Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 65 (2007)

Heft: 1: L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains

Artikel: La rémunération et la motivation : coup de pied dans l'arrière-train ou sac de billes?

Autor: Salamin, Alain

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141971

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LA RÉMUNÉRATION ET LA MOTIVATION: COUP DE PIED DANS L'ARRIÈRE-TRAIN OU SAC DE BILLES?

ALAIN SALAMIN
Lausanne Hospitality Research, Ecole hôtelière de Lausanne
alain.salamin@ehl.ch

Les bonus et autres augmentations de salaires sont bien souvent considérés comme les outils les plus adéquats pour motiver les employés. Contrairement à ce postulat largement accepté, cet article vise à démontrer que des politiques de motivation basées sur des incitatifs matériels échouent souvent à faire varier la motivation individuelle. Basés sur une étude fouillée datant de plus de 10 ans, mais qui reste complètement d'actualité, les résultats présentés ici s'appliquent au secteur des services, et donc aussi, par analogie, au secteur hôtelier où le facteur humain joue également un rôle crucial dans la production du dit «service».

La conception de la motivation comme un coup de pied dans l'arrière-train[1], même si quelque peu rudimentaire, est pourtant bien celle qui a imprégné, et qui guide toujours largement les théories de la motivation en milieu académique ou professionnel. En des termes moins anatomiques, le principe explicite de fonctionnement de la motivation dans ce mode de pensée est limpide: la motivation est un réservoir qui se remplit, ou se vide, en fonction des actions entreprises sur l'individu par son environnement organisationnel. Sous-jacent à ce modèle se trouve le paradigme béhavioriste qui veut que si l'on maîtrise une cause (comme par exemple un bonus), on arrive à en prédire les effets sur l'individu (par exemple, une augmentation de la motivation, et par la suite, une augmentation de la performance). Dans le monde du travail, l'entête de l'article de Herzberg mentionné ci-dessus résume à lui seul toute cette philosophie: *How do you motivate employees?* En d'autres termes, l'individu n'étant pas motivé par lui-même, il faut le mouvoir continuellement avec les outils organisationnels à disposition. On part donc du principe qu'il faut agir sur l'individu, et l'argent est bien sûr l'outil privilégié pour le faire! Les récompenses matérielles sont bien souvent le remède le plus simple, prêt à l'emploi, facile à gérer et prêt à guérir quantité de maux:

> si l'on n'arrive pas à recruter, il faut augmenter le caractère attractif de la rémunération.
> si trop d'employés quittent le navire, il faut augmenter leur salaire, ou encore mieux, leur allouer un paquet significatif d'actions bloquées pendant quelques années.

[1] Nous faisons ici référence au KITA («Kick In The Ass») de F. Herzberg (1987).

> si l'on veut que la performance augmente, il faut faire miroiter des bonus alléchants.

La problématique qui nous a occupé dans notre thèse de doctorat (Salamin, 1997), et celle qui va nous accompagner dans cet article, est à prime abord, relativement simple: quel est l'impact de ces procédés de rémunération sur la motivation? En d'autres termes, peut-on faire varier la motivation des collaborateurs à l'aide d'incitatifs matériels?
Une myriade d'études s'est déjà penchée sur les facteurs influençant la motivation en prenant pour base le postulat d'une relation directe de cause à effet entre, d'une part, les caractéristiques de l'environnement (rémunération, équité, caractéristiques du job...) et, d'autre part, les motivations (subdivisées en divers sous-types). Les résultats escomptés sont pourtant souvent restés au-dessous des espérances, notamment dans la relation privilégiée par les praticiens entre modes de rémunération et motivations.
Ce débat prit de l'ampleur à la fin des années 70 lorsque deux chercheurs américains (Deci (1975, 1976); Deci & Ryan (1980)) proposèrent un nouveau modèle motivationnel (motivations intrinsèque vs extrinsèque[2]), et affirmèrent que les récompenses matérielles disposaient d'un effet négatif sur les motivations dites intrinsèques. Les auteurs parlent alors d'effet de sur-justification. Ce dernier apparaît lorsque des individus cherchant à expliquer leur comportement perçoivent la récompense matérielle comme étant la cause principale de leur comportement, alors qu'auparavant seules des motivations intrinsèques étaient évoquées. Les implications de telles affirmations reçurent un écho significatif, tant dans le monde des praticiens que dans celui de la recherche. Le versement de récompenses matérielles (les systèmes de rémunération variable sont tout particulièrement en ligne de mire) peut-il ainsi diminuer certains types/sous-types motivationnels, et contrevenir ainsi aux lois béhavioristes de causalité directe entre rémunération et motivation? La controverse est aujourd'hui toujours active, et les nombreuses recherches sur le sujet ne sont toujours pas parvenues à apporter de conclusions définitives sur ce point (Cameron & Pierce (1994, 1996); Eisenberger & Cameron (1996); Kohn (1996); Lepper et al. (1996); Ryan & Deci (1996)). La première partie de notre recherche auprès de 400 collaborateurs d'une grande banque suisse n'échappe pas à cette règle: impossible de mettre en évidence un lien unilatéral entre rémunération et motivation.
Devant tant d'effort, et finalement si peu de résultats tangibles, plusieurs questions doivent être posées: pourquoi n'obtient-on que de très maigres résultats lorsque l'on cherche à prédire le niveau des motivations à l'aide de facteurs observables? Quelle est la réelle nature de ce concept qui nous empêche de le saisir dans sa dimension variable?
Dans notre culture cartésienne, chercher des réponses nous amène spontanément (et ainsi que de nombreux chercheurs avant nous), à vouloir décomposer la problématique en autant de sous-problèmes, et surtout à chercher, avant tout, l'existence d'un rapport de cause à effet direct entre des prédicteurs de la motivation et les sous-types étudiés. Dans cette logique, on est tout naturellement tenté de remettre en question les facteurs explicatifs postulés jusqu'ici, en doutant de leur caractère exhaustif, et en se disant qu'il doit bien en exister d'autres,

---

2 Une activité motivée intrinsèquement est une activité qui est effectuée pour elle-même, pour ce qu'elle rapporte directement à l'individu (par exemple, on est motivé pour son travail parce qu'il nous permet de progresser dans nos connaissances). A l'opposé, une activité extrinsèquement motivée est accomplie non par pour elle-même, mais pour ce qu'elle apporte indirectement à la personne. Elle est donc instrumentale dans le sens où le but visé n'est pas l'activité elle-même, mais son résultat (par exemple, on réalise une tâche pour la récompense en argent qui est promise).

peut-être moins évidents et moins facilement repérables, mais qui nous permettraient enfin d'expliquer ce concept fuyant de motivation.

VERS UN MODÈLE D'ÉQUILIBRATION DES MOTIVATIONS

Pourtant, et pour échapper à l'héritage dont nous sommes les usufruitiers, ce n'est pas la direction que nous avons pris pour résoudre le problème qui se pose à nous. Apporter une réponse convaincante à la question des effets de la rémunération sur la motivation ne passe pas, selon nous, par une hypothétique poursuite de facteurs extérieurs et environnementaux toujours plus nombreux et toujours plus complexes.

Nous nous proposons au contraire d'investiguer les mécanismes internes à la motivation et les interrelations existant entre les divers composants de la motivation. De notre point de vue, c'est précisément en tentant de mieux connaître cette nature intime, et non pas celle de ses déterminants environnementaux, que nous pourrons nous approcher d'une ébauche de solution convaincante. La combinaison, dans notre enquête, d'une dimension quantitative (questionnaire) mais aussi qualitative (interviews individuels, questions non-structurées) nous a permis de repositionner notre problématique en des termes différents de ceux évoqués plus haut, abandonnant ainsi résolument l'image du coup de pied dans l'arrière-train. Dès lors, la conception de la motivation telle que restituée au travers notre enquête heurte un certain nombre de principes au vu de la pratique et de la recherche actuelle. Selon nos résultats, plusieurs prémisses motivationnelles doivent être redéfinies:

> Les facteurs environnementaux en général, et la rémunération en particulier, ne disposent pas d'effet unilatéral sur les motivations d'un individu.
> La motivation totale d'un individu doit être considérée comme variant relativement peu dans le temps. Elle devrait donc être appréhendée comme étant plus ou moins stable/fixe pour un individu donné.
> Si le total motivationnel ne semble pas montrer de variations significatives, son contenu, par contre, est soumis à de nombreuses variations et modifications, tant entre individus que dans le temps chez un même individu. La motivation peut ainsi être abordée comme le reflet d'une source d'énergie dont le niveau est prédéterminé, mais dont seules les formes et la composition peuvent varier. De manière encore plus imagée, la motivation se comporte comme un sac de billes dont le volume ou le poids ne varient que faiblement chez un même individu. Les billes, par contre, à savoir le contenu motivationnel, sont continuellement en mouvement de rajustement et de rééquilibration en fonction des actions entreprises par l'organisation, tout en maintenant un volume/poids total du sac motivationnel plus ou moins identique.

Comment expliquer ces résultats pour le moins surprenants? Reprenons plus en détail. Les caractéristiques de ce phénomène que nous nommons «équilibrage des motivations» peuvent être précisées ainsi: pour chaque individu, la motivation totale s'équilibre autour d'une moyenne plus ou moins stable, avec des contenus motivationnels très différents dans le temps, ou d'une personne à l'autre. Il est essentiel de souligner que les facteurs extérieurs disposent toujours d'une relation d'influence envers les motivations, et affirmer le contraire serait à l'antithèse de l'interaction individu-environnement que nous prônons. Selon notre

modèle, les interactions représentent toujours la pièce maîtresse de l'édifice motivationnel. Leurs effets par contre se font ressentir de façon diamétralement opposée. Alors que dans le modèle néo-béhavioriste classique, un facteur extérieur est susceptible de modifier le niveau de motivation totale d'un individu, dans notre logique, ce même facteur ne porte son influence qu'envers une ou plusieurs dimensions (sous-types) motivationnelles particulières, mais sans effet notable sur le volume total de motivation. Le jeu des interrelations permanentes et réciproques entre les divers sous-types implique que, si un sous-type vient à être modifié, cette variation quantitative est plus ou moins rapidement annulée par le repositionnement des autres sous-types. Au bout du compte, seul le contenu motivationnel diffère, alors que le niveau de motivation totale est resté semblable.

Ce processus d'équilibrage joue un rôle de filtre motivationnel qui redistribue les influences externes sur tous les sous-types. Certains seront touchés à la hausse, alors que d'autres le seront à la baisse, mais avec toujours un jeu global à somme nulle[3]. Si la quantité de motivation disponible chez une personne semble relativement comparable, il n'en est donc pas de même pour le contenu, ou qualité de cette motivation. En d'autres termes, si les collaborateurs ayant participé à cette recherche sont motivés quantitativement de manière similaire dans le temps, ils le sont beaucoup moins du point de vue qualitatif.

La motivation se conceptualise alors comme étant un ensemble de sous-types (billes, dans l'image du sac) en interaction continuelle, entre eux et avec l'environnement. Ce système fonctionne selon un mode continu de rajustements et rééquilibrations, et ceci dans un espace total restreint, car le volume ne dispose pas de plasticité significative. Toute influence extérieure sur l'enveloppe motivationnelle se répercuterait alors en grande partie sur son contenu, mais beaucoup plus faiblement sur son volume ou son poids.

MOTIVATION ET DISSONANCE

La question de base sous-jacente à cette problématique, et que nous n'avons pas encore abordé jusqu'ici est la suivante: peut-on vraiment amener quelqu'un à être globalement et significativement plus motivé ou moins motivé dans ces tâches professionnelles?

Selon nos résultats, la réponse à cette question nous est clairement négative. Par contre, si l'on pose cette même interrogation, mais de manière légèrement différente: quelqu'un peut-il lui-même se contraindre à être motivé?, nous opterions pour un verdict affirmatif. C'est dans ce sens que nous proposons la notion de *coping* motivationnel comme explication au phénomène décrit plus haut. On prend alors comme référence les mécanismes psychologiques d'autojustification des certains actes ou comportements par une adaptation en conséquence des sources motivationnelles.

Ainsi, et particulièrement dans un milieu professionnel où les contraintes sont fortes, le sujet peut être amené à cautionner ses agissements ex post par une modification de la perception de ses caractéristiques motivationnelles ou celles de son environnement. Cette variation occasionne une sur/sous-évaluation de certains aspects de l'activité professionnelle, permettant ainsi de maintenir la structure motivationnelle en équilibre.

---

[3] On peut se rappeler ici les développements concernant l'effet de sur-justification. La modification à la hausse de la variable salaire n'avait pas d'influence quantitative sur celle de la motivation. Elle induisait uniquement une réévaluation des caractéristiques du travail fourni. Malgré les modifications d'une variable, le résultat final restait le même.

Cette notion est conceptuellement très proche de celle de dissonance cognitive développée à l'origine par Festinger (1957)[4]. Appliqué à notre domaine, ce concept pourrait être défini comme un état de tensions et de stress psychologique provoqué par des cognitions motivationnelles inconciliables entre elles. Entre autres causes possibles, nous trouvons[5]:

> Les situations où des pressions externes influencent l'individu dans ses prises de décisions et/ou ses actes, et que ses décisions ou actes ne correspondent plus à ses principes motivationnels. Ce cas de figure est particulièrement exacerbé en entreprise. Les pressions sont un argument majeur de la gestion des hommes. Elles peuvent être positives, avec des récompenses et des incitations à la clé, ou négatives, avec des sanctions et des punitions comme conséquences.

> Lorsque des événements touchant l'individu ne se produisent pas dans la direction motivationnelle qu'il a pronostiquée. Cette situation est également très fortement présente dans le milieu étudié. Elle prend place suite aux décisions prises par la hiérarchie (comme la restructuration, la mutation et la promotion) et qui concernent pourtant les collaborateurs de près. Il en résulte une quasi-obligation de modifier sa situation, son environnement et ses comportements, dans une direction motivationnelle qui ne reflète pas toujours les priorités individuelles.

Nous pourrions donc caractériser la situation motivationnelle de l'individu en organisation comme potentiellement génératrice de dissonance entre ce que l'individu est poussé à faire, selon les prescriptions de son environnement, et ce qu'il est motivé à accomplir. Le collaborateur, cherchant à maintenir une congruence entre son savoir, ses comportements, ses attitudes, ses valeurs et ce qu'on attend de lui, mettrait en action des mécanismes pour réduire son état de tension. Pour maintenir une hygiène psychique minimale, il élaborerait cognitivement ses motivations de manière à toujours trouver des sources motivationnelles à ses comportements, même si ces derniers ne reflètent pas la structure initiale. La conception de la motivation véhiculée ici est donc résolument évolutionniste et interactive.
Nous tenons à préciser que les motivations au travail sont tout à fait stratégiques pour l'individu et pour l'entreprise. Comme déjà énoncé, elles justifient les actions, et reflètent les valeurs profondes de la personne. Elles représentent donc la quintessence de ses idéaux, exprimés en situation professionnelle au travers des comportements. Dès lors, plusieurs stratégies peuvent être mises en pratique pour s'accommoder de son environnement:

> changer son comportement
> modifier ou renforcer ses cognitions motivationnelles

Comme la première solution n'est guère disponible dans la grande majorité des situations, et donc uniquement possible marginalement en entreprise, il reste la deuxième stratégie. Selon les témoignages recueillis auprès des 400 personnes interrogées, cette dernière peut se décliner en plusieurs modalités d'action de réduction de la dissonance:

---

4 Voir aussi Beauvois & Joule (1996).
5 Nous nous sommes inspirés ici de Bosshard (1988).

> Amplifier les conséquences positives de la nouvelle situation, notamment par les différents avantages qui en découlent. Au niveau motivationnel ceci se traduit par une emphase sur des aspects motivationnels différents des précédents. On peut ainsi tout à fait postuler un déplacement d'une motivation intrinsèque (par exemple le contact entre collègues) vers une autre (variété des tâches). L'individu tiendrait alors un raisonnement tel que: «En changeant de service je perds mes bons collègues, mais là-bas le travail sera plus intéressant».
> Minimiser les aspects négatifs de la nouvelle situation. Les mêmes principes que ci-dessus sont activés avec des justifications comme le suivant, dans un exemple de promotion: «Je ne sais pas vraiment ce que sera mon nouveau poste, mais au moins je pourrais apprendre des choses nouvelles, et puis je vais essayer de garder mes anciennes relations, et mes nouveaux collègues seront certainement très sympa...». On observe ici également une modification de la structure motivationnelle, avec des déplacements dans les priorités par sous-type.
> Dévaloriser les aspects positifs, respectivement surévaluer les aspects négatifs, de l'ancienne situation. Les réflexions des collaborateurs peuvent prendre de nombreuses formes, dont, par exemple : «Mon chef était insupportable et mon travail de plus en plus monotone, et finalement, je n'avais pas vraiment de pouvoir sur les événements de mon service, et mon salaire n'était pas si élevé que cela...». Sont également présentes ici des rééquilibrations entre divers sous-types motivationnels.
> Rechercher les informations consonantes et éviter les dissonantes. L'entreprise bancaire en question encourage d'ailleurs systématiquement la mise en pratique de cette stratégie individuelle au travers des nombreuses publications qu'elle diffuse auprès de ses collaborateurs. Elles insistent, de manière particulièrement flagrante, sur les points positifs du développement de l'entreprise, de son activité économique, de la vie organisationnelle et des activités culturelles notamment.

Ces mécanismes de réduction de la dissonance possèdent une influence considérable sur la structuration des motivations. Le fait de dévaloriser une ancienne situation, ou de valoriser une nouvelle attitude, implique également de modifier les raisons et les justifications de ces anciens ou nouveaux comportements. Or, les motivations ne sont finalement que les légitimations que l'individu trouve à ses actions. Ainsi, altérer la perception de ses comportements implique également de transformer les motivations qui les sous-tendent. D'où un lien direct avec les mécanismes de compensation: réduire une dissonance implique une réévaluation et un rééquilibrage des motivations, sans aboutir forcément à un changement de leur niveau global. Par contre, le contenu motivationnel peut se transmuer fondamentalement pour s'accommoder de nouvelles situations, sans que l'impact en soit décisif sur le volume motivationnel total. Ce dernier ne se modifie donc pas autant qu'on pourrait le croire, et même relativement faiblement dans ces cas de figure.
En étayant notre démonstration par les résultats de notre enquête, on note clairement que les motivations, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques, ne varient pas de manière concomitantes avec les caractéristiques de rémunération. Il n'existe pas d'effet de sur- ou de sous-justification dans un contexte organisationnel. Comme démontré, la raison principale à ce manque de variation réside dans des mécanismes d'équilibration qui neutralisent les varia-

tions internes à la structure motivationnelle. Ainsi, le fait d'agir de l'extérieur sur le système, par exemple à l'aide d'*incentives*, implique effectivement des réactions/modifications positives de la part de certaines dimensions motivationnelles, mais ces gains ou modifications ont comme conséquence à moyen terme l'initiation d'effets négatifs sur d'autres sous-types motivationnels, de manière à garder ainsi le système en équilibre. Notre étude montre ainsi qu'un niveau élevé de salaire/bonus est corrélé positivement avec des types de motivations comme celles liées à l'argent, au pouvoir, à la propriété par l'actionnariat, et aux défis. De manière quasi symétrique, les effets positifs enregistrés ici sont contrebalancés par des effets négatifs au détriment de motivations comme celles liées aux contacts avec les collègues, aux contacts avec les supérieurs, à l'utilité de la tâche, à la gratitude exprimée.

Les effets négatifs des récompenses financières ne se limitent donc pas exclusivement aux seules motivations intrinsèques, mais au contraire concernent le phénomène motivationnel dans son ensemble. Il apparaît donc que tout système motivationnel possède une puissante dynamique interne qui rend tout changement de niveau ou de composant difficile, voir extrêmement limité. Dans ce sens, nous pouvons conceptualiser la motivation comme étant un ensemble d'éléments dont la dynamique interne se base sur les principes homéostatiques de maintien d'un équilibre. Les déviations de cet état d'équilibre, soit par pression externe ou interne, ont tendance à être systématiquement annulées sur la durée, de manière à ramener continuellement le système à une stabilité autour de ce point d'équilibre. On peut alors penser à la motivation comme étant une source d'énergie dont la quantité disponible est limitée, mais dont la présence est pourtant indispensable pour mobiliser l'individu dans des actions, notamment professionnelles. Penser la motivation en ces termes revient à déclarer qu'un individu ne peut pas être sur motivé par son environnement, parce que l'énergie motivationnelle est limitée. De la même manière, cela signifie aussi que le même individu ne peut être durablement démotivé, notamment dans un contexte où l'activité ne peut être évitée (impossibilité de quitter son job).

Nous avons également fait face à un autre aspect important lors du dépouillement de notre enquête: comment se fait-il que les personnes les moins payées sont également celles qui sont les plus motivées par les interactions sociales et humaines ? Comment se fait-il que plus l'on grimpe l'échelle des salaires, et plus ces motivations passent à un second plan, et sont remplacées par des motivations triviales à un niveau de rémunération inférieur? Comme déjà mentionné, nous expliquons ce phénomène par la mise en place de mécanismes de *coping* motivationnels. Quels sont-ils dans la réalité?

Sur la base des 400 interviews individuelles menées dans cette institution financière suisse, il est évident que les employés les moins payés ne sont tout simplement pas en mesure d'exprimer un certain nombre de motivations dans leur activité professionnelle quotidienne. Par exemple, cette catégorie de personnes n'est généralement pas motivée par la rémunération, par le pouvoir, par les défis inhérents aux tâches exécutées. Le système motivationnel ayant ainsi tendance à se trouver en fort déséquilibre, ces mêmes individus compensent ces absences en accordant une place bien plus importante aux motivations telles que les contacts humains entre collègues et avec le supérieur, à la sécurité du travail notamment. Le contraire étant également vrai pour les employés les mieux payés, nous notons donc la présence de mécanismes de *coping* ou de pragmatisme motivationnel permettant de réduire la dissonance introduite dans le système par des contextes professionnels ne pouvant être

contrôlés ou modifiés par l'individu. Mais encore une fois, les modifications de ce sac de billes motivationnelles n'induisent pas de changement significatif du poids du sac, à savoir de la quantité de motivation globale à disposition de l'individu.

EQUILIBRATIONS ET PRÉDICTION

Une autre question surgit à ce stade: peut-on anticiper ces équilibrations? Pourrait-on envisager une modélisation de ces changements de structure motivationnelle sur la base de facteurs prédictifs? En prenant en compte les caractéristiques environnementales et personnelles, pourrait-on songer à vaticiner les interactions entre sous-types motivationnels?
Cette question est d'une importance particulière au regard des aspects stratégiques que revêt la motivation des collaborateurs en entreprise. La tendance, d'ailleurs également sous-jacente dans la nombreuse littérature motivationnelle, serait d'aborder cette problématique avec l'aide d'outils néo-béhavioristes, s'appuyant sur une analyse des rapports de cause à effet. On pourrait ainsi, en agissant sur les causes, déterminer les effets de manière plus ou moins directe. Seule difficulté dans notre cas: pouvoir complexifier suffisamment les variables observées pour atteindre un degré significatif de fiabilité prédictive.
Sur la base de nos résultats, il nous apparaît pourtant que les mécanismes de rééquilibration motivationnelle sont imprévisibles car ne relevant pas, vu la complexité du sujet et de l'intrication des variables en place, d'une perspective béhavioriste. Nous devons donc envisager ici également un point de vue divergent, proche de la pensée systémique, et abordant ce problème selon un axe différent.
Pour décrire ces processus de rajustement, nous utilisons le concept d'*autopoïesis* développé par Maturana & Varela (1980). Selon ces auteurs, la richesse des comportements humains est infinie, et les réactions à un stimulus extérieur peuvent donner lieu à d'innombrables comportements différents. La théorie de l'autopoïèse postule que les informations ou perturbations provenant de l'environnement extérieur au système, induisent une reprogrammation interne de ce dernier. Le résultat dépendra du système lui-même, et non pas de la nature de l'information. Le comportement humain ne peut ainsi plus être prédit, comme le pensait l'Ecole Béhavioriste par la simple connaissance du stimulus de base. Le sujet, et sa structure interne, déterminent au contraire la réponse donnée à la perturbation.
C'est précisément ce principe qui sert à illustrer le fonctionnement de la motivation chez un individu et qui nous fournit un cadre théorique supplémentaire pour évacuer ces liens de cause à effet. Vouloir définir des prédicteurs de la motivation est une action sans fondement, précisément parce que la réponse motivationnelle du sujet ne dépend pas de la nature de l'input motivationnel. Cette réaction est sous la domination du sujet, de son histoire et de ses expériences. Vouloir prédire les mouvements de la structure motivationnelle est donc inefficace car seul l'individu, dans sa liberté d'acteur, apportera une réponse circonstanciée et personnelle aux événements.
Mais les conséquences de ce postulat vont encore plus loin que l'unique domaine de la recherche de prédicteurs. Selon le paradigme de l'*autopoïèse*, appliqué à notre domaine d'étude, il est illusoire de croire que lorsque l'on initie une action à visées motivationnelles précises, on puisse arriver à un résultat et à des réactions unilatéralement prédictibles. Ainsi, on ne peut anticiper les conséquences motivationnelles d'une augmentation de salaire sur un collaborateur, précisément parce que ses comportements et ses motivations ne sont pas

déterminés de manière univoque par les *inputs*, à savoir le montant de cette augmentation. Nous refusons ainsi la prémisse déterministe selon laquelle tout organisme est régi par des lois motivationnelles fondamentales et universelles, qui, si elles sont connues, permettent de prédire exactement les comportements dans une situation donnée. Nous considérons l'individu comme un ensemble complexe, imprégné de libre arbitre, et apte à traiter les *inputs* et à leur préparer des réponses individualisées. La liberté de l'acteur, telle que décrite par Crozier & Friedberg (1977), trouve ici également un domaine d'expression.

MOTIVATION, SYSTÉMIQUE ET HOMÉOSTASIE

La théorie systémique peut également apporter un éclairage substantiel à notre réflexion, et plus particulièrement en ce qui concerne l'appréciation qu'elle fait du rôle de la causalité.
Dans ce cadre de pensée, la causalité linéaire n'est pas prégnante, contrairement au paradigme cartésien qui, comme déjà évoqué, fait la part centrale aux relations directes de cause à effet. La survie de tout système, et donc également de notre structure motivationnelle, se fonde sur des mécanismes de maintien d'un état homéostatique au travers de mécanismes de rétroaction[6]. Sur ce dernier point, Bériot (1992, p.35) définit les rétroactions comme «*des ajustements effectués sur la base d'un retour d'informations en provenance du système lui-même. Leur but est d'assurer au système une cohérence dans les processus de fonctionnement*». Par le mécanisme de rétroaction négative, l'homéostasie se présente comme un mécanisme résistant aux pressions extérieures ou intérieures, visant à un changement du système. Bériot nous dit encore que «*si, par des rétroactions positives, le système s'éloigne malgré tout de son état initial, il tendra à s'installer dans un nouvel état homéostatique*» possédant alors de nouvelles normes.
Les implications de ce point de vue sont essentielles, notamment en ce qui concerne les influences externes pesant sur le système des motivations. Selon Morin (1977, p.219)[7], «*partout où joue la causalité rétroactive, les effets des causes externes sont neutralisés, stoppés, détournés, déformés, transformés. La causalité externe ne peut jouer de façon directe et mécanique, sauf quand son agression dépasse le seuil de tolérance de l'organisation qu'alors elle détruit*». La rétroaction négative, qui annule la déviance, représente le processus qui dissout les effets issus des pressions au changement externes. Elle est donc «*capable d'annuler, détourner, transformer, contrarier, voire inverser les effets d'une causalité extérieure. La rétroaction n'a pas annulé la cause, elle a annulé son effet normal, elle a produit, en relation avec la causalité extérieure, une causalité intérieure*» que l'on nomme endo-causalité.
On voit ici la concordance presque parfaite du regard posé par l'autopoïèse et la systémique sur les mécanismes d'ajustements des motivations en réponse aux influences externes. L'impossibilité de prédire les réactions du système motivationnel aux pressions organisationnelles est ainsi doublement explicitée.
Nous ne nous sommes pas préoccupés, jusqu'ici, de savoir si l'individu était indéfiniment capable de s'adapter de manière motivationnelle? Existe-t-il des limites qui lui feraient adopter une attitude de refus? Ce thème va être abordé dès maintenant.

---

6 Bériot (1992), p. 46 et ss., nous en propose une définition parmi tant d'autres: «*tout système ouvert a une tendance naturelle à se maintenir en l'état initial par un mécanisme d'autorégulation permanent: l'homéostasie*»

7 Voir aussi Morin (1990).

CAS CRITIQUES ET COÛTS D'ADAPTATION

Peut-on raisonnablement penser que l'individu dispose d'une capacité illimitée d'adapter ses motivations aux pressions de son environnement? Est-il correct de croire que les mécanismes de dissonance peuvent, sans fin, être activés pour réduire les conflits motivationnels? Pourrait-on enfin déterminer les conditions critiques où ces accommodations ne se feraient plus?

Adopter un tel point de vue impliquerait de considérer la personne comme particulièrement perméable à son environnement. Les valeurs motivationnelles du sujet auraient alors tendance à se dissoudre dans un moule fortement suggéré, voire imposé par l'entreprise. Cette vision de l'homme ne nous semble pas correcte, et en contre-pied avec l'esprit de l'autopoïèse et de la systémique explicité ci-dessus. Toujours selon Morin (1977, p.207 et ss.), l'existence d'un système est à la fois «immersion dans un environnement et détachement relatif à l'égard de cet environnement. L'existant est ce qui est sous la dépendance continue de ce qui l'environne, mais, en même temps, il doit développer un certain détachement et une certaine autonomie, un minimum d'individualité pour pouvoir exister...».

Le système n'en est plus un s'il est excessivement perméable à son milieu. Notre point de vue est donc que l'individu possède la liberté de déterminer, de façon personnelle et individualisée, les réponses qu'il entend apporter aux pressions motivationnelles exercées. Selon nous, cette liberté ne se limite toutefois pas uniquement à déterminer cette réponse comportementale et motivationnelle. Chronologiquement, elle remonterait même à l'étape précédente: celle de décider si, oui ou non, la personne désire investir son énergie psychique en activant les mécanismes visant à réduire la dissonance observée. Nous partons en effet du principe que l'individu n'est pas toujours réactif face aux adaptations que lui impose le milieu professionnel. Il peut adopter une attitude proactive en se fixant des limites motivationnelles au-delà desquelles il refusera de s'adapter.

Ce n'est donc pas une conception de l'être humain mécaniste, réactive et déterministe que nous postulons ici, mais bien plutôt celle d'un individu actif, tout entier imprégné de libre arbitre, ainsi que de facultés d'analyse et de décision.

Chaque situation de conflit motivationnel peut ainsi faire l'objet d'une évaluation en termes de coûts du changement. La personne effectuerait alors une comparaison implicite ou explicite entre, d'un côté, le prix à payer pour son adaptation motivationnelle au milieu, et de l'autre, les coûts d'une éventuelle renonciation, bien souvent synonyme de changement de groupe, de département, voire même d'entreprise. La mise en route de ces mécanismes d'équilibration ne s'effectueraient alors que si le prix personnel à payer pour l'adaptation au milieu (dépense énergétique, changements de valeurs, modification de l'identité motivationnelle) est jugé inférieur à celui qu'il faudrait payer pour permuter d'élément[8].

MOTIVATIONS ET COÛTS D'ADAPTATION

Existe-t-il des caractéristiques de situations propres à favoriser une décision de non-adaptation? Peut-on mettre sur pied un cadre d'analyse nous permettant d'en juger? C'est dans ce but que nous allons approfondir, au-delà des spécificités individuelles, l'influence de certai-

---

8 Ces appréciations ne se caractérisent pas obligatoirement par une réflexion consciente. De même, on peut penser que cette approche coûts/bénéfices ne possède pas un caractère essentiellement rationnel, comme notre explication pourrait le laisser croire.

nes particularités de la situation motivationnelle pouvant servir de référent analytique[9]. Sur la base de nos résultats, voici trois critères saillants expliquant pourquoi une personne accepte ou refuse de s'adapter aux pressions motivationnelles, dans un environnement professionnel. Nous considérerons alors l'entreprise comme un n ud de contrats psychologiques. Sur cette base, nous allons analyser quelles peuvent être les coûts d'adaptation liés à un engagement motivationnel dans une institution:

> La spécificité des compétences: Plus les compétences sont perçues comme spécifiques au milieu, et ont nécessité un investissement important, plus le coût du changement sera grand. Selon ce postulat, si les connaissances et les savoir-faire professionnels de la personne sont appréhendés comme difficilement redéployables ou exportables dans un autre environnement, le lien de dépendance augmentera envers son employeur. L'individu aura alors tendance à accepter plus facilement de transiger sur ses motivations. Dans cette situation, le coût du changement sera probablement estimé comme élevé, et les concessions motivationnelles devraient être plus probables. On comprend mieux ainsi les politiques de gestion des compétences qui visent, pour l'employeur, à maîtriser au maximum cette zone d'incertitude en monopolisant les autorisations et les conditions d'accès aux ressources stratégiques du savoir et de la formation.

> La présence d'incertitudes: Plus les incertitudes des environnements sont perçues comme élevées, et plus l'individu hésitera avant de refuser les ajustements motivationnels qu'on lui suggère. Nous pensons que les perceptions d'insécurité véhiculées par la situation économique, par les perspectives de licenciement, par un taux de chômage élevé et, d'une manière générale, par un avenir morose, influenceraient positivement le choix du collaborateur de modifier ses motivations. Les coûts du changement seraient ainsi plus facilement acceptables en période de difficultés économiques, où la perception du risque et de la valeur d'un emploi acquis est plus exacerbée qu'en période de croissance.

> La fréquence des changements: Plus la fréquence des changements motivationnels est perçue comme significative, et plus l'individu aura tendance à y résister. On peut admettre que chaque modification de la structure motivationnelle nécessite un certain temps de stabilisation. Autrement dit, le processus d'introjection des nouvelles valeurs motivationnelles requiert une élaboration psychique coûteuse en temps et en énergie. Dans ces conditions, enchaîner les modifications aurait comme effet d'augmenter les dissonances jusqu'à un seuil subjectif où l'individu décide de ne plus continuer. Ainsi, les probabilités de refuser de procéder aux ajustements augmenteraient de manière conjointe avec la fréquence des changements motivationnels.

Les personnes les plus sujettes à faire des concessions au niveau de leurs valeurs motivationnelles sont donc celles qui pensent bénéficier d'une forte spécificité des compétences, qui perçoivent les incertitudes de l'environnement comme considérables, et pour lesquelles la

---

9 Pour ce faire, nous nous permettons d'emprunter quelques éléments de la théorie des coûts de transaction (Williamson (1985), traduit en français par Ghertman (1994) pour la théorie originale, ou Coriat & Weinstein (1995) un panoramique des théories de l'entreprise). Nous ne prétendons pas, dans cette démarche, effectuer une transposition de la logique et des outils de cette théorie.

fréquence des changements n'est pas appréhendée comme trop importante. A l'inverse, le type le plus susceptible de ne pas ajuster ses motivations, est celui dont les compétences ne lui paraissent pas spécifiques, pour qui le climat est perçu comme sécurisant, et qui pense bénéficier d'une fréquence faible de changements.
Cela impliquerait-il que le collaborateur ne puisse pas, dans des conditions habituelles, être rapidement démotivé? On pourrait en effet imaginer, sur le même mode que pour la dissonance cognitive, l'existence de justifications post comportementales. Ainsi, même si un individu n'est pas motivé au moment même où il accomplit ses activités professionnelles, il pourrait se convaincre de l'avoir été, en raison de nécessaires autojustifications des comportements par élaboration de nouvelles motivations. Est-ce à dire qu'une personne n'effectuerait pas une activité professionnelle sans lui trouver des fondements motivationnels? Assurément si l'on prend en compte une optique à moyen terme. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le terme «motiver» dispose d'une seconde acception: justifier par des motifs. Serait-ce à dire que pour être motivant, un comportement doit être motivé? Le domaine d'investigation, on le voit, est très vaste.

ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)?

L'impact de ces résultats sur les pratiques du management des ressources humaines peut se révéler considérable. Nombre de techniques sont actuellement pratiquées pour gonfler la motivation des collaborateurs, ou, en tout cas, une certaine partie d'entre eux. La plupart des instruments de motivation se concentrent autour d'éléments matériels (rémunération au mérite, primes, bonus, souscription d'action de l'entreprise, voyages, réduction sur le prix de certaines prestations, subventions diverses, club de sports, jouissance d'équipements...) et/ou de statut (pouvoir, titre hiérarchique, carrière, réussite). Ils posent donc leurs fondations sur le principe d'une plasticité quantitative importante de la motivation.
Pourtant, nos travaux nous permettent de remettre en doute l'efficacité réelle de ces procédures, et ce pour deux raisons:

> Les mécanismes d'équilibration viennent restreindre considérablement les variations motivationnelles globales et donc l'impact de procédures précitées. Ces dernières ne se concrétisèrent pas inéluctablement en une modification significative de la motivation totale en raison du principe des vases communicantes: ce que l'on gagne d'un côté, en améliorant une ou des motivations particulières, on le perd en partie ailleurs, avec la diminution d'un ou d'autres sous-types.

> De plus, toutes ces procédures se concentrent sur des dimensions motivationnelles extrinsèques et pas intrinsèques. Or, ces sous-types sont précisément ceux qui sont perçus comme les plus démotivants par les membres de notre échantillon. Le constat est alarmant puisque la plupart des efforts motivationnels entrepris par l'organisation en question sont appréhendés comme des sources de démotivation.

Lorsqu'on sait les sommes investies dans les outils classiques de motivation du capital humain, la logique toute entière de ces politiques pourrait être remise en question. Le paradoxe suivant de la GRH actuelle est alors mis en lumière: en forçant continuellement les individus dans certaines directions motivationnelles, on active d'autant plus les procédures

de résistance et d'équilibration, soit précisément celles qui ont pour conséquence de réduire l'impact final de ces mesures sur la motivation totale. De plus, dans cette logique, seule une augmentation continue des pressions peut parvenir à maintenir un niveau de motivation stable en raison des phénomènes connus d'accoutumance.
Le problème se pose également en termes financiers. Les instruments d'activation motivationnelle, et on le voit bien avec les nouvelles politiques salariales, se traduisent, la plupart du temps, en termes de coûts. Dans cet ordre d'idée, augmenter continuellement la pression signifie très clairement consacrer constamment plus de ressources aux collaborateurs. La fuite en avant se trouvera immanquablement limitée par les moyens financiers de l'organisation. De plus, l'entreprise s'adresse à des motivations insatiables par définition. La motivation par la rémunération, par exemple, se comporte très clairement selon le principe que «tout individu préfère plus d'argent à moins d'argent», quel que soit l'état de sa fortune ou de ses revenus. L'effet d'habituation y est également très important. Pour l'illustrer, on peut se rappeler les conséquences d'une augmentation de salaire sur le sentiment d'équité. On assiste à la mise en place, comme dans la motivation, de mécanismes d'équilibration tendant à maintenir un niveau d'équité globale stable, avec une réévaluation des caractéristiques du salaire et/ou de la contribution apportée. Le nouveau salaire plus élevé est alors très rapidement réévalué sur la base de réflexions du type: «c'est normal, c'est finalement ce que je mérite».
Si avec les outils actuels, on ne peut pas augmenter de manière significative et prompte les niveaux de motivation globale, quelle doit donc être le noyau d'une politique des ressources humaines stimulante?

CONTRÔLE ET AUTO-DÉTERMINATION

Sur la base de nos résultats, une politique de mise en valeur du facteur humain doit très clairement viser à donner au collaborateur le contrôle sur ses motivations et ses situations professionnelles. De notre point de vue, ceci représente la seule méthode crédible pour réduire les dissonances (donc les démotivations), et ainsi de mettre en valeur le capital motivationnel plutôt que de le contraindre. Le but sera alors d'offrir un environnement permettant à la structure motivationnelle de base de s'exprimer le plus parfaitement possible, plutôt que de pousser des ajustements contre nature. Le procédé le plus efficace pour y parvenir est, selon nous, de laisser à l'individu le choix de ses motivations essentielles et des situations qui permettent de les exprimer au mieux.
Plusieurs observations plaident déjà, en termes motivationnels, pour une redistribution du contrôle aux collaborateurs. En voici un bref résumé:

> Feehan & Enzle (1991) montrent qu'un contrôle par l'individu sur les récompenses, que ce sentiment soit objectif ou illusoire, protège les motivations intrinsèques des effets négatifs d'une rétribution extrinsèque.
> Bandura (1986) insiste sur le fait que les motivations intrinsèques font référence à des contingences arbitraires entre comportement et résultat. Vouloir contrôler ce lien de l'extérieur est dès lors voué à l'échec pour ce type de motivations, puisque seul l'individu peut l'élaborer cognitivement.
> Csikszentmihayli (1975, 1978) met l'accent sur les motivations intrinsèques (flow

experiences) qui ne peuvent se produire que si l'individu développe des perceptions de contrôle et de maîtrise de l'activité.

> Rigby et al. (1992) montrent que les contextes sociaux favorisant, notamment, l'autonomie promeuvent les motivations intrinsèques. Tout l'échafaudage intrinsèque/extrinsèque est d'ailleurs basé sur l'expression des besoins d'autodétermination (deCharms 1968, Deci 1975).

> Locke & Schweiger (1979) suggèrent que la possibilité laissée à l'employé de contrôler les procédures d'évaluation augmente le sentiment de justice et d'équité envers la procédure.

> Vroom (1964), pour qui l'évaluation des valences se réfère à une anticipation de l'attractivité de chacun des résultats. S'il n'existe pas de contrôle sur ces résultats, les anticipations ne peuvent pas prendre place. Sans contrôle, aucune valence positive n'en résultera.

> Enfin, Weiner (1986), Schunk (1995), et Trusty & Macan (1995), accordent une très grande place à la contrôlabilité et à l'auto-efficacité perçue: elle définit dans quelle mesure les résultats sont appréhendés comme étant sous la coupe de la volonté de l'individu. Sans contrôlabilité, les motivations futures sont en baisse. Le phénomène est semblable dans le cas du locus de causalité.

On le voit, les observations concordantes et complémentaires aux nôtres ne manquent pas pour promouvoir une réforme des politiques des ressources humaines dans le sens d'une contrôlabilité plus grande des motivations, des comportements et donc des environnements.

Dans une logique d'équilibration des motivations, il est primordial de réunir les conditions indispensables à la mise en valeur du potentiel motivationnel. Redonner à la personne un certain contrôle sur ses activités professionnelles aurait alors pour effet de faciliter grandement le processus d'internalisation des causalités et des motivations. Si l'on permet à la personne de fonctionner au plus près de sa structure motivationnelle de base, on fait alors l'économie des mécanismes de dissonance et d'équilibration, et donc d'une dilution des augmentations motivationnelles globales. Notre propos n'est pas d'exclure ici tout changement de structure. Simplement, avec l'épanouissement d'un sentiment de contrôlabilité dans ses comportements, l'individu pourra aborder les modifications de son architecture motivationnelle en ayant le sentiment d'en être la cause (plutôt que de se sentir «agi» de l'extérieur). La perception d'agression motivationnelle laisserait alors la place à une endo-causalité, et les processus d'introjection des nouvelles valeurs et de réduction de la dissonance en seront facilités et raccourcis d'autant.

Un point subséquent à souligner concerne les stratégies de réduction de la dissonance. On se rappelle qu'un terme de l'alternative disponible pour la réduire était inapplicable dans la plupart des cas en entreprise. L'individu ne peut en effet que très rarement modifier son comportement pour l'adapter à ses valeurs motivationnelles. L'organisation s'interdit ainsi l'usage d'une stratégie individuelle d'adaptation pourtant cruciale. Par exemple, un collaborateur nommé à un poste de commandement, et qui, en termes motivationnels, ne s'y plaît pas, aura toutes les peines du monde à revenir à son statut antérieur, pourtant mieux adapté à ses motivations de base. Mieux tenir compte des motivations, et donner plus de contrôle

aux employés dans leur vie professionnelle, leur permettrait alors de jouir d'une mobilité de comportements dont ils ne disposent pas actuellement. Dans la situation présente, l'unique moyen de réduire ses dissonances motivationnelles est d'effectuer une élaboration cognitive sur sa structure. On pourrait parfaitement allier cette stratégie avec des modifications comportementales, et donc minimiser les coûts induits en dissonance, en équilibration et donc en motivation.

VERS DE NOUVELLES PRATIQUES?

Ces concepts théoriques sont-ils applicables à une réalité d'entreprise? Quelles pourraient être les solutions concrètes à mettre en pratique?

Pour résumer l'état d'esprit d'un archétype original de gestion des ressources humaines, donnons la parole à un homme du terrain: R. Saldich. Président et directeur général de Raychem, une entreprise américaine dans le secteur de l'informatique, il résume sa philosophie de base par ces quelques mots: «les entreprises doivent passer d'un modèle où l'on utilise et exploite l'employé, à un modèle où on le renouvelle continuellement» (Waterman et al. 1994). On serait tenté d'ajouter: d'un modèle où l'on presse et contraint l'employé, à un modèle où on lui donne les moyens de s'exprimer en termes motivationnels.

Inspirées des résultats et des principes de notre étude, nombres de solutions sont envisageables. Certaines ont déjà été mises en pratique, d'autres le seront peut-être prochainement, mais toutes devront très certainement affronter une résistance importante, tant de la part de l'employeur que des collaborateurs. Nombre de tabous devraient être brisés pour avancer vers des relations professionnelles où le contrôle est mieux redistribué. Voyons ce que pourrait être envisagé:

> La première étape à franchir serait, de notre point de vue, une mise disposition des outils nécessaires pour que le collaborateur puisse exercer ce contrôle. Pour préparer la personne à ses responsabilités, il nous semble impératif de renforcer les connaissances individuelles intuitives des motivations, par une approche structurée sous forme d'introspection et de bilan motivationnel et professionnel. On pourrait donc imaginer que l'entreprise donne les moyens à ses collaborateurs de se découvrir, de mieux déterminer quelles sont leurs motivations les plus importantes, leurs valeurs de base les plus solides. Nombres de grandes entreprises disposent de centres très spécialisés d'évaluation de leur personnel. Leur accès est pourtant réservé à une élite bien triée. Selon nous, ces assessment centers ne devraient plus être uniquement un instrument sous-utilisé servant à évaluer les collaborateurs. Bien plus, ils pourraient être un lieu en libre accès, où l'employé se jauge, se découvre et apprend à se connaître, en termes motivationnels et professionnellement.

> La formation est également un aspect tout à fait crucial du contrôle que la personne exerce sur ses compétences et son avenir. Dans cette optique, le choix des formations, disponibles en interne et en externe, ne devrait plus être limité par catégorie de collaborateur ou par grade hiérarchique. Décentraliser la notion de contrôle chez tous les membres de l'organisation impliquerait qu'ils puissent se positionner librement par rapport à leurs compétences et à leur avenir. Nombre de mesures d'accompagnement pourraient être mises en place pour exaucer le v u de R. Saldich, par exemple en

introduisant des crédits-formation, sous la forme de jours bloqués et/ou de montants à dispositions en fonction de l'ancienneté ou, pourquoi pas, de la performance. On pourrait également, comme cela se fait déjà dans le milieu académique, institutionnaliser des congés sabbatiques, ou des «vacances-formation» non ou partiellement rétribuées.

> Dès lors, il deviendrait impératif de modifier la notion de carrière et de trajectoire professionnelle. Dans cette philosophie, il serait indispensable de laisser la liberté à la personne de choisir son évolution professionnelle et de se positionner avec un minimum de contraintes dans ses options futures, que ce soit vers le haut, mais aussi et surtout vers le bas de la hiérarchie. L'évolution d'une carrière pourrait ainsi très bien se développer dans toutes les directions de la hiérarchie (pour autant que celle-ci existe encore), sans avoir à faire face aux préjugés d'involution de carrière lorsque quelqu'un choisit librement de revenir à un type de poste qu'il occupait déjà auparavant.

> Pour conserver la cohérence du tout, il importerait de mobiliser et de flexibiliser la structure de l'organisation en encourageant les transferts au niveau géographique bien sûr, mais plus particulièrement au niveau fonctionnel. Pouvoir piloter sa formation et son avenir professionnel signifie également de choisir son terrain d'expression des compétences autrement qu'en étant obligé de quitter l'entreprise. Cette mise en pratique d'une libéralisation des mouvements internes permettrait notamment à chacun de se positionner au meilleur emplacement en fonction de ces compétences, attentes et motivations. On pourrait alors s'approcher de la formule idéale: la meilleure compétence, au meilleur endroit. Nous doutons qu'avec un système dirigiste et planificateur nous puissions y parvenir. On pourrait alors imaginer à grande échelle, ce qui existe déjà dans certaines entreprises: la mise sur pied d'un véritable marché de l'emploi interne (et pourquoi pas externe?), répertorié sur informatique, accessible pour tous, et renseignant sur les places disponibles, les nouveaux postes créés, les projets futurs...

> Dans le même ordre d'idée, cette vision nécessiterait une très grande transparence à tous les niveaux. Ainsi, les grandes options stratégiques de l'entreprise devraient être communiquées le plus rapidement possible dans toutes les strates. Les efforts dans ce sens tels les Balanced Scorecards doivent aller encore plus loin: quels sont les secteurs appelés à croître dans le futur, quels sont ceux qui vont rapidement perdre de leur substance... Donner l'opportunité aux collaborateurs de se prendre en main signifie également leur permettre de se positionner pro-activement, et en toute connaissance de cause, vis-à-vis des changements qui vont les affecter. Ces démarches passent par l'établissement d'un rapport de confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé. Un tel système aurait également l'avantage de réduire les dissonances motivationnelles par un effet de prévision et d'habituation.

> Le recrutement pourrait être considérablement plus imprégné de critères motivationnels et des caractéristiques de la personne. Comme il semble que l'on ne puisse pas implanter de nouvelles motivations du jour au lendemain, sous peine de voir surgir les mécanismes de dissonance et d'équilibration, il importerait d'accorder une importance méthodique au profil motivationnel et émotionnel des futurs membres du système.

Le recrutement, dans une telle logique, s'effectuerait systématiquement, sur un mode de partenariat, avec la ligne. Et on entend là le groupe de travail, et pas seulement un chef qui n'aura pas d'activités en commun avec le candidat.

> La notion de position hiérarchique ne pourrait plus conserver sa signification actuelle. Les rangs hiérarchiques devraient être remplacés, entraînant un sérieux lifting des notions de pouvoir et d'autorité. Les supérieurs ne pourraient plus bénéficier d'un pouvoir de décision autocratique sur le collaborateur. Lorsque l'on sait l'importance motivationnelle des rapports avec les supérieurs, on pourrait envisager, pourquoi pas, la possibilité d'une alternance à certains postes de management. Et si l'on était encore plus révolutionnaire, pourquoi ne pas imaginer un système où ce sont les collaborateurs qui choisissent leur chef, conformément aux règles démocratiques présentes dans la plupart de nos institutions? Ne pourrait-on pas concevoir un système beaucoup plus responsabilisant que les nominations autoritaires actuelles? On réunirait alors un double avantage: le supérieur serait plébiscité par ses pairs plutôt qu'imposé par la hiérarchie, et, surtout, il aurait choisi sa place plutôt que d'être poussé à l'occuper.

> Nous l'avons déjà observé dans plusieurs études, une auto-évaluation des performances n'induit pas de biais auto-avantageux. Elle permet incidemment d'augmenter le sentiment d'implication, et donc de perception de justice dans la manière dont chaque subordonné est traité. Pourquoi ne pas généraliser cette logique? Donner du contrôle signifie responsabiliser les gens par rapport à leur performance et leur comportement professionnel. Sur ce point également, on pourrait imaginer aller bien plus avant, et ceci relève encore de l'utopie: pourquoi un individu qui s'auto-évalue ne pourrait-il pas déterminer le montant de sa prime de fin d'année? Pourquoi un groupe ne pourrait-il pas autodéterminer les critères de fixation et le salaire mérité par chaque personne? Vu la position de la rémunération dans les facteurs de démotivation, on peut penser que l'on ne risque pas grand-chose! Cela impliquerait bien évidemment une complète transparence dans les grilles de salaire, et donc une véritable révolution dans la plupart des mentalités.

> Sans aller aussi loin, on pourrait envisager de laisser au collaborateur le choix de son mode salarial: part de la prime, du salaire de base, avantages sociaux, prestations en nature. Des systèmes nommés «cafétéria» sont d'ailleurs actuellement en fonction, principalement aux Etats-Unis, dans le but notamment de sensibiliser les employés au contenu et à l'importance des avantages sociaux. Pourquoi ne pas appliquer la même démarche au salaire lui-même? On pourrait ainsi imaginer que l'employé puisse opter pour son système salarial: au mérite, à la performance, aux gains de productivité? Pourquoi encore ne pas introduire plus de souplesse dans les formes de rétribution et laisser libre des conversions de salaire en jours de vacances ou de formation?

Pour la plupart, et nous en sommes bien conscient, ces propositions relèvent de l'utopie, et on peut difficilement envisager la révolution à accomplir pour parvenir à une mise en pratique, même très partielle, de quelques unes de ces suggestions. Pourtant, dans une optique motivationnelle, il importerait, au plus haut point, de remettre l'entreprise aux mains de ceux qui la composent, à savoir les collaborateurs eux-mêmes.

Selon nous, les obstacles principaux à une application de ces principes ne sont pas d'ordre technique ou structurel. Même les procédures pourraient faire l'objet de prestes changements. La principale barrière nous semble provenir des hommes et de leur fonctionnement mental. Nous prétendons que chez de nombreux cadres, le mode de pensée et les *patterns* de comportement ont intégré la notion de contrôle sur leur environnement de manière très profonde et particulièrement achevée. Ce fonctionnement, hérité de la culture d'ingénieur, porte la personne à maîtriser au maximum ses environnements techniques ou humains, à les diriger et à les prédire. Changer cette manière d'aborder la réalité en entreprise, et la remplacer par une délocalisation du contrôle au niveau de tous les individus, pourrait bien être une tâche de très longue haleine.

Dans l'intervalle, les dirigeants pourront se consoler en pensant que si les équilibrations motivationnelles réduisent les variations à la hausse des motivations globales, cela devrait également être le cas à la baisse. Selon ce principe, un encadrement démotivant des hommes pourrait avoir encore quelques beaux jours devant lui. A moins que la révolution soit déjà en marche...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BANDURA A., (1986), Social foundations of thought and action: a social cognitive theory, Englewood Cliffs NJ.

BEAUVOIS J-L. & JOULE R. V., (1996), A radical dissonance theory, New York: Taylor and Francis.

BÉRIOT D., (1992), Du microscope au macroscope: l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeurs, Paris.

BOSSHARD K., (1988), Konflikt und Konfliktmessung im Unternehmen, VVF, München.

CAMERON J. & PIERCE W.D., (1994), «Reinforcement, reward and intrinsic motivation. A meta-analysis», Review of Educational Research, Vol. 64, n° 3, pp. 363-423.

CAMERON J. & PIERCE W.D., (1996), «The debate about rewards and intrinsic motivation: Protests and accusations do not alter the results», Review of Educational Research, Vol. 66, n° 1, pp. 39-51.

CORIAT B. & WEINSTEIN O., (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, Le Livre de Poche.

CROZIER M. & FRIEDBERG E., (1997), L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, 1997, Paris, Seuil.

CSIKSZENTMIHAYLI M., (1975), Beyond boredom and anxiety, San Francisco: Jossey-Bass.

CSIKSZENTMIHAYLI, M., (1978), «Intrinsic rewards and emergent motivation». Dans M.R. LEPPER & D. GREENE (Ed.), The hidden costs of reward, Hillsdale NJ, pp. 205-216.

DeCHARMS R., (1968), Personal causation, New York, Academic Press.

DECI E. L., (1975), Intrinsic motivation, New York: Plenum.

DECI E. L., (1976), «Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation», Organizational Behavior & Human Performance, Vol. 15, pp. 130-145.

DECI E. L. & RYAN, R.M., (1980), «The empirical exploration of intrinsic motivational processes». Dans L. BERKOWITZ (Ed.), Advances in experimental social psychology, New York, Vol. 13, pp. 39-80.

DECI E. L. & RYAN R.M.., (1994), «Promoting self-determined education», Scandinavian Journal of Educational Research, Vol. 38, n°1, pp. 3-14.

EISENBERGER R. & CAMERON J., (1996), «Detrimental effects of reward: Reality or myth?», American Psychologist, Vol. 51, pp. 1153-1166.

FEEHAN G.G. & ENZLE M.E., (1991), «Subjective control over rewards: Effects of perceived choice of reward schedule on intrinsic motivation and behavior maintenance», Perceptual & Motor Skills, Vol. 72 (Pt 1), pp. 995-1006.

FESTINGER L.A., (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, Stanford, CA.

HERZBERG F., (1987), «One More Time: How Do You Motivate Employees?», Harvard Business Review, September/October, pp. 109-120.

KOHN, A., (1996), «By all available means: Cameron and Pierce's defense of extrinsic motivators», Review of Educational Research, Vol. 66, pp. 1-4.

LEPPER M.R., KEAVNEY M. & DRAKE M., (1996), «Intrinsic motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's meta-analysis», Review of Educational Research, Vol. 66, pp. 5-32.

LOCKE E.A. & SCHWEIGER D.M., (1979), «Participation in decision-making: one more look». Dans B.M. STAW (Ed.), Research on organizational behavior, Greenwich CT, Vol. 1, pp. 265-340.

MATURANA H. & VARELA F., (1980), Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living, Boston Studies in the Philosophy, Cohen Robert S. and Marx W. Wartofsky (eds.), vol.42, Dordecht (Holland): D.D. Reidel Publishing Co.

MORIN E., (1977), «La nature de la nature», La Méthode: Tome 1, Paris: éditions du Seuil.

MORIN E., (1990), Introduction à la pensée complexe, Paris, ESF éditions.

RIGBY C.S, PATRICK B.C., DECI E. & RYAN R.M., (1992), «Beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy: Self-determination in motivation and learning. Special Issue: Perspectives on intrinsic motivation», Motivation & Emotion, vol. 16, n°3, pp. 165-185.

RYAN R.M. & DECI E.L., (1996), «When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation», Review of Educational Research, Vol. 66, pp. 33-38.

SALAMIN A., (1997), La motivation en milieu professionnel: étude des variations et des mécanismes homéostatiques?, Thèse de Doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne.

SCHUNK D.H., (1995), «Self-efficacy, motivation and performance», Journal of Applied Sport Psychology, Vol. 7, n°2, p. 112 et ss.

SCHWEIGER D.M. & LEANA C.R., (1986), «Participation in decision-making», dans E.A. LOCKE, «Generalizing from laboratory to field settings», Lexington MA, pp. 147-166.

TRUSTY M.L. & MACAN T.H., (1995), «Personal control: Effects of reward contingency and locus of control», Journal of Social Behavior & Personality, Vol. 10, n°1, pp. 201-214.

VROOM V.H., (1964), Work and motivation, New York: Wiley.

WATERMAN R.H., WATERMAN J.A. & COLLARD B.A., (1994), «Toward a career-resilient workforce», Harvard Business Review, Vol. 4, pp.87-95.

WEINER B., (1986), An attributional theory of motivation and emotion, 1986, New York: Springer-Verlag.

WILLIAMSON O.E., (1985), The economic institutions of capitalism, New York, Free Press, Les institutions de l'économie, traduit en 1994 par Régis Maincent sous la direction de Michel Ghartman, InterEditions. Paris.