

LE PETIT LIVRE DU BIEN-ÊTRE · CHAPITRE 1.2 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

Ce qui motive vraiment : autonomie, compétence, lien

Autodétermination · Herzberg On ne motive pas quelqu'un comme on remonte une horloge : on crée les conditions où il a envie de s'engager. Trois théories, solides et complémentaires, disent lesquelles.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- La **théorie de l'autodétermination** (Ryan et Deci) : trois besoins nourrissent la motivation, l'**autonomie**, la **compétence** et le **lien** avec les autres.
- **Herzberg** distingue les facteurs d'hygiène (salaire, conditions, règles), qui évitent l'insatisfaction, et les facteurs moteurs (réussite, reconnaissance, responsabilité, progrès), qui motivent.
- **Hackman et Oldham** : un poste motive s'il offre variété, tâche entière, utilité, autonomie et retour sur le travail.
- La reconnaissance la plus efficace est **précise et rapide** : « ton tableau m'a fait gagner une heure ce matin ».

3 besoins : autonomie, compétence, lien	**2** familles de facteurs (Herzberg)	**5** caractéristiques du poste	**1** merci précis par jour

2 La base légale, article par article

- Le salaire est dû selon le contrat (CO 322) et l'égalité salariale s'impose (LEg 3) : c'est un facteur d'hygiène, sans lequel le reste ne tient pas.
- Une prime ou un bonus doit être défini clairement : gratification à bien plaire ou part variable du salaire (CO 322d).
- Les directives de l'employeur (CO 321d) peuvent laisser de l'autonomie : le droit n'impose pas le contrôle minute par minute.
- Le certificat de travail (CO 330a) est aussi une forme de reconnaissance : il doit être exact et bienveillant.

3 Les règles, cas par cas

Situation	Règle	Article
Un salaire jugé injuste	Le corriger avant de parler de motivation	CO 322 · LEg 3
Une collaboratrice qui s'ennuie	Varier, confier une tâche entière, un projet	Bonne pratique
Un contrôle tatillon des horaires	Fixer des objectifs et laisser la façon de faire	CO 321d
Une prime promise oralement	La préciser par écrit : droit ou bon vouloir	CO 322d
Un bon travail passé sous silence	Remercier précisément et vite	Bonne pratique

4 La méthode, dans l'ordre

1. Vérifier le salaire et l'égalité.
2. Donner de l'autonomie.
3. Offrir une tâche entière.
4. Faire un retour régulier.
5. Reconnaître précisément.

> **« Autonomie, compétence, lien : les trois piliers de l'élan. »**

6 Les pièges

Croire qu'une prime règle un problème de sens : elle peut même réduire la motivation intérieure si elle devient un contrôle.

Côté RH et paie : Le rôle du service RH

- Vérifier d'abord l'hygiène : salaires équitables, contrats clairs, règles connues.
- Former les cadres à la reconnaissance et au feedback ; voir ce qui motive, ce qui use et le leadership.
- Pour les primes : la politique salariale.

7 Le cas type du chapitre

Le meilleur vendeur démotivé. Luca, meilleur vendeur depuis trois ans, perd de l'élan. On lui propose une prime supplémentaire. Il explique qu'il doit faire valider chaque offre, qu'il n'a plus de retour de la direction et qu'il ne voit jamais les clients après la vente.

a. La prime répondra-t-elle au problème ?

b. Quels besoins sont touchés ?

c. Que proposer ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Ryan et Deci (2000) distinguent la motivation intrinsèque (la tâche plaît) et extrinsèque (récompense, contrainte) ; des récompenses vécues comme du contrôle peuvent affaiblir la première.
- Herzberg (1959) a été critiqué pour son échantillon (ingénieurs et comptables) ; sa distinction reste utile pour le dialogue.
- Hackman et Oldham (1975-1976) ont proposé un questionnaire (Job Diagnostic Survey) pour mesurer les cinq caractéristiques du poste.

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? Le salaire est un facteur moteur selon Herzberg.
2. Vrai ou faux ? L'autonomie est l'un des trois besoins de la théorie de l'autodétermination.
3. Vrai ou faux ? Une reconnaissance précise est plus efficace qu'un merci général.
4. Vrai ou faux ? Une prime peut affaiblir la motivation intérieure.
5. Vrai ou faux ? L'égalité salariale est un facteur d'hygiène sans portée légale.
6. Vrai ou faux ? Un poste qui offre une tâche entière motive davantage.
7. Cas express : Une prime suffit-elle à remotiver un vendeur qui manque d'autonomie ?
8. Résolvez le cas type de la section 7, « Le meilleur vendeur démotivé », questions a à c.
9. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : C'est un facteur d'hygiène.

2. Vrai : Avec la compétence et le lien.

3. Vrai : Elle montre ce qui a de la valeur.

4. Vrai : Si elle est vécue comme un contrôle.

5. Faux : Elle s'impose (LEg 3).

6. Vrai : Hackman et Oldham.

7. Non. Le salaire évite l'insatisfaction ; l'autonomie et le retour motivent.

8.

1. Probablement pas : le salaire est un facteur d'hygiène ; ce qui manque est ailleurs.

2. L'autonomie (validation de chaque offre), le retour sur le travail et l'utilité perçue (il ne voit plus l'effet de son travail).

3. Une marge de décision jusqu'à un montant, un retour régulier, un contact avec les clients après la vente, une reconnaissance précise de ses résultats.

9. 1) Vérifier le salaire et l'égalité. ; 2) Donner de l'autonomie. ; 3) Offrir une tâche entière. ; 4) Faire un retour régulier. ; 5) Reconnaître précisément. Base : CO 321d, 322, 322d, 330a ; LEg 3 ; Ryan et Deci 2000 ; Herzberg 1959 ; Hackman et Oldham 1976.