

1 : La fonction RH en mutation

1 : une nouvelle révolution « industrielle »

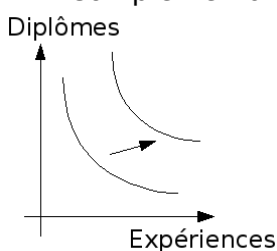
- montée importante des emplois de service (qualité)
- évolution très rapide de la demande, du marché (flexibilité)
- part croissante de l'immatériel dans la valeur ajoutée (innovation)

2 : La remise en cause des schémas Tayloriens

- Organisation scientifique du travail et division fonctionnelle de l'entreprise
 - Notion de postes : « one best way »
 - Phase de conception par les cadres : division et chronométrage des tâches
 - Les ouvriers ne « doivent » pas penser, ils n'ont qu'à exécuter les procédures
 - Hiérarchisation très importante du travail, regroupé par spécialités
- Mise en cause de la notion de poste
 - A partir des années 1980
 - Plus grande part d'autonomie des employés, prise d'initiative demandée pour aboutir à une plus grande réactivité
- De nouvelles formes d'organisation : unités plus décentralisées et plus autonomes
 - Structures plates
 - Décentralisation
 - Absence de frontières internes
 - Travail par équipe
 - On souhaite instaurer de nouveaux rapports entre les hommes, leur travail et les organisations qui les emploient : cette nouvelle organisation est plus motivante, plus apte à satisfaire l'ensemble des collaborateurs, le taylorisme n'était intéressant que dans un contexte particulier : celui de pouvoir employer des gens peu qualifiés facilement.

3 : Sur le marché du travail : de nouvelles exigences, de nouveaux parcours professionnels

- Un changement technologique non neutre :
 - L'essor des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) a montré qu'elles sont complémentaires à la qualification. En effet, la productivité du personnel qualifié a beaucoup plus augmenté que celle du personnel non qualifié.
- Evolution des compétences requises :
 - Complémentarité ou substituabilité des diplômes et de l'expérience.



Cette courbe a eu tendance à se déplacer depuis les années 80, les entreprises engagent les gens de plus en plus diplômés mais proposant également de l'expérience.

D'où cela vient-il ?

Offre/Demande de travail.

Offre : les diplômés sont plus nombreux

Demande : les diplômes sont un signal révélateur de certaines compétences (adaptation, intellectuelles, potentielle...)

Les 2 effets vont dans le même sens et se combinent.

- Conséquences sur le marché du travail et les parcours d'insertion
 - Démantèlement des filières traditionnelles d'insertion et des marchés internes aux grandes entreprises.

L'insertion dans l'entreprise se faisait auparavant en bas de l'échelle et l'on montait progressivement en grade. Aujourd'hui, on voit de plus en plus de nouveaux arrivants sur le marché du travail qui ont directement des postes à responsabilités. Aujourd'hui la meilleure façon d'être cadre dans une entreprise est d'être engagé en tant que tel dès le départ.

- Déclassements professionnels

À diplôme équivalent, il est de plus en plus difficile d'obtenir un niveau de responsabilité équivalent à celui de la génération précédente.

- Diversification des trajectoires professionnelles

Un niveau d'étude légèrement supérieur offre des possibilités de carrière totalement différentes.

4 : De l'administration du personnel à la G.R.H : l'évolution des enjeux et des pratiques

- L'émergence de la fonction

Sélection des employés selon leur habilité et leurs compétences morales. Formation courte ou « sur le tas ».

- Les trente glorieuses

- 1945/1960 : pénurie de main d'oeuvre ouvrière, augmentation du pouvoir d'achat (augmentation des salaires), faible qualification du personnel

- 1960/1975 : nouveau but des entreprises : satisfaction des employés. Première crise du taylorisme à cause d'une contestation sociale qui « vient du bas ». Volonté d'enrichissement du travail, d'humanisation.

- Années 80 : deuxième crise du taylorisme : c'est l'entreprise qui change cette fois

- La fonction face à la crise

Évolution de la dénomination de la fonction : « Administration du personnel », « Relations humaines et relations sociales » (45-60), « GRH/MRH »...

Ressource = Richesse. Gérer = Coût

2 : Anticipation et gestion de l'emploi vers la logique compétence

1 : la gestion prévisionnelle de l'emploi

- Les modèles successifs
 - Avant 1975 : gestion prévisionnelle du personnel. Extrapolation des tendances passées (« combien de plus du même »)
 - Années 80 : gestion prévisionnelle de l'emploi. Prévoir les évolutions du métier, ceux qui sont condamnés, ceux qui vont émerger. On descend l'analyse dans les secteurs, collaboration avec les responsables des services.
 - Années 90 : évolution des compétences, évolution des contenus des emplois. La nature des postes varie beaucoup, on doit donc réaliser des analyses pour chacun d'eux.
- Le schéma de base de la gestion de l'emploi

On étudie les besoins en personnel mais aussi les ressources en personnel.

On peut ainsi établir des écarts et les réduire par des ajustements internes.

Il permet d'élaborer différents outils.

Ex : pyramides des âges / départs à la retraite/valorisation de l'ambition

- Les vertus et limites du schéma de base
 - Une meilleure cohérence dans les pratiques de GRH
 - Légimité pour les DRH qui peuvent justifier leurs décisions à l'aide de données chiffrées
 - Des limites liées à l'anatomie du modèle : projections à moyen terme. Les besoins ne peuvent pas seulement suivre les tendances actuelles.
 - Un fonctionnement social réel sous-estimé : les ressources en personnel ne tiennent pas compte des désirs propres du personnel. Ex : refus d'une promotion.

2 : la notion de compétence et sa contribution à la gestion de l'emploi

- La notion de compétence
 - On ne fixe plus un nombre de postes bien déterminés qui vont évoluer de telle ou telle façon. On commence maintenant par lister l'ensemble des compétences (portefeuille de compétences disponibles) pour ensuite savoir ce qui nous manque et celles que l'on détient.
- Une construction sociale
 - Dans une situation données
 - Mobilisée à partir de ressources personnelles et venant de l'entreprise
 - Avec des indicateurs de performance prédéfinis sur le terrain => « subjectivité »
- Une compétence multidimensionnelle
 - Les savoirs : savoir-faire, savoir-être, savoir-évoluer
 - Mais ces critères sont spécifiques à une activité et/ou à une entreprise.
- Améliorer l'adéquation des profils
 - Gestion par projets, évolution des carrières à l'horizontale.
 - Bourses aux emplois

3 : du modèle de la qualification au modèle de la compétence

	Logique de poste	Logique de compétence
Référence principale	La tâche	La personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
Valorisation et rémunération	Débits de production	Qualité, fiabilité, délais
Outils	Valorisation des postes	Entretien individuel

- Des modes d'évolution différents

Qualification	Compétence
- Classification : Diplôme, ancienneté - Coefficients Evaluation « universelle », a priori sur des critères collectifs	Evaluation individuelle a posteriori On rémunère les compétences, pas les postes. Evaluation constante et répétée. Comparaison avec d'autres.

– Rémunération des compétences

Plusieurs possibilités :

- Evaluation personnelle chaque année
- Grille de base et bonus chaque année en fonction des résultats
- Grille de rémunération des compétences « fixe »
- Les risques de blocage
 - L'importance du contexte organisationnel
 - Y a-t-il des possibilités d'évolution ?
 - Mon job me permet-il de développer mes compétences pour progresser ?
 - Problème de la reconnaissance des connaissances acquises
 - Ajustement des dispositifs
 - Files d'attente, reconnaissance sélective, abandons
- Augmentation des compétences

Poste	Compétences
Contrôle Prescription des tâches	Responsabilisation des individus Incitation des gens (motivation + rémunération) + moyens

– Reconnaissance des compétences acquises

Référentiel : les compétences requises par l'entreprises, noté a . Les compétences acquises par le salarié sont notées a . Ainsi la règle salariale pour la direction est $w = s + b \cdot p(a)$ avec s salaire de base, b bonus et $p(a)$ la probabilité pour que les compétences soient acquises, qui est estimée par l'encadrement de proximité.

Ce qui intéresse l'entreprise est l'effet de ce système de rémunération sur la performance globale de l'entreprise. Du personnel plus compétent ou plus flexible est en effet beaucoup plus efficace. Cependant, des incertitudes radicales existent dans ce système. En effet, on ne peut pas faire le lien entre l'augmentation des compétences et de performance. A « qui » attribuer cette meilleure productivité ?

La deuxième incertitude provient de l'encadrement de proximité, qui peut avoir une part importante de subjectivité lorsqu'il évalue son équipe.

Deux comportements ont ainsi été observés : le biais de centralité (pas de différence entre les personnes) et le biais d'indulgence (survoter les personnes les moins compétentes)

Mais cette règle salariale a un effet pervers : faire perdre le contrôle de la masse salariale à la direction. Pour récupérer une part de ce contrôle, elle peut instaurer des quotas par service ou encore limiter les budgets. Ces mesures permettent de lutter « artificiellement » contre les deux biais. Mais attention au « saupoudrage » (reconnaissance faible de chaque compétence) et à la perte de crédibilité (une valeur $p(a)$ beaucoup trop faible)

Quelles sont dans ces situations les possibilités pour le salarié ?

- Voice : revendication. Mais elle est individuelle, les syndicats ne peuvent pas intervenir car l'ensemble des salariés sont en concurrence. De plus, il faut contester l'évaluation de son supérieur direct.
- Exit : quitter l'entreprise. Mais c'est une méthode très difficile car la transférabilité des compétences acquises est souvent beaucoup plus difficile que dans la logique qualification.
- Loyalty : retrait dissimulé : on en fait le moins possible en feignant une forte implication dans l'entreprise.

Pour l'encadrement de proximité ?

Des tensions naissent. En effet, par soucis d'égalisation, ils instaurent de façon informelle des rotations et des files d'attente pour leurs subordonnés. Cela permet de régler les tensions à court terme mais la logique de rémunération perd toute sa logique.

3 : la flexibilité des ressources humaines

1 : fluctuation de l'activité et ajustement du travail

Variation de la demande => stocks ? Très coûteux et argent bloqué...

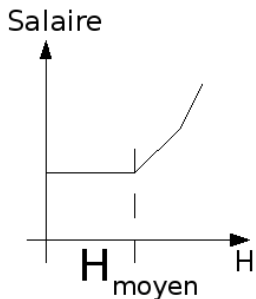
Donc on fait varier la production.

Mais comment cette variation peut-elle être mise en oeuvre ?

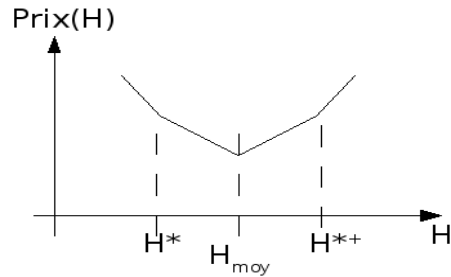
2 possibilités : variation des effectifs et variation du temps de travail.

La variation des effectifs est difficile, elle a des coûts fixes et des coûts variables (coût de recrutement, d'adaptation au poste, des sorties... Les coûts fixes sont proportionnels au niveau de qualification)

Variation du temps de travail : le salaire dépend du temps de travail.



Salaire en fonction du nombre d'heures



Prix moyen d'une heure en fonction du nombre d'heures

L'entreprise va donc étudier jusqu'à quel point il est intéressant de payer les gens à travailler moins ou à leur payer des heures supplémentaires par rapport aux coûts fixes.

Il y a cependant des possibilités pour l'entreprise de gérer la répartition des heures plus efficacement pour lutter contre cet effet. Les répartir selon la période de l'année ou même selon la semaine.

On peut aussi imaginer prendre des gens en CDD ou des intérimaires.

2 : visite guidée dans l'univers de la flexibilité

– La raréfaction de l'emploi à durée indéterminée

Un cinquième de l'industrie et un sixième du tertiaire sont des CDI à l'embauche.

Le CDD est très répandu, mais il peut déboucher sur des CDI. Les entreprises s'en servent souvent comme des périodes d'essai, avec des coûts fixes moins élevés (pas besoin d'un licenciement). On assiste aussi à une hausse des contrats atypiques : contrats d'apprentissage, stagiaires...

– Fractionnement du travail

– Augmentation des emplois à temps partiel : il est en effet plus pratique d'embaucher deux personnes qui travaillent 20 heures par semaine plutôt que une qui travaille toute la journée. Ex : caissières.

– Réduction et aménagement du temps de travail. Ex : une personne embauchée pour 20 heures en fait 35. Il sera facile de la faire revenir à 20 heures en cas de baisse d'activité. En ce qui concerne l'aménagement, cela permet de pouvoir répartir plus facilement les plages horaires de travail, afin de pouvoir toujours disposer de main d'oeuvre.

– Externalisation

– Certaines activités vont être externalisées, c'est à dire qu'elles ne seront plus réalisées par des employés de l'entreprise mais par une société externe qui viendra réaliser des prestations. Les premiers touchés ont été les services : entretien, surveillance, gestion de la paie, informatique...

– Cela a ensuite touché directement la chaîne de valeur : conception (R&D), production (sous-traitance), commerciale (franchise)

– Quel est l'intérêt ? Les coûts sont plus faibles, on transforme des coûts fixes en coûts variables. De plus, ils possèdent une plus grande flexibilité. En effet, ils sont spécialisés dans ce domaine et réalisent des économies d'échelle. La rémunération est plus faible dans les PME que dans les grandes entreprises. Cas extrême : la délocalisation. Enfin, la sous-traitance

- permet d'externaliser une partie des risques du métier.
- Conséquences pour les salariés : perte de la possibilité de faire carrière, moins de cohésion dans le groupe, perte du pouvoir de négociation (moins fort qu'un groupe soudé)
- La fin de l'unité de lieu
 - Au lieu de faire travailler tout le monde au même endroit, on éclate l'entreprise. Mise en oeuvre concrète : plusieurs sites séparés, télé-travail...

	Avantages	Inconvénients
Entreprise	Baisse des frais de structure Hausse de la productivité Absentéisme Fidélisation Hausse du bassin de recrutement	Doit revoir les procédures de contrôle Culture d'entreprise inexistante
Salarié	Souplesse Gain de temps/de vêtements Autonomie	Débordement de l'activité professionnelle Solitude : éloignement, isolé, pas d'évolution

On perd ici la notion de temps de travail. On paye sur des notions de moyens et de résultats => travail indépendant.

– L'évolution du travail indépendant.

Travailleur indépendant : auto-emploi. La proportion (~10%) a légèrement augmenté, mais on a assisté à des changements internes : moins d'agriculteurs et d'artisans, plus de prestataires de service et libéraux.

3 : les différents usages de la flexibilité

- Dualisation - continuum de situation
 - Flexibilité qualitative : on ne change pas l'effectif, on lui demande de s'adapter à chaque fois (noyau de l'entreprise)
 - Flexibilité quantitative : main d'oeuvre « externe » de l'entreprise. Cela comprend les salariés à temps partiel, les CDD et intérimaires
 - Entre les deux, il y a une espèce de zone tampon qui est un peu un mix des deux. Ex : CDD renouvelés plusieurs fois, ils n'ont pas une sécurité « totale » de l'emploi.
- Facteurs restrictifs d'une politique de flexibilité
 - Incompatibilités. Statuts différents, salaires différents et surtout sécurité de l'emploi différente. Ils n'ont pas forcément envie de travailler ensemble. Soucis de cohésion.
 - Conditions de flexibilité qualitative. Efforts de formation (moyens). Il faut leur donner des responsabilités, de la satisfaction. Cela sous-entend une certaine stabilité de l'emploi, du long terme et de la reconnaissance (rémunération).

4 : transfert des risques et flexicurité

– Le contrat de travail : un partage des risques

Entreprise : prend en charge les risques

Salarié : aversion pour le risque => assuré. Stabilité de l'emploi, rémunération.

Métaphore de la poignée de main invisible : en échange les salariés donnent de la force de travail, offrent de la subordination.

Actuellement, on assiste à une remise en cause de ce principe :

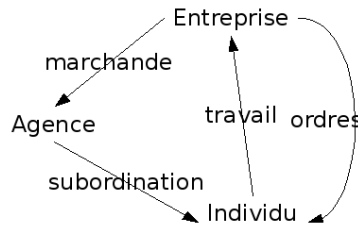
- la stabilité de l'emploi : CDI/rémunération variable
 - subordination : on passe de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats.
- Le rapprochement du travail salarié et du travail indépendant

Notion de subordination : « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements à son subordonné.

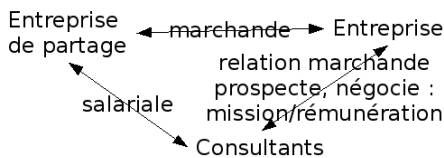
Opposition au travail indépendant.

Aujourd'hui :

- Pour les salariés : autonomie et initiative dans la subordination
- Pour les indépendants : sous-traitance et réseaux qui créent une certaine forme d'allégeance (fausse indépendance) : directives, méthodes, normes...
- Apparition de nouvelles formes de subordination :
 - Interim : le droit du travail s'applique entre l'agence et le salarié



- Partage salarial :



- La notion de subordination disparaît totalement ici
- Le consultant porte seul le poids des risques de variation d'activité, le côté aléatoire de son emploi.

- Flexicurité et systèmes assurantiels

Il faut réussir à concilier flexibilité et sécurité, pour le bien de l'employé et de l'employeur.

1^{ère} expérimentation : les groupements d'employeurs.

L'individu est employé par plusieurs entreprises avec un seul contrat de façon temporaire.

2^{ème} expérimentation : l'exemple des métiers de la culture, les systèmes assurantiels

- Logique « projet systématisé ». Le travail est constitué d'une multitude de petits emplois. ce système de travail a été rendu possible grâce à la mise en place de « l'intermittence du travail ».
 - A partir d'un nombre d'heures minimum, l'intermittent est indemnisé.
 - Rendu possible grâce aux « contrats d'usage », qui peuvent avoir des durées très variables (quelques heures à plusieurs mois) qui possèdent des impératifs administratifs très légers et des horaires très souples.
- Il a été victime de son succès car le nombre d'intermittents a augmenté plus rapidement que le nombre de projets et la quantité de travail. Il devait donc faire face à un bilan financier déséquilibré : les cotisations ne suffisaient plus à financer les retraites.

4 : la rémunération

1 : La masse salariale, ses déterminants, son contrôle

Masse salariale = l'ensemble des fonds qui servent à rémunérer le personnel.

Taux de rentabilité de la masse salariale : MS/VA (Valeur Ajoutée)

Le but pour la direction est de réussir à contrôler cette masse salariale.

Décomposition de la masse salariale :

- variation des effectifs
- variation des structures (différence des charges à effectif constant)
 - 1: passage à un poste de cadre, etc...
 - 2: augmentations générales des salaires
 - en niveau à date donnée
 - en masse : MS_N/MS_{N1} . Dépend de quand ?
- Notion de report. Il peut y avoir des effets l'année suivante si on augmente plus tard.
Si augmentation au 1^{er} janvier 2006 et 0% en 2007, augmentation en 2007 de 0%.
Par contre si augmentation au 1^{er} juillet 2006, la vraie en 2007 est de ~2% : effet d'inertie.
- L'effet de Noria *Si quelqu'un pouvait trouver le bon mot...*

Illustration par le départ en retraite d'un cadre, donc avec un salaire confortable, remplacé par un cadre jeune moins payé.

Cela permet de limiter les évolutions de la masse salariale, même si ses effets ne peuvent pas vraiment être contrôlés.

2 : les différents éléments de la rémunération

A : le salaire fixe.

Flexibilité -> variable/réversibilité ; rémunération/performance

Le salaire individualisé : rémunérer les performances individuelles

- à la pièce : $R = p.Q$ ex : commerciaux
- prendre en compte la distribution des performances : quand le travail est standardisé ou qu'on ne peut pas attendre des performances exceptionnelles (pilotes de lignes par exemple)
- perd de son sens car on perd en partie la notion de qualité des produits et on ne prend pas forcément en compte les variations de salaire
- il faut redéfinir ce que l'on veut récompenser : le salaire « au mérite ».
- Il faut faire un choix, on ne peut être exhaustif. Il faut séparer ce qui est mesurable de ce qui est pertinent (Valeur Ajoutée).
 - Il ne faut pas négliger le moyen/long terme. Une négligence à court terme peut avoir des effets beaucoup plus bénéfiques sur le long terme.
 - Autre souci : la performance d'un individu dépend aujourd'hui beaucoup de son équipe.

B : rémunération variable : conditions de réussite

- 1) La communication des règles
- 2) Le choix des critères
 - Ils doivent être les plus pertinents possibles
 - L'évaluation ne doit pas être annuelle sinon on va assister à une dilution d'une performance remarquable sur l'ensemble de l'année
- 3) La mesure des critères
 - Objectivité/subjectivité de la mesure des performances
- 4) Détermination des objectifs et normes de performance
 - Asymétrie d'informations
 - Le vendeur possède des informations « privées » que le DRH ne possède pas. Il doit donc inventer des méthodes pour les connaître : « rémunération à la carte ». On propose différentes formules pour obtenir le montant de la rémunération, selon celle qui

intéresse le plus le vendeur, ses infos privées sont en partie révélées.

Effet cliquet

La direction ne doit pas aligner tous les objectifs sur les performances de l'année précédente

5) Le niveau global du variable et l'insécurité

Il faut aménager la part de variable selon la catégorie des salariés. On estime cependant qu'une part inférieure à 5% de variable n'est pas un motif de motivation pour les employés. Les hauts postes de l'entreprise par contre, à forte rémunération, peuvent ou doivent être plus sensibles aux résultats de l'entreprise.

C : rémunération variable collective et différée

On partage les profits de l'entreprise, une fois l'année écoulée.

- La participation : obligatoire pour toutes les entreprises bénéficiaires de plus de 50 employés.

$$RSP = \frac{1}{2}(B - 5C) \times \frac{S}{VA} \quad \text{HEIN ? C'est quoi ça ?}$$

On reverse une partie du profit aux salariés suivant cette formule fixée par le code du travail (pas intégrée dans le revenu).

- L'intéressement : il est collectif, commun à l'ensemble des salariés. La méthode de calcul doit faire l'objet d'une négociation avec les représentants du personnel. Ces accords sont valables 3 ans et ne peuvent pas dépasser 20% du total des salaires bruts.

D : le développement de l'actionnariat salarié

- Les stocks-options : l'entreprise donne une option sur les actions, on achète si on veut.
- L'actionnariat salarié : le salarié achète des parts de l'entreprise (décote).
2 bénéfiques : c'est un actionnariat beaucoup plus fidèle (en cas d'OPA) et le salarié est plus impliqué.

3 : l'élaboration des politiques de rémunération

- Des contraintes économiques contradictoires :
 - Contrôle de la masse salariale
 - Équité extérieure (par rapport aux autres entreprises)
- La difficulté de concilier flexibilité et incitation
Deux problèmes : individualisation du travail difficile, et primes collectives : problème du free rider qui profiterait de la performance des autres.
- La notion de rémunération globale
 - Rémunération directe : salaire fixe, primes
 - Les périphériques légaux : intéressement et participation, achat d'actions
 - Les périphériques sélectifs : avantages en nature
 - Les périphériques statutaires : mutuelles, assurance-vie, prévoyance, retraite...
- Une réponse à des attentes internes
 - Diversité des attentes et des effets incitatifs : un salarié jeune veut des primes, il a besoin de liquidités à assez court terme, alors qu'un salarié âgé recherche la sécurité, un salaire fixe, des avantages en nature, une mutuelle intéressante...
- Évolution du système de rémunération au cours du développement de l'entreprise
 - Au moment de la création :
 - Rémunération des vendeurs : coûts fixes faibles, salaire variable important (commissions)
 - Le but est de gagner des parts de marché
 - Après deux années :
 - Consolidation, objectif à plus long terme. Part fixe plus importante, part variable sur des caractères plus qualitatifs.
 - Au bout de quelques années :
 - Avoir les meilleurs et les garder, part fixe importante et part variable sur l'actionnariat...

5 : incitation et motivation

1 : Incitation et systèmes de rémunération : l'économie du personnel

- Étudier le lien entre rémunération, effort et performance en insistant sur le rôle par le niveau et le mode de fixation du salaire.
- Hypothèses de ces modèles :
 - Difficulté de mesurer de façon précise la contribution individuelle
 - Asymétrie d'informations (entre le salarié et l'employeur)
- La théorie du salaire d'efficience : payer plus que les autres sur le marché
 - Mécanisme du don contre don
 - Menace de la sanction (chômage, revenu inférieur...)
Le salarié se pilote lui-même
- Théorie des contrats à paiement différé
 - Dimension temporelle de l'incitation
 - Caution contre rente : on lui promet un accroissement de revenu dans le future. Conditions de fonctionnement : le salarié subit une incitation constante à la performance car il pourra rester et obtenir des augmentations de salaire ; notion de confiance du salarié.
- La théorie des tournois
 - On compare les performances relatives de chaque individu
 - Récompense pour les gagnants
 - Cela peut être problématique car il ne peut y avoir qu'un seul gagnant, les autres sont perdants.
- Efficacité incitative des primes collectives et pression du groupe
 - On veut lutter contre le passager clandestin.
 - Déléguer le contrôle : la pression des pairs.
On fixe une règle qui s'applique au groupe. On fixe un montant de production qui considère que chaque collaborateur fait un effort. Si ce montant n'est pas atteint, aucun n'obtient une prime. On peut ainsi lutter contre le « free rider » qui aura beaucoup de pression de ses collègues.

2 : la satisfaction au travail

- Relations humaines efficaces
- Les besoins du personnel : salaire/emploi, assurance, retraite/appartenance à un groupe/statut, titre, promotion/autonomie, accomplissement personnel.
Ces besoins sont hiérarchisés. Les premiers sont la base pour ceux du dessous. On estime que ceux qui intéressent le plus les salariés sont ceux du haut de la pyramide.

3 : de la satisfaction à la motivation : efficacité des mécanismes incitatifs

- Théorie de l'expectation : motivation = espérance x valeur symbolique (pas seulement monétaire de ses tâches)
- Théorie de l'équité
 - Ils veulent être traités de la même façon que leurs collègues. Dès qu'il considère qu'il est mieux ou moins bien traité qu'un collègue, cela crée un trouble chez l'individu, qui influe beaucoup sur sa performance. Quelle peut être sa réaction ?
 - Il diminue ses apports
 - Il demande une augmentation de ses rétributions, légale ou illégale (vol, avantages...)
 - Il baisse ses apports ou les rétributions des autres (non-communication des informations, voire sabotage)