

Livre blanc

**Un guide pour activer
ce qui est déjà là.**

MOTIVATION



REPER
INTERNATIONAL

SOMMAIRE

PARTIE I : COMPRENDRE POUR AGIR

- Introduction : Motivation vs. Volonté
- Les 10 leviers de la motivation
- Méthodologie d'identification et de suivi
- Zoom sur les neurosciences : le rôle de la fierté
- Checklist rapide du manager motivant

PAGE 3

PARTIE II : LES AJUSTEMENTS EN FONCTION DES CONTEXTES

- Spécificités générationnelles
- Spécificités culturelles
- Impacts du management hybride sur la motivation
- Recommandations managériales pour le management hybride
- Une étude de cas pour s'amuser

PAGE 14

CONCLUSION : DES EFFETS DURABLES SUR L'ORGANISATION

PAGE 21

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

PAGE 23

1

2

3

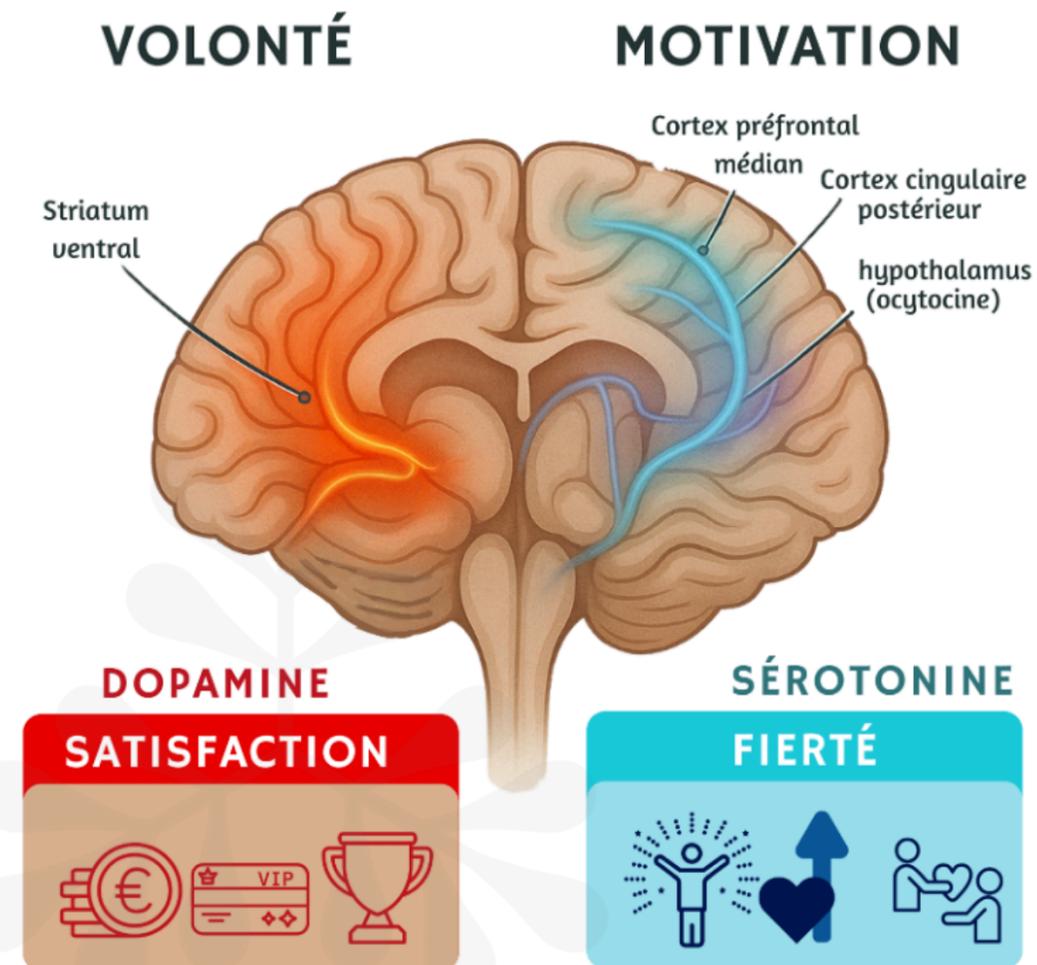
4

PARTIE I

COMPRENDRE POUR AGIR



MOTIVATION VS. VOLONTÉ



Prenez une graine de plante : elle contient en elle tout le potentiel nécessaire pour pousser, fleurir, porter du fruit. Elle n'a pas besoin d'une force extérieure pour vouloir croître — cette impulsion est inscrite en elle. Pourtant, sans lumière, sans eau, sans terre adaptée, rien ne se passe. Le potentiel reste intact, mais inexprimé. Et s'il en allait de même pour la motivation humaine ?

Avons-nous vraiment besoin de "motiver" les individus, ou devrions-nous plutôt nous interroger sur les conditions que nous leur offrons pour exprimer leur motivation naturelle ? Cette métaphore soulève une question essentielle pour tout manager, enseignant, parent ou leader : **créons-nous un environnement qui permet à la motivation intrinsèque de s'épanouir, ou en bloquons-nous involontairement l'émergence ?**

La motivation humaine est souvent confondue avec la simple volonté. Cette confusion s'explique en partie par le fait que la motivation et la volonté ont en commun de mettre l'individu en mouvement. Cependant, il suffit de comparer les comportements qu'elles génèrent pour en percevoir les différences : la volonté s'appuie souvent sur l'effort, la contrainte ou le devoir, tandis que la motivation s'exprime dans la fluidité, l'élan et l'initiative personnelle.

La volonté repose sur des facteurs **extrinsèques** tels que la récompense (argent, promotion), la pression sociale (statut, hiérarchie) ou encore la compétition. Elle mobilise le système de récompense immédiate du cerveau, le **striatum dorsal**, et peut pousser à l'action de manière intense mais éphémère. Elle dépend principalement de la **dopamine**, un neurotransmetteur associé à la quête rapide de gratification, ce qui explique sa nature addictive et instable.

La motivation, en revanche, est **intrinsèque** : elle ne dépend pas d'un résultat externe, mais d'un élan intérieur ancré dans l'estime de soi, le sentiment de progression et la cohérence avec ses valeurs. Ce type de motivation active d'autres circuits cérébraux : ceux de la **sérotonine** (équilibre émotionnel, sentiment de sécurité) et de **l'ocytocine** (lien social, appartenance). Elle favorise des comportements durables, résilients, et souvent altruistes.

Au cœur de la motivation intrinsèque se trouve un besoin fondamental de **fierté personnelle**. Il ne s'agit pas d'orgueil tourné vers le regard des autres, mais d'une satisfaction intérieure liée à la conscience du chemin parcouru.

TROIS GRANDS BESOINS UNIVERSELS

La finalité :

Contribuer à quelque chose de plus grand que soi, donner du sens à ses actions.

L'autonomie :

Avoir la possibilité de faire des choix, d'organiser sa pensée et son action.

La maîtrise :

Ressentir que l'on apprend, que l'on s'améliore, que l'on progresse.

Ces trois piliers ont été mis en évidence dans de nombreuses recherches en psychologie de la motivation (Deci & Ryan, Pink, Frankl). Ils sont également **validés par les neurosciences contemporaines**, qui montrent que leur activation contribue à des états émotionnels positifs, durables et propices à l'engagement profond.

Les **10 leviers de motivation** que nous allons explorer s'inscrivent dans ce cadre. Ils permettent d'identifier concrètement ce qui nourrit ou épuise la motivation au quotidien, et peuvent être activés dans tous les environnements professionnels, quels que soient le métier ou la structure.

LES 10 LEVIERS DE LA MOTIVATION

Chaque levier correspond à une facette de l'expérience humaine au travail. Tous ne sont pas également importants pour chacun, mais tous peuvent être des points d'appui précieux. Pour chacun, vous trouverez :

- Une définition,
- Les données neuroscientifiques associées,
- Un exemple de cas réel,
- Des actions concrètes à mettre en place en contexte professionnel.

Nous allons maintenant les explorer un par un.



1. ALIGNEMENT AUX VALEURS

Travailler en accord avec ses convictions profondes.

Données neuroscientifiques :

Le cortex préfrontal ventromédian est impliqué dans l'évaluation morale et l'alignement entre les actions et les valeurs personnelles. Lorsqu'une personne agit en cohérence avec ses convictions, cette zone s'active et procure un sentiment de justesse intérieure durable.

Étude de cas :

Fatou, ingénieure dans une entreprise de bâtiment, retrouve une forte motivation en s'engageant dans un projet écologique correspondant à ses valeurs personnelles.

Actions professionnelles :

- Participer à la définition des valeurs collectives.
- Demander à contribuer sur des projets à impact.
- Refuser des missions non alignées (dans la mesure du possible).



2. AUTO-ORGANISATION

Avoir de la latitude pour structurer son travail.

Données neuroscientifiques :

L'autonomie mobilise le cortex préfrontal dorsolatéral et le simple fait de pouvoir choisir augmente la motivation. Les résultats de l'étude de Leotti & Delgado, en 2011, fournissent des preuves empiriques à l'appui de l'hypothèse selon laquelle le besoin de contrôle – et donc de choix – est biologiquement motivé. La perception du contrôle semble être cruciale pour le bien-être de l'individu.

Étude de cas :

Sophie, cheffe de projet, expérimente une semaine auto-organisée sans réunions : concentration, efficacité et satisfaction augmentent fortement.

Actions professionnelles :

- Définir ses objectifs personnels en début de semaine.
- Ajuster son agenda selon ses pics d'attention.
- Tester un mode de fonctionnement en "temps protégé".



3. SENS

Comprendre pourquoi et pour qui l'on agit.

Données neuroscientifiques :

Le cortex cingulaire antérieur et le cortex préfrontal médian sont activés quand une action est connectée à une finalité plus large. Cela augmente l'engagement et réduit le stress (Taylor et al., 2014).

Étude de cas :

Julien, consultant, découvre l'impact concret de ses analyses grâce à une restitution terrain : sa motivation est décuplée.

Actions professionnelles :

- Partager des témoignages de bénéficiaires.
- Expliciter le "pour quoi" de chaque mission.
- Montrer le lien entre action quotidienne et finalité globale.



4. FLEXIBILITÉ

Adapter son rythme, son environnement.

Données neuroscientifiques :

Le cortex préfrontal dorsolatéral et l'axe HHS (hypothalamo-hypophysio-surrénalien) sont régulés par une perception de liberté d'action, ce qui diminue le stress chronique (Diamond, 2013).

Étude de cas :

Amélie, graphiste, adopte un rythme personnalisé (concentration le matin, réunions l'après-midi). Sa créativité et son bien-être progressent.

Actions professionnelles :

- Aménager des créneaux fixes de concentration.
- Proposer du télétravail ou des horaires aménagés.
- Adapter les rituels collectifs selon les rythmes naturels.



5. UTILITÉ

Percevoir concrètement son impact.

Données neuroscientifiques :

Le striatum dorsal (impliqué principalement dans le contrôle moteur, l'apprentissage des habitudes et la coordination des comportements complexes), l'insula et le cortex préfrontal ventromédian sont stimulés par la perception d'utilité, favorisant l'ocytocine et l'empathie (Morelli et al., 2014).

Étude de cas :

Karim, assistant administratif, découvre l'impact de son travail grâce à un retour terrain : il retrouve sens et dynamisme.

Actions professionnelles :

- Rendre visibles les résultats concrets d'un travail.
- Inviter les collaborateurs à rencontrer les bénéficiaires.
- Valoriser les "effets utiles" lors des points d'équipe.



6. CRÉATIVITÉ

Pouvoir imaginer, proposer, inventer.

Données neuroscientifiques :

La créativité repose sur l'interaction entre le réseau par défaut (Default Mode Network) et les systèmes de contrôle exécutif. Elle mobilise notamment le cortex préfrontal médian, le cortex pariétal postérieur et l'hippocampe (Beaty et al., 2015).

Étude de cas :

Théo, développeur, propose une fonctionnalité innovante lors d'un hackathon interne. Son idée est retenue, renforçant son sentiment d'utilité et sa motivation.

Actions professionnelles :

- Organiser des temps d'innovation (sprints, hackathons).
- Ouvrir un espace d'idées dans les réunions d'équipe.
- Encourager les propositions alternatives dans les projets.



7. APPRENTISSAGE

Se sentir en progression.

Données neuroscientifiques :

L'apprentissage active la plasticité cérébrale, notamment via l'hippocampe. La dopamine est libérée lors de découvertes positives, renforçant le sentiment de progression (Wittmann et al., 2005).

Étude de cas :

Nicolas, gestionnaire, découvre l'analyse de données via un projet transverse. Il y prend goût, monte en compétence et retrouve un engagement fort.

Actions professionnelles :

- Mettre en place un droit à la formation continue.
- Encourager les échanges de pratiques entre pairs.
- Ouvrir des missions "d'exploration" en dehors du rôle principal.



8. COMPÉTENCE

Se sentir bon et reconnu dans ce que l'on fait.

Données neuroscientifiques :

La reconnaissance de compétence renforce l'activation du cortex préfrontal et du striatum dorsal. Elle soutient l'estime de soi et la motivation intrinsèque (Murayama et al., 2010).

Étude de cas :

Claire, responsable qualité, présente ses succès lors d'un rituel mensuel. Cette reconnaissance relance sa confiance et son implication.

Actions professionnelles :

- Mettre en place des temps de feedback valorisants.
- Rendre visible les réussites dans les bilans d'équipe.
- Proposer un rôle de référent ou de mentor.



9. CHALLENGE

Être stimulé par des objectifs atteignables.

Données neuroscientifiques :

Surmonter un défi renforce l'efficacité personnelle : chaque réussite prouve au cerveau qu'il est capable d'aller plus loin, ce qui augmente la confiance en soi et la capacité à affronter le stress. Les obstacles rencontrés lors des challenges développent la résilience : le cerveau apprend à gérer l'échec, à rebondir et à persévérer, ce qui est bénéfique dans tous les domaines de la vie. Les états de "flow" équilibrent effort et compétence (Csikszentmihalyi).

Étude de cas :

Marc, technicien, relève un défi nouveau : piloter un chantier. Il prend confiance et élargit son rôle dans l'équipe.

Actions professionnelles :

- Proposer des objectifs ambitieux mais réalistes.
- Offrir de nouvelles responsabilités progressives.
- Créer des "défis collaboratifs" avec du sens partagé.



10. RECONNAISSANCE DES PAIRS

Recevoir de la considération de ses collègues.

Données neuroscientifiques :

La reconnaissance sociale active les circuits de l'ocytocine, d'autant plus si elle est apportée par des collègues du même niveau. Elle renforce le sentiment d'appartenance et la stabilité émotionnelle (Eisenberger et al., 2003).

Étude de cas :

Lina, comptable, est régulièrement saluée par ses collègues via un rituel de "kudos". Elle se sent davantage intégrée et engagée.

Actions professionnelles :

- Mettre en place un rituel d'appréciation entre pairs.
- Créer un espace d'expression positive (mur, messagerie).
- Intégrer la reconnaissance dans les moments collectifs.

MÉTHODOLOGIE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI

Cette méthodologie vise à établir un **dialogue structuré entre le manager et le collaborateur**, afin d'identifier les leviers de motivation les plus importants pour ce dernier, d'évaluer leur présence dans son environnement de travail actuel, puis de construire un plan d'action concret, mesurable et évolutif.

Étape 1 : Identifier ses leviers prioritaires

Questions à poser :

- Parmi ces 10 leviers, si tu devais décrire les 3 les plus essentiels à ton équilibre global (vie pro + perso), que seraient-ils ?
- Peux-tu me parler d'un moment dans ta vie (pas nécessairement au travail) où tu t'es senti(e) particulièrement vivant(e), utile ou épanoui(e) ?
- Quelles sont les expériences personnelles ou activités dans lesquelles tu te sens naturellement motivé(e), sans besoin de récompense ?
- Qu'est-ce qui te procure une sensation de fierté durable dans ta vie ?
- Dans quelles conditions (enfance, études, projets personnels) as-tu ressenti un fort sentiment d'autonomie ou de progression ?

Étape 2 : Faire le bilan actuel

Questions à poser :

- Pour chaque levier que tu as cité comme prioritaire, peux-tu me dire si selon toi dans le cadre de tes missions actuelles, il est en régression ou en progression ?
- Peux-tu me décrire une journée récente où ce levier a été pleinement activé ?
- Au contraire, peux-tu citer un moment où tu as ressenti son absence ou un manque ?
- Y a-t-il des situations, des personnes, des pratiques qui t'aident à nourrir ce levier ?
- Que se passerait-il si ce levier n'était pas du tout activé pendant plusieurs semaines ?

Étape 3 : Construire un plan d'actions

Questions à poser :

- Quelle petite action réaliste pourrait être mise en place dès maintenant pour nourrir ce levier ?
- Que pourrais-tu essayer d'ici un mois ?
- De quoi aurais-tu besoin de ma part ou de l'équipe pour que cette action soit possible ?
- Comment pourrions-nous mesurer ensemble si ce levier progresse dans ton quotidien ?

Étape 4 : Pilotage & Suivi

Questions à poser :

- En repensant au plan mis en place, qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui a été difficile ?
- As-tu observé des effets positifs concrets depuis la mise en œuvre ?
- Souhaites-tu conserver les mêmes leviers ou réajuster ?
- Comment puis-je mieux t'accompagner sur la suite ?



UN ZOOM SUR LES NEUROSCIENCES

Le rôle de la fierté :

La fierté active plusieurs zones du cerveau liées à la conscience de soi, la mémoire personnelle et le plaisir :

- **Cortex préfrontal médian** : évaluation de soi, perception du sens moral et du statut personnel.
- **Striatum dorsal** : Participe à certains aspects de la cognition, comme la planification, la prise de décision et l'exécution de comportements.
- **Cortex cingulaire postérieur** : activé dans les processus de réflexion sur soi et la valorisation de ses propres actions.
- **Cortex temporal supérieur** : impliqué dans l'interprétation des intentions d'autrui et dans la reconnaissance sociale.

Une étude de Takahashi et al. (2008) a montré que la fierté active simultanément les réseaux de mémoire autobiographique et les circuits de récompense, ce qui la rend unique parmi les émotions positives. Contrairement à la simple satisfaction ou au plaisir, la fierté suppose une construction narrative à propos de soi, liée à un effort consenti et à une progression perçue.



Exemple de cas :

Un collaborateur ayant mené un projet complexe à bien, même s'il n'a pas été publiquement reconnu, peut éprouver un fort sentiment de fierté si ce projet représentait un dépassement personnel ou une compétence acquise. Cette fierté alimente durablement sa motivation, car elle renforce la cohérence entre son identité et ses actions.

Par ailleurs, des recherches en neuropsychologie (Izuma et al., 2010) indiquent que la fierté stimule des réponses neuronales différentes de celles de la simple reconnaissance sociale, impliquant une intégration plus profonde et durable dans la structure de soi.

Ces données neuroscientifiques expliquent pourquoi le développement de la fierté individuelle est un puissant levier de motivation intrinsèque, plus stable, plus contagieux et plus propice à la coopération que la recherche de récompenses extrinsèques.

CHECKLIST POUR LE MANAGER **MOTIVANT**



Avant chaque point individuel

- Ai-je identifié les leviers prioritaires de ce collaborateur ?
- Ai-je un exemple concret de reconnaissance à partager ?

Chaque semaine

- Ai-je favorisé un moment d'expression libre ou créative ?
- Ai-je donné du feedback positif ou constructif ?

Chaque mois

- Ai-je pris le temps de parler de sens et d'utilité du travail accompli ?
- Un membre de l'équipe a-t-il pu expérimenter un nouveau défi ou rôle ?

Tous les trimestres

- Ai-je proposé un temps de bilan motivationnel ?
- Ai-je redéfini avec l'équipe notre Raison d'Être collective ?
- L'équipe a-t-elle identifié des idées à expérimenter collectivement ?

1

2

3

4

PARTIE II

LES AJUSTEMENTS EN FONCTION DES CONTEXTES



SPÉCIFICITÉS GÉNÉRATIONNELLES & CULTURELLES

GÉNÉRATIONNELLES

- Baby-boomers (1946-1964) : Recherchent un sentiment d'utilité, de transmission et d'expérience reconnue.
 - Quick win : leur confier un rôle de mentor ou de référent métier dans l'équipe.
- Génération X (1965-1980) : Valorise l'autonomie, la reconnaissance d'expertise, l'équilibre pro/perso.
 - Quick win : leur permettre de fixer leurs propres objectifs trimestriels avec validation.
- Millennials (1981-1996) : Attentifs au sens, à l'impact, au feedback régulier.
 - Quick win : partager les retours d'usagers ou d'impact sociétal de leurs projets.
- Génération Z (1997-2012) : Apprentissage rapide, environnement flexible, créativité et collectif.
 - Quick win : les intégrer dans des projets exploratoires en binôme ou trinôme avec un espace d'expression.



CULTURELLES

- Cultures individualistes (ex. Europe du Nord, USA) : Souligner les responsabilités individuelles, les choix personnels, les marges de manœuvre. Favoriser des retours individualisés.
- Cultures collectivistes (ex. Afrique, Asie, Méditerranée) : Mettre en avant l'impact collectif des actions, favoriser la coopération, et célébrer les réussites d'équipe.
- Cultures à forte hiérarchie (ex. Japon, Corée, Moyen-Orient) : Créer des espaces de reconnaissance respectueuse, cadrés et valorisants, avec validation explicite du niveau supérieur.
- Cultures à faible hiérarchie (ex. Scandinavie, Pays-Bas) : Privilégier l'horizontalité dans la communication, les décisions partagées et l'innovation collective.

Dans tous les cas, rester attentif aux signaux faibles, au besoin d'inclusion, et à la reconnaissance des identités individuelles et collectives.

IMPACTS DU MANAGEMENT HYBRIDE SUR LA

MOTIVATION



Avantages du travail hybride

- **Auto-organisation** : plus de latitude sur le rythme et les modalités → renforce la confiance et la responsabilisation.
- **Flexibilité** : adaptation des horaires et des lieux aux contraintes individuelles → diminue la charge mentale.
- **Créativité** : diversité des environnements et des moments de concentration → stimule les idées et la prise d'initiative.
- **Apprentissage** : accès facilité à des ressources en ligne et montée en autonomie → développement des soft et hard skills.
- **Fierté** : sentiment de maîtrise, capacité à délivrer à distance → renforce l'image de soi comme professionnel autonome et efficace.

Le **travail hybride**, combinant présentiel et distanciel, modifie profondément les dynamiques de motivation. Il renforce certains leviers, en fragilise d'autres, et pose **des défis nouveaux** en matière de reconnaissance et de lien.



Inconvénients et fragilités possibles

- **Sens** : dilution possible de la vision collective, difficulté à percevoir l'impact réel des missions.
- **Utilité** : éloignement des bénéficiaires finaux ou des retours clients → risque de perte de connexion à l'effet produit.
- **Reconnaissance des pairs** : effacement des signes spontanés de reconnaissance (regards, merci, clins d'œil du quotidien).
- **Alignement aux valeurs** : plus difficile de faire vivre la culture d'entreprise à distance (valeurs incarnées, non visibles).
- **Challenge** : perte de stimulation par les autres, risque de routine ou de sur-adaptation passive.
- **Compétence** : moins de feedback naturel → doute sur la qualité de son travail, ou isolement dans l'erreur.

RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

»»» **Détectez les signaux faibles et renforcez la motivation en mode hybride !**

1. Surveiller les micro-comportements en visio :

- Moins de prise de parole, caméra coupée de façon systématique
- Réponses plus courtes, langage corporel fermé ou absent
- Expressions automatiques (ex. : « ça va » sans conviction)

2. Observer l'évolution de la participation écrite :

- Moins d'engagement dans les discussions sur Teams, Slack ou par mail
- Retards répétés dans les réponses, manque de réactivité inhabituelle
- Perte du ton habituel (humour, enthousiasme, engagement)

3. Prêter attention aux changements de rythme :

- Réunions manquées ou excuses fréquentes
- Ralentissement des livrables sans raison structurelle
- Variabilité dans les horaires de connexion (signes d'épuisement, désengagement...)

4. Lire entre les lignes des bilans hebdomadaires :

- Disparition des verbes d'action (« j'ai lancé, animé, finalisé... »)
- Auto-dévalorisation ou propos fatalistes (« ça ne sert à rien », « on verra... »)

5. Solliciter des points informels réguliers :

- Les échanges non-scriptés sont des mines d'indices !
- Proposer des cafés virtuels sans enjeu formel
- Poser la question : « sur une échelle de 1 à 10, comment tu te sens dans ton job cette semaine ? »

6. S'appuyer sur l'équipe :

- Créer une culture où l'on prend soin les uns des autres
- Inciter les collaborateurs à alerter en cas de doute, sans se substituer au rôle du manager

ADAPTEZ VOTRE MANAGEMENT



Créer des rituels hybrides qui ont du sens : réunions focalisées sur l'impact, retours d'usagers, moments de storytelling collectif.

Multipliez les occasions de feedback positif (Slack, visio, message vocal, email personnalisé).

Célébrez les réussites visibles : publications internes, badges numériques, mise en lumière lors de bilatéraux.

Favorisez l'intergénérationnel et l'inter-culturel dans la répartition des binômes ou projets transverses.

Offrez de la clarté : objectifs, attentes, rôles... plus la distance est grande, plus la structure devient un levier de sécurité.

ÉTUDE DE CAS



Contexte de l'entreprise :

Vectura est une entreprise de services numériques spécialisée dans la conception d'applications métiers pour des clients du secteur public et parapublic. Elle compte 480 collaborateurs répartis sur 3 sites (Paris, Toulouse, Lyon), avec un virage important vers un modèle hybride depuis la crise sanitaire.

L'année à venir est stratégique : Vectura doit réussir la livraison de deux projets à fort enjeu pour des clients institutionnels, tout en consolidant sa marque employeur pour attirer des talents numériques rares. La direction a fixé trois grandes priorités :

1. Accroître la transversalité entre les pôles.
2. Améliorer l'engagement et la rétention des talents.
3. Renforcer la culture de la reconnaissance et de l'innovation collaborative.

Cette transformation impose une évolution des pratiques managériales, notamment pour les encadrants de proximité qui doivent faire vivre les valeurs de confiance, d'autonomie et de responsabilité dans un environnement en mutation permanente.

Contexte de l'équipe de Julie :

Julie, manager d'équipe chez Vectura (entreprise de services numériques), dirige une équipe de 6 collaborateurs. L'équipe est répartie entre deux sites (Paris et Toulouse) et alterne présentiel et télétravail, avec des jours fixes communs en visio. Julie a pris son poste il y a 8 mois, en pleine transformation digitale de l'entreprise.

Rituels en place :

- Point d'équipe hebdomadaire en visio le lundi à 9h (45 minutes)
- Bilatéraux individuels tous les 15 jours (30 min, parfois décalés)
- Café Teams informel le vendredi (peu suivi)
- Partage des succès sur un canal Slack dédié (en perte de vitesse)

Composition de l'équipe :

1. Benoît, 59 ans, développeur sénior (Baby-boomer), en présentiel à Paris 4 jours/semaine. Il valorise la stabilité et se montre réservé en visio. Il a du mal à s'adapter aux nouveaux outils collaboratifs.
2. Mei-Ling, 34 ans, cheffe de projet (d'origine taïwanaise), travaille souvent à distance depuis Lyon. Très rigoureuse, elle est en demande d'autonomie, mais ressent une charge mentale élevée. Elle partage peu sur ses difficultés.
3. Imane, 28 ans, UX designer, présente sur site à Toulouse. Elle est engagée dans une démarche RSE et attend de son travail un fort alignement avec ses valeurs. Elle s'investit souvent dans des projets transverses non reconnus officiellement.
4. Lucas, 41 ans, responsable fonctionnel. En télétravail 3 jours/semaine, il se dit "fatigué" par le manque de lien humain. Il est très compétent mais devient de plus en plus désengagé.
5. Fatima, 25 ans, alternante community manager. Très connectée, elle cherche à faire ses preuves. Elle participe à tout, mais manque de retour sur ses initiatives.
6. Jonas, 37 ans, analyste de données, discret mais fiable. Il est très attaché à la clarté des consignes et au cadre. Il ne comprend pas toujours la finalité des projets et reste dans l'exécution.

Symptômes observés :

- Baisse d'engagement lors des réunions visio (caméras coupées, peu d'interactions).
- Clivage entre les présents en physique (Paris/Toulouse) et les distants.
- Méconnaissance croisée des rôles et missions de chacun.
- Saturation de Mei-Ling et démotivation croissante de Lucas.
- Imane se sent invisible sur les projets valorisés par la direction.
- Fatima semble surinvestie mais frustrée de ne pas être reconnue.
- Jonas exécute, mais n'ose pas proposer.

Points de tension motivationnelle :

- Autonomie mal calibrée (trop pour certains, pas assez pour d'autres)
- Sens et utilité flous dans les projets transverses
- Faible reconnaissance des efforts à distance
- Rituels peu incarnés ou perçus comme superficiels

Enjeux pour Julie :

- Restaurer une dynamique d'équipe motivante malgré la distance
- Réinjecter du sens, de la reconnaissance et du lien
- Valoriser les contributions individuelles dans un cadre collectif
- Travailler la co-responsabilité sans contrôle excessif



Alors dans cette situation, quel serait votre plan d'actions à la place de Julie ?
Envoyez-moi vos plans d'actions à : e.cierzniewski@reper-international.com



1

2

3

4

CONCLUSIONS

DES EFFETS DURABLES SUR L'ORGANISATION



DES EFFETS DURABLES SUR L'ORGANISATION

Contrairement aux leviers de la volonté, qui activent le striatum ventral et provoquent la libération de dopamine et d'endorphine, la motivation intrinsèque repose sur une toute autre dynamique neurobiologique.

Les actions motivées par la fierté personnelle activent des zones du cerveau qui stimulent la sérotonine et l'ocytocine. Ces neurotransmetteurs sont connus pour favoriser la stabilité émotionnelle, les liens sociaux, l'empathie et les comportements altruistes. À l'inverse, la dopamine – bien que stimulante – est hautement addictive et encourage des comportements plus individualistes, centrés sur la récompense immédiate.

Sébastien Bohler, dans son livre *Striatum*, met en lumière les effets délétères de cette structure cérébrale. Selon lui, **le striatum nous pousse à satisfaire cinq besoins primaires : manger, se reproduire, dominer, consommer de l'information et éviter l'effort. Ces besoins, aujourd'hui surstimulés par notre environnement moderne et les politiques de « motivation » dans les entreprises, contribuent à des comportements addictifs (surconsommation, sur-connexion, quête de pouvoir) et à une perte de maîtrise individuelle.**

Il appelle à renforcer notre cortex préfrontal – siège de la conscience et de la planification – pour reprendre le contrôle de nos comportements et cultiver des motivations plus profondes et collectives.

Ainsi, un environnement de travail qui nourrit la motivation (et non la seule volonté) favorise non seulement la performance durable, mais aussi la coopération, la santé mentale et la qualité des relations.

Mais la motivation n'est pas un état fixe. Elle varie selon les moments de la journée, les cycles biologiques, les saisons de vie ou encore les événements personnels du collaborateur. Ce qui motive aujourd'hui peut ne plus suffire demain. **C'est pourquoi il est essentiel de penser la motivation comme un processus vivant, à revisiter régulièrement.**

Pour le manager, cela ouvre plusieurs pistes concrètes :

- Instaurer un dialogue régulier (trimestriel ou semestriel) autour de la motivation, hors des évaluations classiques.
- Observer les signaux faibles de démotivation ou de désalignement (fatigue chronique, retrait, cynisme).
- Encourager chacun à identifier ses leviers et à les revisiter dans le temps.
- Créer une culture managériale qui valorise la fierté du parcours, et pas seulement l'atteinte de résultats.
- Intégrer la motivation comme critère de pilotage collectif (au même titre que la charge ou les compétences).

Car lorsque la motivation est présente, les effets pour l'organisation sont multiples, et cela a été largement confirmé par des études :

- Selon une étude de Gallup (2022), les entreprises ayant des collaborateurs engagés ont une rentabilité supérieure de 23 % à celles avec un faible engagement.
- Une recherche de McKinsey (2021) montre que les organisations qui favorisent la motivation intrinsèque voient une augmentation de 32 % de l'innovation déclarée par les salariés.
- Le Boston Consulting Group (2019) a observé que les entreprises dans lesquelles les collaborateurs sentent leur travail aligné avec leurs valeurs ont un taux de turnover réduit de 50 %.

En nourrissant une motivation authentique, l'entreprise ne construit pas seulement des résultats, elle bâtit de la loyauté, de la vitalité collective et du sens partagé.

1

2

3

4

RÉFÉRENCES

& BIBLIOGRAPHIE



RÉFÉRENCES & BIBLIOGRAPHIE

- Bohler, S. (2022). Striatum : Nous sommes tous des drogués du plaisir. Robert Laffont.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry.
- Frankl, V. (1946). Man's Search for Meaning.
- Pink, D. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.
- Takahashi, H. et al. (2008). Neural correlates of the feeling of self-conscious emotions. NeuroImage.
- Izuma, K. et al. (2010). Neural processing involved in the social comparison of body image: the functional role of the ventral striatum and medial prefrontal cortex. NeuroImage.
- Taylor, S.E., et al. (2014). Affiliation, social bonds, and health: insights from behavioral and neuroimaging studies.
- Gallup (2022). State of the Global Workplace.
- McKinsey & Company (2021). The Great Attrition.
- Boston Consulting Group (2019). Creating People Advantage.

PAR **ÉRIC CIERZNIEWSKI**

Éric possède une expérience opérationnelle de 12 années dans des fonctions de manager et de consultant, qu'il exerce depuis 2007 au sein d'entreprises variées. Cette expérience lui a permis de piloter de nombreux projets dans des environnements complexes.

Consultant, formateur, coach et psychopraticien systémique, il intervient sur des thématiques où les relations humaines sont au cœur des enjeux. Passionné par l'analyse des performances sportives et entrepreneuriales, il accompagne au quotidien les entreprises et leurs managers dans la compréhension des évolutions sociétales et dans l'adoption de comportements alliant bienveillance et exigence, pour générer performance collective et innovation.

Curieux et pragmatique, Éric explore les approches innovantes centrées sur les défis actuels des entreprises. Il met en lumière les conditions et compétences nécessaires à l'intelligence collective, véritable moteur de coopération et de collaboration.

Email : e.cierzniwski@reper-international.com



REPER INTERNATIONAL

NOTRE IDENTITÉ



3 agences

Reper International est un cabinet RH, implanté à **Reims, Paris** et à **Lyon**, spécialisé en **recrutement, formation et conseil en innovation managériale**. Notre organisme est certifié QUALIOP1.

20 ans d'expérience

Notre mission est de développer l'équilibre des Hommes et des organisations en accompagnant les dirigeants, les commanditaires et les bénéficiaires à **décider et agir en conscience**.

Philosophie du vivant

Notre philosophie est de **considérer que l'entreprise est un système vivant, sans cesse en mouvement**, qui s'épanouit et se développe en résonance avec son environnement. Pour que cet organisme vivant grandisse bien, il est **nécessaire que l'ensemble s'harmonise**.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE

6 PÔLES D'ACTIVITÉS



VISION & STRATÉGIE



RECRUTEMENT



MANAGEMENT & ORGANISATION



PERFORMANCE COLLECTIVE



MARQUE EMPLOYEUR



ÉVOLUTION DES CARRIÈRES

RÉFÉRENCES CLIENTS

& CHAMP D'INTERVENTION



Des start-up aux grands groupes

En tant que partenaire RH de proximité,
nous accompagnons vos cycles d'évolution, de
transformation et contribuons à l'amélioration
continue de vos pratiques
au service du bien-être et de la performance.





NOS CERTIFICATIONS



NOS PARTENAIRES



NOS ENGAGEMENTS

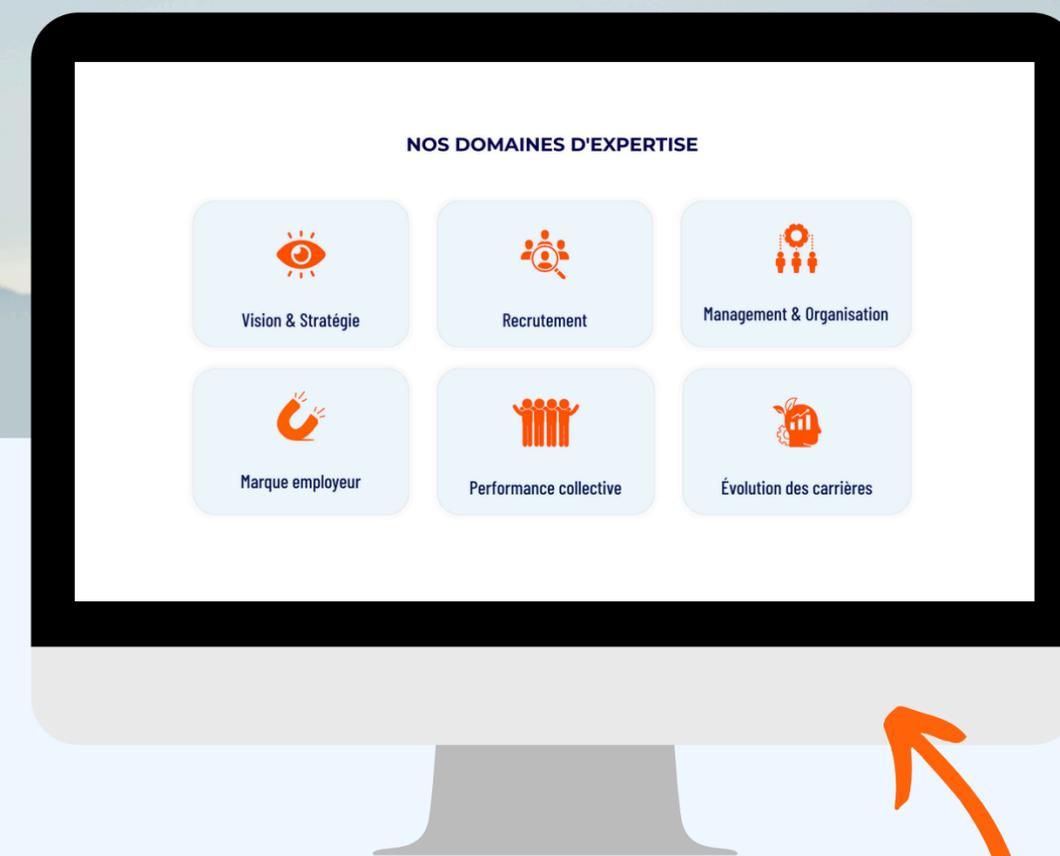




RECRUTEMENT – FORMATION – CONSEIL EN INNOVATION MANAGÉRIALE

REPER INTERNATIONAL est un cabinet de conseil RH dont la mission est de développer l'équilibre des Hommes et des organisations en accompagnant les dirigeants, les commanditaires et les bénéficiaires à décider et agir en conscience.

69 rue ponsardin, 51100 REIMS – contact@reper-international.com – 03.26.04.44.40



POUR EN SAVOIR PLUS, CLIQUEZ-ICI

