

## CHAPITRE 3

# Les concepts fondamentaux de la psychologie du travail et des organisations

Licence 3. Psychologie du travail.  
Pr. Eric Brangier.





**« Je pose en principe un fait peu contestable: que l'homme est l'animal qui n'accepte pas simplement le donné naturel, qui le nie. Il change ainsi le monde extérieur naturel, il en tire des outils et des objets fabriqués qui composent un monde nouveau, le monde humain ».**

**Georges Bataille, 1957**



# ... et voilà le travail !

- La satisfaction du travail
- Le contenu du travail
- La justice organisationnelle
- La relation hiérarchique et le pouvoir
- Les motivations et attitudes au travail
- Le stress et l'usure professionnelle
- La culture organisationnelle
- Les risques professionnels
- Innovation et créativité au travail
- L'intervention en psychologie du travail





# 1. La satisfaction au travail



# **Comment le travail pourrait-il être source de satisfaction ?**

- **Alors que:**
  - **Étymologie latine = la contrainte et la torture**
  - **la Bible = condamnation divine infligée à l'homme pour punition de sa faute primitive,**
  - **Moyen Age = indigne des hommes bien nés,**
  - **Période contemporaine = les classes sociales luttent pour y consacrer une part moindre de leur vie?**



# Pourquoi accepter le travail ?

- **Travailler, oui, mais « parce qu'il faut ».**
- **Lorsqu'il est accepté et fait avec soin:**
  - **il est un élément d'une éthique d'obligations:**
    - **c'est un devoir avec lequel il faut être en règle pour ne pas déchoir aux yeux des autres,**
    - **pour justifier aussi, par un effort compensatoire, les prestations, les consommations que l'individu réalise.**
    - **La noblesse du travail c'est celle de l'effort.**



# Vision de la satisfaction au travail?

- **La satisfaction au travail, hormis certains cas privilégiés, paraît en ce sens toute négative;**



- **elle consiste moins**
  - **à se contenter soi-même qu'à se conformer à des stéréotypes sociaux,**
  - **à sacrifier à une dure nécessité le contentement de soi, pouvant dans certains cas être tiré de ce sacrifice.**
- **Celui-ci peut être un motif de fierté dont la personne tirera une sorte d'épanouissement si son idéologie, sa religion — comme dans le protestantisme — il s'y consacre comme à un salut.**



# **Le sentiment d'obligation à l'égard du travail est-il encore fort ?**

- **La fin du travail?**
  - **Le sentiment d'obligation lié au travail n'est plus guère sensible lorsque le travail vient à manquer.**
  - **Faire sans travail, mais pas sans argent**
    - **Certains jeunes chômeurs d'aujourd'hui, qualifiés ou non, ne ressentent dans leur situation qu'une difficulté matérielle**
    - **et assez peu de dévalorisation de leur personne ou la ruine de leurs ambitions «premières».**
- **Les nouvelles formes de contrats (de travail)?**
  - **les conduites réticentes,**
  - **les délais apportés avant de s'insérer dans un emploi permanent,**
  - **la multiplication des expériences passagères,**
  - **la recherche des occasions de changement,**
- ***Tout cela semble témoigner d'une fuite de l'engagement décisif et irréversible dans la vie professionnelle.***





# Crise de la valeur du travail ou crise de la valorisation de soi par le travail.



- **Effet d'une laïcisation du travail,**
- **La valorisation dans le travail des entités socialement valorisées**
- **La promotion de l'image de soi**
  - **Plus généralement le processus de laïcisation ne laisse subsister que des sources de satisfaction psychologiques consistant toujours en promotions de l'image de soi (par le salaire, par la considération du supérieur hiérarchique, par l'organisation, etc.).**



**IDEE : en connaissant mieux les sources de satisfaction d'une personne au travail, on comprendrait mieux ce qui la pousse à travailler ?**

- **Variable dépendante,**
- **Largement investiguée,**
- **Facteur explicatif d'un ensemble hétérogène d'attitudes et de comportements.**
- **Nombreux travaux réalisés sur les différentes sources de satisfaction ont obtenu des résultats proches quant aux facettes de cette dimension.**



# La satisfaction au travail, vers une définition...

- **La satisfaction concerne un résultat à la suite d'attentes, conscientes ou non, formulées ou non. On n'est pas satisfait en soi mais parce qu'il y avait en amont une motivation.**
- **La satisfaction est le degré auquel les individus perçoivent qu'ils sont récompensés équitablement par divers aspects de leur travail et par l'organisation à laquelle ils appartiennent.**
- **Deux aspects dans la satisfaction :**
  - **l'aspect intrinsèque** de la satisfaction (lié à la conduite même de l'action) et
  - **son aspect extrinsèque** (lié aux conséquences anticipées ou réelles de l'action). Ces deux aspects peuvent être incompatibles et provoquer des conflits dans l'interprétation que l'individu fait de son environnement de travail (ex : le tueur à gage)



# Les définitions

- **Friedlander (1963):**
  - **La satisfaction est une dimension multifactorielle dans laquelle interviennent des variables organisationnelles**
- **Locke (1976), considérant la satisfaction au travail comme un état affectif.**
  - ***« un état émotionnel résultant de la comparaison entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il apporte ».***
- **Louche (2007):**
  - **L'environnement du travail : relations avec les collègues, avec la hiérarchie, les caractéristiques de tâches, la sécurité de l'emploi ;**
  - **Les composantes du travail lui-même : caractère épanouissant du travail développement personnel;**
  - **La reconnaissance et les gratifications : responsabilités, possibilités de promotion.**



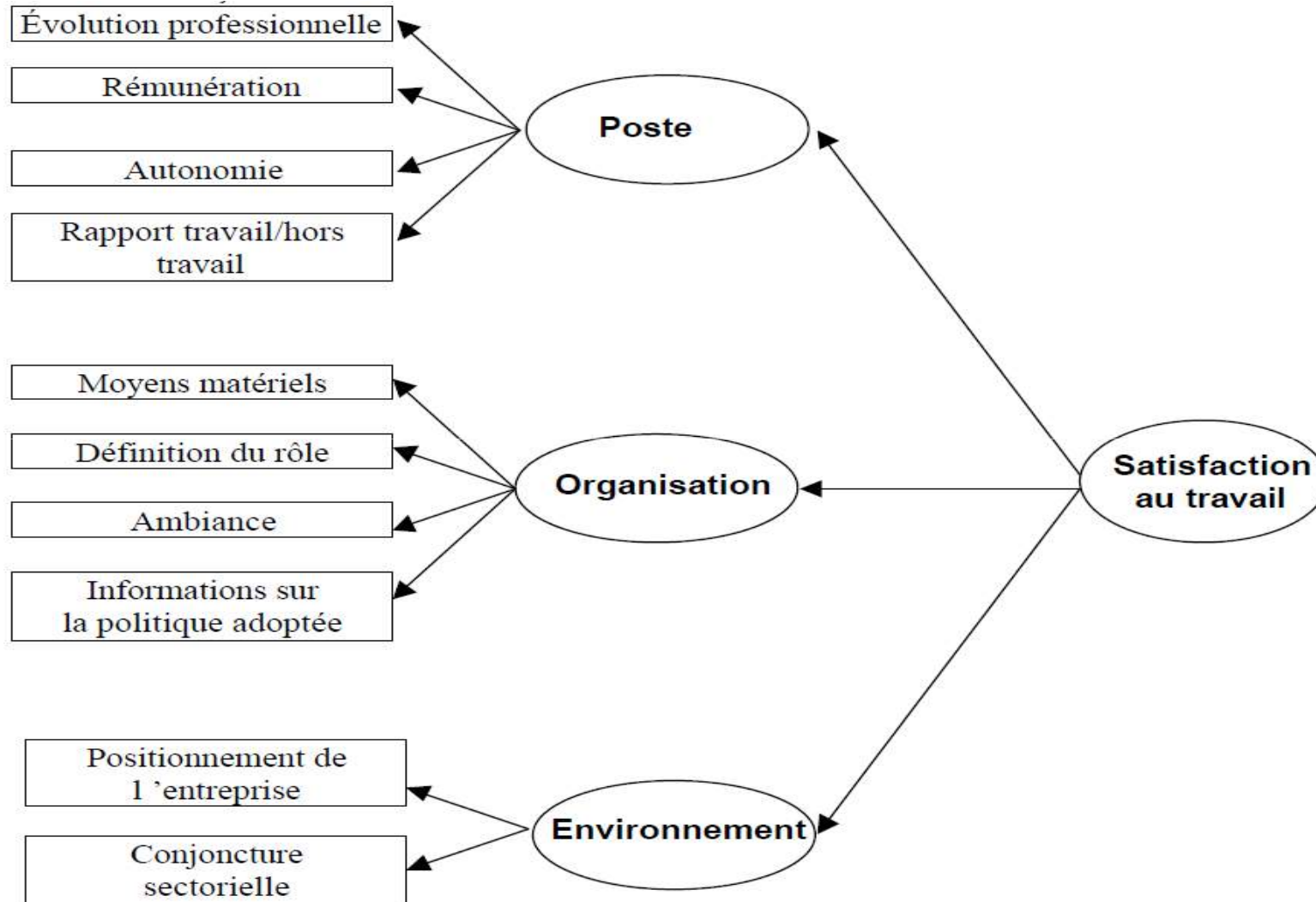
# Compléments sur la satisfaction au travail



- **Les recherches récentes lui associent encore d'autres facteurs comme:**
  - **l'identification au groupe de travail,**
  - **la possibilité d'influer sur l'organisation et de contrôler son travail,**
  - **la possibilité d'avoir de l'information sur l'organisation et ses objectifs,**
  - **l'entraide sociale ou encore la reconnaissance.**



# Exemple de modèle



- **François DURRIEU** <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/durrieu.pdf>



# Limites



- **Considèrent le monde de l'entreprise isolément de la sphère familiale et sociale.**
- **Les travaux plus récents menés depuis les années 90 montrent que la satisfaction au travail ne peut pas être réduite à un état affectif.**
- **Les facteurs externes à l'environnement professionnel tels que le contexte économique ou encore les circonstances familiales sont aussi à considérer dans les causes de la satisfaction au travail.**



# Remarques : Émotions au travail

- **Les travaux sur la satisfaction et sur le stress considèrent les émotions au travail.**
  - **Considérer la satisfaction comme une construction combinant les sentiments des salariés relatifs à des éléments à la fois internes et aussi externes au travail (Howard & Frink).**
  - **Rosa montre que la satisfaction dépasse les aspects socio-biographiques et dépend également d'aspirations que les individus développent dans les autres domaines de vie.**
    - **Dans ce prolongement, plusieurs études montrent que les mesures de l'affect au travail mesurent plus largement la satisfaction globale (et inversement).**





# Satisfaction globale et satisfaction au travail

- **La satisfaction au travail est par conséquent étroitement liée à la satisfaction globale d'une personne car le travail joue un rôle important dans la définition de l'identité.**
- **Définitions plus précises de la satisfaction au travail:**
  - **Weiss (2002), ou la satisfaction comme une attitude:**
    - *« un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle ».*
  - **Lemoine, 2004 :**
    - *« Impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi ».... « La satisfaction dépend des références liées à la culture et à l'organisation »*
      - **i.e., dans une structure innovante la satisfaction sera fonction des prises d'initiative et de l'autonomie.**



# Comparaison entre réalités vécues et attendues

- **Louche (2007) « *La satisfaction accompagne une concordance entre les attentes et ce que l'on obtient dans le travail* ».**
  - **D'une manière générale,**
    - **le sentiment de satisfaction résulte donc de la comparaison entre les réalités vécues par les individus et leurs desiderata, ou encore le sentiment que c'est équitable.**
    - **tient compte d'éléments à la fois intrinsèques au travail et externes.**
    - **Terme d'un échange équitable**
      - Cf: **justice organisationnelle**



# Intérêts pratiques de la satisfaction

- **Impact potentiel sur l'engagement des personnes dans l'organisation et que l'on mesure par exemple à travers l'absentéisme ou le turn-over.**
- **Si motivation et satisfaction sont en général associées, la corrélation entre satisfaction et motivation n'est cependant pas manifeste.**
  - Ce lien est positif mais faible (George & Jones, 1997).
- **MAIS, l'analyse des organisations a montré que:**
  - **les organisations qui avaient des niveaux moyens plus élevés de satisfaction professionnelle étaient plus performantes que les autres.**
- **La satisfaction est surtout un résultat final dont on cherche les liens avec divers facteurs explicatifs comme:**
  - **le management, le contenu du travail, l'influence de la personne sur le groupe de travail, l'équité du système de reconnaissance et les opportunités de promotion.**



# Enquête de satisfaction

- **Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît essentiel pour de nombreux responsables,**
  - **incidence potentielle sur**
    - la performance,
    - le turn-over
    - et l'absentéisme.
- **Les outils de gestion**
  - Des grandes entreprises mènent régulièrement des enquêtes sur la façon dont les employés perçoivent leurs activités,
  - Comme le rappelle Louche, cette notion **« *reste surtout utilisée comme thermomètre social en vue d'éviter si possible les conflits sociaux* ».**



# Exemples d'items d'enquêtes

**« Globalement, comment vivez-vous votre travail ? Voici comment je me sens à l'égard des aspects suivants »**

**(cf. Brangier, Managemétrie, UPVM)**

- Les ambiances physiques (température, bruit, lumière,...) de travail
- La possibilité de choisir ma propre méthode de travail
- Mes collègues de travail
- La reconnaissance que je reçois pour avoir fait un bon travail
- Mon supérieur hiérarchique direct
- La responsabilité qu'on me donne
- Mon niveau de rémunération
- Mes chances de promotion
- La façon dont mon entreprise est gérée
- Mes horaires de travail
- La variété dans mon travail
- La sécurité d'emploi que j'ai
- Les avantages sociaux que je reçois
- L'épanouissement et le développement personnel que me procure mon travail.





## 2. Le contenu du travail



# **Idée de départ**

- **Si on veut comprendre pourquoi une personne agit de telle ou telle façon dans une organisation, il est important de comprendre comment elle perçoit sa situation de travail et de déterminer l'impact de certaines caractéristiques du travail sur les performances des salariés comme le niveau d'exigences (les contraintes) et le degré d'autonomie.**



# Karasek (années 1980)

- **Les contraintes de temps et d'autonomie au travail représentent deux grandes dimensions du contenu du travail.**
- **Le modèle pour appréhender les tensions mentales qui pèsent sur les travailleurs.**
  - **Les salariés sont confrontés à deux types de contraintes de temps :**
    - les délais
    - et la vitesse à laquelle ils doivent accomplir leurs tâches.
  - **L'autonomie ou encore la latitude décisionnelle représente la possibilité qu'a un travailleur**
    - de contrôler sa méthode de travail
    - et aussi d'être créatif
    - et de développer ses compétences.



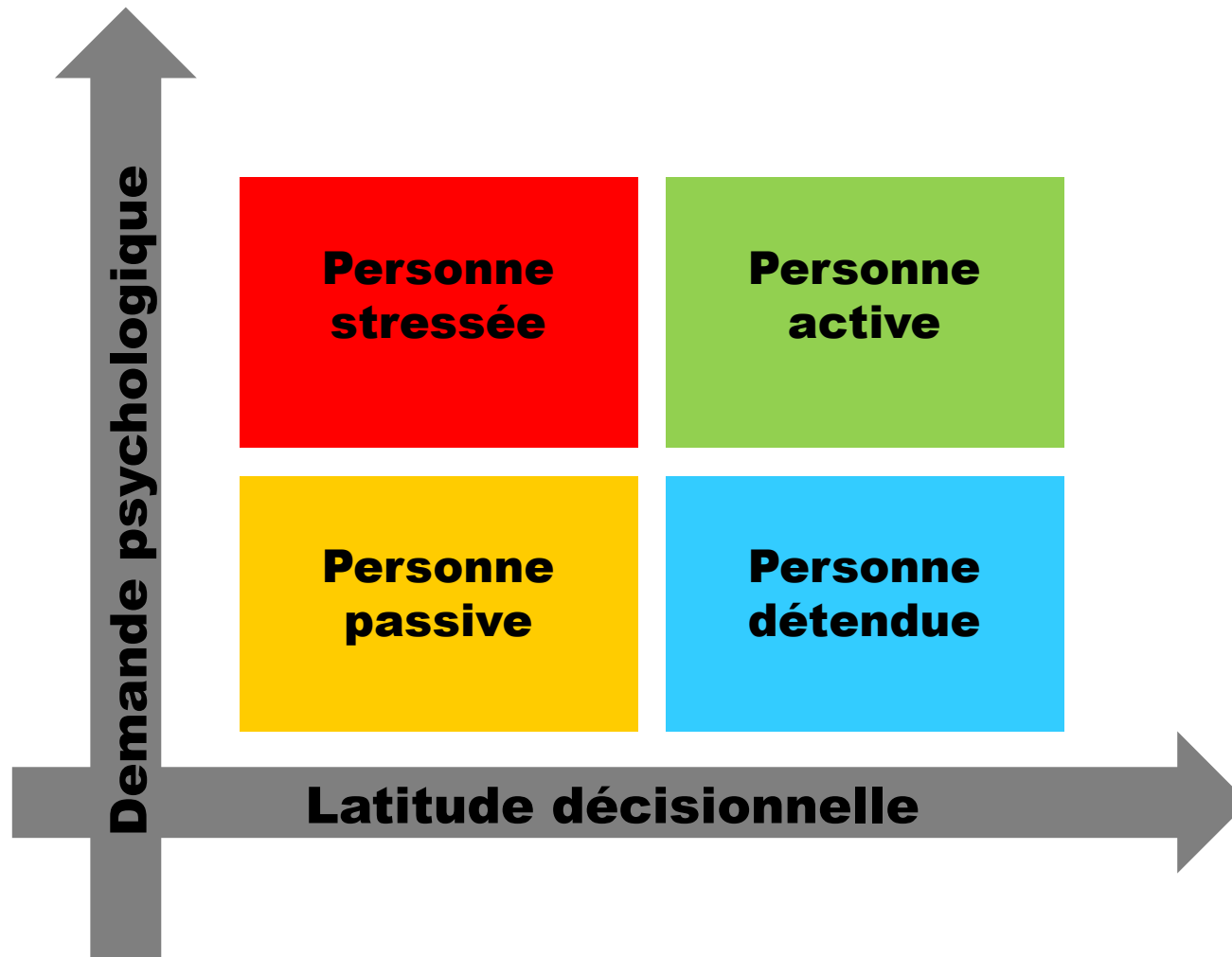


# Deux dimensions importantes

- **Deux dimensions se combinent entre elles et jouent un rôle essentiel pour évaluer la tension ressentie au travail.**
- **Combinant exigences et latitude de décision, il a ainsi dégagé quatre types de travail.**
- **En modifiant les exigences de travail ou le contrôle du travail, on peut réduire le stress et avoir ainsi une performance plus élevée.**
  - **Par exemple, une demande psychologique élevée associée à une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.**
  - **Et quand les exigences de situations données correspondent aux niveaux nécessaires de contrôle, les niveaux de compétence augmentent.**



# Job strain model, Karasek 1979



# Latitude décisionnelle

- **L'autonomie décisionnelle,**
  - **c'est à dire de contrôle**
  - **Choisir**
    - **sa façon de travailler,**
    - **de participer aux décisions qui s'y rattachent.**
      - *dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles;*
      - *dans mon travail j'effectue des tâches répétitives;*
      - *mon travail me demande d'être créatif.*
- **L'utilisation des compétences**
  - **Utiliser ses propres compétences et en développer de nouvelles.**
    - *mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi même;*
    - *dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail;*



# La demande psychologique

- **charge psychologique associée**
  - à l'exécution des tâches,
  - à la quantité et à la complexité des tâches,
  - aux tâches imprévues,
  - aux contraintes de temps,
  - aux interruptions
  - **et aux demandes contradictoires.**
    - *mon travail demande de travailler intensément;*
    - *on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive;*
    - *je reçois des ordres contradictoires de la part des autres personnes;*
    - *mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense;*



# Karasek (et Theorell années 1990)

- **troisième dimension : le concept de soutien social au travail.**
  - **Ce facteur regroupe l'ensemble des interactions sociales fonctionnelles au travail, c'est-à-dire le soutien et la compréhension de la hiérarchie, les relations d'entraide avec les collègues.**
- **Puis le modèle de Siegrist complètera cette approche tri-dimensionnelle avec la notion de reconnaissance,**
  - **c'est-à-dire encore le sentiment d'être récompensé (équitablement, justement, socialement) de l'effort fourni.**



# Le Soutien social

- **l'aide et la reconnaissance des**
  - **collègues**



- *les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents;*
- *les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt;*

- **et de la hiérarchie**

- *mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés;*
- *mon supérieur prête attention à ce que je dis et fais*



# Intérêts des modèles

- **Ces deux modèles validés,**
  - « **demande-autonomie-soutien au travail** » de **Karasek**
  - « **déséquilibre : effort/reconnaissance** » de **Siegrist,**
    - **permettent de repérer certaines dimensions psychosociales de l'environnement de travail qui représentent un risque en matière de santé pour les travailleurs exposés.**
- **Les éléments constitutifs de la situation de travail :**
  - **personnes (collègues, responsables), modes d'organisation (types de gestion et de management), objectifs fixés, procédures, délais sont autant de caractéristiques du travail contribuant à la construction de la santé au travail.**



# Applications

- **Comprendre les attitudes positives à l'égard du travail, et ce indépendamment des caractéristiques personnelles, il est important**
  - d'aménager des caractéristiques du travail qui stimulent l'intérêt des personnes,
  - soutiennent leurs efforts vers des objectifs définis.
- **Réduire la complexité de la réalité psychosociale du travail à des composantes significatives en termes de risques à la santé**
- **Elaborer et mettre en œuvre des interventions organisationnelles efficaces dans les milieux de travail.**
- **Deux types d'applications**
  - **Applications en analyse psychométrique**
  - **Applications en diagnostic du travail**





# Les échelles quantitatives

- **centrée sur la perception par les salariés du rythme, de la quantité de travail et contient des items relatifs à la liberté de prendre des décisions et la possibilité de mettre en œuvre ses compétences**
  - **On me fournit les informations qu'il me faut pour effectuer mon travail.**
  - **Je dispose des informations utiles à mon travail**
  - **J'obtiens les informations nécessaires à la réalisation de mon travail au bon moment**
  - **Mon travail exige que de la rapidité**
  - **Mon travail exige que je travaille dur**
  - **Mon travail exige que j'accomplisse une grande quantité de travail**
  - **J'ai assez de temps pour faire le travail que l'on me demande**
  - **J'ai une surcharge de travail (dans mon emploi)**

(Brangier, Managemétrie, UPVM)



# Le diagnostic du travail



- **Comprendre le contenu du travail**
  - **Recenser et expliquer les tâches en fonction de leur nature (du système humain-machine) et exigences.**
  - **Description des systèmes humain-machine**
  - **Recenser 6 types de données :**
    - **Concernant le personnel, la technique, l'information, l'environnement physique, les actions, l'environnement socio-organisationnel.**
  - **Il faut savoir comment les gens vont utiliser les outils et non pas seulement les construire.**



# Indice 1: le personnel



- **Nb d 'opérateurs**
- **Rôle de chacun**
- **Qualification**
- **mode de recrutement**
- **diplôme**
- **âge**
- **sexe**
- **ethnie; langue d 'origine**
- **grades et statuts dans l'organisation,**
- **Etc...**



# Indice 2: la technique



- **Types d 'appareils**
- **principes de fonctionnement**
- **formes, dimensions**
- **implantation architecturale**
- **nature des matériaux**
- **système de commande**
- **signalisation**
- **nuisances évidentes émises par le système**



# Indice 3: l'information



- **Consignes données aux opérateurs**
- **documentations**
- **signaux formels (entrées-sorties)**
- **signaux informels**
- **réseaux de communication**
  - **opérateur-machine**
  - **opérateur-opérateur sur un même poste**
  - **poste-poste(s)**



# Indice 4: l'environnement physique,



- **Bruit**
- **lumière**
- **humidité**
- **vibration**
- **ambiance thermique**
- **atmosphère artificielle**
- **ambiance physico-chimique**
  - **Implique compétences de spécialistes**



# Indice 5: les actions



- **Utilisation des outils (ordinateur, téléphone, instruments, notices, lieux, signaux...)**
- **utilisation des aides au travail**
- **activités manuelles, gestuelles**
- **typologies des actions liées**
  - à la prise d 'information
  - au traitement des informations
- **liaisons sensori-motrices**
- **système de commandes de la machine**



# Indice 6 : l'environnement socio-organisationnel

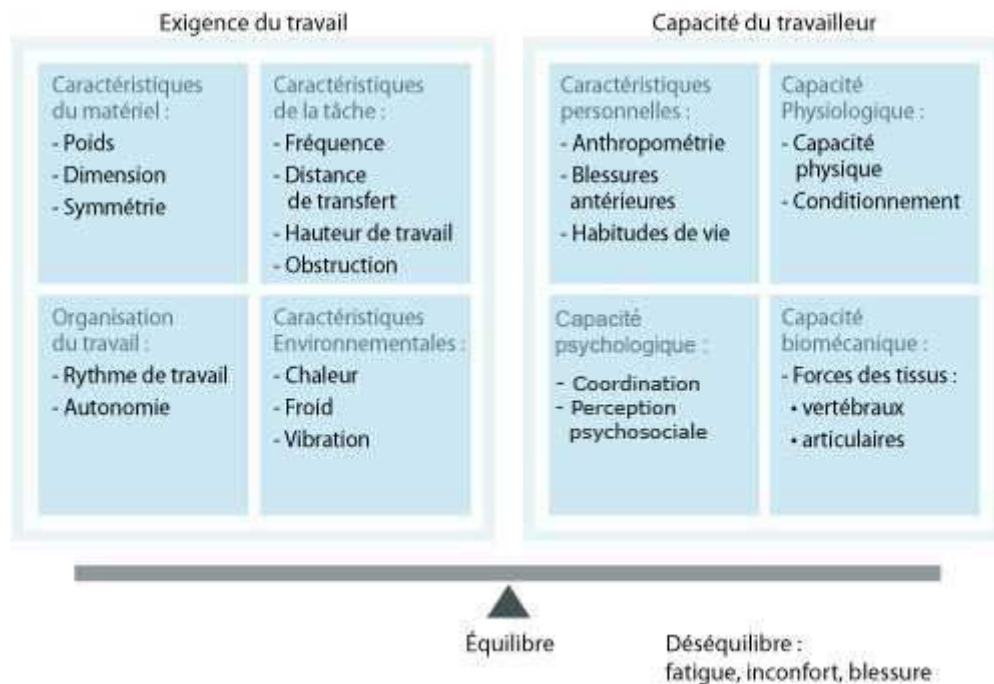


- **Équipe de travail**
- **structure hiérarchique**
- **statut social des intervenants**
- **autonomie ou dépendance dans le travail**
- **horaire (jour-nuit, pauses, repas...)**
- **les groupes, l'institution (syndicat, CE, CHSCT, CQ...)**
- **Type d'organisation du travail**
- **culture d'entreprise**
- **valeurs culturelles, codification des rapports sociaux.**





# Recenser les indices du travail pour identifier les exigences liées aux tâches



**Exemple:**

<http://www.irsst.qc.ca/manutention/files/images/modele-dempsey.jpg>

- **Leplat et Cuny :**
  - **exigences physiques**
  - **d'ambiance,**
  - **sensorielles,**
  - **sensori-motrices,**
  - **mentaux**
- **Ombredane et Faverge :**
  - **Exigences d'organisation,**
  - **de recours à des procédés de codage décodage,**
  - **de mémorisation,**
  - **de précision de monotonie,**
  - **de rapidité,**
  - **de simultanéité,**
  - **d'opportunité,**
  - **de durée,**
  - **de changement.**



# Les exigences liées aux tâches

- **Leplat et Cuny : Exigences cognitives en terme de nécessité :**

- **Nécessité :**



- **de faire un diagnostic sur l'état du système,**
- **d'interpréter une situation,**
- **de mémoriser,**
- **de travailler sur des données mémorisées,**
- **de choisir les informations pertinentes,**
- **de synthétiser les infos,**
- **d'anticiper certains stimulus,**
- **d'élaborer une représentation mentale.**



# Recenser les indices du travail pour comprendre l'activité

- **Diagnostic du travail**
  - **Analyse de la tâche est en partie dépendante de l'individu.**
  - **Difficile parfois de distinguer les facteurs**
    - **qui relèvent de la tâche de ceux**
    - **qui relèvent de l'opérateur et de l'activité.**
- **Analyse de l'activité**
  - **But : schématiser ou formaliser le déroulement logique et chronologique des activités des opérateurs en identifiant les paramètres et les facteurs impliqués et en indiquant les enchaînements et les alternatives.**
  - **Faverge distinguait 4 activités :**
    - **gestuelle,**
    - **de prise d'information,**
    - **de régulation,**
    - **cognitive.**



# Formes de l'analyse de l'activité



Jacques Leplat

Repères pour  
l'analyse de  
l'activité  
en ergonomie

Le travail  
humain puf

- **Découper en unité, quantifier les unités, modélisation, simulation.**
- **Il y a des activités perceptives, mentales, physiques.**
- **Activités**
  - **Graphe d'activité**
  - **Rappel entretien de recueil de connaissances (voir autres cours)**
- **Mesurer les conséquences de l'activité**
  - **pour le travailleur : Rémunération, statut social, fatigue, vieillissement, psychopathologie, charge, reconnaissance sociale, accidents.**
  - **pour le système : Quantité, qualité, vitesse, incidents, absentéisme, turn over, mutation, promotion, conflits, maintien des installations, dégradations.**

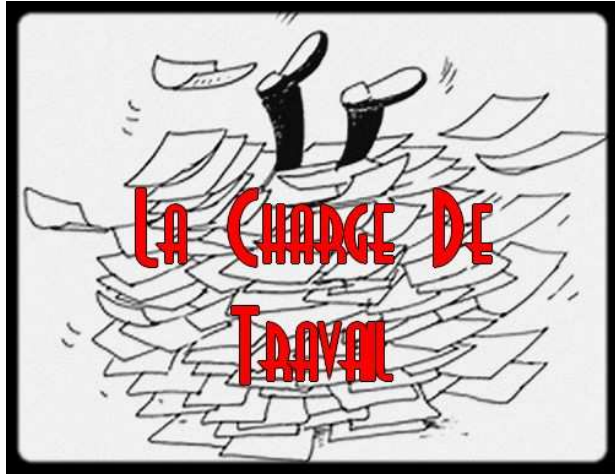


# Recenser les indices pour appréhender les astreintes et contraintes

- **Contrainte :**
  - **Condition de travail qui s'exerce sur l'opérateur.**
  - **Ensemble des exigences de la tâche et des conditions extérieures qui dans le système de travail agissent sur l'opérateur**
- **Astreinte :**
  - **Résultante de la contrainte, conséquence du travail.**
  - **Effet de la contrainte sur l'opérateur**
  - **fonction des caractéristiques et aptitudes individuelles, les conséquences sont physiologiques et psychologiques**
- **Réciprocité contraintes-astreintes**
- **Fatigue**
  - **Effets locaux ou généraux, nocifs, réversibles, récupérables après un certain temps**



# Recenser les indices pour appréhender la charge de travail :



- **Quantité de travail à faire -> Mesure quantitative**
- **Ce que coûte le travail à l'opérateur.**
- **Charge = Capacité/Sollicitation**
- **Résultat = surcharge ou sous-charge**
- **Charge mentale : 2 aspects :**
  - **objectifs : quantifiable (fatigue, stress...)**
  - **subjectifs : ce que le travail représente pour l'individu**



# Facteurs qui déterminent les variations de charge :

- **Relatifs à la tâche** : exigences, quantité d'information, productivité à dégager
- **Liés à l'organisation** : cadences, type d'organisation, libertés...
- **Aménagement des postes** : signalisation, compatibilité de l'interface homme-machine...
- **Individu** : âge compétence, vie hors travail, attitude face à la tâche...
- **Conditions physiques** : éclairage, bruit, température, radiations...



# Recenser les indices pour étudier les dysfonctionnements



- **Il s'agit d'identifier toutes les anomalies qu'elles qu'en soient les origines et conséquences en les recensant à travers des entretiens, documents, observations, auprès de syndicats, de la médecine du travail etc...**





# Types de dysfonctionnements

- **Anomalies de la machine : pannes, défauts, infaillibilités...**
- **Anomalies dues à des interférences entre des machines, réseaux...**
- **Erreurs dues à un comportement de l'opérateur...**
- **La non qualité : mesurer les écarts entre les performances requises et obtenues**
- **Symptômes de malaises sociaux : grèves, absentéisme, mauvais climat social...**
- **Activités de récupération : fonctionnement dégradé, opérateur pallie les risques d'incidents ou d'accidents.**
- **Utilisation d'outils non appropriés**
- **Incidents**
- **Presque accidents**



# Conclusion sur l'étude du contenu du travail

- **Domaine**
  - **Vaste**
  - **Multi-facettes**
- **Modèle**
  - **Théoriques**
  - **Pratiques**
    - **Psychométriques (questionnaires)**
    - **Qualitatifs (analyse de l'activité « réelle »)**
  - **Interventions de terrain pour agir et changer les situations**





# 3. La justice organisationnelle



# Prendre des décisions est quotidien dans la vie des organisations



- **Les décisions ne sont pas sans conséquence pour les salariés qu'elles emploient.**
  - **Ceux-ci forment un jugement personnel de ce qui est juste ou injuste dans les pratiques organisationnelles et les politiques d'entreprises.**
- **C'est cette notion de perception de justice que l'on appelle la justice organisationnelle.**



# Définition initiale

- **Elle vise à prendre en compte les réactions des individus relatives aux décisions de l'organisation ainsi qu'aux procédures employées pour les prendre.**
- **Notion-clé en sciences sociales**
  - **car cette perception de justice guide les réactions et les attitudes des travailleurs.**



# Les trois types de justice



- La justice **distributive** ;
  - la décision est-elle juste ? Les rétributions doivent être proportionnelles aux contributions fournies;
- La justice **procédurale** ;
  - les procédures pour prendre les décisions sont-elles justes ? Les procédures sont exemptes de biais ou de préjugés (impartialité). cohérentes (mêmes procédures pour tous), précises (fondées sur des informations exactes), susceptibles d'être corrigées, représentatives, respectent l'éthique de la société;
- La justice **interactionnelle** ;
  - la communication avec les décisionnaires est-elle juste ? La qualité du traitement interpersonnel que les individus obtiennent des autres.



# Les premières recherches sur la justice organisationnelle

## • Justice distributive



- **Issues des travaux de Adams (1965) qui a associé la théorie de l'équité à la notion de justice distributive.**
  - **La perception qu'une personne a de son ratio contributions/avantages retirés et ce qui est reçu par un collègue détermine sa satisfaction et modifie son comportement.**
- **La justice distributive sert à évaluer dans quelle mesure l'individu concerné reçoit les décisions qu'il pense mériter.**
  - **une décision de distribution est vue comme juste quand les ressources sont distribuées en fonction des contributions, efforts, ou encore des performances.**



# Enrichissement de la théorie de l'équité (années 1970)

- **Thibault et Walker (1978) et Leventhal (1980)- ont contribué à l'émergence de la notion de justice **procédurale**.**
  - Celle-ci renvoie aux procédures mises en œuvre par l'organisation pour parvenir à une décision.
  - Quand les salariés ont « *voix au chapitre* », la procédure, tout comme la décision, sont vues comme plus justes (Steiner).





# **six critères participent à la perception de justice d'une procédure (Leventhal)**

- 1) la consistance**
  - **application de la procédure à tous de la même façon dans le temps**
- 2) la neutralité**
  - **les procédures ne renvoient pas à des préjugés, des biais personnels**
- 3) la précision des informations,**
- 4) la possibilité de corriger les décisions en fonction de nouvelles informations,**
- 5) la représentativité**
  - **prise en compte de tous les critères pertinents pour les salariés concernés**
- 6) l'éthique**
  - **respect des principes éthiques et moraux de l'organisation dans les procédures utilisées.**



# **La dimension interactionnelle des perceptions de justice (Bies & Moag)**

- **l'importance de la communication et de la qualité des relations interpersonnelles que l'individu reçoit lors de la mise en place des décisions qui le concernent.**
- **relative aux perceptions de justice concernant le traitement personnel.**
  - **L'idée centrale est que les jugements de justice ne dépendent pas seulement des qualités distributives et/ou procédurales du traitement exercé dans l'entreprise mais aussi de la qualité des relations interpersonnelles que l'individu reçoit lors de la mise en place des décisions qui le concernent.**



# Le sentiment de justice interactionnelle

- **Tax et al. (1998) définissent la justice interactionnelle comme «traitant du comportement interpersonnel dans la mise en œuvre des procédures et l'obtention du résultat ».**
  - **la justice interactionnelle fait référence**
    - **aux aspects sociaux de l'interaction**
    - **à des caractéristiques comme l'honnêteté, la courtoisie, le respect, la politesse et la franchise.**
- **L'idée majeure**
  - **les personnes qui prennent les décisions doivent donner des informations et des explications sur la prise de décision, et les communiquer en respectant la dignité de chacun.**



# Dépend de deux types de traitement (Greenberg)



- **Deux dimensions**
  - **La justice interpersonnelle ;**
    - relative au degré de dignité, de politesse et de respect dont bénéficie un individu dans la communication;
  - **La justice informationnelle ;**
    - renvoie à la présence ou non d'explications fournies par l'autorité managériale sur les raisons des procédures mises en place.



# Définition globale de la justice organisationnelle

- **La justice organisationnelle peut être définie comme :**



- **« La prise en compte des réactions des salariés concernant les décisions de l'organisation (justice distributive) ainsi que les procédures employées pour les prendre (justice procédurale) » (Steiner & Touzé)**
- **« La justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) » (Folger et Cropanzano).**



# Intérêts, limites et applications

- **Concept fondamental en psychologie du travail au plan de son efficacité.**
  - **Les perceptions de justice élaborées par les salariés dans l'organisation qui les emploie leur permettent d'évaluer la qualité de la relation qui les lie à leur employeur et le supérieur direct.**
  - **Elles constituent de bons indicateurs de leurs comportements et de leurs réactions au travail;**
    - **ceux que l'organisation recherche comme l'implication, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le vol, l'absentéisme, le turn over (Colquitt).**
- **Une situation perçue comme juste favorise l'acceptation des décisions et plus largement, participe à la satisfaction au travail.**



# Pour la gestion

- **Les études montrent que les personnes qui perçoivent une situation au travail juste ont un attachement plus important à l'entreprise et plus grande confiance en la direction (Steiner et Rolland).**
- **Intérêt pour la gestion:**
  - **une gestion adaptée des différentes dimensions de la justice peut aider les organisations à développer parmi leur personnel des attitudes et comportements positifs, constructifs et faciliter la mise en œuvre et l'acceptation de changements organisationnels.**
  - **pertinence de cette théorie a déjà été montrée dans différents champs des ressources humaines comme le recrutement, l'évaluation, la résolution des conflits.**



# Exemples de thèmes à aborder...

- ***Quand les décisions sont prises concernant les personnes, elles respectent des règles et des procédures cohérentes.***
- ***Ce sont les intérêts personnels et les préjugés qui influencent les décisions de notre organisation.***
- ***Avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement.***
- ***Dans notre structure, on nous demande notre avis avant de prendre des décisions.***
- ***Même quand les décisions sont déjà prises, on nous donne la possibilité de les modifier.***
- ***On nous fournit des explications concernant les décisions qui sont prises nous concernant.***
- ***Notre organisation se préoccupe du respect de nos droits.***
- ***On s'efforce d'être juste vis-à-vis de nous.***
- ***Les procédures utilisées pour prendre des décisions nous concernant nous permettent d'exprimer nos opinions et sentiments durant la prise de décision.***
- ***Etc...***

Cf. Brangier – Managemétrie, UPVM







## **4. La relation hiérarchique et la relation de pouvoir**



# Hiérarchie et pouvoir



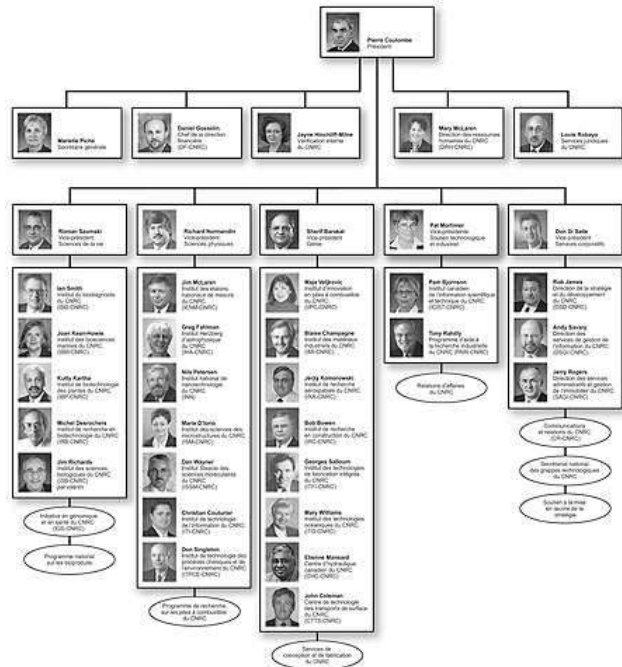
- **Que diriez-vous des relations avec votre responsable?**
- **Quelles sont les qualités requises pour qu'un manager soit efficace?**
- **Comment diriger une équipe de façon performante dans une organisation ?**
- **Leadership**
  - *« fait de diriger des personnes et de mobiliser leur énergie vers un objectif précis »*, (Lévy-Leboyer)



# Relations hiérarchiques

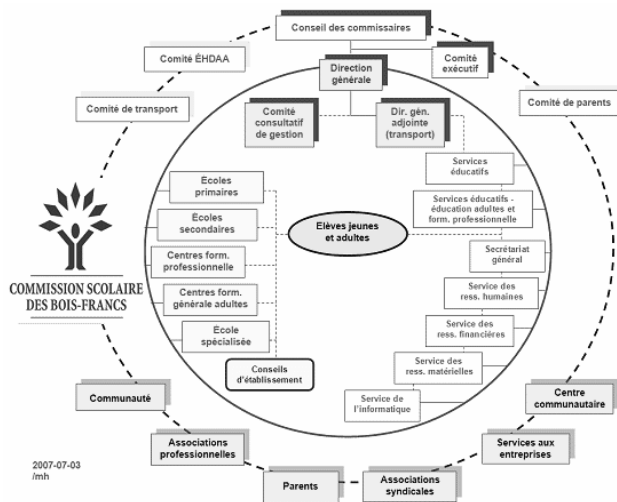
- **constituent un des facteurs clés de réussite d'une entreprise ;**
  - **tout particulièrement dans le contexte actuel d'évolution technologique très rapide, de compétition accrue et de difficultés sociales (agilité organisationnelle)**
- **mettre en évidence que les relations à la hiérarchie influent sur l'engagement organisationnel.**
- **les comportements des responsables ont des conséquences sur le climat social et sur les performances d'une organisation.**





# L'organigramme

- **L'organisation est une source d'incertitude qui s'impose à tous.**
- **Structurer l'organisation**
  - **Fixer les postes de travail et les relations fonctionnelles qui les unissent**
    - Qui fait quoi, où, avec qui?
- **L'organigramme définit les liaisons de droit (pas de fait)**
  - **L'organigramme manifeste, perçu, réel, optimum...**
- **Remarque: matrice des relations fonctionnelles**



# Le management



Extrait: "un  
idiot a Paris"  
1967 -  
Bernard Blier

- **« *Le management est l'action et la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Mascllet, 2006).**
- **Déterminer le mode le plus efficace de leadership.**
  - **Les premières expériences initiées par Lewin ont comparé trois styles de leadership : autoritaire, démocratique et laisser aller.**
  - **Les travaux réalisés depuis et les études contemporaines mettent en évidence l'effet positif de la participation.**
  - **Il améliore la qualité des décisions, encourage un engagement organisationnel plus important qu'un fonctionnement de type autoritaire et d'une manière plus large et favorise l'acceptation des changements.**
  - **La participation s'accompagne de satisfaction et de performance plus élevée.**



# Les modes de commandement, leadership.

Style leadership	Rôle leader	Rôle subordonnés
Directif	Décode les infos, Prend des décisions, Donne les instructions, Contrôle	Exécutent
Négociation	Idem	Donnent des infos exécutent
Consultant	Demande des infos et suggestion, Prend des décisions, Donne les instructions, Contrôle	Donnent des infos et suggestions, Exécutent
Participatif	Négocient et cherchent la meilleure solution (avec sub.), arrête la décision, contrôle	Exécutent
Délégation	Donne des infos, suggère des solutions, ne demandent jamais aux collaborateurs d'abandonner leurs solutions, Contrôle	Choisissent une solution, Prennent la responsabilité de la décision, Exécutent

• Fiedler (1967)



# Psychologie du commandement & Leadership

- **Rappel expérience Lippitt & White**
  - **Leadership autoritaire**
    - responsable seul, décide seul, reste à l'écart du groupe.
  - **Leadership démocratique ou participatif**
    - discussions provoquées par le chef, tient compte de l'avis du groupe.
  - **Leadership « laissez faire »**
    - le chef précise les objectifs et les moyens, adopte ensuite un comportement passif, le groupe jouit d'une grande liberté.
- **Distinction**
  - **les comportements de considération (intérêt à l'humain)**
    - Le chef a de l'intérêt et du respect pour ses subordonnés
    - Se préoccupe de leur bien-être et leur manifeste considération et aide ;
  - **les comportements de structure (intérêt à la production)**
    - Le chef définit et organise clairement tant son rôle que celui de ses subordonnés,
    - Conduite orientée vers l'atteinte des buts et établissement des canaux de circulation des informations.



# Impact du mode de management

- **Judge, Piccolo et Ilies (2004) ont mis en évidence que la considération, qui consiste à témoigner respect et écoute aux salariés, est très liée à la satisfaction des subordonnés.**
- **Facteur stimulant l'activité créatrice et innovante des collaborateurs**
  - **Mesurer si les collaborateurs sont soumis à un contrôle hiérarchique fort ou s'ils sont plutôt dans une relation hiérarchique d'aide, de soutien, cette dernière étant davantage génératrice d'innovation.**



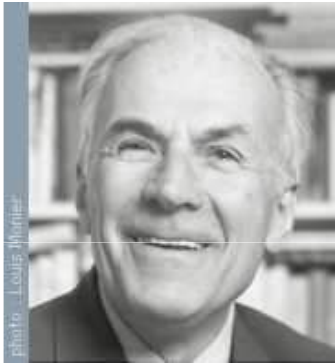


# Soutien et créativité

- **Les travaux de Oldham et Cummings (1996) ont mis en évidence l'impact positif du soutien managérial sur la créativité.**
  - *« la performance créative comme une production, un service, une procédure, qui d'une part sont nouveaux et originaux, d'autre part sont potentiellement utiles ou pertinents pour l'organisation. »*
- **Quand le management est caractérisé par une relation de soutien, d'intérêt et d'écoute du superviseur à l'égard de ses collaborateurs, qu'il les encourage à exprimer leurs opinions ou encore suscite la circulation des informations et facilite le développement des compétences des employés, la créativité est optimisée.**
- **Un encadrement encourageant et stimulant est facilitateur de créativité, de complexité et de performance des travailleurs.**
  - **Ce comportement d'aide et de soutien favorise également l'engagement organisationnel.**



# Analyse du pouvoir, stratégie et jeu des acteurs



(Michel Crozier)

- **Trois postulats de base**
  - **Le comportement des individus est le produit d'une stratégie**
  - **Les relations de travail sont des relations de pouvoir**
  - **Le fonctionnement des organisations obéit à des règles du jeu**



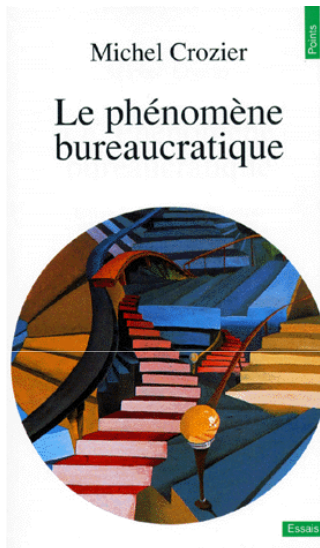
# Stratégie

- **Tout comportement**

- **est actif,**

- **A un sens, suit une logique,  
(rationalité limitée)**

- **est offensif et défensif à la  
fois**



# Pouvoir

- **Toute relation humaine comporte une part de pouvoir.**
- **Le pouvoir est la capacité à modifier le comportement d'autrui sans que celui-ci ne l'eût fait spontanément.**
  - **Il ne se possède pas mais s'exerce.**
  - **Il est lié à une négociation entre individus.**
- **Il existe un pouvoir des subalternes.**
  - **Tout le monde prend des décisions.**
  - **Le pouvoir est diffus**

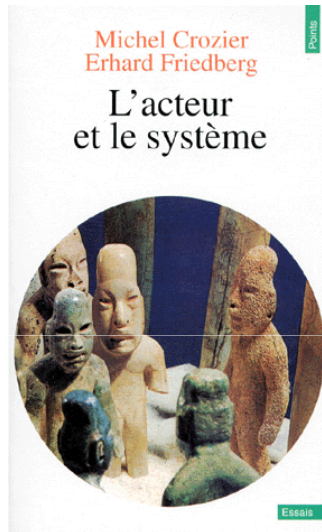


# Pouvoir

- **La relation de pouvoir est :**
  - **intransitive**
  - **réciproque**
  - **structurellement déséquilibrée**
- **Le pouvoir dépend de deux facteurs :**
  - **La marge de manœuvre.**
    - **C'est parce qu'autrui est imprévisible pour moi qu'il peut exercer du pouvoir sur moi**
  - **La capacité de résoudre des problèmes pour les autres.**
    - **C'est dans la zone d'incertitude que s'exerce le pouvoir.**



# Source du pouvoir et incertitude



- **4 sources de pouvoir :**
  - **Expertise, (savoir, expertise)**
  - **Expertise d'environnement ou de relais, (expertise d'environnement)**
  - **Aiguilleur, (information, communication)**
  - **Hiérarchique (création, modification, et application des règles formelles, des procédures, des structures)**



# Les règles du jeu



- **Toute relation secrète des règles du jeu qui limitent l'exercice du pouvoir et canalisent le comportement des acteurs.**
- **Le fondement des règles du jeu est la survie (la réussite) de l'organisation qui constitue une source d'incertitude centrale s'imposant à tous.**
- **Les structures formelles constituent la partie visible et codifiée des règles du jeu.**
- **Les règles réduisent/définissent l'incertitude.**



# **Pouvoir, place hiérarchique et modes de coordination et d'interdépendance :**

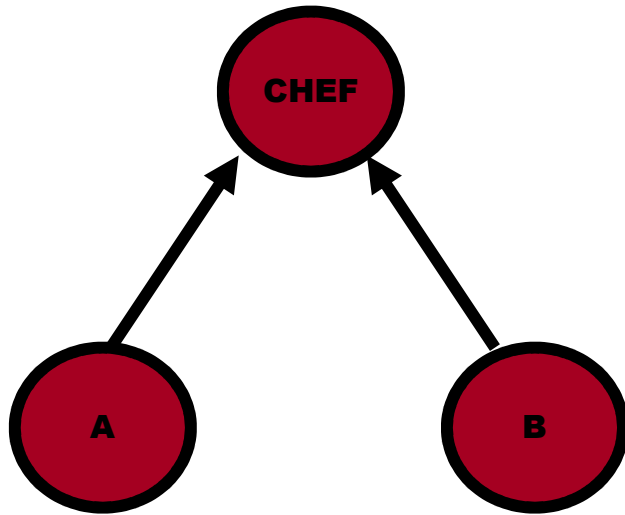


- **Apprécier la manière dont les individus coordonnent leur activité**
- **Evaluer les types de couplage entre les postes de travail ou entre les opérateurs**
- **Quatre types de couplage**
  - **Communauté**
  - **Séquentiel**
  - **Réciproque**
  - **Linéaire**
  - **+ le mélange...**





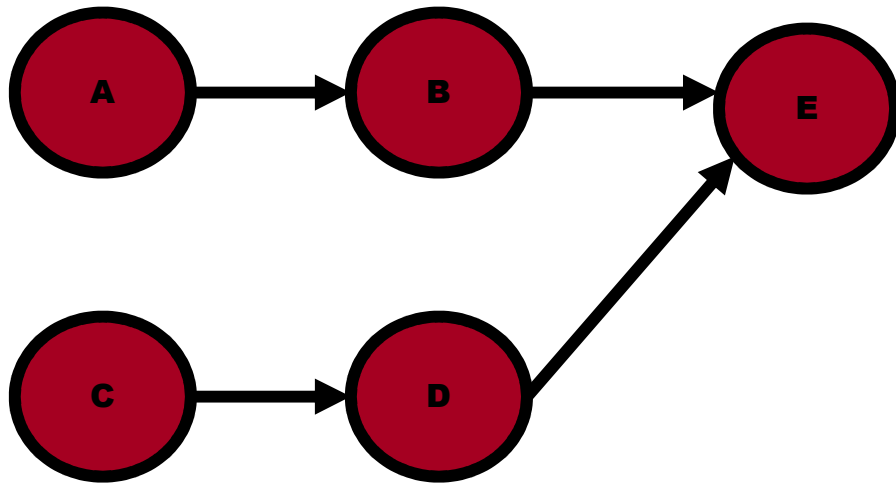
# Le couplage de communauté



- **A et B en relation par l'intermédiaire d'un chef**
- **A et B partagent des ressources communes, sinon indépendants**
- **Coordination assurée par un pontage hiérarchique**



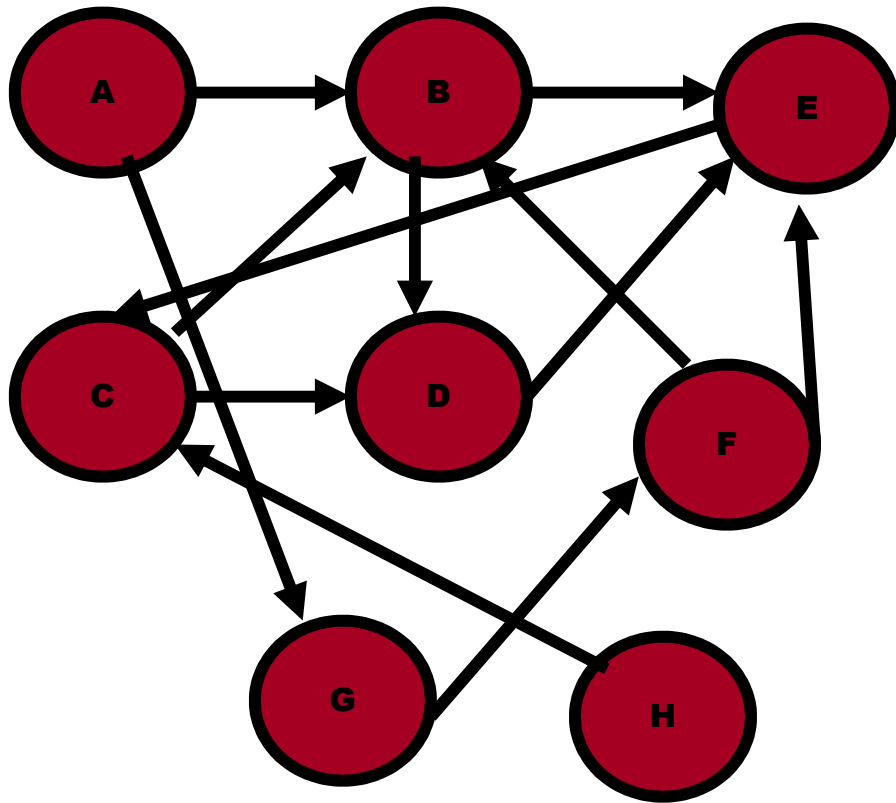
# Le couplage séquentiel



- **A, B, C, D, E sont liés par des liens simples et univoques de types fournisseurs à clients**
- **Coordination assurée par plan et ordonnancement centralisé**



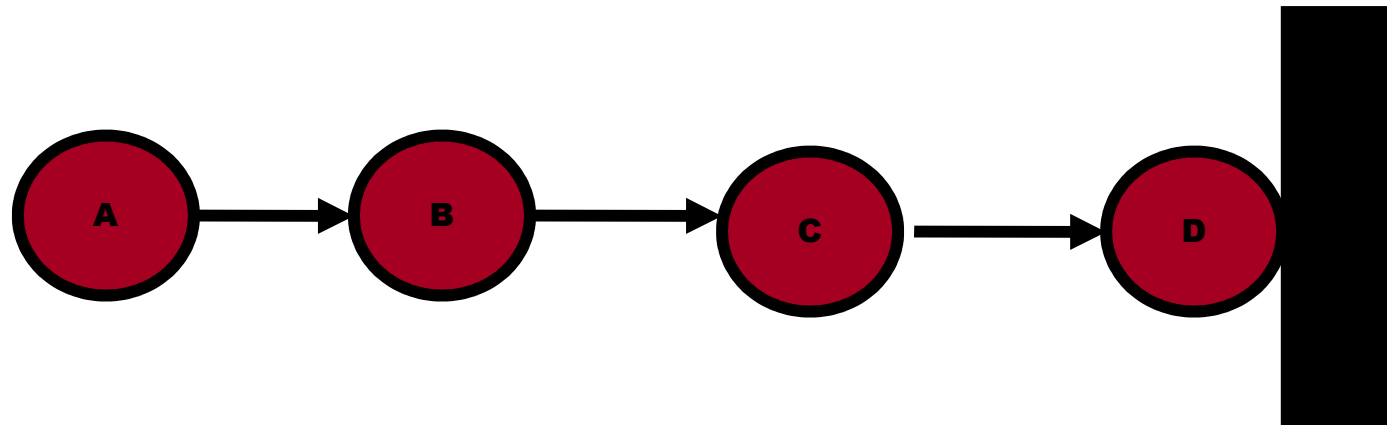
# Le couplage réciproque



- **les activités des acteurs ont des répercussions complexes, imprévisibles et multiples.**
- **Coordination par ajustement mutuel**



# Le couplage linéaire



- **L'individu D rattrape les loupés des autres et contrôle l'incertitude finale en se ménageant une marge de manœuvre aux dépens de ses collègues**



# Conclusion: comportement de joueur



- **Ne peut pas être modifié directement**
- **Mais seulement indirectement par une modification des « règles du jeu » qui forment une structure de rationalité et une matrice de**
  - Gains
  - Pertes
- **(Cf: le changement chez Crozier, Watzlawick, Piaget...)**
- **Idée pour l'intervention sur le changement:**
  - Modifications de structure et de surface



# Applications

- **Étude du pouvoir pour le changement organisationnel**

- **Analyse stratégique**

- **Identification des zones d'incertitudes**
    - **Bilan du jeu des acteurs**
    - **Reconstitution des relations de pouvoir**

- **Évaluation**

- **Questionnaire sur la relation de pouvoir**
    - **Appréhender la perception des individus de la qualité de leur relation avec l'autorité immédiate.**
      - *Mon supérieur m'aide à résoudre des problèmes*
      - *Mon supérieur m'encourage à développer de nouvelles compétences*
      - *Mon supérieur me tient informé de ce que les employés pensent et ressentent par rapport à la vie de l'entreprise*
      - *Mon supérieur encourage les collaborateurs à participer aux décisions importantes*





## **5. Les attitudes et des motivations**



# Qu'est-ce qui vous motive au travail?

- **Motivation, implication, engagement, satisfaction, employabilité, habilitation empowerment, need of achievement**
- **Trois notions majeures: implication, engagement organisationnel et motivation.**
  - **L'implication au travail désigne le lien entre l'individu et son travail.**
  - **L'engagement organisationnel renvoie à la relation individu et organisation.**
  - **Quant à la motivation, elle peut se définir comme l' « ensemble des facteurs internes et externes qui poussent à agir » (Lemoine, 2004).**
    - **Sachant que dans les travaux contemporains, on parle maintenant davantage d'implication.**





# La motivation

- “le processus psychophysiological responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'une action ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu lesquels s'exerce cette action.” (Coquery, 1991, p. 480).
  - un **processus psychophysiological** parce qu'elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.
  - une **variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation**, c'est-à-dire niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.
  - Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux **forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif**, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.



# L'énergie des conduites



- **En ce sens, la motivation procure les ressources nécessaires à une personne pour agir dans son milieu; c'est pourquoi Piaget appréhende la motivation comme étant l'aspect énergétique des conduites.**
  - **La motivation est un thème qui fait référence au projet personnel** et à la manière dont il va se modifier tout au long des expériences de vie, professionnelles en particulier.
  - **La motivation est donc une dynamique**, un mouvement qui pousse à agir et qui oriente l'énergie des individus.



# Niveau d'analyse

- **Pas seulement dans la sphère du travail car elle n'est que la conséquence d'une organisation intrapsychique plus profonde.**
- **La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance.**
  - **La direction :**
    - **toute conduite est orientée vers un but auquel la personne attribue une certaine valeur. Cette dernière dépend à la fois de la nature du besoin dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé.**
  - **La force et la persistance de l'action**
    - **dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit. C'est l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.**



# **La motivation oriente les conduites humaines.**

- **L'orientation des conduites d'un individu manifeste la valeur signifiante, ou la valence, de certains éléments du milieu.**
  - **Si la valence est positive,**
    - **l'individu a tendance à vouloir rechercher cet élément; ce dernier acquiert alors une valeur appétitive aux yeux de la personne; il suscite de l'intérêt, et cela a tendance à entraîner des comportements dits d'approche.**
  - **Si la valence est négative,**
    - **l'individu a tendance à l'éviter; cet élément a donc une valeur aversive pour la personne, et aura tendance à susciter des comportements dits d'évitement.**



# Conséquences du comportement

- **La valence d'un élément peut être modifiée selon les conséquences d'un comportement.**
  - **En effet, si l'individu éprouve un certain plaisir à la suite d'un comportement adopté pour atteindre un objectif quelconque, il aura tendance à répéter ce comportement si une situation semblable se présente. L'inverse est également vrai.**
- **L'individu tend à répéter les comportements qui lui ont procuré du plaisir;**
  - **c'est le principe de renforcement.**
- **La satisfaction entraîne une réduction de la tension, liée au besoin (ou au désir ou à la pulsion) qui a fait apparaître le comportement.**
  - **La satisfaction correspond à l'atteinte, partielle ou totale, de l'objectif recherché. L'état qui résulte de cette baisse de tension est expérimentiellement vécu comme du plaisir, c'est-à-dire comme un état affectif agréable.**



# Définition et orientations théoriques

- **La motivation comme**
  - **la capacité d'engagement et de mobilisation de ses ressources face à une situation.**
- **Deux orientations**
  - **Les processus de la motivation au travail.**
    - **Exemple: Théorie VIE**
  - **Les formes prises par la motivation... et les besoins**
    - **Exemple Maslow**

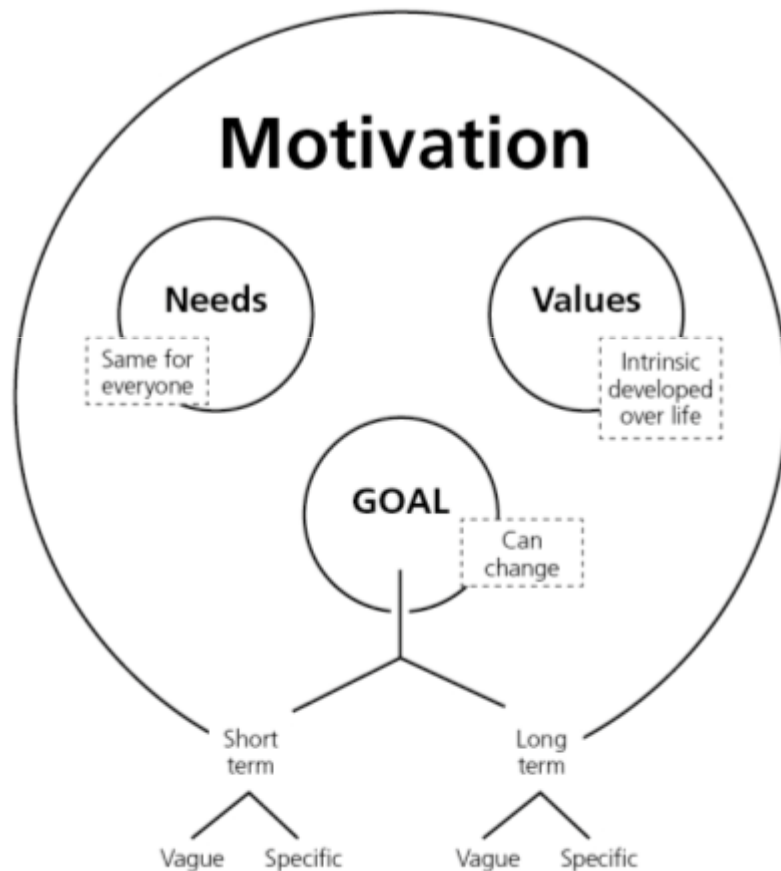


# Présentation de la Théorie ELV ou système VIE.

- **Hull, Vroom...**

## Les théories de processus:

- **cherchent à préciser comment des variables interagissent pour mobiliser le comportement des travailleurs.**
- **présentent la motivation comme une force résultant de trois variables:**
  - **Expectation,**
  - **Instrumentation,**
  - **Valence**



# **L'expectation E est la relation perçue entre l'effort déployé et la performance accomplie.**

- **“vais-je parvenir à en faire plus (ou pourrai-je faire mieux) si je m'efforce davantage?”.**
  - **L'effort est payant en terme de performance?**
  - **L'expectation peut être vue comme le rapport performance sur effort.**
  - **L'estimation de E repose sur**
    - **la confiance que l'on a en ses propres capacités (confiance en soi)**
    - **des facteurs externes d'ordre personnel (supérieur hiérarchique trop critique, décourageant),**
    - **d'ordre technique (travail très bureaucratisé où l'effort est stérile).**





# **L'instrumentalité I est le rapport attente sur performance.**

**“vais-je obtenir de mon travail ce que j'en attends si je fais plus ou mieux?”.**

- la performance est-elle payante en terme d'attente?**
- = l'instrumentalité de la performance par rapport à une attente donnée.**
- Le terme instrumentalité traduit sans doute le fait que l'on cherche à mesurer si la performance est un plus ou moins bon moyen (instrument) pour atteindre un résultat souhaité.**



# **La valence $V$ d'une attente est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.**

- **“Quel est le prix pour moi de ce que mon travail actuel peut m'apporter?”.**
  - **Pour une attente donnée ces trois variables agissent de manière multiplicative.**
  - **Dès que l'une est faible la motivation pour l'attente est faible.**
- **Conclusion sur VIE:**
  - **Motivation = Perceived Probability of Success (Expectancy) & Connection of Success and Reward, material benefit (Instrumentality) & Value of Obtaining Goal (Valence, Value)**  
**(VIE = Valence, Instrumentality, Expectancy)**



# Les attentes et la motivation

- **Les attentes peuvent être de deux types:**
  - **les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire)**
    - **liées à l'instrumentalité de la performance au sens où les motivations pour ce genre de récompenses vont principalement être affectées par des variations de I .**
  - **Les attentes internes qui dépendent de soi (sentiment de progrès personnel, fierté d'une réussite, intérêt de la tâche accomplie, valorisation tirée d'une responsabilité assurée).**
    - **Les attentes internes sont davantage liées à E.**



# Les attentes et les règles du fonctionnement organisationnel

- **Elles sont parfois régies par des règles strictes.**
  - L'avancement à l'ancienneté, par exemple, annule l'instrumentalité de la performance par rapport à la promotion:
  - une augmentation de la performance n'est pas un moyen d'obtenir de l'avancement.
  - Le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception de l'instrumentalité de la performance par rapport à la rémunération.
  - Les cadres du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leurs performances.
- **Les trois composantes E,I, V du processus motivationnel sont de nature perceptive.**
  - Pour une attente donnée, chaque individu les évalue d'une manière qui lui est propre, subjective.
  - Les facteurs qui peuvent influencer cette perception (et donc la motivation) sont de deux types.
    - Des facteurs extérieurs, indépendants de l'individu mais caractéristiques de l'organisation ou institution.
    - Le système de rémunération (paiement à l'heure ou à la pièce) peut également influencer sur cette perception.

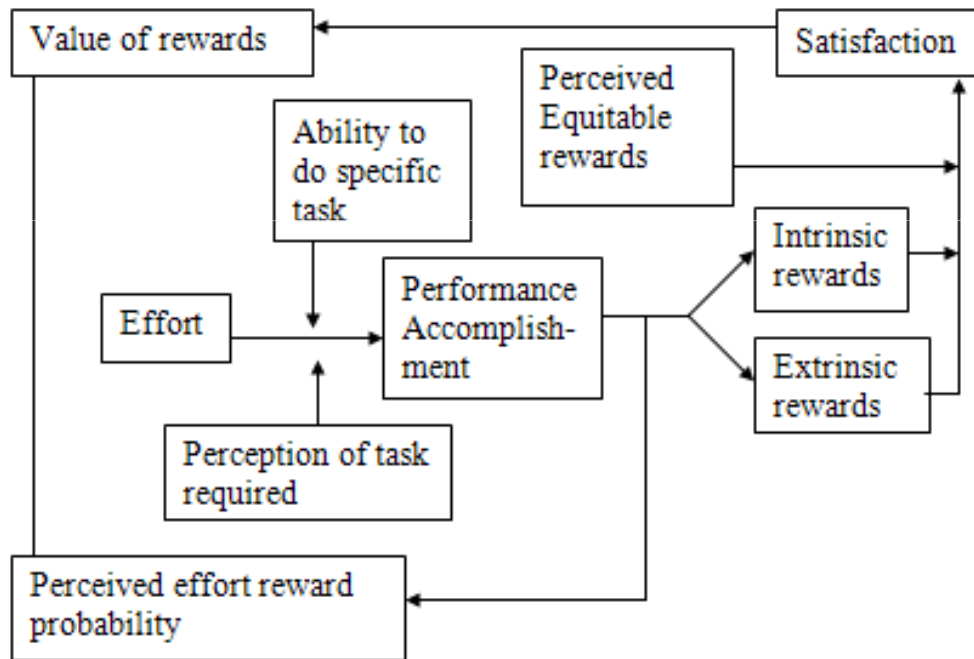


# Synthèse sur le modèle VIE.

- **Le modèle multiplicatif E I V est une conception cognitiviste de la motivation.**
- **Des doutes ont été émis sur la validité de cette théorie et un grand nombre d'études ont été faites à ce propos.**
  - **Il s'agit de trouver une mesure objective de la motivation et de la comparer à celle obtenue après évaluation des composantes E, I, V**
  - **La plupart des expériences prennent comme mesure objective de la motivation, la performance et cherche à savoir si elle peut être prédite par la somme des produits E I V.**
  - **Les corrélations que l'on calcule entre cette somme et la performance, sont assez faibles**
    - **Pas surprenant puisque les mesures ne tiennent pas compte des autres facteurs (tels que les capacités) qui peuvent agir sur la performance.**
- **Question : Comment mesurer les motivations des étudiants ?**



# Autre modèle : Porter & Lawler sur la performance au travail



- **Les performances réelles dans un emploi sont surtout déterminées par l'effort réalisé.**

**Mais elle est aussi influencée par**

- **la capacité de la personne à faire le travail**
- **la perception individuelle de la tâche**

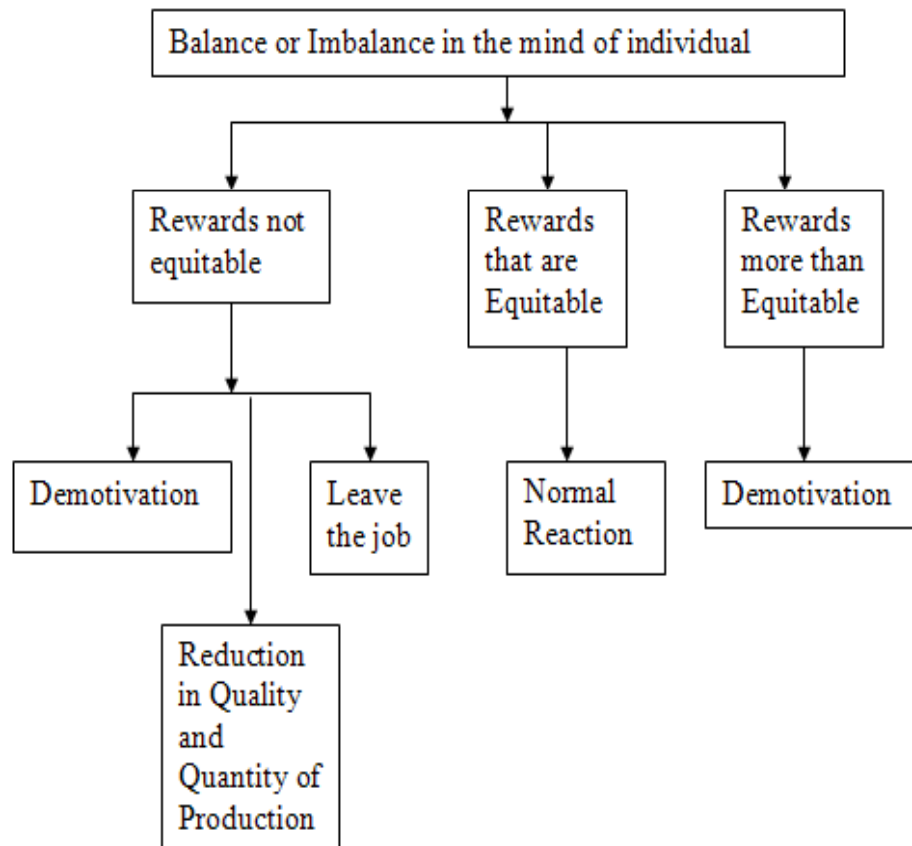
**La performance est le facteur responsable qui conduit à des récompenses intrinsèques et extrinsèques.**

- **Ces récompenses participent à la satisfaction.**
- **Par conséquent, la satisfaction de l'individu dépend de l'équité de la récompense**



# Autre modèle : théorie de l'équité d'Adams

$$\frac{\text{Out comes by a person}}{\text{Inputs by a person}} = \frac{\text{Out comes by another person}}{\text{Input by another person}}$$



- **Principe= les gens sont motivés par leurs croyances en l'équité de la structure de récompense**
  - **Justice ou injustice par rapport aux comportements intrants ou réalisés.**
- **Les gens ont tendance à utiliser un jugement subjectif de l'équilibre des résultats et des intrants dans la relation pour les comparaisons entre les différents individus.**
- **Modèle:**
  - **Si les gens sentent qu'ils ne sont pas équitablement récompensés ils réduisent la quantité ou la qualité du travail ou vont vers une autre organisation.**
  - **Si les gens perçoivent qu'ils reçoivent une rémunération plus élevée, ils peuvent être incités à travailler plus dur.**



# Les contenus de la motivation au travail

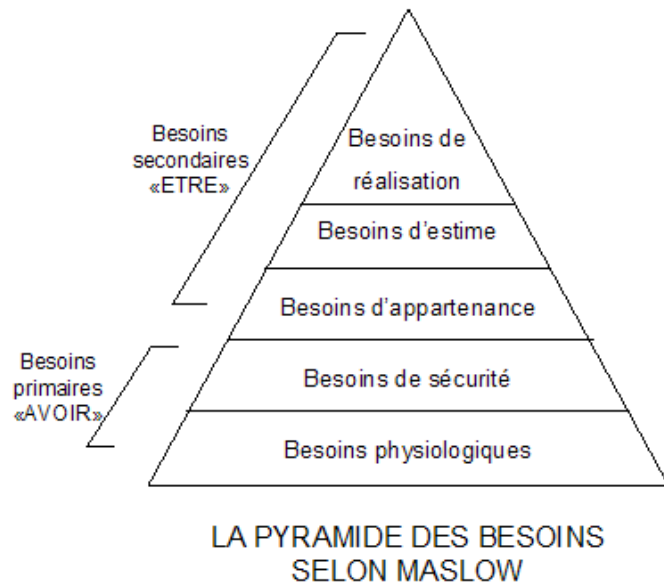


- **IDEE CENTRALE** : les individus sont motivés par des besoins qu'ils cherchent à satisfaire.
- **Inventorier les diverses attentes qui peuvent mobiliser les travailleurs.**
- **Dans le langage courant le terme motivation regroupe en fait un ensemble de contenus.**
  - La question "êtes-vous motivés par votre travail?" sous-entend "y-a-t-il un aspect de votre emploi auquel vous tenez, qui a de l'importance pour vous?".
- **Les thèmes de réponses (les contenus) à cette question ont été inventoriés, classés par ordre d'importance selon différentes théories (que l'on cherche à valider par des mesures de performances).**





# Les conceptions en couches ou segmentées



- **Maslow et les niveaux hiérarchiques des besoins (1954)**
  - **Relations entre personnalité et motivation.**
  - **Il faut que les besoins d'un niveau soient satisfaits avant de se consacrer à la satisfaction des besoins du niveau supérieur.**
- **Le modèle à 5 niveaux**
  - **1 Besoins physiologiques, faim, soif, sexuel. : niveau le plus bas**
  - **2 Besoins de sécurité, protection contre les dangers.**
  - **3 Besoins sociaux, appartenance, association, estime, communication.**
  - **4 Besoins d'autonomie et d'indépendance.**
  - **5 Besoin de réalisation de soi**
- **La société actuelle permet de satisfaire les besoins des 3 premiers niveaux. Ceux des deux derniers niveaux le sont rarement, et l'homme cherche perpétuellement à les combler.**



# «Théorie X - Théorie Y» de McGregor

- **Propose donc pour motiver les travailleurs de leur permettre de prendre des responsabilités (niveau 4) et de leur donner la possibilité de se réaliser dans leur travail (niveau 5).**
  - Favoriser la réalisation de soi au travail
- **Deux modes de gestion des personnes dans les entreprises:**
  - Le premier est essentiellement négative, ce qui relève de la catégorie X
  - et l'autre est essentiellement positive, ce qui relève de la catégorie Y.
- **Importance du point de vue du gestionnaire sur la nature des êtres humains basé sur**
  - un regroupement de certaines des hypothèses
  - Une tendance à modeler son comportement envers les subordonnés en fonction de ces hypothèses.



# X ou Y ?

- **Sur les hypothèses de la théorie X:**

- **Parce que les salariés n'aiment pas travailler, ils doivent être contraints, sous la contrainte ou la menace d'un châtimeur pour atteindre les objectifs.**
  - Les employés vont tenter d'éviter le travail, les responsabilités et ne feront pas les directives officielles.
  - La plupart des travailleurs accordent une importance plus grande en matière de sécurité sur tous les autres facteurs et d'affichage peu d'ambition.
- **Modèle du dirigeant:**
  - **L'individu a une aversion pour le travail**
  - **L'individu doit être contrôlé, dirigé, menacé, sanctionné**
  - **L'individu préfère être dirigé, cherche juste la sécurité et a peu d'ambition**

- **En revanche, sous les hypothèses de la théorie Y:**

- **Travailler est aussi naturel que de le repos ou les loisirs.**
- **Les gens font preuve d'auto-contrôle et auto-direction**
- **Prendre des responsabilités et exercice d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes de l'organisation.**
- **Modèle du dirigeant:**
  - **L'individu aime faire des efforts, y compris travailler**
  - **L'individu associé aux objectifs de l'organisation donne le maximum de lui-même**
  - **L'individu cherche aussi les responsabilités**



# **Théorie X – Y et besoins**

- **La théorie X suppose la baisse des besoins afin de dominer les individus.**
  - **Une organisation qui est dirigé sur les lignes de la théorie X tend à être autoritaires dans la nature, le mot «autoritaire», suggère des idées telles que le pouvoir «d'imposer l'obéissance» et le «droit de commander.**
- **La théorie Y suppose la hausse des besoins afin de dominer les individus.**
  - **Avec la Théorie Y, l'organisation est décrite comme « participative ».**
  - **Les objectifs de l'organisation et des individus sont intégrés**
  - **Les individus peuvent réaliser leurs propres objectifs en orientant leurs meilleurs efforts pour assurer le succès de l'organisation.**



# Notion complémentaire :

## L'implication

- **Se définit fréquemment en termes d'attachement affectif à son travail, à son organisation.**
- **Il correspond à l'« *investissement personnel dans ce qu'on réalise. Processus par lequel des aspects de soi sont concernés directement par des activités ou des objets auxquels on tient.* » (Lemoine, 2004).**
- **L'attachement se mesure à partir de plusieurs dimensions.**
  - **Il renvoie essentiellement au sentiment d'appartenance à un groupe et repose sur l'adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et ceux du salarié.**
  - **Cette notion d'appartenance au groupe est essentielle, elle permet d'appréhender l'identification de l'individu à son entreprise et l'emprise de celle-ci sur lui.**



# **Notion complémentaire : L'engagement du personnel face à l'organisation.**

- **Mowday, Steers et Porters (1979, 1982) ont mis en évidence cinq conséquences de l'implication au travail :**
  - **les salariés désirent rester membre de l'organisation,**
  - **ils ont l'intention de rester,**
  - **le présentéisme,**
  - **les personnes sont prêtes à se dépenser dans l'intérêt de l'organisation,**
  - **elles croient aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.**

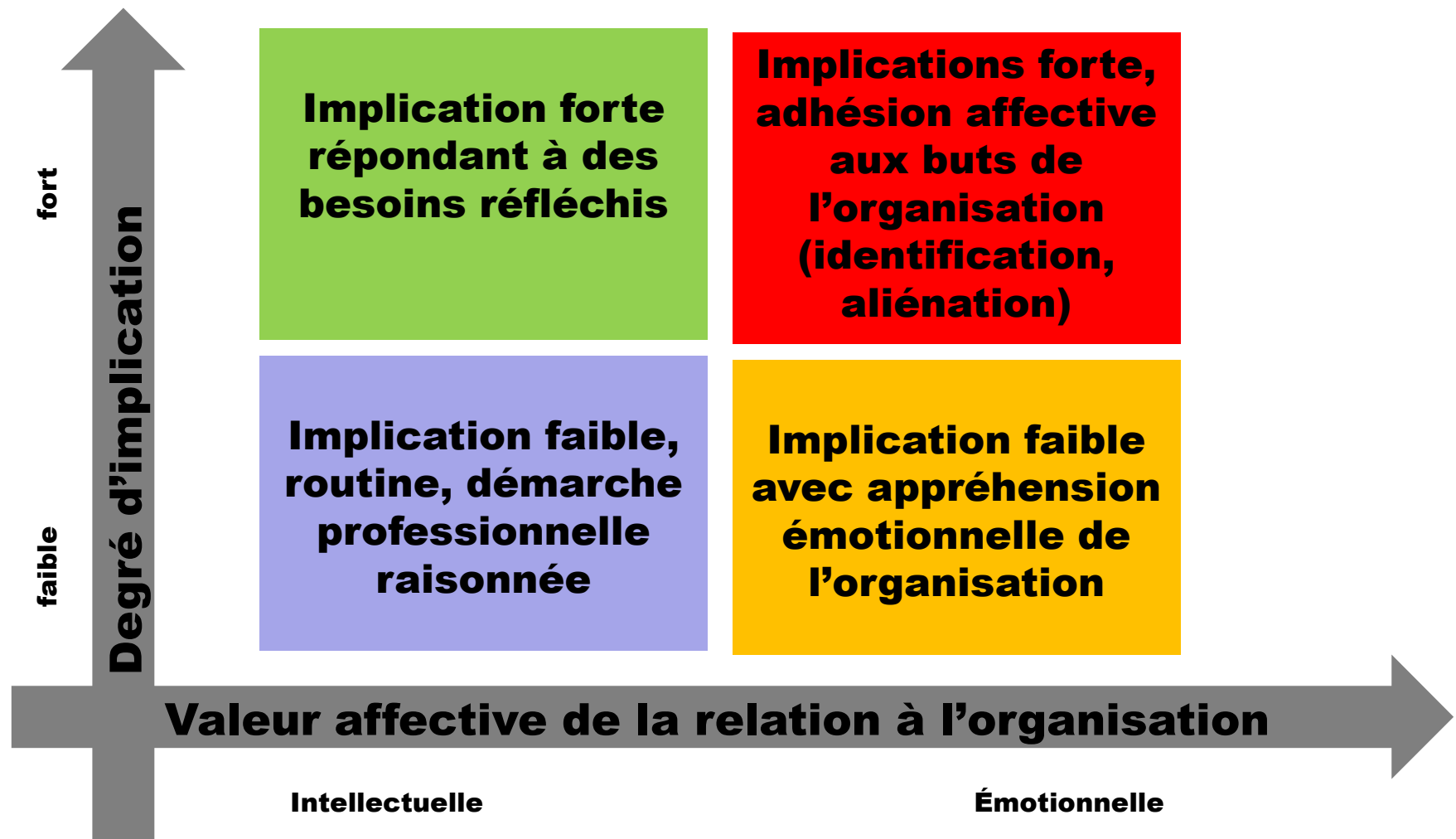


# Déterminants de l'implication

- **L'engagement organisationnel est lié à des facteurs personnels et des facteurs relatifs à la situation de travail.**
  - **« *Il s'agit d'un concept multidimensionnel traduisant le désir du salariés de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et enfin l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation.* » (C. Louche, 2007).**
- **Parmi les recherches effectuées sur les facteurs efficaces susceptibles d'augmenter le degré d'engagement des employés figurent entre autres**
  - **les stratégies de valorisation du travail**
  - **et le maintien d'un système de récompenses.**



# Modèle de l'implication





# Synthèse & conclusion

- **L'implication constitue un indicateur de la performance des travailleurs.**
  - **Différents travaux ont conclu que**
    - **Impacts positifs de l'engagement organisationnel relatifs aux préoccupations des employeurs**
    - **La performance est relative à l'implication et aux caractéristiques du travail.**
    - **L'implication au travail ne va néanmoins pas de soi ; la motivation peut s'affaiblir au fil du temps.**
    - **Elle est associée à des objectifs clairs et la possibilité de développer ses compétences.**
- **Les recherches actuelles ont fait évoluer la problématique « motivation » vers l'idée « d'implication ».**
  - **Cette dernière est liée à la possibilité d'un développement personnel dans l'activité même.**
  - **La problématique de l'impact positif de cette dimension pour le travailleur lui-même ?**
  - **Et à l'aliénation du sujet... ou à la substitution de l'idéal du moi par l'idéal du moi organisationnel.**



# Domaine d'application :

- **Questions types**

- **J'ai la volonté de faire beaucoup d'efforts, au-delà de ceux attendus, afin d'aider mon organisation à réussir.**
- **Je parle de mon établissement à mes amis comme d'une organisation dans laquelle il fait bon travailler.**
- **J'accepterais presque n'importe quel poste de façon à continuer à travailler pour cette organisation.**
- **Je trouve que mes valeurs et les valeurs de l'entreprise sont très proches.**
- **Je suis fier(e) de dire que je fais partie de cette entreprise.**
- **Cette entreprise m'incite à donner le meilleur de moi-même au niveau de la performance au travail.**
- **Je suis extrêmement content(e) de travailler dans cette entreprise plutôt que dans une autre.**
- **Je me préoccupe vraiment de l'avenir de cette organisation.**
- **Pour moi, il n'y a pas de meilleure entreprise pour travailler.**
- **Je pense fréquemment à quitter mon travail**

**E. Brangier – Managemétrie UPVM**

