



sydologie.

NEURO #1 JUILLET 2016

LIVRE **BLANC**

LES **MÉCANISMES** DE LA  
**MOTIVATION**  
EN JEU DANS **L'APPRENTISSAGE**

## LA MOTIVATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

---

La motivation correspond aux forces internes et/ou externes qui incitent une personne à agir, à faire des choix, à se concentrer et à réaliser une tâche précise. Si les forces sont « internes », c'est-à-dire si l'individu trouve lui-même une motivation, on parle de motivation intrinsèque. A l'inverse, si les forces sont externes, comme des récompenses, on dit que la motivation est extrinsèque.

Quoi qu'il en soit, la motivation permet de déclencher une action mais également de maintenir cette action. Elle est donc essentielle pour garantir la réussite d'un apprentissage.

Il existe plusieurs théories sur la motivation, notamment sur la motivation au travail. Certaines de ces théories sont assez anciennes, et certaines idées qui y sont développées peuvent paraître obsolètes. Cependant, elles présentent toutes des éléments qui peuvent être de bons outils pour aider les formateurs à motiver leurs apprenants.

Les formateurs peuvent en effet s'inspirer de ces théories pour atteindre plusieurs objectifs :

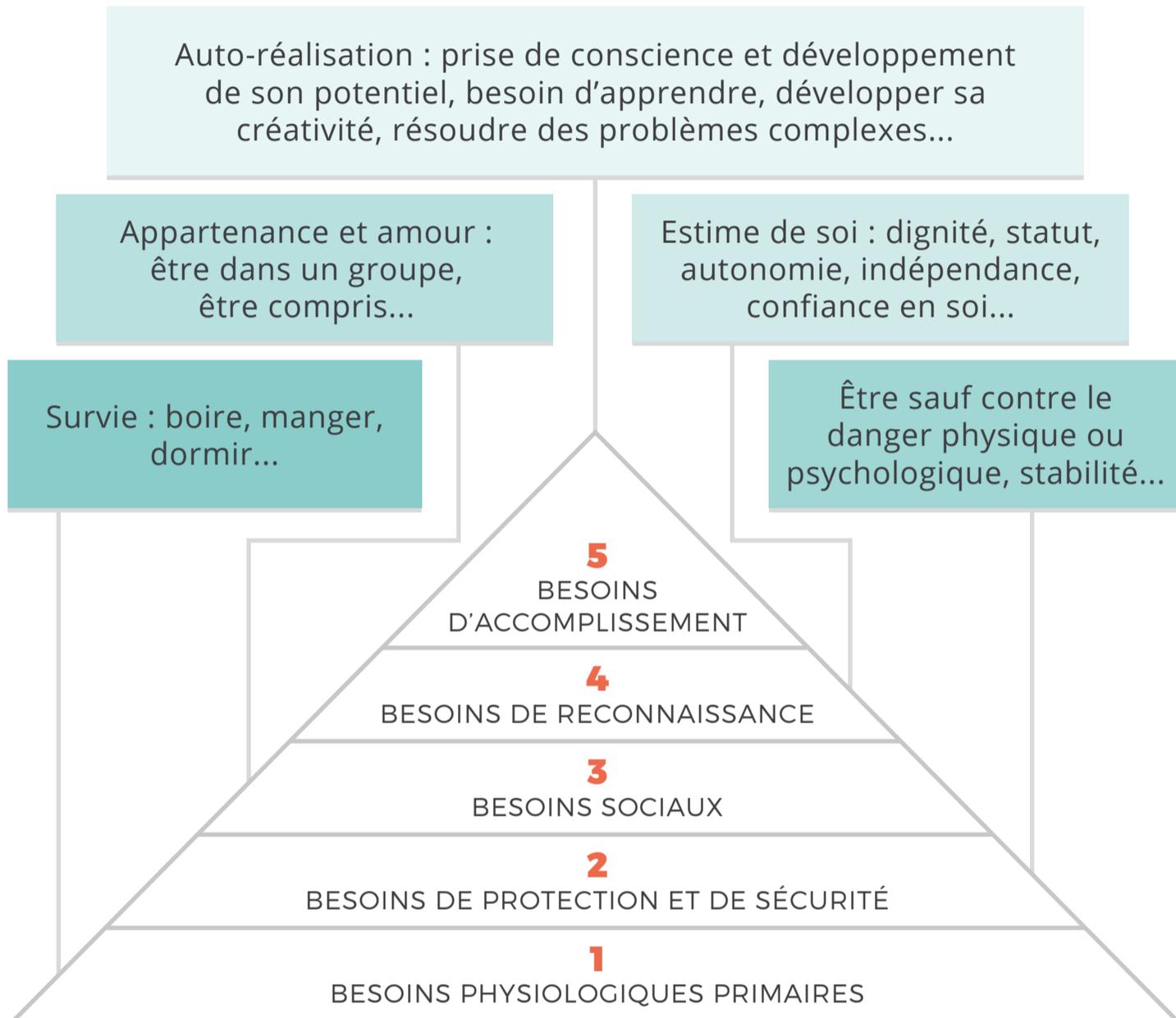
- **satisfaire les besoins des formés**
- **rendre l'apprentissage plus intéressant**
- **assurer l'équité entre les formés**
- **aider les formés à se sentir compétents**



# SATISFAIRE LES BESOINS DES FORMÉS

## La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie qui hiérarchise les besoins des individus en 5 grandes classes :



## ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

### SATISFAIRE LE PLUS DE BESOINS POSSIBLE

- ◆ Créer un environnement stable et sans source de stress pour satisfaire le besoin de sécurité
- ◆ Créer des groupes de travail pour satisfaire le besoin de sociabilité
- ◆ Ou encore féliciter les formés pour satisfaire le besoin de reconnaissance.

## La théorie des besoins de McClelland

---

En 1961, McClelland propose 3 catégories de besoin, non hiérarchisées :

### LE BESOIN D’AFFILIATION

Correspond au besoin de **s’associer à quelqu’un**.

### LE BESOIN D’ACCOMPLISSEMENT

Correspond au besoin de **relever des défis et d’atteindre des objectifs**.

### LE BESOIN DE PUISSANCE

Correspond au besoin d’**avoir de l’influence sur d’autres personnes** et par exemple, d’être capable de les motiver pour atteindre un objectif.

D’après lui, chaque personne est différente et a un de ces 3 besoins plus ou moins marqué.

## ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

---

### PRENDRE CONSCIENCE QUE LES BESOINS SONT SPÉCIFIQUES À CHAQUE INDIVIDU

- ◆ Demander à chacun des formés de se présenter et d’énoncer ses attentes concernant la formation.

### ÊTRE À L’ÉCOUTE DES BESOINS DES FORMÉS, MÊME S’ILS NE SONT PAS TOUJOURS CLAIREMENT EXPRIMÉS

- ◆ Détecter les éventuels freins : un formé peut par exemple être forcé de faire la formation sans comprendre vraiment pourquoi.



# RENDRE L'APPRENTISSAGE PLUS INTÉRESSANT

## La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham

---

En 1980, Hackman et Oldham proposent un modèle identifiant 5 caractéristiques qui motivent les gens à travailler, dont certaines peuvent s'appliquer à l'apprentissage :

### LA VARIÉTÉ DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

C'est-à-dire proposer des exercices qui mettent en jeu plusieurs compétences.

### L'IMPORTANCE DE LA TÂCHE

Désigne ce que l'apprentissage apporte réellement à l'individu.

### L'AUTONOMIE

Permet à l'individu de se sentir responsable de son apprentissage.

### LE FEED-BACK

Permet à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations et sur ses résultats.

## ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

---

### CASSER LA MONOTONIE

- ◆ Donner des exercices plus épanouissants, plus valorisants et moins mécaniques qui permettent d'utiliser de nombreuses compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier sans objectif clair.

### SUSCITER LA SURPRISE ET LA CURIOSITÉ

- ◆ Plutôt que de proposer des exercices type quiz ou textes à trous, le formateur peut demander aux apprenants de réaliser des infographies ou encore de personnaliser les sous-titres d'une vidéo. Ainsi, il fait jouer la créativité des formés, leur raisonnement et leur esprit de synthèse !

3

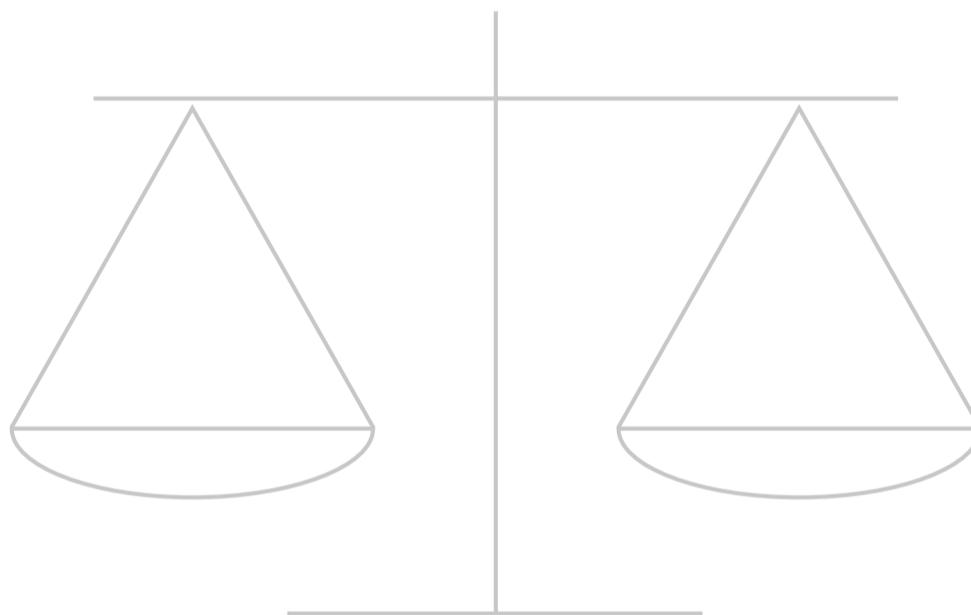
# ASSURER L'ÉQUITÉ ENTRE LES FORMÉS

## La théorie de l'équité d'Adams

---

Selon Adams, chaque individu observe le contexte dans lequel il travaille et donc potentiellement le contexte dans lequel il apprend, afin de déterminer s'il est traité avec équité par rapport aux autres individus. Il compare notamment les niveaux de compétences, les efforts réalisés, les performances, la reconnaissance, l'intérêt des tâches demandées à chacun ou encore les récompenses accordées.

Selon Adams, un traitement jugé comme étant injuste nuit fortement à la motivation voire même démotive les individus.



### ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

---

#### ÉVITER LES DIFFÉRENCES / INJUSTICES ET, LE CAS ÉCHÉANT, EXPLIQUER LES DIFFÉRENCES DE TRAITEMENT

- ◆ Discuter avec tous les formés de leur niveau afin qu'ils prennent conscience de leurs différences.
- ◆ Expliquer le rôle de chaque formé et définir les objectifs propres à chacun.
- ◆ Proposer des récompenses similaires selon les objectifs atteints.
- ◆ Proposer différents niveaux de difficulté pour un même exercice.



# AIDER LE FORMÉ À SE SENTIR COMPÉTENT

## Une petite expérience : l'impuissance apprise

---

La notion d'impuissance apprise ou Learned Helplessness en anglais a été développée dans les années 60 par Martin Seligman, un psychologue comportementaliste. Cette notion désigne le fait de se résigner et de renoncer suite à de nombreux échecs.

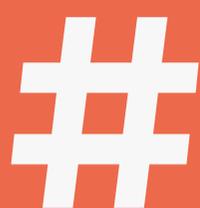
Une psychologue, Charisse Nixon, a réalisé une petite expérience dans une salle de classe afin de provoquer l'impuissance apprise. Pour cela, elle a distribué à l'ensemble des élèves des mots et leur a demandé de chercher leurs anagrammes, puis de lever la main une fois le problème résolu. Sans leur préciser, elle a distribué deux listes différentes de mots aux élèves.

Certains avaient la liste A, composée de 3 anagrammes faciles, tandis que d'autres avaient la liste B, composée de 2 anagrammes insolubles et d'une anagramme facile, identique au 3ème de la liste A.



### Résultat :

Les élèves ayant reçu la liste A ont levé la main rapidement pour les 2 premiers mots, tandis que ceux possédant la liste B ne parvenaient pas à résoudre le problème. Comme ils ne savaient pas qu'ils avaient une liste différente, ils ont commencé à se sentir inférieurs. Ainsi lorsqu'ils ont dû donner la réponse pour le 3ème mot, qui était le même pour les deux listes, ils n'osaient plus lever la main, de peur de s'être trompés : ils avaient perdu confiance en eux et certains ont alors préféré laisser tomber.



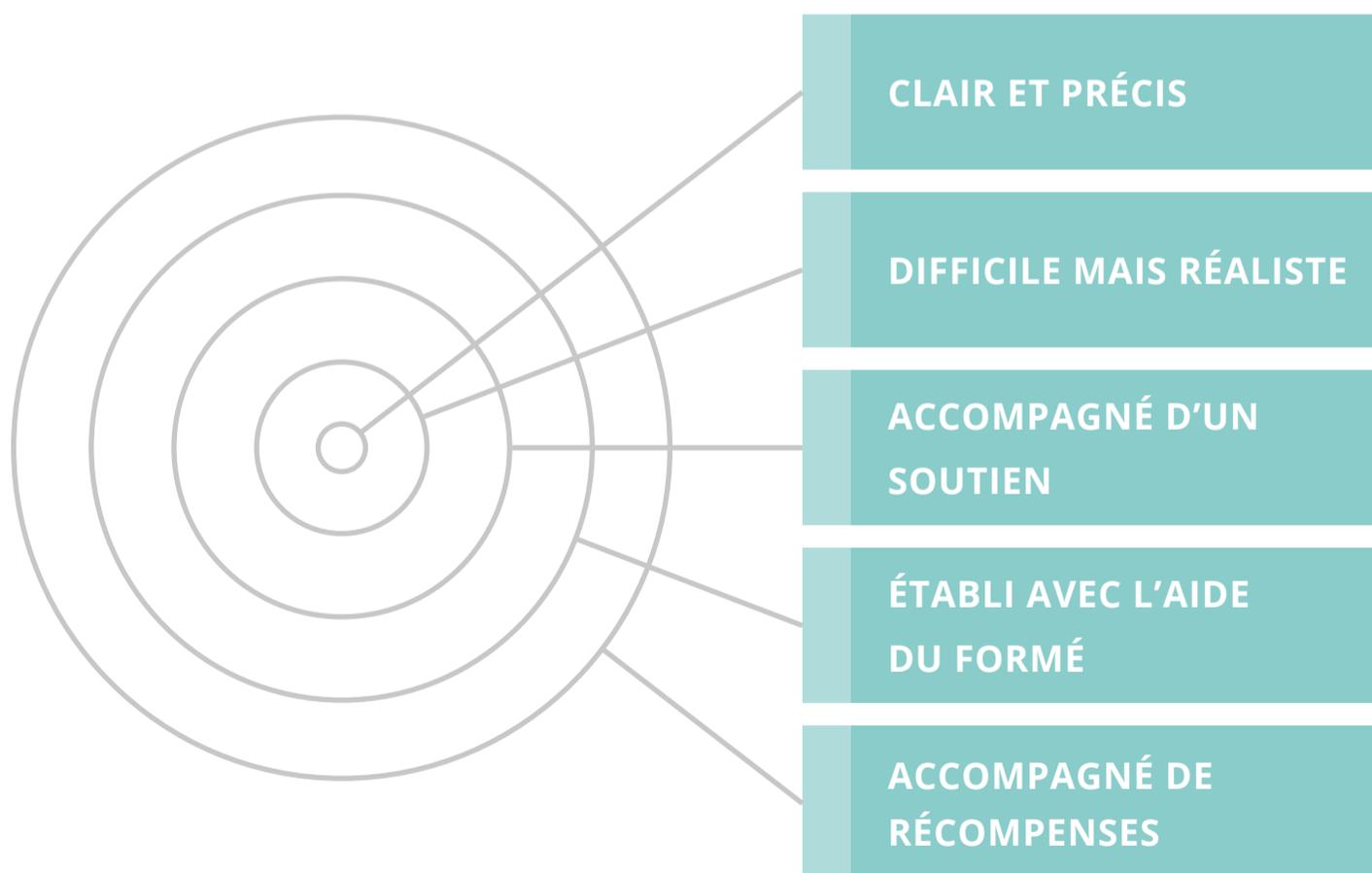
*Pour éviter ce phénomène d'impuissance apprise, Le formateur doit donc aider les formés à se sentir compétents. Il peut pour cela s'aider de 3 théories.*

**#1**

*D'abord, il faut qu'il puisse définir clairement les compétences à atteindre. Il faut donc, dans un premier temps, que des objectifs soient définis.*

### **Théorie de Locke : fixer des objectifs**

Selon Locke, la motivation d'un individu sera plus forte si des objectifs lui sont fixés. Pour que cela soit le plus efficace possible, un objectif doit être :



**#2** *Ensuite, une fois les objectifs clairement identifiés, le formé doit trouver la meilleure stratégie à mettre en place pour les atteindre.*

## **Théorie de Victor Vroom : renforcer le lien entre efforts et performance**

---

En 1964, Victor Vroom énonce, via la théorie des attentes, que chaque individu calcule le rapport entre l'effort demandé et le résultat obtenu.

D'après lui, la motivation dépend alors :

- ◆ **De l'attente**, c'est-à-dire de l'objectif que le formé estime pouvoir atteindre en fonction des efforts qu'il fournit.
- ◆ **De l'instrumentalité**, c'est-à-dire des récompenses qu'il pense avoir s'il atteint cet objectif, ou des sanctions qu'il pense encourir s'il ne l'atteint pas.
- ◆ **De la valence**, c'est-à-dire de la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses.

## ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

---

### PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES EFFORTS DES FORMÉS

- ◆ Faire un retour sur les efforts et les résultats atteints par le formé.
- ◆ Fournir des récompenses en lien avec le niveau de performance atteint (points d'expériences associés à des compétences à atteindre, par exemple).
- ◆ Indiquer au formé le niveau de difficulté de la tâche à réaliser, pour qu'il soit conscient du travail qu'il va devoir fournir. Si le formé se retrouve face à un sujet difficile ou très facile sans y être préparé, il peut vite se démotiver soit parce qu'il part perdant d'avance, soit parce qu'il ne comprend pas l'intérêt.

**#3** *Il ne reste ensuite plus qu'à solliciter la motivation intrinsèque du formé pour l'inciter à déclencher la stratégie qu'il a identifiée.*

### **Théorie de Deci et Ryan : solliciter la motivation intrinsèque**

---

En 1985, Deci et Ryan ont développé une théorie selon laquelle les individus ont besoin de se sentir compétents et/ou de sentir qu'ils ont la possibilité d'évoluer pour être motivés. Ils font alors la distinction entre la motivation intrinsèque qui provient de l'individu en lui-même (besoin de compétences, par exemple) et la motivation extrinsèque, qui provient de l'extérieur comme une récompense.

Un individu se sent compétent lorsqu'il se sent capable :

**D'ACCOMPLIR UNE TÂCHE**

**DE CONTRÔLER SA CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE**

**DE DEVENIR COMPÉTENT**

D'après eux, cette motivation intrinsèque est très forte et permet à un individu de ne pas se démotiver.

## ET EN FORMATION, ÇA DONNE QUOI ?

### ENTREtenir une motivation intrinsèque chez les formés

- ◆ Développer le travail en équipe, l'autonomie, le partage des informations et des connaissances.
- ◆ Prévoir des tâches nécessitant plusieurs compétences.
- ◆ Ce qui est appris en formation rend le formé plus compétent dans son quotidien professionnel.

# POUR RÉSUMER...

## 1 SATISFAIRE LES BESOINS DES FORMÉS

THÉORIE DE  
MASLOW

THÉORIE DE  
MCLELLAN

- ◆ Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu.
- ◆ Être à l'écoute des besoins des formés, même s'ils ne sont pas toujours clairement exprimés.

## 2 RENDRE L'APPRENTISSAGE PLUS INTÉRESSANT

THÉORIE D'HACKMAN  
& OLDHAM

- ◆ Casser toute monotonie.
- ◆ Susciter la surprise et la curiosité.

## 3 ASSURER L'ÉQUITÉ ENTRE LES FORMÉS

THÉORIE  
D'ADAMS

- ◆ Éviter les différences / injustices et, le cas échéant, expliquer les différences de traitement.

## 4 AIDER LES FORMÉS À SE SENTIR COMPÉTENTS

THÉORIE DE  
LOCKE

THÉORIE DE  
VICTOR VROOM

THÉORIE DE  
DECI & RYAN

- ◆ Fixer des objectifs.
- ◆ Prendre en considération les efforts des formés.
- ◆ Entretenir une motivation intrinsèque chez les formés.