



ÊTRE MOTIVÉ(E)... MAIS PAR QUOI AU JUSTE?

RÉSUMÉ

Pour atteindre ses objectifs, les individus ont besoin d'avoir des motivations efficaces. Il est donc important que les gens soient suffisamment motivés (quantité d'énergie) mais, surtout, animés par de bonnes motivations (qualité de l'énergie investie). Le but de cette formation sera de faire comprendre ce qu'est la motivation, de savoir comment stimuler les formes de motivation les plus adaptatives et de démystifier certaines idées reçues sur la motivation en général.

PROBLÉMATIQUE

Pourquoi nous faisons ce que nous faisons? Cette question toute simple cache une myriade de possibilités et il est possible de facilement se sentir perdu quant aux réponses possibles et comment les organiser. En tant que psychologues, psychothérapeutes, intervenants (social, santé, travail) nous pouvons jouer un rôle important dans l'identification et le développement harmonieux de la qualité des motivations des personnes avec qui nous interagissons.

La formation débutera par une explication détaillée des quatre types de motivation (intrinsèque, identifiée, introjectée et extrinsèque) ainsi que leurs possibles conséquences. Par après, il sera question d'explicitier et montrer les trois piliers de la motivation, soit la satisfaction (et la non-frustration) des besoins psychologiques innés et universels d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.

Enfin, la formation se terminera avec les leviers qu'il est possible d'activer pour plus satisfaire (et moins frustrer) les besoins psychologiques, soit 1) l'organisation des tâches, 2) l'argent et 3) les relations interpersonnelles.

Cette activité se base sur plus de cinq décennies de recherche scientifique solide pour aider les participant(e)s à démystifier, comprendre et stimuler la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Elle aborde les différents types de motivation au travail, les besoins psychologiques qui permettent de stimuler les formes de motivation les plus adaptatives et les grands leviers d'intervention sur lesquels il est possible d'agir (organisation des tâches, rémunération, leadership/relation). Elle s'affaira aussi à déboulonner certains mythes durables sur la motivation.

BESOIN

La théorie de l'autodétermination existe depuis 50 ans et est utilisée par des centaines d'intervenant(e)s et de chercheur(e)s de partout sur la planète, entre autres parce qu'elle permet simultanément d'expliquer comment résoudre des problèmes (ou amoindrir la souffrance) et comment augmenter le bien-être et le fonctionnement optimal.

Le besoin ciblé par cette formation est de justement donner aux intervenants de première ligne un modèle théorie explicatif solide et complet, issues des recherches et interventions scientifiques, afin d'être mieux outiller pour comprendre le fonctionnement optimal chez leurs client(e)s.

La théorie de l'autodétermination se voulant englobante et universelle, la formation s'adresse à un large éventail de psychologues, psychothérapeutes, et intervenants dans divers domaines, accompagnant différentes clientèles.

CLIENTÈLE

Psychologues, psychothérapeutes, intervenants dans le domaine social, de la santé et du travail, avec différentes clientèles, intéressés à parfaire leurs compétences dans les techniques d'interventions qui permettent à la fois de diminuer le vécu négatif et d'augmenter le vécu positif. Jacques Forest travaillant majoritairement avec une clientèle adulte dans des sphères de performance (ex.: athlètes de haut niveau, travailleurs et organisations), la plupart des exemples viendront de ces domaines mais cela ne réduit pas l'applicabilité des notions à d'autres clientèles et milieux.



OBJECTIFS

- Savoir ce qu'est la motivation.
- Connaître, identifier et nommer les quatre types de motivation au travail.
 - Motivation intrinsèque
 - Motivation identifiée
 - Motivation introjectée
 - Motivation extrinsèque
 - Démotivation
- Reconnaître et identifier différentes conséquences économiques, comportementales, psychologiques et physiques de différents types de motivation au travail.
- Connaître, identifier et nommer les besoins psychologiques qui peuvent stimuler la motivation autonome et diminuer la motivation contrôlée.
 - Autonomie
 - Compétence
 - Appartenance sociale
- Connaître les trois grands leviers organisationnels d'intervention (organisation des tâches, rémunération, leadership) pour stimuler la motivation autodéterminée et diminuer la motivation contrôlée.
 - Organisation des tâches
 - Rémunération/Argent
 - Leadership

Éléments de contenu

Cette activité se base sur plus de cinq décennies de recherche scientifique solide pour aider les participant(e)s à démystifier, comprendre et stimuler la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Elle aborde les différents types de motivation au travail, les besoins psychologiques qui permettent de stimuler les formes de motivation les plus adaptatives et les grands leviers d'intervention sur lesquels il est possible d'agir (rémunération, leadership/relation, organisation du travail). Elle s'affaira aussi à déboulonner certains mythes durables sur la motivation.

Contenu :

1. Aperçu de la Théorie de l'autodétermination (TAD) :
Manganelli, L., Thibault Landry, A., Carpentier, J., & Forest, J. (2018). Self-determination Theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
 - a. Les trois besoins psychologiques fondamentaux :
 - i. Compétence
 - ii. Autonomie
 - iii. Affiliation
 - b. La satisfaction des besoins : conséquences positives (énergie, concentration, performance, comportement adaptatif).
 - c. La frustration des besoins : conséquences négatives (burnout, distraction, performance minimale, comportements antisociaux, non-adaptatif).
2. Les types de motivation selon le continuum d'autodétermination :
 - d. Motivation intrinsèque :
 - iv. Définition : faire des tâches par plaisir et satisfaction inhérente.
 - v. Caractéristiques : absorption, concentration intense, émotions positives.
 - e. Motivation identifiée :
 - vi. Définition : lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche.
 - vii. Caractéristiques : réalisation de tâches importantes, même si peu agréables.
 - f. Motivation introjectée :
 - viii. Définition : recherche de récompenses et évitement de punitions internes.
 - ix. Caractéristiques : protection de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité (approche et évitement).
 - g. Motivation extrinsèque :



- x. Définition : recherche de récompenses et évitement de punitions externes.
- xi. Caractéristiques : salaire, avantages sociaux, bonus, approbation sociale (approche et évitement).
- h. Amotivation :
- xii. Définition : absence d'autorégulation et d'énergie volontaire.
- xiii. Caractéristiques : apathie, désengagement, résignation, manque de sens.
 - i. Motivation autonome vs. contrôlée : le continuum et ses conséquences différenciées.
- 3. Critères définissant les besoins psychologiques fondamentaux :
Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. Journal of Psychotherapy Integration, 23(3), 263-279.
 - j. Critères de base : psychologique, essentiel, inhérent, distinct, universel.
 - k. Critères associés : omniprésent, spécifique au contenu, directionnel, explicatif.
- 4. Antécédents et conséquences des types de motivation :
 - l. Antécédents des motivations : autonomie, compétence, affiliation, leadership, organisation du travail, récompenses contingentes.
 - m. Conséquences des motivations :
- xiv. Vitalité, épuisement, engagement affectif, profiency, adaptivité, proactivité, effort, intention de quitter.
 - n. Effets différenciés de la motivation autonome vs. contrôlée sur le bien-être et la performance.
- 5. Organisation du travail et satisfaction des besoins :
Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from Self-Determination Theory. Work and Stress, 29, 286-305.
Crevier-Braud, L., Carpentier, J., Thibault Landry, A., Hoskin, C., & Forest, J. (en préparation). Resources, challenges or hindrances? A fresh look at the impact of the work environment on optimal functioning using Self-Determination Theory.
 - o. Demandes, ressources, défis et obstacles : impact sur la satisfaction et la frustration des besoins.
 - p. Lien entre la satisfaction des besoins → motivation autonome → engagement et performance.
 - q. Lien entre la frustration des besoins → motivation contrôlée → détresse psychologique et plaintes somatiques.
 - r. Justice organisationnelle et comportements (citoyenneté vs. déviance organisationnelle).
- Galipeau, C., Carpentier, J., Thibault Landry, A., & Forest, J. (en préparation). Study of the mediating role of psychological need satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours.
- 6. Les significations de l'argent et leurs effets sur la motivation :
Thibault Landry, A., Kindlein, J., Trépanier, S.-G., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Brodbeck, F. C. (2016). Why individuals want money matters: Using self-determination theory to explain the differential relations between motives for making money and employee psychological health. Motivation and Emotion, 40, 226-242.
Manganelli, L., & Forest, J. (2021). Using Self-Determination Theory to understand when and how money buys happiness: A cross sectional and intervention study. Applied Research in Quality of Life.
 - s. Motifs intégrés (charité, équité/justice, liberté, loisirs, fierté) : satisfaction des besoins → bien-être psychologique.
 - t. Motifs non-intégrés (impulsivité, comparaison sociale, surmonter ses doutes personnels) : frustration des besoins → mal-être psychologique.
 - u. Motifs de stabilité (famille, sécurité) : effets neutres ou mixtes.
 - v. Application clinique : connaître et modifier son rapport à l'argent.
- 7. Rémunération : salaire de base, bonus et motivation :
Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. Motivation and Emotion, 40(5), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. Canadian Psychology, 49, 225-232.
 - w. Salaire de base : favorise la motivation autonome et l'effort.
 - x. PFP (pay-for-performance) annuel et trimestriel : favorise la motivation contrôlée et l'intention de quitter.



perfectionnement.com

FORMATION EN LIGNE

- y. Modèle des effets des systèmes de compensation sur la motivation au travail.
- 8. Leadership et satisfaction des besoins :
 - Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94.**
 - Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.**
 - Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.**
 - Gilbert, S. L. (2015). Motivation for transformational leadership in two organizations. Doctoral thesis at Saint-Mary's University (Halifax, Canada).**
 - z. Styles de leadership et leur impact (transformationnel, reconnaissance, gestion des erreurs, laissez-faire).
 - aa. Motivations à être patron (plaisir, sens, orgueil, récompenses) et leur lien avec le style adopté.
 - bb. Comportements néfastes pour la motivation : culpabiliser, menacer, manipuler, donner des ordres.
 - cc. Comportements favorables à la motivation : prendre la perspective de l'autre, offrir des choix, donner un rationnel.
 - dd. Interventions en milieu de travail pour soutenir les besoins de base.
 - Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.**
 - ee. Gestion de la performance centrée sur les besoins psychologiques.
 - Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100792.**
 - Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.**
 - 9. Mythes et réalités sur la motivation :
 - ff. Mythe 1 : La motivation ne varie qu'en intensité. Réalité : elle varie aussi en qualité (continuum d'autodétermination).
 - gg. Mythe 2 : Un employé motivé est nécessairement performant et en bonne santé. Réalité : tout dépend du type de motivation et de l'output mesuré.
 - hh. Mythe 3 : La motivation intrinsèque n'existe pas en contexte de travail. Réalité : 76,3 % des gens continueraient à travailler sans salaire.
 - Paulsen, R. (2008). Economically forced to work: A critical reconsideration of the lottery question. *Basic Income Studies: An International Journal of Basic Income Research*, 3, 1-20.**
 - ii. Mythe 4 : Les motivations varient grandement selon les secteurs. Réalité : la présence relative des types de motivation est universelle.
 - jj. Mythe 5 : Les motivations d'un domaine n'ont pas d'impact dans les autres. Réalité : la motivation humaine est organisée de façon hiérarchique.
 - kk. Mythe 6 : L'argent motive toujours. Réalité : c'est la façon de rémunérer, non la rémunération elle-même, qui importe.
 - ll. Mythe 7 : Chaque employé a des besoins différents selon sa culture. Réalité : trois besoins universels, mais les façons de les satisfaire varient.
 - Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.**
 - mm. Mythe 8 : Trop de sources de satisfaction pour les contrôler. Réalité : trois leviers d'intervention (organisation du travail, leadership, rémunération).
 - nn. Mythe 9 : Les besoins se compensent entre eux ou entre domaines de vie. Réalité : la satisfaction ET l'équilibre entre les trois besoins sont importants.
- 10. Autres domaines d'application de la TAD :
 - oo. Psychothérapie : TDAH, dépression, trouble de l'alimentation, abus de substances, perfectionnisme maladadaptatif, jeux de hasard, et autres.
 - pp. Comportements de santé : vaccination, sommeil, alimentation, cessation tabagique, maintien du poids, bien-être des soignants.



perfectionnement.com

FORMATION EN LIGNE

qq. Environnement et écologie : comportements durables, économie d'énergie, activisme environnemental.
Note : Les références sont indiquées à côté de chaque élément de contenu auquel elles contribuent. Lorsqu'aucune source n'est mentionnée, la référence (ou le groupe de références) la plus proche par le haut a contribué au contenu.

Liste des références

- Crevier-Braud, L., Carpentier, J., Thibault Landry, A., Hoskin, C., & Forest, J. (en préparation). Resources, challenges or hindrances? A fresh look at the impact of the work environment on optimal functioning using Self-Determination Theory.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Forest, J. (2023, 20 avril). La motivation — Être motivé(e)... mais par quoi au juste? [Présentation PowerPoint]. Perfectionnement professionnel, ESG UQAM.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Galipeau, C., Carpentier, J., Thibault Landry, A., & Forest, J. (en préparation). Study of the mediating role of psychological need satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours.
- Gilbert, S. L. (2015). Motivation for transformational leadership in two organizations. Doctoral thesis at Saint-Mary's University (Halifax, Canada).
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100792.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Manganelli, L., Thibault Landry, A., Carpentier, J., & Forest, J. (2018). Self-determination Theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
- Manganelli, L., & Forest, J. (2021). Using Self-Determination Theory to understand when and how money buys happiness: A cross sectional and intervention study. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09921-1>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.
- Paulsen, R. (2008). Economically forced to work: A critical reconsideration of the lottery question. *Basic Income Studies: An International Journal of Basic Income Research*, 3, 1-20.
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.
- Thibault Landry, A., Kindlein, J., Trépanier, S.-G., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Brodbeck, F. C. (2016). Why individuals want money matters: Using self-determination theory to explain the differential relations between motives for making money and employee psychological health. *Motivation and Emotion*, 40, 226-242.
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from Self-Determination Theory. *Work and Stress*, 29, 286-305.



perfectionnement.com
FORMATION EN LIGNE

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. Journal of Psychotherapy Integration, 23(3), 263-279.

DURÉE DE L'ACTIVITÉ

Cette formation est d'une durée de 2h30.

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

L'exposé théorique sera complété avec des exemples théoriques et aussi réels.

ATTESTATION

Une attestation de participation (2h30) sera remise aux participants à la fin de la formation.

FORMATEUR



Jacques FOREST détient un doctorat en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal et a réalisé des études postdoctorales à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia. Il est actuellement professeur en comportement organisationnel à l'ESG UQAM, psychologue organisationnel et conseiller en ressources humaines agréé (CRHA).

Ses études et enquêtes ont été financées par différents organismes québécois et canadiens et il a reçu un prix lors du concours 2006 de vulgarisation scientifique de l'Association Francophone pour le Savoir (ACFAS) de même que le prix de la relève professorale en recherche de l'ESG-UQAM en 2011.

Depuis 2007, il a publié 62 articles scientifiques ainsi que 18 chapitres de livre en plus d'avoir réalisé 224 interventions dans les médias et au-delà de 515 conférences et formations en entreprises, dans plusieurs pays différents.

Jacques Forest a, entre autres, été conférencier à Paris pour l'ANDRH, à Toronto pour le Conference Board of Canada, à une conférence TED à Montréal en plus d'être fréquemment sollicité pour des entrevues pour des médias tels que La Presse, Radio-Canada et Les Affaires.

Ses travaux s'inscrivent dans l'approche de la psychologie positive et vérifient comment il est possible de concilier performance et bien-être au travail.



perfectionnement.com

FORMATION EN LIGNE

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIONNÉE

- Forest, J., Gradito Dubord, M.-A., Olafsen, A. H. & Carpentier, J. (2023). Shaping tomorrow's workplace by integrating self-determination theory: A literature review and recommendations. *Handbook of Self-Determination Theory* (Chapter 43).
- Manganelli, L., Thibault Landry, A., Carpentier, J., & Forest, J. (2018). Self-determination Theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.