

# L'effet de transfert de motivation\*

Bruno FREY<sup>o</sup>

## L' amour n'a pas de prix.

Les prix guident-ils le comportement ? Voilà une question que les économistes ne se posent guère. Ils croient à "la loi de l'offre et de la demande", qui nous dit que la décision d'une personne est déterminée par la seule considération des prix. Les psychologues sont plus nuancés que les économistes. D'abord il existe des décisions qui ne relèvent pas de la logique économique - et les économistes sont disposés à l'admettre. On peut donc écartier le système de prix pour diverses raisons :

- politiques, quand on estime que les conséquences sociales du système des prix créeraient des injustices ou, à l'inverse, feraient disparaître des privilèges
- morales, car des choses "n'ont pas de prix", ou se détruisent quand on les ramène à des questions d'argent : l'amour, l'honneur, le respect, l'affection
- normatives, parce qu'il n'est pas bon de se livrer à certaines transactions : l'échange de personnes (l'esclavage), la vente d'enfants, l'achat d'une place dans une file d'attente

- économiques, car le système des prix peut entraîner des coûts de transaction trop élevés. Ce cas est tellement fréquent que l'économiste Kenneth ARROW a présumé que "la plupart des marchés n'existent pas".

Ensuite, les psychologues font remarquer que même dans le cas où le

\* Compte rendu de l'article publié sous ce titre dans le *Journal des Économistes et des Études Humaines* (1990, N°3).

<sup>o</sup> Bruno FREY est professeur à l'Université de Zurich, il dirige l'Institut für Empirische Wirtschaftsforschung.

système des prix peut fonctionner, les prix ne sont pas les seuls déterminants du comportement. Les prix peuvent en effet être assimilés à des motivations extrinsèques. Mais ils ne peuvent pas faire oublier, ni d'autres motivations extrinsèques, ni des motivations intrinsèques. Une motivation intrinsèque existe quand l'acteur trouve une satisfaction personnelle à agir.

Ce que propose l'article de Bruno FREY, c'est d'étudier la convergence - ou l'opposition - entre motivations externes et internes. Y a-t-il un "transfert de motivation" ? C'est à dire : peut-on imaginer qu'un décideur puisse mettre en balance la récompense financière (ou autre) qu'il peut obtenir et d'autres sentiments qui le poussent à agir ?

### Travailler pour de l'argent ou par plaisir ?

Si l'argent est une motivation ou une rémunération "externe", peut-il nous faire oublier pour autant la motivation "intrinsèque" ?

*Selon certaines expériences menées par les psychologues, les sujets qui ne perçoivent pas de rémunération externe peuvent très bien avoir un comportement plus efficace que ceux qui en perçoivent une pour le même travail.* D'autres psychologues ont montré, à travers leurs expériences, qu'une réduction de la motivation intrinsèque aboutit à un travail de qualité moindre, à davantage de gaspillage, à un taux élevé de rotation des personnes et d'absentéisme, à des doléances en grand nombre et en général à engager une faible énergie dans le travail.

<sup>1</sup> Les passages en italique reproduisent le texte de B. Frey dans le *Journal des Économistes*.

Ainsi, jusqu'à un certain point, les deux mécanismes de gratification, par l'argent ou par la satisfaction personnelle, sont substituables... Le problème intéressant devient alors : peut-on organiser un transfert de motivation, c'est-à-dire les prix (la rémunération par l'argent) peuvent-ils changer la motivation intrinsèque ? Si on ne travaille pas par plaisir, on peut peut-être travailler pour de l'argent...

### Pour la beauté du geste

Nombreux sont ceux qui ont soutenu qu'une récompense monétaire avait toujours un effet bénéfique sur la motivation intrinsèque, et transformant en plaisir ce qui pourrait être une corvée. C'est le "doux commerce" de MONTESQUIEU. Ainsi HIRSCHMAN affirme que le système des prix "générerait, tel un sous-produit, un comportement humain plus "raffiné", ... plus honnête, confiant, méthodique, et discipliné, ainsi que plus amical et serviable".

*Les psychologues évolutionnistes ont rassemblé bon nombre de preuves que les rémunérations externes créent et intensifient la motivation intrinsèque.*

Pourtant, dans l'analyse économique conventionnelle, le système des prix n'a pas d'effet sur la motivation intrinsèque. C'est le point de vue d'Adam SMITH, admis par d'autres psychologues "Il y a peu de raisons de croire que le dessin et la mise en oeuvre d'un barème accroissant et validant les rémunérations extrinsèques détruisent la fierté d'accomplir un travail, la valeur intrinsèque ou la pleine signification du travail, ou encore la prédilection pour accomplir une tâche".

Enfin, les pessimistes soutiennent au contraire que le système des prix est démotivatif. Dans son livre sur "les limites sociales de la croissance" HIRSCH dénonce

*le système des prix qui gâche les valeurs morales telles que la vérité, la confiance, la compréhension retenue, l'obligation. C'est le point de vue de Max WEBER, SCHUMPETER et de la Nouvelle Gauche (HORHEIMER, MARCUSE).*

Pourquoi en serait-il ainsi ? Une raison peut être trouvée dans ce que les psychologues appellent la "dissidence cognitive". De plus en plus de gens ont tendance à refuser une interprétation conflictuelle de la réalité. Or une motivation extrinsèque leur semble une contrainte, allant contre leur sentiment, leur propre façon de voir les choses. L'autonomie individuelle veut que l'on refuse des stimuli extérieurs, considérés comme arbitraires et perturbateurs. Pourquoi gratifier par de l'argent ce que l'individu ferait de lui-même ? Et, à l'inverse, peut-on penser que l'argent le décide à faire ce dont il n'a pas envie ? Deux motivations pour un même travail peut être considéré comme une "justification excessive". On conclut donc au "coût dissimulé de la récompense". On veut bien agir, mais seulement pour la beauté du geste.

### La carotte et le bâton

Parmi les stimulants externes, nous n'avons évoqué jusqu'à présent que les prix, que les récompenses pécuniaires. Mais il en existe d'autres, en particulier toutes les réglementations et leurs conséquences. Les réglementations créent des systèmes de sanctions, de contrôles, de promotions.

Leur influence sur la motivation interne peut être considérable. Ainsi pour BUCHANAN la réglementation pourrait aller jusqu'à paralyser toute volonté de progrès. L'hypermotivation du secteur public, révélatrice d'une sur-réglementation, est source d'inefficacité par démotivation des individus.

Ce résultat est à mettre en relation avec le phénomène de la dissonance cognitive : la réglementation est une contrainte difficilement supportée par les gens. Et plus la réglementation est lourde, les écartant de leur propre conception des choses, moins ils sont tentés de la respecter. AKERLOF et DICKENS appliquent cette idée aux relations entre crime et châtiment. D'après eux des châtements trop élevés ont des effets pervers, puisqu'au lieu de diminuer la criminalité ils l'augmenteraient.

### Comment protéger la nature ?

L'analyse en termes de motivations externes et intrinsèques peut être efficacement employée pour étudier un certain nombre de problèmes concrets. Un bon exemple est celui de l'environnement. L'environnement est-il mieux respecté quand on introduit un système de prix ? ou une réglementation ? ou quand on fait appel à la conscience de chacun ?

Les économistes, dans une très large majorité (77 % aux Etats Unis) pensent que l'on doit recourir essentiellement aux autorisations négociables et aux charges d'émission (droits de polluer) : le recours à des stimulants pécuniaires combinés avec la réglementation serait donc efficace.

Cependant, il y a plusieurs voix discordantes. Par exemple, BAUMOL et OATES estiment que, dans de très nombreux cas, le système de prix est inapproprié pour la défense de l'environnement : les coûts de transaction peuvent être très élevés (négligences à l'origine des feux de forêt ; comment les repérer ?), il peut y avoir urgence, il peut y avoir des risques majeurs et dans ces cas le processus des prix est trop lent à agir. Dans ces cas "il y a place pour un engagement moral dans les programmes de politique de l'environnement, ce que la littérature économique a négligé".

De façon plus générale, les économistes, dans ce domaine, ont oublié l'existence d'effets de transfert de motivation. Ils n'ont pas vu que la réglementation nécessairement mise en place (pour pouvoir déterminer la responsabilité des pollueurs) peut déplaire aux gens, et que la perspective d'une réparation pécuniaire, loin de dissuader les pollueurs, leur donne finalement bonne conscience. *Si les gens se sentent contraints d'agir d'une façon responsable, ils peuvent perdre les motivations intrinsèques qui les poussent à agir dans ce sens.*

### Règlement d'atelier ou morale du travail ?

Une autre application de l'analyse des motivations concerne la vie dans les entreprises, et notamment les grandes entreprises. Assez souvent les dirigeants d'entreprises manient la carotte et le bâton. Certains ont vivement critiqué cette politique, comme SEN qui a prétendu que "faire fonctionner une organisation entièrement sur la base d'incitations au gain personnel est une tâche sans espoir". Mais cette critique est superficielle, car depuis quelques années les dirigeants d'entreprises ont redécouvert les mérites de la motivation individuelle. Le problème est de savoir comment la motivation individuelle intrinsèque peut s'articuler avec des incitations monétaires ou réglementaires.

Bruno FREY prend l'exemple facile - mais peu convaincant - d'une troupe théâtrale, qui fonctionne bien tant qu'elle se collectif sans aucune rémunération. Quand le succès est là, des fonctions de gestion et de relations publiques doivent être assumées, qui n'ont plus rien à voir avec les activités artistiques. A ce moment il faut

que certains membres de la troupe soient financièrement intéressés pour continuer à effectuer ces tâches subalternes. Mais il va falloir aussi rémunérer ceux qui continuent à jouer. *Bien que cette substitution de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque soit possible et que le théâtre fonctionne bien comme entreprise commerciale, cette substitution crée néanmoins de nouveaux problèmes de commandement et de contrôle, et nombreux sont les cas dans lesquels le théâtre ne survit pas.*

### Les dons du sang

Faut-il payer les donneurs de sang ? Il y a des pays où cela se fait systématiquement comme aux Etats Unis. Mais le cas intéressant est celui où l'on introduit une rémunération financière là où il y avait jusque là gratuité du don de sang. On observe alors un transfert de motivation : *peu de gens donneraient leur sang gratuitement dès lors qu'ils pourraient recevoir une compensation monétaire pour cela.* On peut généraliser ce cas, et considérer l'ensemble des prestations de santé. *La rupture des relations entre les docteurs et leurs patients est comprise comme étant la preuve de l'augmentation dramatique des poursuites judiciaires entamées par les patients contre les médecins pour cause de faute professionnelle.*

### Moins d'économie, plus de psychologie

En conclusion, on dira que l'économiste néglige avec trop de facilité ou sous-estime les motivations intrinsèques, et accorde trop de poids au système des prix. Pourtant les motivations intrinsèques sont souvent plus importantes, et peuvent être fâcheusement

influencées par des rémunérations monétaires.

Il en est de même pour la réglementation, dont le champ d'application est aujourd'hui universel et qui démotive beaucoup de gens : le phénomène de dissonance cognitive doit être pris en compte.

Dans ces conditions l'économiste doit réviser son point de vue, et se rapprocher du psychologue. *Utiliser le savoir des autres sciences sociales, et en particulier de la psychologie, est un pas qui va dans la direction opposée à "l'impérialisme économique".*

### Nous retiendrons :

*Tout n'est pas question d'argent : on peut agir pour des raisons personnelles, sans se soucier de la récompense pécuniaire.*

*Stimuler les gens par l'argent peut donner parfois de bons résultats, mais peut aussi démotiver.*

*Pour beaucoup de personnes, et dans de nombreuses situations, une incitation exérieure sous forme de récompense ou d'interdit peut avoir des effets négatifs. La réglementation est souvent très mal perçue.*

*Dans l'entreprise la politique de la carotte et du bâton est trop élémentaire.*

*De même quand il s'agit de protéger l'environnement naturel ou la santé.*