



HAL
open science

MOTIVATIONS Payer plus pour motiver moins : quand travailler c'est dire qui on est

Nicolas da Silva

► **To cite this version:**

Nicolas da Silva. MOTIVATIONS Payer plus pour motiver moins : quand travailler c'est dire qui on est. Batifoulier P., Bessis F., Ghirardello A., de Larquier G. et Remillion D. Dictionnaire des conventions. Autour des travaux d'Olivier Favereau, Septentiron, pp.189-193, 2016. hal-01480884

HAL Id: hal-01480884

<https://hal.science/hal-01480884v1>

Submitted on 1 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MOTIVATIONS

Payer plus pour motiver moins : quand travailler c'est dire qui on est

Nicolas Da Silva

Université Paris Ouest Nanterre la Défense – EconomiX

Nous sommes à la fin des années 2000 à l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense. Dans le cadre du Master 1 « Économie des institutions et des organisations », un étudiant inscrit là presque par hasard est tout prêt d'abandonner ses études. Un peu déçu de ce que l'économie (dont il ne sait pas encore qu'elle est *mainstream*) a à lui dire, il assiste à un séminaire donné par Olivier Favereau. Cette rencontre agit comme un détonateur : d'un coup d'un seul, notre étudiant prend conscience qu'il existe une autre économie et que celle-ci permet de dire des choses sur le monde qui l'entoure. Dès lors, se construit une relation intellectuelle fertile et désintéressée entre cet étudiant et son professeur - qui amènera, étape après étape, cet étudiant à soutenir une thèse.

Que se serait-il passé à l'issue du séminaire si notre étudiant avait récompensé l'érudition et le dévouement de son professeur par une somme d'argent ? Il y a fort à parier que la relation aurait changé de nature. Plutôt que d'accepter la rémunération comme l'aurait fait un *homo economicus*, le professeur aurait certainement eu un sentiment de méfiance et de suspicion. Il aurait alors réduit son implication et sagement attendu que l'année se finisse pour ne plus revoir cet étrange étudiant.

Cette petite histoire permet d'éclairer un point aveugle de la théorie économique *mainstream* : sous certaines conditions, payer plus peut motiver moins. Pour comprendre le raisonnement, il faut faire un détour par la psychologie sociale. C'est dans ce champ qu'Edward Deci et Richard Ryan ont montré dès le début des années 1970 que les récompenses n'ont pas toujours l'impact positif attendu sur le comportement des individus (Deci, 1971 ; Deci et Ryan, 2002). Leur Théorie de l'Auto-Détermination (*Self-Determination Theory*) nous explique qu'il peut y avoir dans certaines situations un conflit entre motivation intrinsèque (MI) et motivation extrinsèque (ME). Dans cette optique, une action est intrinsèquement motivée lorsque la tâche est réalisée pour la satisfaction inhérente à son accomplissement. L'action est son propre but. À l'inverse, la ME est suscitée par une récompense ou une punition qui est extérieure à l'accomplissement de la tâche. Ainsi, il est possible de lire un livre pour le plaisir que cela nous procure (MI) ou de le lire pour préparer une évaluation (ME). Dans le premier cas l'action est son propre but, dans le second, elle est l'instrument d'un but extérieur (avoir une bonne note). Le point intéressant porte sur les conflits entre MI et ME : d'après les

auteurs, lorsque des ME sont introduites pour stimuler une action auparavant intrinsèquement motivée, cela peut modifier le sens de l' action - et réduire la motivation totale.

Si la Théorie de l' Auto Détermination n' est pas neuve, ce n' est qu' au tout début des années 1990 que les économistes vont s' emparer de la problématique motivationnelle. Dans un contexte marqué par la croissance des travaux critiques de la théorie du choix rationnel, l' économiste suisse Bruno Frey est le premier à importer les travaux de Deci et Ryan dans le corpus de la théorie économique pour comprendre certains effets inattendus des incitations. Frey (1997) soutient à son tour qu' inciter plus peut motiver moins : c' est la naissance (en économie) de l' hypothèse de l' effet d' éviction des MI par les ME (*crowding out effect*). Avec ses collègues, il remet radicalement en cause les théories modernes des ressources humaines (*personal economics*) qui s' appuient sur la relation d' agence. Il explique par exemple que les schémas d' incitation destinés aux dirigeants d' entreprises tels que les préconisent Michael Jensen et Kevin Murphy (1990) sont plus à même de poser des problèmes organisationnels que d' en résoudre. En effet, alors que les individus sont couramment intrinsèquement motivés au travail - ils aiment leur travail et/ou leur collectif de travail -, l' introduction de ME est susceptible de modifier la nature des relations en entreprise et donc de produire un effet d' éviction.

En plus de ce rôle de « passeur » de la psychologie sociale à la théorie économique, l' intérêt principal du travail de Frey est de donner des éléments de preuve empirique de l' effet d' éviction (Frey et Jegen, 2001). Se réclamant du courant de l' économie comportementale (*behavioral economics*), l' auteur ne cherche pas à axiomatiser ses hypothèses dans le cadre de la théorie du choix rationnel, ce qui va être vivement critiqué par certains des plus brillants économistes *mainstream*. Ainsi, dans une série d' articles publiés entre 2002 et 2011, Roland Bénabou et Jean Tirole réfutent l' idée selon laquelle il n' est pas possible d' intégrer la question des motivations dans le cadre de l' hypothèse standard de rationalité. Selon eux, l' effet de substitution des MI par les ME n' est rien d' autre qu' un classique problème d' information dans le cadre d' une relation d' agence. À leur suite, une quantité impressionnante de modèles ont été élaborés au cours des années 2000 pour expliquer les problèmes de motivation dans le langage formel de la théorie de l' information.

La thèse développée ici est que la tentative d' intégration du concept de MI dans une relation d' agence provoque des paradoxes de théorie économique qui débouchent sur des problèmes de politique économique. Nous pensons que cette tentative est non seulement faiblement cohérente théoriquement mais aussi inapte à produire des recommandations de politique économique pertinentes - ce qui rend la théorie *mainstream* au mieux inutile et au pire

néfastes pour la vie économique. Deux problèmes majeurs peuvent être mis en évidence à partir de l'analyse des modèles *mainstream* de la motivation.

De la désutilité de l'effort à la « positivité » du travail

Dans un article de 2003, Bénabou et Tirole attribuent l'éviction des MI par les ME à une propriété particulière de l'incitation : l'incitation est une information donnée par le principal sur la difficulté de la tâche. Si le montant de l'incitation est anormalement élevé, c'est que la tâche est particulièrement difficile et, en conséquence, il n'est pas intéressant pour l'agent de réaliser l'effort. L'effet d'éviction provient donc bien d'un problème d'information : le principal en sait plus sur la difficulté de la tâche que l'agent, et ce dernier doit réajuster son programme de maximisation (et son niveau d'effort) en fonction de l'information que constitue l'incitation.

Alors que la MI est conçue par les psychologues sociaux comme la possibilité pour un individu d'accomplir une tâche de manière volontaire et autonome, dans la perspective *mainstream* de la relation d'agence, toute activité est forcément tributaire de l'hypothèse de désutilité de l'effort. Dans le modèle de Bénabou et Tirole cité plus haut, l'effet de substitution des motivations n'a pas de ressort psychologique. C'est la logique d'effort-souffrance qui pousse l'agent à réduire son offre de travail lorsque l'incitation croît. En effet, il n'y a pas de remise en cause du sens de la relation mais, plus simplement, révision de la probabilité de réussir la tâche assignée. Ayant peur de souffrir pour rien, la motivation de l'agent baisse. En plus du paradoxe qui consiste à associer MI et désutilité de l'effort, ce type de modélisation ne permet pas de produire des recommandations de politique pertinente : on ne sait pas s'il faut inciter ou non l'effort lorsque l'action est intrinsèquement motivée.

Paradoxe de théorie économique 1 : La MI n'échappe pas à la désutilité de l'effort.

Problème de politique économique 1 : On ne sait pas s'il faut ou non inciter à l'effort les actions intrinsèquement motivées.

On peut contester cette conception du travail uniquement comme souffrance et chercher à donner une « positivité » au travail (Favereau, 2014). Plutôt que de considérer que le travail est intrinsèquement sans valeur (autre qu'instrumentale au service de la consommation), il devient nécessaire de postuler que le travail peut aussi être une source de valeur directe. Le travail n'est pas qu'une contrainte et peut être plaisant en lui-même ou par le fait d'être une activité impliquant un collectif. Sans toutefois réfuter la dimension contraignante du travail (notamment du fait de la relation hiérarchique), il devient possible de travailler sans compter (son effort). Il faut pour cela se munir d'une théorie des valeurs (au travail)

permettant à l'acteur de confronter sans les dissoudre plusieurs conceptions du travail (positives et négatives).

De l'intéressement au pluralisme de valeurs incommensurables

La seconde difficulté importante des modèles *mainstream* de la motivation porte sur l'hypothèse d'intéressement. Pour comprendre le problème, il est possible de s'intéresser au modèle à réputation de Bénabou et Tirole (2006). L'idée fondamentale est que dans certains types d'activités source de prestige social l'exercice d'un comportement purement et ouvertement opportuniste serait néfaste. La ME peut alors compromettre la valeur réputationnelle de la bonne action. Afin de ne pas paraître cupide, l'individu préfère refuser une rémunération supplémentaire plutôt que de risquer l'opprobre - l'utilité retirée de la ME ne suffit pas à compenser l'utilité perdue par la mauvaise réputation. En conséquence, une action intrinsèquement motivée (qui ne nécessite pas de ME) peut être abandonnée par l'effet néfaste qu'aurait la ME sur la réputation.

Cette conception de la MI est problématique dans la mesure où elle cherche à réduire dans une seule grandeur homogène des arguments incommensurables (MI, ME, réputation). Si l'on se souvient du projet de Deci et Ryan, l'objectif de leur théorie est d'analyser l'articulation entre des motivations non instrumentales (les MI) et des motivations instrumentales (les ME). Or, il est évident qu'en compilant les différents registres de motivation dans le cadre de la fonction d'utilité, l'analyse perd toute sa profondeur. La MI n'est plus intrinsèque si elle devient intéressée et instrumentale. L'analyse retombe dans les paradoxes bien connus de l'altruisme instrumental (Elster, 2009) et elle n'est d'aucune utilité pour la politique économique - on ne sait pas s'il faut différencier la politique de rémunération en fonction des niveaux de MI.

Paradoxe de théorie économique 2 : La MI est intéressée et instrumentale.

Problème de politique économique 2 : On ne sait pas s'il faut différencier la politique de rémunération en fonction des niveaux de MI.

La déduction logique de ce qui précède est l'exigence de concevoir une théorie de l'action capable de faire tenir ensemble l'instrumental (l'utilitaire) et le non instrumental (le non utilitaire). L'utilité est sans conteste une source importante de compréhension des comportements mais ce n'est pas la seule. Une solution à ce problème est d'introduire dans l'analyse économique les valeurs comme autant d'espaces de décisions légitimes et incommensurables (Eymard-Duvernay *et al.*, 2007). Le support des décisions de l'acteur n'est plus à trouver dans des préférences individuelles désencastrées du monde social mais dans des valeurs incommensurables qui impliquent une certaine conception du collectif et la faculté de jugement.

Au total, l'étude des paradoxes de l'économie *mainstream* lorsqu'elle veut s'emparer du concept de MI permet de mettre en évidence deux

problèmes théoriques fondamentaux. D' une part, en considérant le travail uniquement comme un instrument d' autre chose, elle ne voit pas toute la positivité que les individus accordent à leur travail. D' autre part, en assimilant les différents registres de motivation à une grandeur homogène, la théorie *mainstream* s' interdit de penser la pluralité des valeurs qui anime l' action des individus. Pour intégrer ces dimensions dans l' analyse économique, il faut dépasser la théorie du choix rationnel en réduisant considérablement les capacités de calcul de l' acteur tout en lui donnant bien plus : la parole et la capacité d' interprétation (Favereau, 2003).

On peut alors esquisser une nouvelle compréhension de la MI et de l' effet d' éviction. Les actions intrinsèquement motivées sont celles qui correspondent aux valeurs que souhaitent adopter les individus. Un professeur d' économie peut ainsi être intrinsèquement motivé par son travail (et ne pas ressentir uniquement une désutilité de l' effort) parce qu' il a l' occasion de travailler en accord avec ses valeurs : réciprocité, excellence, etc. L' effet d' éviction des MI peut alors se comprendre comme la modification du sens du travail causée par l' introduction de ME. Si un étudiant cherche à payer ce professeur pour l' encourager à en faire plus, la nature de la relation change - d' une relation gratuite à une relation commerciale. S' il accepte la rémunération, le professeur n' est pas attentionné parce qu' il le désire, il l' est parce qu' on le paie pour cela. Comprendre la MI, c' est comprendre le rapport aux valeurs. C' est pourquoi, le concept de MI illustre parfaitement l' idée d' Olivier Favereau (2014) selon laquelle le travail est une activité hétéronome de production de soi qui ne peut pas se passer d' une analyse des valeurs. Travailler, c' est dire qui on est.

Bibliographie

- Roland Bénabou et Jean Tirole, 2003, « Intrinsic and Extrinsic Motivation », *Review of Economic Studies*, n° 3, p. 489-520.
- Roland Bénabou et Jean Tirole, 2006, « Incentives and Prosocial Behavior », *American Economic Review*, n° 5, p. 1652-1678.
- Edward Deci, 1971, « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 1, p. 105-115.
- Edward Deci et Richard Ryan, 2002, *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, The University of Rochester Press.
- Jon Elster, 2009, *Le désintéressement*, Paris, Seuil.
- François Eymard-Duvernay, Olivier Favereau, Robert Salais, Laurent Thévenot, et André Orléan, 2007, « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l' économie des conventions », dans F. Eymard-Duvernay (éd.), *L' économie des conventions, Méthodes et Résultats*, Paris, La Découverte, p. 23-44.

- Olivier Favereau, 2003, « La pièce manquante de la sociologie du choix rationnel », *Revue française de sociologie*, n° 2, p. 275-295.
- Olivier Favereau, 2014, « Entreprise et travail : l' économie d' une double absence », *Communication aux Colloque des Bernardins*, Paris, 22 octobre.
- Bruno Frey, 1997, *Not just for the money*, Cheltenham, Edward Elgard Publishing.
- Bruno Frey et Reto Jegen, 2001, « Motivation Crowding Theory », *Journal of Economic Surveys*, n° 5, p. 589-611.
- Michael Jensen et Kevin Murphy, 1990, « CEO Incentives - It' s Not How Much You Pay, But How », *Harvard Business Review*, n° 3, p. 138-153.