ils aient une responsabilité consciente des engagements réciproques. D'autres vont s'opposer, démissionner...ont-ils mesuré les risques, les gains et leur responsabilité ? Toute stratégie peut-être une décision scénarique. Gérée dans l'Adulte, elle devient une décision autonome à condition que la personne ait conscientisé ses propres limites dans un processus OK + OK +. Le choix appartient à chacun dans le respect de soi-même et des autres.

### **Bibliographie**

- « Le défi de la démotivation » B ANDRE / AAT 78
- « Motiver pour enseigner » B ANDRE / AAT 79
- « La motivation et ses nouveaux outils » Y D.CHIFFRE Y TEBOUL / ESF
- « Pour une approche éducative en éducation » D.PELLETIER R .BUJOLD/  
Ed GAËTAN MORIN
- « La motivation » A de la GARANDERIE / ED CENTURION
- « Grandir » Claudie RAMOND / La MERIDIENNE
- « L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution »  
CARDON .LENHARDT.NICOLAS/ Les éditions d'organisation
- « Principles of Group Treatment » « E. BERNE / New York, Oxford University Press
- « La théorie organisationnelle de Berne » Elliot M FOX /Les classiques de l'analyse transactionnelle. CFIP Bruxelles
- « Les concepts clés de l'analyse transactionnelle » A. CARDON, L. MERMET, A  
TAILLHARDAT. /Les éditions d'organisation