

# Gérer les Ressources Humaines

## Séminaire 4

20 avril 2007

Anna Lupina Wegener

## Objectifs

- Appliquer les théories de la motivation et la politique de rémunération au contexte organisationnel.
- Voir quelques exemples de questions de l'examen final.

2

Théories de motivation

rémunération

(In)satisfaction

Performance individuelle

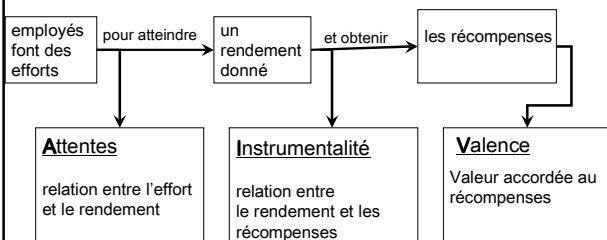
3

## Motivation = "vouloir faire"

- Théories du contenu (les besoins)
- Théories des processus (cognitif)
  - Théorie des attentes ( $A \times I \times V$ )
  - Théorie de l'équité ( $I/O = I/O$ )
- Théorie du renforcement (la carotte & le bâton)
- "Goal setting" (direction par objectifs)

4

## Théorie des attentes (Vroom)



$$\text{Motivation} = A \times I \times V$$

5

## Théorie de l'équité (Adams)

- hypothèses de base
  - les individus évaluent leur relations interpersonnelles comme un échange économique
  - les individus comparent leur situation à celle des autres pour vérifier s'ils sont traités de manière équitable
- variables de comparaison: apports et résultats
  - le « calcul motivationnel » se fait selon la formule suivante

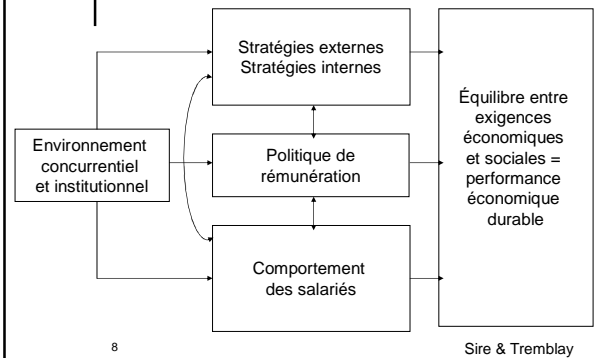
apports personnels résultats personnels	<i>comparaison d'équité</i>	apports des autres résultats des autres
--	---------------------------------	--

## Théories du renforcement

- Conditionnement répondant (Pavlov)
  - apprentissage par association de stimuli
- Conditionnement opérant (Skinner)
  - apprentissage par conséquence
  - modification du comportement: renforcement positif (ex. primes, reconnaissance), renforcement négatif (évitemment), punition, extinction
- Renforcement continu, intermittent
  - intervalles fixes/variables
  - ratio fixe/variable

7

## Politique de rémunération



8

Sire & Tremblay

## Éléments de la rémunération

- Compensation
  - Fixe
  - Variable
- Prestations salariales
- Carrière
- Facteurs de travail

9

## Exercice: La politique de rémunération

Travail en équipe (20 minutes)

## Application des théories des attentes/ renforcement

	Objectif	Théories de motivation $A \times I \times V$	Rémunération
Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vendre les produits</li> <li>○ Fidélisation des clients</li> <li>○ Attirer des nouveaux clients</li> </ul>	Rendement donné = nombre des clients	Variable > fixe Renforcement positif: grandes primes pour la vente; renforcement négatif: pas de primes
Ingénieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concevoir et développer des produits de haute qualité en court terme</li> <li>○ Innovation des produits</li> </ul>	Rendement donné = nombre des produit abouti (assurer la qualité)	Fixe > variable
Juristes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Résoudre les problèmes légaux pour ainsi réduire les risques liés à la responsabilité de l'entreprise</li> </ul>	Rendement donné = surveillance juridique	Fixe > variable (fonction de support)

11

## Application de la théorie de l'équité

- Commercial ⇔ Commercial
- Ingénieur ⇔ Ingénieur
- Juriste ⇔ Juriste

12

## Exemples des questions pour l'examen finale

## Compétences recherchées

- Savoir (*concepts et théories*)
- Savoir faire (*application des théories*)

Il est donc nécessaire de démontrer:

- Aptitude à l'analyse
- Esprit critique

14

## Exemple (1/4)

Dans la théorie des attentes, \_\_\_\_\_ correspond(ent) à la probabilité, aux yeux de l'individu, qu'un niveau donné de rendement procure telle ou telle récompense.

- a) les attentes
- b) l'instrumentalité
- c) la motivation
- d) la valence

15

## Exemple (2/4)

Une théorie du contenu porte sur \_\_\_\_\_

- a) le renforcement contingent.
- b) l'instrumentalité.
- c) l'équité.
- d) les besoins humains.

16

## Exemple (3/4)

Le renforcement met l'accent sur \_\_\_\_\_

- a) les récompenses intrinsèques.
- b) les récompenses extrinsèques.
- c) la loi du rendement décroissant.
- d) l'apprentissage social.

17

## Exemple (4/4)

Alors que vous êtes au restaurant, vous surprenez le dialogue suivant à une table voisine :

« Je t'assure que, si tu rends tes travailleurs heureux, ils seront productifs. »  
« Je n'en suis pas si certain. Si je les rends heureux, ils seront peut-être plus assidus au travail, mais rien ne garantit qu'ils travailleront dur. »

**Avec laquelle de ces deux opinions êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?**

18

## ● ● ● Réponse à l'exemple 4 (1/2)

- La conversation illustre le problème de savoir si la satisfaction entraîne la performance.
- La satisfaction ne suffit pas à garantir des niveaux élevés de performance car:
  - La performance est fonction de la motivation (vouloir faire), de la compétence (savoir faire), ainsi que de variables telles que le soutien organisationnel (par ex. ressources, objectifs clairs)
  - Donc, il vaut mieux favoriser leur satisfaction et leur performance en gérant adéquatement les récompenses.

19

## ● ● ● Réponse à l'exemple 4 (2/2)

- Il faut s'assurer que les récompenses liées à la performance ont un effet sur leur satisfaction.
- Il faut veiller également à ce que ces travailleurs satisfaits possèdent les bonnes aptitudes et la bonne formation pour le poste qu'ils occupent, et qu'ils disposent de tout le soutien nécessaire à l'accomplissement de leur tâche.
- Croire que la satisfaction entraîne à coup sûr une performance élevée est pour le moins risqué — ce serait négliger un grand nombre d'autres facteurs influant sur le comportement en milieu de travail.

20

## ● ● ● Conclusions

- Ce qui me motive? Quelle est la valeur que j'accorde aux récompenses?
- Les théories de la motivation mettent en évidence la politique de rémunération
- Relation triangulaire entre la motivation, la satisfaction et la performance

21