

Les incitations monétaires et non monétaires dans les organisations

La performance de l'organisation repose en dernier ressort sur la motivation de ses collaborateurs. Si les entreprises recourent à des mécanismes d'incitations monétaires pour motiver leurs salariés, les études montrent que les résultats obtenus ne sont pas toujours concluants. D'où la recherche de nouvelles sources de motivation, non monétaires celles-ci.

Auteurs
Thierry Burger-Helmchen et Jocelyn Donze
BETA-CNRS, université de Strasbourg

En tant que dirigeant de la banque d'investissement Merrill Lynch, Stanley O'Neal a changé l'organisation interne de l'entreprise. Après sa nomination, il a remplacé les principaux « tops managers », révolutionné la culture d'entreprise qui était devenue somnolente et a poussé l'entreprise à prendre plus de risques pour obtenir de meilleurs rendements. Le *Wall Street Journal* rapporte selon les dires d'anciens employés : « Si jamais notre concurrent, Goldman Sachs, publiait des profits supérieurs aux nôtres, O'Neal cuisinait ses managers pour savoir pourquoi ils avaient été moins performants et ce qu'ils comptaient faire pour améliorer la situation. Les jours où les concurrents publiaient leurs résultats, vous n'aviez pas envie d'aller au bureau. »

O'Neal était intéressé par la performance relative, par l'importance des gains qu'obtenait l'entreprise qu'il était en charge de gérer par rapport aux concurrents. Cette approche changea la culture d'entreprise et beaucoup de mécanismes d'incitations. Par exemple, les bonus d'un trader ne dépendaient plus du montant du profit réalisé mais de son excédent par rapport aux concurrents. Ce changement de politique était-il une bonne chose ? Y a-t-il d'autres mesures incitatives que les bonus en monnaie sonnante et trébuchante qui auraient d'aussi bons, voire de meilleurs résultats ?

Cet exemple met en avant un ensemble de questions auxquelles sont confrontées toutes les entreprises : quelles incitations doivent être utilisées pour motiver les employés ? Doit-on s'appuyer sur une mesure de performance absolue ou relative ? Faut-il uniquement motiver les salariés à l'aide d'argent ? Nous proposons de passer en revue les principaux mécanismes d'incitations, monétaires et non monétaires, que l'on peut trouver dans les organisations.

Les problèmes d'incitations apparaissent lorsqu'il y a relation d'agence¹, ce qui décrit la situation dans laquelle une personne (le principal) délègue une ou plusieurs tâches à une autre personne (l'agent) ou à un groupe. Pour que la division du travail réussisse, le principal doit s'assurer que les tâches déléguées soient convenablement exécutées. Cela peut poser problème lorsque les intérêts personnels du principal et de l'agent ne sont pas les mêmes et qu'il est difficile d'observer les actions de l'agent, comme son niveau d'effort. En mettant en place les incitations, le principal cherche alors à (ré)aligner ces intérêts.

Les incitations monétaires

Les incitations monétaires prennent la forme de versements d'argent en fonction d'un indicateur de performance. On peut penser au paiement de primes associées à la réalisation d'objectifs individuels de performance absolue, de bonus associés à des objectifs de performance relative (comme dans le cas de Merrill Lynch) ou de rémunérations monétaires fondées sur la performance d'une équipe.

Les incitations monétaires sont efficaces lorsque l'organisation est capable d'identifier l'effort et/ou la performance propre de l'individu qui va toucher la gratification. Pour cela, trois règles sont à respecter :

- > une mesure de performance peu affectée par des facteurs aléatoires doit permettre à l'entreprise de relier le salaire aux actions de l'employé ;
- > la mesure de performance doit également refléter toutes les activités que l'entreprise souhaiterait voir accomplir par son employé ;

¹ > Michael Jensen et William Meckling, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, p. 305-360.

Encadré 1. Incitation salariale et performance aux vergers Yakima

L'État de Washington est connu pour ses pommes. L'exploitation de pommiers est une activité intensive en travail. Les arbres doivent être élagués, récoltés, taillés, effeuillés, etc. Les vergers Yakima forment une grande exploitation au centre de cet État. Plusieurs variétés de fruits, dont des pommes, des poires et des cerises, sont cultivées sur plus de 800 ares. Avant 2006, les vergers payaient un salaire horaire de 10 dollars aux ouvriers.

À partir de l'été 2006, l'entreprise chercha un autre mode de rémunération lié notamment au rendement. Un ouvrier payé à l'heure entretenait 80 arbres par heure, un ouvrier payé au rendement entretenait 125 arbres par heure soit 50 % de plus. Il y avait bien sûr un risque que la qualité du travail diminue. Pour cela, Yakima mit en place des contrôles aléatoires et des contrôles en fin de journée. Les ouvriers qui avaient mal fait leur travail devaient retourner dans les champs pour le finir avant de recevoir leur salaire journalier.

Rémunérer un salarié à la pièce est souvent assimilé à de l'exploitation. Ce n'est pas nécessairement le cas si la hausse de la productivité réalisée à la suite de la mise en place d'une tarification de ce type est conséquente et que les gains pour l'entreprise sont supérieurs à ses coûts. Dans ces conditions, il est alors normal que l'entreprise redistribue une partie de ses gains. Cependant, cela pose des problèmes de calibrage de la rémunération. Une rémunération à la pièce trop faible peut n'avoir aucun effet sur la productivité, voire inciter des employés à partir. Une rémunération à la pièce trop élevée entraîne une hausse des coûts de l'entreprise quelquefois trop importante.

C'est ce dernier cas de figure qui a eu lieu chez Yakima. Bien que la productivité ait augmenté de façon significative, le salaire des ouvriers a augmenté quant à lui de 80 %, une situation qui, au final, a fait perdre de l'argent à Yakima.

Source : L. Shi, « Productivity Effect of Piece Rate Contracts, Evidence from Two Small Field Experiments », University of Washington, 2007. Tiré de Besanko *et al.*, 2011.

Des incitations fondées sur différents critères

Description de l'emploi	Base de l'incitation monétaire	Discussion
Joueur de football	Nombre de matchs gagnés	La performance individuelle dépend de la qualité de jeu de ses coéquipiers
	Nombre de buts marqués	Peut détourner le joueur de l'intérêt collectif (« jouer perso »)
Officier de police	Taux de criminalité	Ne dépend pas de l'officier mais de beaucoup de facteurs
	Nombre d'arrestations	Va à l'encontre des efforts de prévention
Chaîne de radio locale	Profits de la station	Dépendent principalement de la qualité générale de la station
	Nombre de prix gagnés	Ne concerne que les émissions pour lesquelles il existe des prix

Encadré 2. Un médecin est-il toujours incité à vous soigner si vous êtes malade ? Seulement si vous n'êtes pas « trop » malade...

Le patient pense que son médecin fait tous les efforts possibles pour l'aider. Cependant, de nombreuses études montrent qu'il existe de fortes variations dans la qualité des soins d'un médecin à l'autre. Aussi, de nombreux hommes politiques pensent que les citoyens gagneraient à être mieux informés quant à la qualité des soins dispensés. Ce qu'ils ont en tête reviendrait à faire établir par le « consommateur » une forme de notation des hôpitaux et des médecins.

En réponse à cette demande, le gouvernement américain publia le taux de mortalité dans les hôpitaux à partir de 1984. À la surprise de certains lecteurs, des hôpitaux de renom figuraient parmi ceux dont le taux de mortalité était le plus élevé. Cela n'avait en fait rien d'étonnant, puisque ces hôpitaux traitaient les cas les plus difficiles et les interventions les plus risquées. Pour améliorer l'information, le gouvernement calcula un taux de mortalité pondéré en fonction de la gravité des cas. Ainsi, les hôpitaux qui traitaient des cas très graves ne devaient pas être handicapés par ce classement. Cependant, le gouvernement a fait une très mauvaise pondération des cas, rendant les résultats encore plus mauvais. En même temps, le public ne semblait pas être influencé par ces résultats, et le gouvernement décida en 1990 de ne plus les publier.

Quelques États et villes ont choisi de créer leur propre index à la place des informations que leur fournissait le gouvernement en se focalisant sur une seule spécialité : la chirurgie cardiovasculaire. Cette spécialité comporte de nombreux facteurs que l'on peut interpréter dans des modèles statistiques pour en obtenir de solides résultats. À la suite de la publication de ces résultats, les bons hôpitaux ont vu leur part de marché s'accroître ; ceux qui étaient mal classés ont dû investir pour augmenter la qualité des soins dispensés. Les statistiques publiées favorisaient les soins apportés aux patients.

Des chercheurs ont mis en évidence que le modèle statistique était manipulable. Ainsi, des médecins détenaient des informations non prises en compte par le système statistique. Ces médecins avaient alors le choix de ne pas opérer certains patients ou de les faire admettre dans d'autres hôpitaux. À l'inverse, certains patients étaient en réalité en meilleure santé que ce que faisaient apparaître les statistiques.

Source : D. Dranove, « Is More Information Better? The Effect of Report Cards on Health Care Providers », *Journal of Political Economy*, 2003, p. 555-588.

> il ne faut pas que les salariés puissent manipuler la mesure de performance dans un sens contraire aux intérêts de l'entreprise.

Malheureusement, il existe peu d'emplois permettant la mise en place d'une mesure pouvant satisfaire ces trois critères (encadré 1).

Le tableau ci-contre indique des mesures de performance pouvant être utilisées pour déterminer les incitations monétaires et identifie quelques problèmes qui y sont liés.

Incitations à la performance absolue ou relative

Une organisation peut se poser la question de savoir si elle doit utiliser des mesures des performances absolues ou relatives. Souhaite-t-elle que les individus se distinguent, et donc que l'on soit relativement meilleur qu'un autre, ou cherche-t-elle une augmentation par rapport à un seuil (absolu) qui serait le même pour tous ?

Le risque lié aux incitations qui poussent un employé à faire mieux son travail qu'un autre est que des

employés entreprennent des actions contreproductives pour d'autres employés (par exemple, saboter leur travail). On peut se reporter au film *Glengarry Glen Ross*² comme exemple de ce type de rémunération.

Des considérations de même nature interviennent lorsqu'il faut choisir entre une incitation ciblée ou bien générale. Un exemple d'incitation ciblée consiste à pousser un employé à augmenter le nombre de pièces produites. Une incitation générale cherche à augmenter le profit comptable de l'usine où travaille cet employé. L'incitation ciblée n'implique que l'employé ; l'incitation générale implique, quant à elle, une entraide entre employés, un esprit de corps, une amélioration de l'efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

De nombreux exemples et études montrent que la mise en place d'incitations salariales fondées sur une mesure de performance affecte les actions des employés, mais augmente-t-elle les profits de l'entreprise ? La réponse est, dans ce cas-ci, beaucoup plus nuancée.

Beaucoup de travaux indiquent que les salariés sont sensibles aux incitations (Prendergast, 1999). Pour des emplois simples, la productivité augmente si l'incitation est bien conçue. Pour des emplois plus complexes, l'évaluation des effets des incitations sur la productivité est moins évidente. Cela provient du fait que pour ce type d'emplois, la performance peut avoir de nombreuses dimensions et que l'amélioration de celle-ci sur un

2 > Ce film retrace l'existence de quatre vendeurs employés dans une société immobilière. Leur vie est bouleversée le jour où un cadre fougueux leur annonce une « restructuration » du personnel. L'épreuve imposée est d'une redoutable simplicité : ils ont 48 heures pour réaliser le chiffre d'affaires le plus important. Le meilleur bénéficiera d'une fabuleuse promotion ; les autres seront congédiés sans appel. Les quatre commerciaux vont devoir se livrer à une lutte acharnée... Dans le cadre d'une utilisation pédagogique, le film montre clairement les limites d'un management fondé sur les incitations monétaires et les dérives que cela peut entraîner.

critère peut entraîner des coûts par ailleurs. Par exemple, un réseau d'hôpitaux a cherché à faire diminuer les coûts liés à la consommation de fournitures médicales. Ces hôpitaux ont offert à chaque médecin 10 centimes pour chaque dollar d'économie sur le matériel qu'il utilisait par rapport à la période précédente (Gaynor, 2004). Le résultat de cette politique s'est traduit par une baisse des coûts de 5 % pour ces hôpitaux. Par contre, il est difficile de déterminer si ces économies n'ont pas impliqué d'autres dépenses, comme le retour plus rapide du patient à l'hôpital pour des soins complémentaires ou des coûts plus élevés pour le patient une fois rentré chez lui.

L'employé exécute prioritairement les activités pour lesquelles il est rémunéré

Des recherches confirment également la tendance des employés à se focaliser sur les tâches rémunérées et à délaisser les autres. Ainsi, lorsque la rémunération versée aux

cabinets de recherche d'emploi et de placement dépend du nombre de placements, on a observé que ces cabinets se focalisent sur les meilleurs candidats – qui auraient sans doute trouvé par eux-mêmes – et n'engagent aucun effort pour les classes défavorisées, c'est-à-dire ceux qui en auraient sans doute le plus besoin (Anderson *et al.*, 1993).

Il existe également beaucoup de travaux traitant des effets très négatifs de la mise en place d'incitation de ce type, en particulier pour des emplois complexes (encadré 2). Ces travaux montrent la difficulté de choisir la ou les bonnes mesures, ainsi que les problèmes que les entreprises rencontrent pour calibrer correctement leurs incitations. Ces problèmes augmentent avec la variété des activités réalisées par une entreprise, car chaque activité nécessite sa ou ses propres mesures de performance.

Incitations implicites et performances subjectives

Comment les entreprises mettent-elles en place des incitations lorsqu'il n'est pas possible d'avoir recours à des contrats salariaux liant explicitement le salaire à la performance ? Pour y répondre, nous voyons d'abord ce que sont les incitations implicites, puis les mesures de performance subjectives.

L'avantage principal d'un contrat d'incitations implicites par rapport aux contrats d'incitation explicites réside dans la variété des mesures de performance qui peuvent être incorporées. Dans un contrat explicite, le salaire est lié à la performance par une formule prédéterminée qui permet de fixer la part variable de la rémunération. Compte tenu de cette caractéristique, il est nécessaire que la mesure soit vérifiable par une tierce personne comme un juge ou un tribunal des prud'hommes. Si la mesure est incontrôlable, le tribunal est dans l'incapacité de déterminer si la performance est atteinte ou non. Les exemples discutés jusqu'ici reposent sur des mesures que l'on peut contrôler : nombre de pommes cueillies, nombre de patients opérés, chiffre d'affaires réalisé. Cependant, pour beaucoup d'emplois, il est difficile de trouver une mesure de la performance.

Prenons l'exemple d'un employé qui doit partager ses connaissances avec d'autres employés. Ce temps passé à montrer et expliquer desservira le temps passé à d'autres activités productives. Or, selon le principe mis en avant précédemment, l'employé exécute prioritairement les activités pour lesquelles il est rémunéré et qui sont vérifiables. Peut-on mettre en place une bonne mesure de l'échange de connaissances ? Par exemple, on pourrait compter le nombre de rapports rédigés. Dans ce cas, il serait facile pour l'employé d'établir des rapports à l'aide de connaissances sans

valeur ou de faire des redites. Idéalement, l'entreprise souhaiterait pouvoir rédiger un contrat qui récompenserait l'employé lorsqu'il diffuse des informations et des connaissances utiles, et qui ne le récompenserait pas lorsque ses informations sont sans intérêt. Le problème est alors qu'une tierce personne, comme un tribunal, aura du mal à déterminer si une information est pertinente ou si elle ne l'est pas. Dans ce cas, un contrat explicite sera sans valeur auprès d'un tribunal.

Cependant, la qualité de l'information devrait être facile à estimer par le supérieur hiérarchique de l'employé. Le contrat de rémunération peut alors contenir un élément du type « votre bonus dépendra de l'évaluation que fera votre supérieur hiérarchique quant à vos efforts d'échange de connaissances ». Tant que l'employé et l'entreprise sont d'accord pour définir entre eux ce qu'est une bonne information, ce type de procédé peut être appliqué. Beaucoup d'entreprises ont recours à cette méthode pour récompenser leurs employés, principe qui consiste à attribuer un bonus s'ils font des propositions d'idées tendant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce cas, l'entreprise n'est-elle pas tentée de toujours prétendre que l'information diffusée est sans valeur et ainsi ne jamais verser de bonus ? L'économie serait de court terme pour l'entreprise, car, en agissant ainsi, elle démotiverait rapidement ses employés. Il est très important, pour des entreprises qui ont recours à des contrats implicites, de préserver la confiance de leurs employés dans une perspective de relation de long terme. On parle parfois de « contrats relationnels » (encadré 3).

Travail en équipe et incitations

Dans beaucoup d'industries, le travail le plus productif est obtenu

lorsque plusieurs employés travaillent ensemble. Pour que le travail en équipe soit le plus productif possible, le salaire de chacun de ses membres doit être lié à la performance d'ensemble de l'équipe.

L'entreprise indienne Mahindra & Mahindra a choisi le travail en équipe pour la conception d'une nouvelle voiture. Les 120 employés étaient répartis en 19 équipes fonctionnelles. Chacune était composée d'ingénieurs et de marketeurs pour obtenir un produit le plus vendeur possible tout en maîtrisant les coûts. Le responsable de chaque équipe avait pour mission de maintenir cet objectif coûts/qualité du design. La conception du véhicule coûta 6 milliards de roupies (100 millions d'euros), comparativement aux 17 milliards de roupies que coûta le développement d'un véhicule similaire chez le principal concurrent Tata.

La rémunération par équipe, dans ce cas, n'est pas une chose aisée. On peut imaginer de rémunérer les ingénieurs pour les économies de coûts qu'ils ont réalisées et les marketeurs pour l'innovation qu'ils ont proposée. Cependant, des innovations ont pu être refusées par les ingénieurs, car elles étaient trop coûteuses à mettre en place (elles dégradent la performance des marketeurs) ou, au contraire, s'ils les ont acceptées, ont dégradé leur performance en termes de coûts. La situation idéale serait que les membres de chaque équipe négocient entre eux afin de déterminer si l'innovation augmente le chiffre d'affaires plus que les coûts. Cette incitation n'existe pas si la performance est mesurée au niveau de l'individu : elle apparaît seulement au niveau d'une équipe ou de l'entreprise dans son ensemble.

Pour le comprendre, supposons qu'une équipe soit composée de six personnes et qu'elle soit chargée de développer un nouveau design qui puisse être à la fois commercialement attractif et à bas coût. L'équipe est évaluée dans son ensemble et, si

Encadré 3. Des stock-options pour tous les employés

L'entreprise de télécommunication 3COM emploie 500 personnes à travers le monde. 3COM accorde des stock-options à tout nouvel employé. Une stock-option est un contrat qui permet à un employé d'acheter des actions de l'entreprise à un prix spécifié au préalable. Si le cours de la Bourse est supérieur à ce prix, l'employé peut revendre immédiatement l'action et empocher la différence. Lorsque l'entreprise accorde des stock-options, elles sont assujetties à une période d'attente avant que l'employé ne puisse les exercer. Il est donc incité à travailler pour que l'entreprise obtienne de bons résultats afin que le cours de la Bourse augmente jusqu'au moment où il sera autorisé à exercer ses options.

Une étude montre qu'une entreprise propose ce genre d'actions essentiellement aux cadres dirigeants. Seules 1,4 % des entreprises américaines accordaient des stock-options à des non-cadres en 1999. Une étude complémentaire sur ces rares entreprises cherche à déterminer les caractéristiques de ces options accordées à tous les employés. Elle montre que :

- > le prix d'exercice correspondait au cours du marché du jour d'attribution des options ;
- > l'option ne pouvait être exercée que quatre ans après l'acquisition ;
- > il fallait exercer l'option avant ses dix ans.

Enfin, le ressenti des employés était mitigé. Certes, potentiellement, ils pouvaient devenir riches si le prix de l'action augmentait fortement, mais ils réalisèrent qu'ils pouvaient faire beaucoup d'efforts sans que le prix de l'action n'augmente. De façon analogue, dans une période euphorique sur les marchés, ils pouvaient ne fournir aucun effort et voir quand même le prix de l'action augmenter.

Aussi, l'entreprise arriverait bien mieux à motiver ses employés en ayant recours à d'autres systèmes dont le coût serait sans doute moindre.

Source : P. Oyer et S. Schaefer, « Why Do Some Firms Give Stock Options to All Employees? », *Journal of Financial Economics*, vol. 76, 2005, p. 99-133.

l'objectif est atteint, les six personnes se partagent un prix de 1 000 €. Si, par contre, l'objectif n'est pas atteint, elles ne reçoivent rien. Que se passe-t-il si l'un des ingénieurs de l'équipe a l'idée d'un design alternatif pour le véhicule ? Sous quelles conditions économiques va-t-il proposer un design alternatif ? Il n'acceptera que si le coût de la création du design et le coût de l'effort pour le faire accepter à toute l'équipe sont inférieurs au gain qu'il peut en retirer. Or, ce dernier est aléatoire et ne correspond qu'à 1/6 du gain de l'équipe. La motivation financière de l'ingénieur est ici limitée.

L'ingénieur va comparer ses coûts et le bénéfice qu'il peut en retirer. Son idée fait augmenter de $70 - 40 = 30\%$ la probabilité de recevoir 1 000 €, soit une valeur espérée de 300 €. Il

faut répartir ce montant entre les six membres de l'équipe soit un gain de 50 € pour l'ingénieur. Si le coût de l'effort de l'ingénieur est inférieur à 50 €, il a intérêt à produire l'effort. Si le coût est légèrement supérieur, du point de vue de l'ingénieur, il n'est pas intéressant de continuer ; par contre, du point de vue de l'équipe dont l'espérance de gain est de 300 €, il serait justifié qu'elle continue de travailler à son idée.

De nombreux travaux étudient le travail en équipe pour des structures comme les cabinets d'avocats, de médecins, de comptables ou de consultants. Ce type d'organisation agrège les bénéficiaires et les divise ensuite entre les différents partenaires. La clef de répartition peut varier : soit l'organisation adopte une règle où chaque partenaire reçoit le



© Yoann Constantin

même montant, soit une part plus grande des bénéfices est accordée aux partenaires les plus productifs ou les plus anciens. Cependant, quelle que soit la répartition, une partie des efforts d'un partenaire sera toujours accaparée par les autres partenaires. Ainsi, le bénéfice personnel de l'effort est toujours plus petit que le bénéfice total de l'effort. Il y a donc un risque que les partenaires d'un cabinet relâchent leurs efforts, se reposent sur les autres membres et que tous adoptent le même comportement. Cette idée est vérifiée en pratique. Plus le nombre de membres d'un cabinet augmente, plus la productivité annuelle diminue (Leibowitz et Tollison, 1980).

Les entreprises réduisent le comportement de passager clandestin de plusieurs façons. Premièrement, elles peuvent limiter la taille des équipes, car plus elles sont petites, moins les incitations sont diluées. Deuxièmement, elles peuvent augmenter la durée du travail en équipe. Lorsque l'on fréquente les mêmes collègues qui ont fait des efforts sur une longue durée, il y a moins d'incitation à jouer au passager clandestin et à ne pas fournir sa part de travail. Les autres membres de l'équipe, avec le temps, sont également à même d'identifier

celui qui ne fait aucun effort et de le punir en le mettant en marge de l'équipe, en ne l'aidant pas dans ses activités, etc. Troisièmement, l'entreprise peut structurer les équipes de façon à ce que leurs membres se surveillent et se contrôlent entre eux.

Continental Airlines, en 1995, a offert à chacun de ses salariés un bonus de 65 dollars chaque mois où l'entreprise figurait au top 5 des compagnies les plus ponctuelles (Knez et Simester, 2001). A priori, ce système devait souffrir de passagers clandestins. Pourtant, dans les aéroports où il avait été instauré, la ponctualité s'améliora. Cela peut s'expliquer par le fait que les employés travaillaient en équipes de petite taille et qu'au sein de ces équipes, les erreurs des uns étaient rapidement détectées et corrigées par les autres (soit en l'aidant, soit en signalant le problème à un supérieur). Ce résultat n'était possible que parce que les employés pouvaient se surveiller mutuellement.

Les incitations non monétaires

Alors que les incitations monétaires reposent sur l'utilisation d'argent pour inciter les employés à

exercer le niveau voulu d'effort, les incitations non monétaires visent à motiver les salariés sans qu'il y ait de paiement financier. On peut en distinguer trois grands types.

Les incitations non monétaires tangibles font référence à des récompenses sous la forme d'objets ou de services que l'organisation accorde à un employé lorsque celui-ci atteint certains objectifs : tasses, montres, trophées, tickets gratuits de concert, voyages, repas gratuits, accès à une crèche dans l'entreprise, adhésion à un club, etc. Ce premier type d'incitations non monétaires présente deux avantages par rapport aux incitations monétaires classiques. Tout d'abord, elles contribuent à l'établissement de relations plus personnelles et plus sincères entre employeurs et employés. Ensuite, elles vont souvent engendrer des souvenirs marquants et créer ainsi une attitude positive de longue durée envers l'organisation. Pensons à un voyage ou une belle montre, par exemple.

Les incitations non monétaires sociales concernent les relations entre employeurs et employés et également les activités sociales dans l'organisation. Communiquer davantage avec les employés, valoriser leurs opinions, reconnaître qu'un travail a été bien

accompli et le faire savoir, organiser des activités sociales pendant lesquelles les membres de l'organisation passent du temps ensemble sont autant de moyens qui permettent à un employeur ou un manager de motiver la force du travail. L'objectif est ici de favoriser l'estime de soi des salariés, d'améliorer la cohésion des équipes et aussi d'encourager un processus d'identification aux valeurs de l'organisation.

Enfin, les incitations non monétaires liées à l'occupation (au « job ») permettent de motiver les employés intrinsèquement. L'employeur peut, par exemple, proposer un travail avec des tâches variées, des responsabilités, une certaine autonomie et des horaires flexibles ; il peut aussi faire participer les employés aux décisions et donner du sens au travail à accomplir ; enfin, il peut leur fixer des objectifs clairs. Le but de ce troisième type d'incitations non monétaires est de rendre le travail plus agréable et plus intéressant.

Pour qu'une incitation non monétaire soit efficace, il est nécessaire que les besoins de subsistance de base des salariés soient satisfaits. Cependant, une fois ce niveau dépassé, il est fréquent qu'à niveau de dépenses identiques pour l'organisation, une incitation non monétaire soit plus efficace qu'une incitation monétaire classique. Il peut même

Encadré 4. Trois exemples d'éviction de la motivation intrinsèque par les incitations monétaires

Aux États-Unis, dans les années 1970, le fait d'avoir commencé à rétribuer le don du sang a diminué le nombre de donneurs ainsi que la qualité du sang obtenu. Les donneurs « sains » se sont faits plus rares et ont été partiellement remplacés par des donneurs présentant des addictions à la drogue ou à l'alcool.

En Israël, instaurer une pénalité sur les parents qui arrivaient en retard pour chercher leurs enfants à la crèche a considérablement augmenté le nombre et la durée des retards ! Il semble que les parents ont interprété la pénalité comme l'achat d'un droit à arriver en retard ou de minutes de baby-sitting !

En Suisse, la proportion de personnes disposées à accepter un centre de dépôt de déchets nucléaires dans les alentours de leurs habitations a fortement chuté après qu'une (forte) compensation financière leur a été proposée, sans que d'autres changements interviennent. On peut penser que ces personnes ont interprété le montant de la compensation comme un signal associé à une forte dangerosité du projet de dépôt.

Source : Beauvallet, 2009.

arriver qu'augmenter le niveau des incitations non monétaires vienne « évincer » le pouvoir des incitations monétaires.

D'où vient l'effet d'éviction ? Une première explication est que l'employé peut interpréter l'accroissement des incitations monétaires comme un signe que la tâche à réaliser sera désagréable, ce qui peut venir réduire sa motivation intrinsèque à l'accomplir. Une seconde explication est que mettre en place des incitations monétaires vient modifier la signification que l'employé associait initialement à l'effort. Cela peut amoindrir une

forme d'obligation morale à effectuer la tâche. Ce phénomène est particulièrement présent dans les actions altruistes (encadré 4).

Ainsi, un défi des organisations est d'associer le bon mix entre incitations monétaires et non monétaires. Donner un sens aux tâches à accomplir, aider le salarié ou l'utilisateur à s'identifier à l'organisation ou au groupe et reconnaître le travail accompli constituent des compléments puissants aux incitations monétaires plus classiques. ●

> bibliographie

ANDERSON K., BURKHAUSER R. et RAYMOND J., « The Effect on Creaming on Placement Rates under Job Training Partnership Act », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, 1993, p. 613-624.

BEAUVALLET M., *Les Stratégies absurdes*, Paris, Seuil, 2009.

BESANKO D., DRANOVE D., SHANLEY M., SCHAEFER S. et al., *Principes économiques de stratégie*, Bruxelles, DeBoeck, 5^e éd., 2011.

GAYNOR M., REBITZER J. et TAYLOR L., « Physician Incentives in Health Maintenance Organizations », *Journal of Political Economy*, 2004, p. 915-932.

LEIBOWITZ A. et TOLLISON R., « Free Riding, Shirking and Team Production in Legal Partnership », *Economic Inquiry*, vol. 18, 1980, p. 380-394.

KNEZ M. et SIMESTER D., « Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines », *Journal of Labor Economics*, vol. 19, 2001, p. 743-772.

PRENDERGAST C., « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, n° 37, 1999, p. 7-63.