
Matinale RH

Mieux comprendre la motivation au travail
9 octobre 2026



Sommaire

- **Contexte et enjeux**
- **Mieux comprendre : définitions**
- **Les différents types de motivation**
- **Identifier les conditions de travail qui motivent !**



Contexte et enjeux

➤ Pourquoi s'intéresser à la motivation ?

- Améliorer la qualité du service rendu
- Favoriser l'engagement des équipes
- L'organisation doit rester attractive et se doter de compétences
- Prévenir l'amotivation , enjeu particulièrement pertinent à l'heure de la crise de sens au travail



Définition

➤ Qu'est-ce que la motivation ?

- La motivation est un état interne qui pousse une personne à s'engager dans un ou des comportements particuliers
- La motivation c'est ce qui pousse à agir



Historique

➤ L'évolution des modèles de la motivation

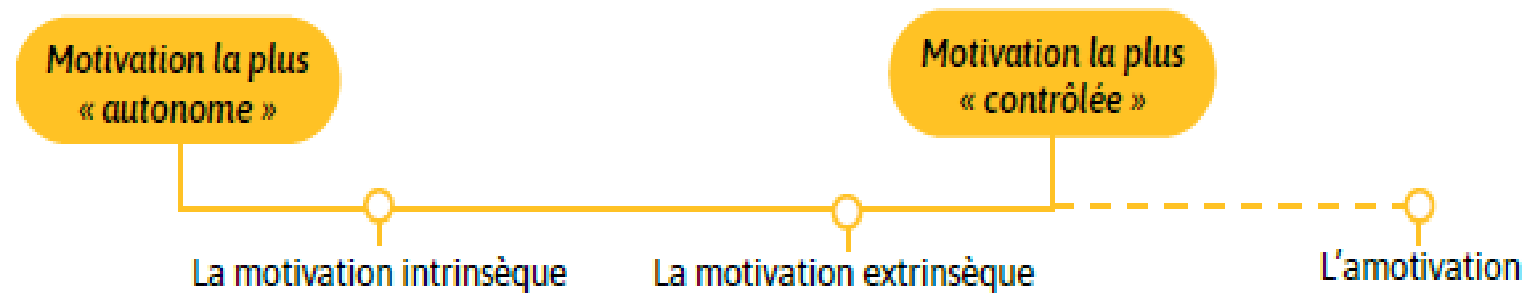
- Les modèles classiques sur la motivation soutiennent que pour motiver, il suffirait de donner les récompenses, punitions ou menaces appropriées aux personnes,
 - ❖ sur le plan matériel : primes
 - ❖ sur le plan immatériel : regard positif conditionnel

A partir des années 80 : émergence des travaux qui cherchent à mettre en évidence la satisfaction des besoins pour fonctionner de manière optimale.

Définitions et théories

➤ Différents types de motivation

- Autonome vs contrôlée
- Différents types de motivation qui se répartissent sur un continuum allant de l'autonomie au contrôle.



Définitions et théories

> Différents types de régulation

- La régulation intrinsèque
- La régulation extrinsèque intégrée
- La régulation extrinsèque identifiée
- La régulation extrinsèque introjectée
- La régulation extrinsèque externe

Le terme de régulation est rattaché aux comportements (pourquoi nous allons agir).

L'amotivation pousse « à ne rien faire » donc il n'y a pas de régulation comportementale

Définitions et théories

➤ Etudes : liens entre motivation, burnout et engagement

Etude publiée en 2012 sur l'impact réel de la motivation sur le bien-être des salariés et plus particulièrement sur le niveau de burn-out

-500 responsables d'établissement scolaire au Québec interrogés sur leur motivation, leur épuisement émotionnel et leur engagement dans leur métier

-Ils ont répondu deux fois à cette enquête, leurs réponses étaient espacées de 9 mois.

-Résultats : la motivation autonome prédit une réduction de l'épuisement émotionnel de individus, là ou celle dite contrôlée, l'augmentait. A l'inverse une motivation plus contrôlée conduit à une réduction de l'engagement.

Comprendre sa propre motivation

➤ Qu'est-ce qui influence concrètement notre motivation?

Nos besoins psychologiques

- Le besoin d'autonomie : se sentir initiateur de ses actions
- Le besoin de compétence : se sentir apte à exécuter une tâche à la hauteur de ses habiletés et à atteindre les résultats escomptés
- Le besoin d'affiliation : créer des liens interpersonnels significatifs et réciproques avec les personnes qui vous entourent. Appartenance à un collectif.

Besoins psychologiques : **nutriments** permettant à l'individu de se développer et de maintenir son intégrité, sa santé physique et psychique

RYAN ET DECI, 2000

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

Motiver les autres ?

Mission impossible?



« AU LIEU DE NOUS DEMANDER
COMMENT MOTIVER LES GENS, NOUS
DEVRIONS NOUS DEMANDER
COMMENT CRÉER LES CONDITIONS
DANS LESQUELLES LES GENS SE
MOTIVERONT EUX-MEMES »

EDWARD L. DECI

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

3 idées reçues !

1 / Penser la motivation en termes de quantité

2/ Penser pouvoir motiver les autres

3/ Appréhender la motivation uniquement sous l'angle des différences entre les personnes

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques dans la relation à l'encadrant

Un management moins contrôlant et plus favorable à l'autonomie

(Etude de Hardré et Reeve, chercheurs américains en 2009)

- S'intégrer en tant que manager dans l'équipe
- Connaître ses agents de manière individuelle et non à travers des fonctions
- Faire des feedbacks positifs ou correctifs, des retours sur des petites et grandes actions à travers des petits mots à des moments divers
- Être garant d'un cadre sécurisé et sécurisant pour ses collaborateurs, donner les règles et limites de l'activité et aussi laisser des marges de manœuvre aux agents
- Organiser des réunions et points d'étape réguliers avec des comptes-rendus

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques grâce au soutien des collègues

Etude de 2014 : en soutenant les besoins psychologiques de nos collègues, nous aurions un effet boomerang favorisant une plus grande motivation et une meilleure satisfaction de nos propres besoins psychologiques.

- Créer des rendez-vous réguliers pour regrouper les individus et aussi créer des moments de discussion cadrés
- Développer un environnement physique et organisationnel adapté (en sécurité physique et psychologique)
- Travailler le développement collectif au-delà des performances individuelles
- Créer un projet propre au collectif et par le collectif

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques à travers les caractéristiques du travail

- La variété dans les tâches
- La vision finale de son travail
- Des tâches significatives : réaliser des tâches comportant un impact significatif
- L'autonomie dans le travail : disposer de marges de manœuvre, être aligné avec ses valeurs
- Les feed-back : recevoir des feed-back directs et clairs sur son travail de la part de leur supérieur hiérarchique mais aussi de leur collègue. Ils permettent de se sentir soutenu et reconnu tant dans les moments positifs que négatifs.

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques au travail : ETUDE DE CAS

Conduire une réflexion sur les leviers à envisager afin de réguler cette situation selon les 3 besoins psychologiques :

- ❖ **Autonomie**
- ❖ **Sentiment de compétence**
- ❖ **Affiliation**

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques au travail : ETUDE DE CAS

Cascade de frustrations

Isabelle est responsable d'une équipe dans une collectivité. Depuis plusieurs semaines, elle est soumise à une pression de plus en plus grande avec des objectifs très élevés à atteindre. Elle n'a pas réellement eu le choix dans les décisions prises et doit s'y adapter du mieux qu'elle peut. Elle se sent de plus en plus stressée et inquiète de ne pas atteindre les objectifs fixés.

Pour tenter d'y parvenir, elle a souhaité mieux contrôler la répartition des effectifs et vérifie précisément les jours de congés et les absences de ses collaborateurs. Ces derniers ne peuvent plus s'arranger entre eux ou poser les jours qu'ils souhaitent comme avant. Ce renforcement du contrôle crée un malaise dans l'équipe, entre méfiance et démotivation.

Comment analyser ce qu'il se passe au regard de la théorie des besoins ?

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques au travail : ETUDE DE CAS

Besoin d'autonomie	Besoin de compétence	Besoin d'affiliation

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques au travail : ETUDE DE CAS

Besoin d'autonomie	Besoin de compétence	Besoin d'affiliation
Besoin frustré car Isabelle n'a pas participé à la décision des objectifs fixés.	Besoin de compétences affecté car elle a peur de ne pas réussir les missions qui lui sont confiées.	La mise en place d'un contrôle plus important auprès de ses collaborateurs peut créer des frustrations chez ceux-ci, et ainsi dégrader le climat de travail

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

ETUDE DE CAS

L'ambiance de travail délétère est ainsi la conséquence d'une suite de frustrations. Alors, comment casser cette cascade ?

Que peut faire Isabelle afin d'améliorer sa situation et les conditions de travail des personnes qu'elle encadre, en agissant sur les 3 besoins psychologiques (autonomie, compétences, lien social) ?

Restaurer le besoin d'autonomie	Restaurer le besoin de compétence	Restaurer le besoin d'affiliation

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

ETUDE DE CAS

Restaurer le besoin d'autonomie	Restaurer le besoin de compétence	Restaurer le besoin d'affiliation
Faire le lien entre sa direction et son équipe vis-à-vis des décisions qui ont été prises Organiser des réunions régulières pour discuter des objectifs, défis et contraintes Engager la discussion avec sa hiérarchie en s'appuyant sur les retours qu'elle a du terrain pour définir des objectifs en adéquation avec les ressources de son équipe	Isabelle peut mettre en place des programmes de formation et de développement professionnels pour renforcer les compétences de son équipe et les siennes. Isabelle peut solliciter des feed-back sur son travail afin de se positionner objectivement concernant ses capacités.	Isabelle ne doit pas rester seule et doit former un tout avec son équipe, elle peut faciliter les échanges et encourager les solutions collectives.

Qu'est-ce qui favorise la motivation?

La satisfaction des besoins psychologiques au travail

En conclusion

Validée par la science, cette approche part du principe que les gens possèdent naturellement tout ce qu'il faut pour s'investir ; ils ont juste besoin de se sentir autonomes, compétents et à la bonne place.

Aucun bâton, aucune carotte ni autre forme de contrôle n'a la puissance et la qualité de cette source d'énergie qui fait grandir et rend heureux.



CHABANNES Syndie

Psychologue du Travail,
syndie.chabannes@cdg63.fr



GARAND Chrystelle

Psychologue du Travail,
chrystelle.garand@cdg63.fr



GRANZOTTO Aurélie

Psychologue du Travail,
aurelie.granzotto@cdg63.fr

Merci pour votre attention

📍 7 rue Condorcet CS 70007
63 063 Clermont-Ferrand Cedex 1
☎ 04 73 28 59 80
✉ accueil@cdg63.fr
🌐 cdg63.fr

*Ouverture au public
du lundi au vendredi
de 8h30 à 12h
et de 13h30 à 16h30.*

Ensemble, soutenons les métiers
Publics territoriaux !

