**LA MOTIVATION**

**Objectif : EVALUER L’ENJEU DE LA MOTIVATION**

La motivation est indispensable dans tout processus d’apprentissage et dans toute démarche d'intégration. En effet, elle a souvent un impact direct sur :

* 1. Les capacités d'apprentissage :

- optimisation de la concentration et de la mémorisation

* 1. l’implication dans le travail :

- prise d'initiatives

- curiosité

- assiduité et ponctualité (en organisme de formation ou en entreprise)…

* 1. la relation aux autres :

- efforts de sociabilité (convivialité, recherche de contacts, gestion des conflits)

- renforcement de l'esprit d'équipe

- respect des règles de politesse…

La démotivation, à l'inverse, peut avoir des conséquences désastreuses sur tous ces points ! On trouve de nombreuses théories sur la motivation, aussi bien dans les manuels de pédagogie que dans ceux traitant du management des hommes et des organisations. Il ne s'agit pas ici de reprendre tous ces travaux, mais de vous proposer quelques pistes de réflexion pour vous éclairer dans votre mission.

Pour entretenir la motivation du salarié en formation et garantir son implication, vous pouvez agir sur six leviers fondamentaux : la sécurité, l'appartenance, la considération, l'autonomie, la congruence, et l'équité.

**1 – SATISFAIRE LE BESOIN DE SECURITE**

La démotivation professionnelle peut être liée à la difficulté de trouver sa place dans l'entreprise.

Pour éviter que le nouveau collaborateur ne se sente en porte-à-faux, aidez-le à comprendre l'utilité de son travail. Donnez-lui un cadre précis et des repères clairs pour lui permettre de se situer dans son environnement professionnel.

Clarifiez régulièrement :

- ses activités,

- la mission à accomplir,

- les objectifs à atteindre,

- les règles à respecter,

- les personnes ressources,

- les liens et l'articulation entre sa mission et celle de ses collègues.

- renforcement de l'esprit d'équipe

- respect des règles de politesse…

**2 – FAVORISER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE**

Pour aider l'apprenant à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés :

* facilitez ses relations avec l'ensemble du personnel,
* considérez-le comme un collègue et un salarié à part entière,
* expliquez-lui les valeurs et la culture de l'entreprise,
* impliquez-le dans l'activité et la vie de l'équipe :
* faites-le participer aux réunions de travail ou d'information (du service, de l'équipe ou de l'entreprise s'il y a lieux),
* invitez-le à partager les moments de convivialité ( "pots" de l'équipe, "pauses café"…),
* assurez-vous qu'il reçoit, comme les autres, les informations concernant son équipe ou son service et les supports de communication de l'entreprise (notes de service, bulletins d'information, rapports d'activité…)

**3 – REPONDRE AU BESOIN DE CONSIDERATION**

La dévalorisation de soi et l'absence de considération de l'entourage professionnel sont deux ennemis de la motivation. En tant que tuteur, si vous voulez aider le nouveau collaborateur, vous pouvez :

* -Favoriser son estime de soi

- Intéressez-vous, le cas échéant, aux enseignements qu'il reçoit en organisme de formation et valorisez ses résultats scolaires,

- évitez de mettre systématiquement l'accent sur ses faiblesses ou les points à améliorer, sans valoriser ses qualités et ses réussites,

- prenez en compte ses remarques et suggestions lorsqu'elles sont pertinentes,

- donnez-lui des signes de reconnaissance positifs :

* .. en valorisant :
  + .. un résultat même partiel
  + .. ce qui est normal et pas uniquement la performance exceptionnelle
* .. en le félicitant :
  + .. avec sincérité
  + .. de manière appropriée
  + .. en vous fondant sur des faits

Il existe en effet de "fausses reconnaissances", relevant de la flatterie, capables de produire le contraire de l'effet recherché !

* Favoriser sa reconnaissance professionnelle au sein de l'entreprise
  + soyez clair à propos des enjeux de son travail pour l'ensemble de l'entreprise,
  + encouragez ses efforts et ses progrès,
  + ne le cantonnez pas à des tâches subalternes : ceci le décrédibiliserait au regard des autres salariés,
  + - sollicitez son avis (s'il ne s'exprime pas spontanément) lors des réunions d'équipe ou de service,
  + - invitez-le à présenter un travail particulièrement réussi ou de bons résultats en présence de ses collègues.

**4 – FAVORISER L’AUTONOMIE ET MAITRISER SA PROGRESSION**

- Encouragez progressivement l'apprenant à prendre des initiatives en définissant le cadre de liberté (respect des règles de sécurité et d'organisation du service par exemple).

- Acceptez qu'il personnalise son mode d'organisation lorsque les changements proposés sont pertinents.

- Permettez-lui de varier ses activités afin d'éviter un travail trop répétitif qui le démobiliserait et qui freinerait sa progression dans l'apprentissage.

- Donnez-lui votre confiance :

* en négociant avec lui la délégation d'une activité difficile et intéressante, pour lui donner l'occasion de mobiliser des compétences peut-être inexploitées, de témoigner d'une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés,
* en lui confiant graduellement de nouvelles responsabilités,
* en passant progressivement d'un contrôle permanent à une régulation ponctuelle

**5 – TRAITER VOTRE INTERLOCUTEUR AVEC EQUITE**

Il faut en effet distinguer équité et égalité : il n'y a parfois pas pire injustice que de traiter tout le monde de la même façon !

L'apprenant est, certes, un collègue et salarié à part entière, mais la logique de formation dans laquelle il est inscrit ne lui permet pas d'être aussi performant et opérationnel qu'un professionnel confirmé. Adaptez donc votre degré d'exigence en tenant compte de ces données.

Considérez votre interlocuteur en fonction :

- des efforts fournis

- des résultats obtenus

- des conditions dans lesquelles ils ont été réalisés

- sur la base de règles du jeu claires et connues

**6 – TRAITER VOTRE INTERLOCUTEUR AVEC EQUITE**

La congruence, c'est éviter d'agir contre sa nature, tenir compte de ses limites, être l'écoute de ses impulsions et de ses intuitions. C'est éviter les faux-semblants, les faux-fuyants et rester authentique : pour une relation de communication efficace, par exemple, il est souhaitable de s'exprimer diplomatiquement et poliment mais avec simplicité et honnêteté.

Etre congruent suppose deux choses :

- une adéquation entre le discours tenu et le comportement adopté ("ce que l'on dit" et "ce que l'on fait"),

- une harmonie entre la mission à remplir et les besoins ainsi que les valeurs de celui qui la remplit ("ce que l'on fait" et "ce que l'on est").

D'une part, soyez vigilant quant à la cohérence entre votre discours et vos actes, pour être crédible aux yeux du nouveau salarié.

D'autre part, veillez à la congruence de l'apprenant : pour qu'il soit motivé durablement, il est important que l'activité qu'il mène et les objectifs qu'il poursuit soient en phase avec ses valeurs et ses convictions.

Etre authentique dans votre relation avec le nouveau collaborateur et aider celui-ci à atteindre lui-même cette congruence, sont des atouts pour entretenir ou pérenniser son implication et sa motivation

**7 – POUR ETRE MOTIVANT, SOYEZ MOTIVE !**

La motivation est un facteur à ne pas négliger dans un processus de formation et d'insertion professionnelle. N'oubliez pas que, dans ce domaine plus que dans tout autre, la force de l'exemple est décisive.

Pour mobiliser l'apprenant et s'assurer de son implication, il faut que le tuteur lui-même soit motivé !

Cette motivation doit être manifeste dans votre activité professionnelle, comme dans votre mission tutorale.

1. Entretenez vos propres motivations : en apprenant à connaître votre tempérament et à vous accepter. Etre positif ou tout au moins bienveillant vis-à-vis de vous-même. Identifiez vos points forts, vos qualités et exploitez-les. Faites régulièrement le bilan de vos acquis, de vos progrès et sachez les apprécier.
2. en repérant vos sources de satisfaction

- Interrogez-vous sur vos besoins propres, vos sources de bien-être au travail, est-ce :

- une ambiance agréable dans le service ?

- la possibilité d'apprendre tous les jours ?

- l'occasion d'avoir des responsabilités ?

- la reconnaissance d'un travail bien fait ?

- l'opportunité de travailler en équipe ?

- une autonomie ou un certain pouvoir de décision ?

- en trouvant des réponses pour combler vos aspirations

- Identifiez vos aspirations professionnelles et personnelles. Essayez, ensuite, de les articuler au mieux : ce défi est souvent générateur de motivation. Alors répondez à ces questions : à quoi aspirez-vous ?

Quelles actions envisagez-vous pour satisfaire ces aspirations ?

- Une réorganisation de votre activité ?

- Un enrichissement de cette activité par de nouvelles missions ?

- Un changement de poste ou une redéfinition de vos fonctions ?

- Une formation ?

- Une validation des compétences que vous avez acquises (VAE)?…

1. Gérez les frustrations liées à votre travail :

- en transformant une frustration en problème à résoudre, puis en objectif à atteindre

**Exemple :**

Stade de la frustration : l'apprenant ne semble pas comprendre ce que vous lui expliquez malgré les efforts et le temps que vous lui consacrez.

Problématique : pourquoi ne comprend-il pas ? Comment y remédier ?

Objectif : qu'il réussisse à comprendre

Stratégie : changement de méthode pédagogique

Exemple : au lieu de lui montrer ce qu'il doit faire et comment le faire, expliquez-lui le travail attendu et laissez-le se poser des questions sur la manière de faire. N'intervenez qu'après ce moment de réflexion pour valider ses hypothèses ou l'aider à répondre à ces questions.

- en pensant à fonctionner par projet

Une manière de mobiliser son énergie est d'avoir toujours un projet en tête ou en cours. Il s'agit de :

* le mettre en oeuvre jusqu'au bout en ne tombant pas dans le piège d'en démarrer plusieurs à la fois et de ne rien achever,
* réussir ce projet et apprécier votre succès. Il est important, pour votre motivation, d'évaluer votre performance à sa juste valeur et de ne pas banaliser votre réussite.

- en défendant la gestion de votre temps

Pour ne pas se démobiliser dans une activité, il faut savoir poursuivre ses objectifs sans avoir la sensation permanente de courir après la montre. En effet, agir en permanence dans l'urgence, "naviguer à vue", sans pouvoir prendre du recul et du temps pour apprécier les réalisations intermédiaires, est une source certaine de découragement.

Ne prenez pas le risque de vous démotiver en perdant la maîtrise de votre temps :

- ne vous laissez pas submerger par votre activité,

- ne perdrez pas de vue vos priorités,

-Sachez bien gérer la disponibilité que vous accordez à votre entourage professionnel.