

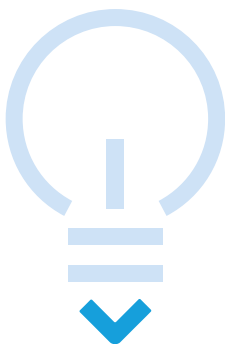
Ressources humaines

La rémunération est-elle un facteur de motivation ?



PAR **PASCAL VIAUD**,
AUTEUR, CONFÉRENCIER,
FORMATEUR ET CONSULTANT

«On travaille mieux lorsqu'il y a une récompense à la clé ». Info ou intox ? Pour tordre le cou aux idées reçues, revenons sur plusieurs résultats d'études notoires et autres pratiques constatées dans des structures de toute taille ! Tour d'horizon sur la typologie de la motivation, la rémunération en tant que facteur motivationnel sans oublier quelques recommandations...



LA MOTIVATION

Elle se caractérise par une énergie intérieure et durable qui permet d'affronter la réalisation de tâches avec détermination, ardeur et, si possible, plaisir. Elle est ce à quoi tout manager aspire. Pas seulement pour lui-même ! Des collaborateurs impliqués ne sont-ils pas enclins à produire du travail de qualité, à rester loyaux à leur employeur et à promouvoir le cabinet autour d'eux ? En ces temps compliqués de fidélisation et de recrutement, l'enjeu est donc de taille. Mais alors, comment créer et nourrir cette si précieuse énergie ?

Frederick Winslow Taylor avait, à sa manière, répondu à la question. Le fondateur de l'OST (Organisation scientifique du travail) avait repris à la fin du XIX^e siècle le principe allemand et militaire «le pain sucré et le fouet», rebaptisé en France «la carotte ou le bâton». Le dogme est simple : l'individu performe si on lui fait miroiter une récompense en cas de bons résultats ou si on le menace d'une punition, dans le cas contraire.

L'efficacité du taylorisme a été remarquable, notamment lorsque Henri Ford en a étendu l'application à la production industrielle des automobiles. Idem pour l'entreprise IBM, née au début du XX^e siècle,

qui l'a même utilisé pour son code vestimentaire. Pour l'anecdote, il a fallu plus de soixante-dix ans pour que les employés d'IBM soient affranchis du costume bleu nuit, de la chemise blanche et de la cravate courte. Les recettes du succès d'hier ne sont pas nécessairement celles d'aujourd'hui ou de demain. Héraclite le disait déjà il y a vingt-six siècles : «Rien n'est permanent, sauf le changement ».

Le taylorisme et ses dérivés ont été et sont encore efficaces dans une situation particulière : lorsque la tâche est simple et exige peu de compétences. D'ailleurs, chaque fois que c'est possible, la production est automatisée ou exportée vers des zones à bas coût. La mutation numérique de la profession comptable en illustre le caractère inéluctable. En revanche, le taylorisme devient bien moins efficace lorsque la tâche requiert des aptitudes humaines à forte valeur ajoutée : réflexion, intelligence, expertise, créativité, savoir-être, etc. Pas très surprenant. Le monde de l'entreprise change, celui de la motivation aussi !

Dès le milieu du XX^e siècle, les sciences comportementales, la psychologie et les neurosciences se sont intéressées à cette évolution de la motivation avec, à la clé,

diverses expériences croustillantes. Jugez-en plutôt : le casse-tête de Harlow, le cube Soma de Deci, la pyramide de Maslow ou le flow de Csikszentmihalyi. Toutes ont abouti à la même supposition : il existerait derrière le principe de la carotte et du bâton un autre type de motivation, plus profonde, plus intérieure, plus humaine, appelée « motivation intrinsèque ».

Le concept repose sur le postulat suivant : l'être humain aspire à la nouveauté et aux challenges, à développer et à exercer ses aptitudes, à explorer et à comprendre. Il a un besoin inné d'apprendre et de créer des choses inédites, de diriger sa propre vie et de la réussir. Voici le cœur de cette motivation intrinsèque.

Évidemment, ce résultat était et reste une très bonne nouvelle pour les entreprises, qui disposent là d'un puissant levier motivationnel, particulièrement adapté à des salariés talentueux tant recherchés.

Cependant, les études ont fait état de deux bémols :

- ▶ Cette motivation intrinsèque est par nature fragile et complexe. Elle diffère selon l'âge, le parcours, les expériences de vie et les aspirations des individus. Or l'entreprise n'apprécie pas trop le sur-mesure ; elle préfère nettement des règles uniformes, si possible simples d'application et peu coûteuses.
- ▶ Cette motivation challenge la faculté du management à l'initier et à la nourrir. À défaut, le risque est palpable : une démotivation dangereuse pouvant induire improductivité et départ. Dès lors, le management n'est pas la solution mais le problème. Ce constat rappelle que tout principe, quelle que soit sa pertinence, ne vaut rien sans une mise en œuvre réussie.

Parmi les aptitudes nécessaires à la mobilisation de la motivation intrinsèque, figure la capacité du manager à questionner certaines croyances collectives, comme le lien

de causalité entre rémunération et motivation. Nous y voilà ! Non pas que la causalité n'existe pas, mais elle ne fonctionne pas toujours, elle peut même favoriser un résultat opposé.

LA RELATION RÉMUNÉRATION – MOTIVATION

De quoi se nourrit la motivation intrinsèque ? Comment l'accroître et la pérenniser ? La rémunération peut-elle aider, voire suffire ?

La rémunération est une motivation dite externe qui n'émane pas de l'individu ; elle est la contrepartie du travail réalisé. Il serait évidemment naïf et sans doute commode d'affirmer que le salaire n'est pas un objectif important pour les collaborateurs. Elle l'est pour certains qui peuvent en faire leur priorité. Si les mobiles sont divers, gardons à l'esprit qu'en période inflationniste comme celle que nous traversons, « nécessité fait loi » pour nombre de personnes.

La rémunération est-elle un levier motivationnel ? En d'autres termes, permet-elle d'accroître la motivation ? La réponse est limpide :
 ▶ Oui, si l'on évoque la rémunération fixe, à la condition toutefois qu'elle soit considérée comme adéquate pour le travail réalisé, et équitable comparée à celle des autres. Le non-respect de l'une de ces conditions peut engendrer la démotivation, voire le départ du collaborateur.

- ▶ Non, du moins pas toujours, pour la partie variable. Les études menées démontreraient que, contrairement à une idée reçue, le variable (prime, commission, etc.) aurait un résultat opposé à celui souhaité, à savoir obtenir moins de ce qui est désiré, et davantage de ce qui est craint. Par exemple, un test conduit par des chercheurs suédois¹ révèle qu'une récompense de quelques euros pour motiver des individus à « donner » leur sang... réduit leur nombre : 30 % de la population contre 53 % habituellement ! L'explication ? Les gens offrent leur sang par solidarité et l'argent les détourne de cette finalité vertueuse.

Sans parler de « perversion », les parents connaissent bien l'efficacité limitée de la récompense. Promettre une « carotte » à un enfant s'il obtient une bonne note à son prochain contrôle de maths (ou une punition dans le cas contraire), permet-il de parvenir à ses fins ? Aura-t-il développé pour autant sa passion pour les maths ? Rien n'est moins sûr : là encore, les récompenses extrinsèques, attendues et conditionnelles auraient tendance à faire disparaître la motivation intrinsèque, selon les psychologues Lepper et Greene.

Nuançons ce constat en distinguant deux temporalités :

- ▶ À court terme, une prime accroît la motivation et la performance du salarié s'il a fait de la gratification pécuniaire l'une de ses priorités.
- ▶ À long terme, les effets peuvent être pervers : une accoutumance à la prime qui lui fait perdre son caractère nouveau et excitant, une incitation à prendre des raccourcis (à tricher) pour obtenir coûte que coûte le résultat convoité au détriment de la satisfaction client, une propension à l'individualisme préjudiciable à l'esprit collectif. Bref, le risque existe qu'une récompense extrinsèque favorise une dangereuse myopie.

Est-ce à dire que le cabinet devrait éviter toute forme de gratification variable ? Non, mais il lui faudra prendre quelques précautions.

NOS RECOMMANDATIONS

Les parents le savent bien : une (supposée) même éducation donne rarement les mêmes résultats d'un enfant à l'autre. Il en va de même du management. Il n'y a pas de vérité absolue ni universelle, seulement des approches au cas par cas, individu par individu.

1. « Crowding out in blood donation », Journal of European Economic Association, 06/2008.





La « rémunération » analysée comme un facteur motivationnel s'inscrit dans cette logique : son efficacité variera d'un collaborateur à l'autre. Divers leviers coexistent : la considération (pas uniquement de la hiérarchie), le développement des compétences, la qualité de vie au travail, l'autonomie, l'équilibre vie privée et vie professionnelle ou encore l'utilité perçue des missions réalisées. L'actualité fourmille d'anecdotes démontrant que le salaire, pour certains collaborateurs, est d'une efficacité moindre que d'autres facteurs : les succès de Wikipédia ou des logiciels Open Source rappellent que des anonymes y consacrent bénévolement un temps considérable sans perspectives de rémunération ou de postérité, le nombre de membres de coopératives aux États-Unis dépasse celui de détenteurs de titres boursiers, ou encore près d'un employé sur quatre a quitté le salariat en 2021 toujours aux États-Unis, préférant la liberté à l'argent.

Face à ces tendances systémiques, le manager devient un alchimiste qui doit être capable de susciter les passions, d'éveiller les vocations, de satisfaire les attentes. Quel challenge ! Si une politique managériale structurée paraissait être jusqu'à présent réservée aux seules grandes entreprises, il semble que la PME et la TPE ne puissent désormais s'en passer. Sur le terrain, le cabinet, même de petite taille, en est déjà convaincu, il lui reste à organiser la démarche.

Si l'on en revient à la rémunération, même si elle n'est pas le principal levier motivationnel de tous les salariés, la question de sa détermination se pose. À ce sujet, il convient de distinguer le fixe du variable :

- ▶ Concernant la rémunération « fixe », elle doit être perçue comme adéquate et équitable. Le sujet doit être abordé de manière libérée, transparente et assertive par le manager : ce n'est pas toujours le cas, tant la culture française fait preuve de frilosité avec la question de l'argent. Pourtant, l'omniprésence des réseaux sociaux ne laisse guère le choix au(x) dirigeant(s) du cabinet : les collaborateurs sont régulièrement sollicités par la concurrence et n'ont jamais eu autant de facilité à comparer leur rémunération. Mieux vaut donc anticiper.
- ▶ Concernant la part variable (prime, commission, etc.), les études recommandent de la délivrer de manière exceptionnelle afin de conserver son côté ponctuel. Si la prime de bilan s'inscrit dans cette logique, le cabinet veillera à la calculer avec objectivité, selon des règles claires et simples, comprises et acceptées par tous (manager et salariés). Certaines structures ont des approches originales : par exemple, dès le démarrage de la saison, le collaborateur a droit par principe à une prime de bilan, parfois conséquente. Pour autant, cette dernière, versée en fin de semestre, est brute : elle diminue peu à peu en cas d'irrespect de certaines consignes (dossier inachevé présenté à l'expert-comptable, deadline non satisfaite, client mécontent, etc.). À tout moment, le salarié connaît ainsi le solde net dont il pourra se prévaloir en fin de période.

Qu'en est-il des postes où la prime est inscrite dans l'ADN de la fonction, comme la vente ? Là encore, rien n'est figé : certaines entreprises n'hésitent pas à remettre en question le principe des commissions, compte tenu de leurs effets déviants (individualisme, raccourcis, insatisfaction client, etc.). Mais que faire lorsque certains collaborateurs ont des appétences

pour vendre et ont fait de la prime un cheval de bataille ? Les cabinets choisissent généralement de jouer sur deux tableaux :

Une commission individuelle, calculée sur la vente de missions spécifiques et pendant une période précise (ex. : vente de la mission A pendant la période bilan du 1^{er} semestre 2023). Concernant le calcul, le système de prime par paliers est privilégié parce qu'il incite les « vendeurs » à se surpasser (à temps complet, certains dépassent allègrement un chiffre d'affaires annuel de 200 K€ HT). En sus, une prime collective visant à impliquer les autres collaborateurs susceptibles de jouer un rôle clé dans la vente de la mission (ex. : détection des besoins d'un client qui sont ensuite remontés au vendeur) et, surtout, à éviter toute frustration larvée. Motiver, c'est bien. Fidéliser, c'est aussi important.

« Nous avons moins de problèmes pour vendre que pour produire » est une actuelle et fréquente litanie au sein des cabinets. C'est une réalité et une bonne nouvelle ; elle confirme l'exceptionnel positionnement de la profession auprès d'entreprises et de dirigeants aux attentes polymorphes. Certes, ce chiffre d'affaires latent nécessite de sortir des métiers traditionnels, d'élargir l'offre de missions et, probablement, de recruter de nouveaux profils, tant pour la vente que pour la réalisation des dites prestations. Leur rémunération est parfois significative, mais le cabinet dispose d'un marché pour satisfaire cette contrainte. Quel atout ! Certaines structures ont déjà pris le virage, avec des résultats étonnants, confirmant l'adage de Winston Churchill : « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté ».

