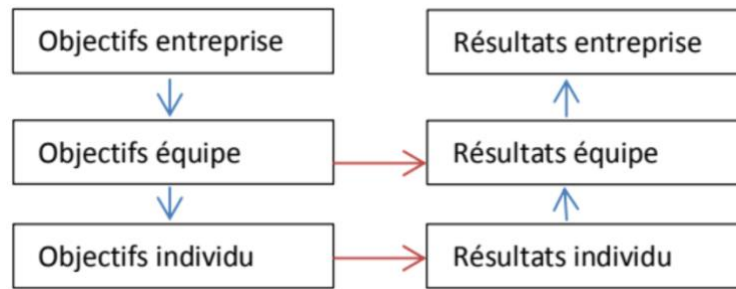
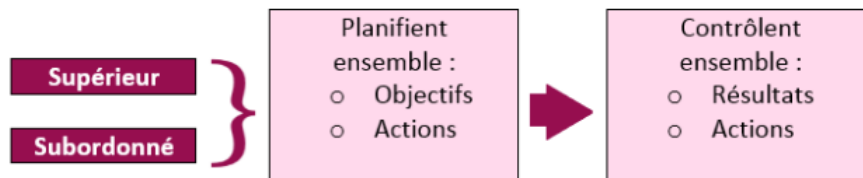


- Les but de l'organisation se décomposent en cascade
- Chacun prend conscience de sa participation aux résultats de l'organisation



Le supérieur et le subordonné se doivent de planifier ensemble les objectifs et les actions à réaliser, de même qu'ils contrôleront ensemble les résultats et les actions réalisées. Il faut donc de bonnes relations entre eux. La difficulté est alors de définir les objectifs (exemple : donner objectif à sa secrétaire).



**Critères SMART** (objectifs correctement formulés) par Doran en 1981 :

- **S**pecific (précis, clair)
- **M**easurable
- **A**chievable (atteignable)
- **R**ealistic
- **T**ime-related (qu'il ait un horizon temporel, c'est à dire si c'est un objectif d'1 mois, 1 an ...)

### III / La motivation

**Définition** : la motivation des employés est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné (Dolan et al. 1996).

→ L'engagement est donc volontaire.

Il existe différentes **théories de la motivation** :

- **Théories des besoins**
  - Pyramide (Maslow)
  - Théorie bi factorielle (Herzberg)
  - Approche socio-technique (Emery & Trist)
- **Théorie des attentes** (Vroom)
- **Théorie de la justice** (organisationnelle)

- Théorie de l'équité (Adams)
- Théorie de la justice procédurale (Leventhal)

## A) La théorie des besoins

**L'approche par les besoins** : on va considérer que la motivation naît des besoins que tout individu va avoir. On dit alors qu'à l'origine chaque action est motivée par un manque. Ce manque crée un besoin, qui génère des tensions, qui amène une volonté de les réduire et une action motivée. Cette théorie est surtout connue grâce à Abraham Maslow avec sa pyramide des besoins.

### Exemple :

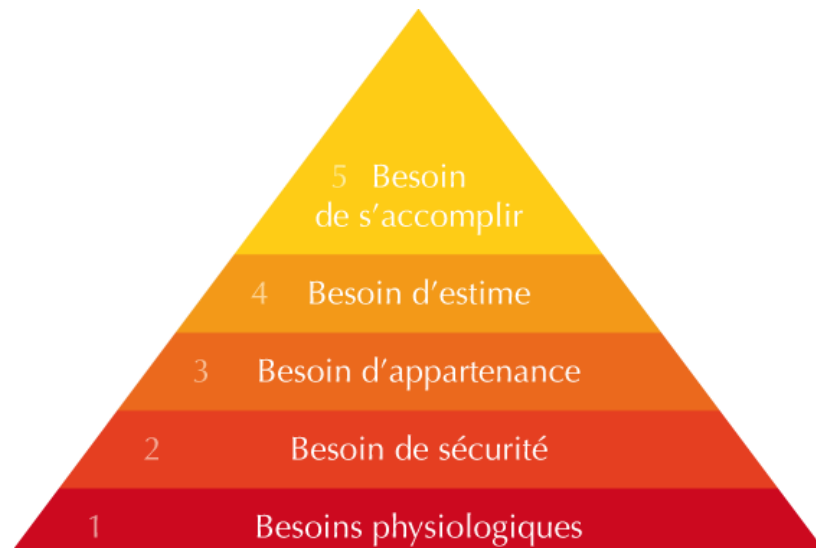
- **Manque** : pas avoir mangé depuis 24h
- **Besoin** : besoin de manger, appétit
- **Tension** : faim

### → **Volonté de faire réduire les tensions**

- **Actions** : se lever et préparer à manger

Les actions vont avoir un effet sur le manque : on n'aura plus faim. Suppression du manque.

### 1. Pyramide des besoins : Abraham Maslow 1908 – 1970 (psychologue)



Théorie enseignée et utilisée dans de nombreux contextes : management, marketing...

Les besoins sont nombreux et pas de la même importance. Maslow propose une typologie de 5 grandes catégories de besoins.

- **Besoins physiologiques** : maintenir notre corps en vie (manger, respirer, dormir...)

- **Besoins de sécurité** : notre situation doit être caractérisée par une certaine sécurité (avoir un toit, un emploi...)
- **Besoins d'appartenance** : les hommes sont des êtres sociaux, qui ont besoin d'appartenir à des groupes, des organisations (famille, religion, association...)
- **Besoins d'estime** : nous avons besoin d'avoir une estime de nous-mêmes, mais aussi que les autres nous estiment (estime de soi et estime de la part des autres)
- **Besoins d'accomplissement** : un individu va être motivé s'il entreprend des actions qui donnent un sens à sa vie, et qui le développent lui-même.

Il y a un mécanisme qui se matérialise par la pyramide. Il y a un ordre dans ces besoins. Maslow considère que les 1ers des besoins à réaliser sont les besoins physiologiques. S'ils sont réalisés, on passe aux besoins de l'échelon supérieur à un moment donné, un individu se situe dans un endroit donné de la pyramide. Il ne sera motivé que par les actions qui répondent à ces besoins.

#### Conséquences :

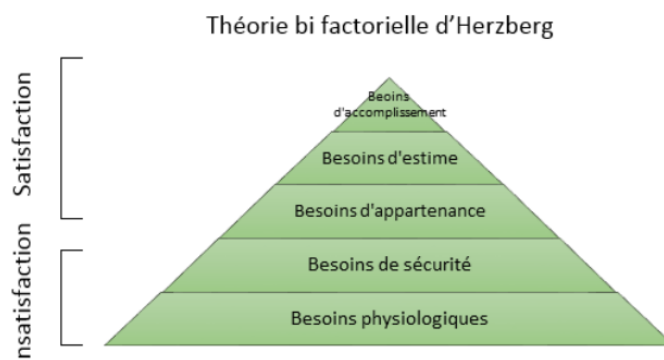
- Les besoins diffèrent dans un même groupe.
- Ils évoluent pendant une carrière.
- Une politique de motivation n'est efficace que si correspond au niveau actuel de besoin.

## 2. Théorie bi factorielle : Frederick Herzberg 1923 – 2000

On considère 2 grandes catégories de facteurs qui influencent la motivation :

- **Facteurs d'hygiène** (ou d'ambiance) : ne motivent pas, mais les individus sont insatisfaits s'ils sont absents (conditions de travail, rémunération, relation avec les supérieurs, statut, sécurité de l'emploi, communication...)
- **Facteurs de motivation** (ou moteurs) : ils motivent s'ils sont présents, mais pas d'effet s'ils sont absents (considération, reconnaissance, responsabilités, autonomie, possibilité de se réaliser, avancement...)

## Maslow/Herzberg



Conséquences pratiques :

- Si situation d'insatisfaction : agir sur les facteurs d'hygiène, dont les conditions de travail
- A l'inverse, s'il n'y a pas d'insatisfaction flagrante, on a intérêt à avoir des politiques de motivations améliorer les conditions de travail ne suffit pas. Il faut enrichir les tâches : plus de variétés de tâches, autonomie, responsabilités, feed-back.
- Les facteurs d'hygiène dépendent plutôt de la direction générale.
- La motivation dépend plutôt du supérieur hiérarchique.

**3. Approche sociotechnique : Emery & Trist (1960)**

Ils montrent qu'il y a des besoins pour que les individus aient un bon équilibre psychologique.

Un certain nombre de conditions favorisent cet équilibre :

- **Travail exigeant** (pas physiquement, juste avoir l'impression d'avoir apporté un truc), variété de tâches
- **Connaître la nature du travail** effectué
- **Apprendre** en travaillant
- Avoir une aire minimale de **décision** et d'**initiatives**
- **Reconnaissance sociale** dans l'organisation
- **Situer son travail** dans les objectifs de l'organisation
- Sentir que son travail mène à un **futur désirable**

Moyens pour y parvenir :

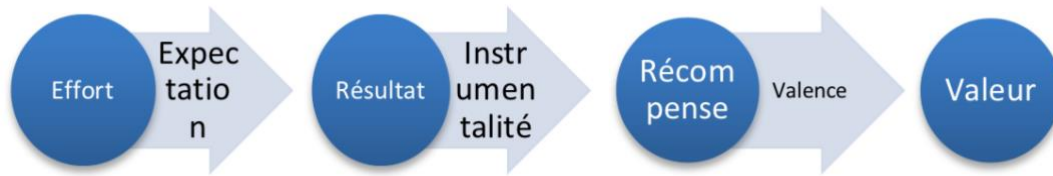
- Adjoindre tâches auxiliaires
- Laisser une certaine latitude dans les décisions, sur les normes de qualité ou quantité par ex
- Communiquer les résultats aux ouvriers
- Concevoir des tâches faisant appel à des facultés estimées par la société (sinon rotation des postes)

**B) Autres approches**

**1. Théorie des attentes (Vroom 1964)**

Modèle **VIE** composé de 3 idées :

- **Expectation** : probabilité que l'action qu'on entreprend aboutisse à un résultat.
- **Instrumentalité** : probabilité que le résultat donne lieu à une récompense.
- **Valence** : valeur attribuée à la récompense (préférence externe comme l'argent ou interne comme la satisfaction).



Probabilité Expectation x Probabilité Instrumentalité x Valeur Valence

La motivation dépend alors de la valeur de la récompense et de la probabilité que l'effort soit récompensé. → La motivation est donc un choix rationnel, combien et quoi on m'offre comme récompense et est-ce que j'ai des probabilités importantes de réaliser l'objectif nécessaire pour l'atteindre.

Exemple : si mention au bac alors les parents offrent un voyage, d'abord Expectation : est-ce qu'il est probable que j'ai une mention (bon élève de base ou mauvais élève), puis Instrumentalité : est-ce que mes parents vont tenir leur promesse et enfin Valence : la valeur que j'attribue à la récompense (voyage de rêve, valeur forte mais cadeau qui ne me plaît pas, valeur faible).

## 2. Théorie de l'équité (Adams 1963)

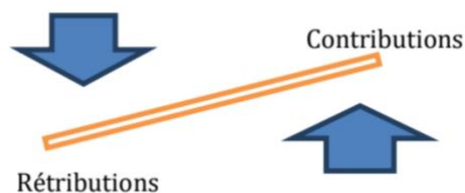
On analyse la contribution du salarié et la rétribution de l'entreprise pour le travail du salarié. Dans d'autres théories, on appelle cela « le contrat psychologique ». Qu'est-ce que j'apporte à l'organisation et comment elle me récompense ?

On calcule un ratio rétribution/contribution et on peut comparer avec le ratio d'un individu de référence :

→ S'il y a égalité, on parle d'équité : si je travaille beaucoup et que je reçois beaucoup et que mon collègue travaille peu et reçoit peu alors c'est effectivement équitable.

→ S'il n'y a pas d'équité, il y aura tension psychologique et le salarié va chercher à réduire son niveau de contribution pour réduire le sentiment d'injustice.

La motivation dépend donc de la comparaison du score. De plus, les individus se comparent entre eux mais ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour se comparer parfaitement à son référent.



### 3. Théorie de la justice procédurale (Leventhal 1976)

On considère que la motivation dépend des procédures de l'organisation pour récompenser, défini selon six critères (CARPEI) :

- La **Cohérence** : il faut assurer l'égalité de traitement entre les personnes en toutes situations.
- **L'Adaptabilité** : il doit exister des opportunités de corriger des décisions inappropriées, ou si on dispose de nouvelles informations.
- **La Représentativité** : intègre tous les critères pertinents.
- **La Précision** : rassembler une information exhaustive et sûre.
- **L'Éthique de l'organisation** : respecter les standards de moralité usuels, intégrée dans procédures.
- **L'Impartialité** : les décisions ne doivent pas être influencées par les intérêts et les préférences personnelles du décideur ainsi que par des idées préconçues, donc sans subjectivité.

Dans cette théorie ce n'est pas la rétribution en elle-même qui compte, c'est qu'on soit d'accord ou pas avec la procédure qui accorde la prime.

## IV / Analyse de l'environnement des organisations

### A) Quelques bases sur le marché

#### 1. Économies d'échelle :

**Définition** : la baisse du coût unitaire d'un produit lorsque le volume de production augmente.

Si on considère un objet quelconque, pour une entreprise cela coûte plus cher de fabriquer un ordinateur que de fabriquer plusieurs ordinateurs. Grâce aux économies d'échelle, pour plusieurs ordinateurs le coût unitaire va diminuer.

**Pourquoi existe-t-il des économies d'échelles ?** On peut citer les principales causes :

- L'existence de **charges fixes**, plus il existe de charges fixes dans un secteur, plus ce secteur connaîtra des économies d'échelles.
- Lorsque le volume de production est important, on va vouloir **spécialiser les individus**. Lorsque l'on spécialise les individus, la production augmente.

**Économie d'envergure (de taille)** : baisse du coût unitaire lorsque la taille de l'entreprise augmente. Si Renault produit deux fois plus de voitures, alors le volume de l'entreprise va augmenter.