

Recherches psychologiques sur la notion de salaires : facteur d'organisation et de motivation

**TARHI Mohammed Amine
LAAJAMI MERIEM**

Département sciences économiques et de gestion à la FSJESAC Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Résumé: Les détails concernant les systèmes de traitements et salaires, c'est-à-dire les décisions concernant le niveau des rémunérations, exigent d'autres hypothèses concernant la manière dont l'individu considère sa paie et la structure de celle-ci. Les éléments qui suivent font, à une exception près, partie d'une série d'études conçues pour explorer ce domaine par le Institute of Industrial Relations.

L'étude ne suggère pas que le sursalaire constitue un moyen pratique d'accroître la productivité, mais cette enquête est exceptionnellement intéressante parce qu'elle met en lumière la psychodynamique du salaire et sa signification pour l'individu concerné.

Dans un certain sens, la politique de salaire négocié devient une mesure indirecte du moral des employés. Si l'entreprise veut maximiser le rapport de chaque dirham dépensé en salaire et avantages, les données recueillies semblent prouver que le système actuel est trop rigide, et donc peu rentable pour la firme. L'étude des réactions d'un individu qui s'estime surpayé est intéressante du point de vue de l'étude du salaire.

La plupart de ces enquêtes s'intègrent dans un domaine de recherches continues et plus globales, qui est centré sur l'étude de mobiles fournis par les salaires, sur la perception psychologique des sujets relatifs à leurs gains personnels, et sur les divers groupes sociaux de comparaison sociale, dans lesquels un individu évalue sa position de salaire vis-à-vis des autres.

Mots-clés : Salaire, productivité, psychologie, motivation, performance.

1. INTRODUCTION

Force est de constater que les recherches psychologiques sur les salaires sont quasiment absentes. Le postulat de base, c'est-à-dire « ce qui motive l'individu à Travailler », est de nature psychologique. Les détails concernant les systèmes de traitements et salaires, c'est-à-dire les décisions concernant le niveau des rémunérations, exigent d'autres hypothèses concernant la manière dont l'individu considère sa paie et la structure de celle-ci. Les éléments qui suivent font, à une exception près, partie d'une série d'études conçues pour explorer ce domaine par le Institute of Industrial Relations (à Berkeley).

Outre le fait qu'une série de décisions doivent quotidiennement être prises concernant les salaires, le sujet revêt une signification sociale particulière qui justifie la recherche.

Les salaires, d'une façon ou d'une autre, représentent, assurément, l'un des principaux ressorts de motivation dans la société actuelle. Les conduites des individus visant à rechercher le gain monétaire, c'est-à-dire le motif de profit poursuivi par chacun de nous, procurent une communauté d'idéologie, caractéristique du monde actuel, en profondeur, chacun de nous pense qu'il a essentiellement besoin d'argent, et que nous travaillons surtout pour ce but. Le spécialiste le plus candide « des relations humaines » insiste sur ce point, tout en protestant que « d'autres choses » sont également importantes (et



peut-être plus nobles de son point de vue). Il serait peut-être superflu d'étudier ce point, si on ne notait pas chez les individus une tendance à voir les conduites en vue de l'argent s'estomper dans un fatras d'autres valeurs et d'autres pratiques. Nous devons répéter le principe : le salaire est le plus important des facteurs motivants particuliers qui sont en usage dans notre société organisée. En tant que facteur de motivation, il relève donc des problèmes de psychologie générale.

Cela peut nous aider d'abord à déceler quelques-uns des problèmes psychologiques sous-tendus par le salaire.

1) On trouve le postulat fondamental que la rémunération agit comme un mobile. On pourrait dire, à première vue, qu'il s'agit d'une évidence, mais le seul fait que le salaire agisse comme un stimulant et la manière dont il agit, comportent encore une large part d'inconnu. Par exemple, nous savons mal à quel moment le salaire agit comme stimulant. Si un salarié obtient une augmentation, l'intéressé est-il stimulé avant cette augmentation ? Combien de temps auparavant ? Ou bien juste après coup, comme c'est le cas pour de nombreuses récompenses ? Rétrospectivement ? Ou le moteur est-il équivalent à tout moment ?

2) La seconde catégorie de problèmes concerne la manière dont le salaire est considéré par le bénéficiaire. S'agit-il d'une étape cruciale ? Quelle est mon idée personnelle sur mon salaire ? ou ce qui devrait rester comme pension de retraite ? Quelle est mon impression sur le salaire de mon patron, ou sur celui de mon subordonné ? Ce groupe de questions inclue les avantages financiers annexes ainsi que le rapport que l'individu établit (ou l'indifférence qu'il manifeste) à propos, disons, du salaire et de la retraite ?

3) La troisième série de problèmes psychologiques tient à la comparaison de statut social. Comment mon salaire se situe-t-il par rapport à celui de X ou de Y ? Sur quelles bases les différents groupes comparent-ils leurs rémunérations ? La notion de salaire équitable exige que l'on adopte des normes de comparaison, mais quel groupe servira d'étalon de mesure ?

Les pages qui suivent vont traiter de chacun de ces problèmes, assez empiriquement.

D'ailleurs, ces trois classes de problèmes ne peuvent être considérées comme strictement indépendantes. Il est clair que le caractère motivant du salaire dépend d'abord de la manière dont l'individu le considère, et cette opinion est à son tour influencée par la comparaison de son salaire avec celui des autres. Isoler cette question peut cependant être utile parce que nous pouvons nous référer à trois domaines psychologiques relativement distincts du point de vue de la théorie et de la méthodologie : la motivation, la perception et la psychologie sociale.

2. LES MOBILES STIMULANTS

On a prétendu que le salaire n'exerçait pas d'effets symétriques sur le niveau positif ou négatif de satisfaction. La paie peut être un motif d'insatisfaction aussi bien que de satisfaction. A partir d'un certain niveau de satisfaction, le salaire ne semble avoir qu'une répercussion relativement faible. En conséquence, nous pouvons examiner les études réalisées sur les éléments corollaires de la satisfaction.

L'une des études révèle l'existence d'une insatisfaction claire et constante, ressentie par l'individu pour son salaire présent, lorsque celui-ci attend une large augmentation de paie dans les cinq années à venir, par comparaison avec les gens qui n'espèrent qu'une faible amélioration de leur gain actuel. Nous voici immédiatement arrêtés par un obstacle : les contradictions déroutantes que l'on observe dans le tandem complexe « stimulation-satisfaction ». Il est parfaitement possible que l'insatisfaction par rapport au salaire actuel provenant de l'espoir d'obtenir une augmentation substantielle représente la définition exacte du mobile stimulant. Il est au moins probable que les individus qui n'espèrent qu'une faible augmentation et qui se montrent satisfaits de leur salaire actuel, souffrent d'un manque de motivation. Malheureusement, les statistiques de productivité concernant ces deux groupes d'individus ne sont pas disponibles, ces chiffres nous eussent aidés à comprendre les rapports de cause à effet entre mobile et satisfaction.

Puisqu'une grande partie de la rémunération et des avantages consentis aux cadres constitue un salaire stimulant sous une forme ou une autre, il est regrettable que nous disposions de si faibles données sur le degré d'efficacité qui provient du traitement ou salaire en tant que mobile, autrement dit, sur le degré auquel le mobile financier détermine le comportement du salarié par rapport aux objectifs poursuivis par l'entreprise. Certaines études récentes ont suggéré que les salaires seraient plus directement et plus justement reliés au montant des ventes qu'au montant des bénéfices ; on peut y voir une carence dans l'administration des salaires et traitements. L'autre phénomène administratif, à savoir que le mobile annuel

perd son stimulant en raison de sa régularité, est 'trop' bien connu pour que l'on s'y attarde. L'ensemble de la question suggère que des recherches sont nécessaires, pour étudier la manière dont le salaire agit comme mobile, et les comportements qu'il déclenche.

Parmi les études actuelles de ce symposium, on remarque une tendance assez curieuse : à un échelon donné des cadres dirigeants, et à travers des branches très diverses d'entreprises, on rencontre une unanimité assez nette sur ce que l'individu devrait gagner (quel que soit le niveau de ce qu'il gagne en réalité). Chaque niveau hiérarchique étudié a souligné ce même phénomène. Tous les groupes et toutes les catégories s'accordent remarquablement pour définir ce que le salaire devrait être. Cependant, à mesure que l'on descend dans la hiérarchie, on observe l'idée plus répandue que le salaire s'écarte de plus en plus du salaire idéal reconnu.

Ici, nous avons une mesure d'insatisfaction qui est parfaitement régulière et légale, mais parce que nous manquons de données sur la performance, cela ne procure aucune mesure de la stimulation. Les degrés d'insatisfaction manifestés sont nets et clairs. S'il s'agit d'insatisfactions qui sont associées à un sentiment de frustration et d'aspirations vis-à-vis d'un salaire supplémentaire, ces sentiments devraient être reconnus et canalisés en direction de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Si, par contre, il s'agit d'insatisfactions qui engendrent une résignation latente et non exprimée, nous perdons là un puissant facteur potentiel d'action individuelle.

Une seule des études rapportées ici, l'enquête faite par Adam sur les effets de l'impression d'injustice, porte directement sur la productivité. Il est clair ici que l'impression ressentie par l'individu d'être surpayé constitue un mobile réel qui détermine une productivité qualitativement et quantitativement meilleure. Il s'agit d'une sorte de conduite où le 'pour et le contre' s'équilibrent, où l'impression de déficit est annulée, et qui donne à l'intéressé une certaine unité, psychologiquement parlant. L'étude ne suggère pas que le sursalaire constitue un moyen pratique d'accroître la productivité, mais cette enquête est exceptionnellement intéressante parce qu'elle met en lumière la psychodynamique du salaire et sa signification pour l'individu concerné.

3. LA MANIÈRE DE « PERCEVOIR » LE SALAIRE

L'une des études rend partiellement compte d'une série de mesures de points d'indifférence entre le salaire proprement dit et les avantages annexes ; Dans quelle mesure renoncerez-vous à une augmentation éventuelle de salaire en échange d'une meilleure garantie de retraite ? D'un raccourcissement des heures de travail ? D'un allongement des vacances ? D'une amélioration des garanties d'hospitalisation ? De cette manière, la valeur spécifiquement revêtue par chaque élément d'un ensemble peut être déterminée.

En outre, on remarque des différences d'appréciation, importantes entre les divers groupes de salariés, concernant tel ou tel avantage particulier ; ces variations d'opinion sont reliées, par exemple, à l'âge du sujet, à son état de mariage ou de célibat, et à d'autres caractéristiques personnelles ou sociales, Il n'est pas surprenant que ces variables démographiques influent sur l'appréciation de ces avantages.

L'importance de chacune sera examinée plus loin. Cependant, une autre variable nous fournit des résultats inattendus. On a posé aux divers groupes des questions du genre : « Que pensez-vous de votre entreprise ? De votre patron ? » etc.

En étudiant les réponses à ces questions, on découvrit dans le groupe à faible moral une tendance des individus à préférer le salaire en espèces aux avantages annexes. Mais le groupe à moral élevé acceptait d'investir de l'argent sous forme d'avantages différés offerts par l'entreprise dans les divers programmes de retraite, de garantie hospitalière, de vacances, etc. Le point le plus important est que nous constatons pour la première fois l'existence d'un rapport étroit qui relie le type de pratique de gestion appliquée dans la firme, et le type de plan de rémunération correspondant.

Dans un certain sens, la politique de salaire négocié devient une mesure indirecte du moral des employés. Dans un autre sens, on peut y voir le reflet comptable et financier du coût et des effets provoqués par les divers styles de direction ou gestion.

Soulignons un point évident : D'importantes variations de goût pour les bénéfices annexes se distinguent suivant la tranche d'âge de l'intéressé. Les dirigeants et les représentants des salariés utilisent fréquemment comme argument : « ce que les travailleurs désirent. » Ces données suggèrent qu'il est impossible de définir ce que désirent les travailleurs, avant d'avoir réalisé une étude préalable et approfondie des caractéristiques démographiques concernant le groupe intéressé (attitudes, voisinage et milieu social : historique de l'entreprise). En réalité, ni le patronat ni les syndicats ne savent exactement ce que désire le travailleur.

On ne peut que regretter cette carence, lorsque nous constatons que les techniques d'investigation nécessaire se trouvent déjà à notre entière disposition. Les discussions portant sur les désirs et aspirations d'autrui pourraient aisément être fondées sur des faits, et non sur des données fantaisistes.

Une situation à peu près similaire se retrouve pour la « perception » des salaires. La plupart des entreprises se sont livrées à une estimation plus ou moins claire du problème : elles ont dressé une liste de facteurs qui déterminent le montant du salaire versé et des augmentations : citons le niveau de performance, la connaissance professionnelle, les cours de marché du travail, etc. Cette liste est longue. La plupart des salariés appliquent eux-mêmes une certaine pondération à ces facteurs, lorsqu'ils estiment la justesse de leurs salaires par rapport au travail qui leur est demandé. Il existe au minimum une possibilité que les estimations des deux parties contractantes ne concordent pas. Dans ce cas, où se trouve le mobile stimulant ? Supposons qu'un Salarié soit promu par l'entreprise en raison de sa performance satisfaisante, mais que l'intéressé, ou ses collègues ne voient dans cet avancement que le simple résultat d'une insuffisance en spécialistes de sa catégorie, qui sont rares sur le marché du travail. Où est la stimulation résultante ? De même, il est relativement simple de déterminer l'impression ressentie par les cadres de ce point de vue. Concernant les avantages annexes, il serait plus avantageux, semble-t-il, de fonder les salaires, aussi bien que l'administration de ceux-ci, sur des faits empiriquement déterminés, plutôt que sur des idées fantaisistes qui, chaque jour depuis des années, s'éloignent un peu plus de la réalité. L'existence de larges écarts dans la valeur attribuée à tel ou tel avantage annexe est lié à l'âge, au statut familial et à d'autres facteurs; telle est la conclusion de deux études ayant porté sur les individus bénéficiaires (salariés « horaires » ou « mensuels »). Les écarts confirment que le même plan type d'avantages sociaux serait difficile à appliquer à n'importe quel salarié. Ce qui nous amène à s'interroger sur la perspicacité de penser à un système souple d'avantages dans le genre « libre-service personnalisé », dont le total financier en charges et prestations serait équivalent, mais qui serait « ventilé » au gré des besoins de tel individu. Cette solution posera de graves problèmes administratifs qui la fera écarter par de nombreux directeurs du personnel peu désireux de s'aventurer en terrain mouvant ! Et pourtant, si le but de l'entreprise est de donner à chaque salarié ce qu'il veut en retour de son travail (c'est-à-dire de ce que la firme veut de lui), pourquoi contraindre l'individu Z à subir un programme d'avantages annexes qui convient à X ou Y, mais non à ses besoins personnels ? Si l'entreprise veut maximiser le rapport de chaque dirham dépensé en salaire et avantages, les données recueillies semblent prouver que le système actuel est trop rigide, et donc peu rentable pour la firme.

La véritable liberté que donne au salarié le choix d'un plan d'avantages annexes libres « taillé sur mesures », outre la prise de conscience plus aiguë du bénéficiaire, peut conduire à un surcroît de motivation génératrice de rendement. Nous possédons des données assez fragmentaires sur l'historique de la rémunération des cadres de la hiérarchie.

Une série d'études, bien que n'étant pas relatées dans ce symposium, sont actuellement en cours sur ce sujet. Le problème se classe sous la rubrique générale de « perception ». Pour de nombreux salariés, le problème se pose un jour de la manière suivante : l'intéressé comprend qu'il se trouve à un point crucial de la courbe de sa vie (ou il a bien réussi, ou il occupe une situation moyenne, où il vit au jour le jour). Pour mesurer la réalité de sa position, une variété de problèmes se pose : à quelle étape le salarié concerné fera-t-il cette prise de conscience ? Et quels sont les motifs suffisants et les indices lui permettant de mesurer le chemin parcouru ? Comment acceptera-t-il de constater qu'il se trouve sur un point de la courbe marquant une progression inférieure à celle qu'il avait espérée l'an passé ? Que deviennent les mobiles stimulants ? L'entreprise doit-elle reconnaître cette position et en tenir compte ? Ou bien conservera-telle l'opinion optimiste que les choses s'amélioreront pour l'intéressé ? Le salarié fera-t-il des comparaisons avec des groupes d'homologues pour apprécier l'équité de sa condition ? Tous ces problèmes et bien d'autres sont englobés dans l'examen des plans de carrière théoriques et de la position réelle occupée par chaque individu (notamment sa rémunération globale).

4. LES COMPARAISONS SOCIALES

L'un des points cruciaux du problème, du point de vue méthodologique, consiste pour le salarié intéressé à déterminer avec qui il comparera son propre salaire ; il est absolument essentiel d'étudier ces comparaisons si l'on veut comprendre les notions de satisfaction et d'équité. Certaines des études rapportées ici jettent quelque lumière sur le problème.

Dans une étude portant sur le personnel de direction, les cadres moyens et supérieurs avaient tendance à comparer leur position avec des groupes d'homologues à l'intérieur de l'entreprise. Dans une estimation « verticale » entre la position du cadre inférieur et celle du cadre moyen, les comparaisons se faisaient avec des groupes extérieurs. Deux tendances générales apparaissent sur ce point : I) Etant donné le développement croissant du caractère professionnel des cadres de

carrières, on sent chez les intéressés l'impression croissante d'appartenir à de larges couches d'homologues horizontalement réparties dans le monde économique à l'extérieur de l'entreprise ; on note également une tendance à rechercher l'égalité dans ces comparaisons externes. 2) Il semble possible qu'aux deux extrêmes de la hiérarchie, du manoeuvre-horaire-dernier-échelon, jusqu'au directeur, on observe chez les individus une prise de conscience très claire d'appartenance à un large groupe d'homologues dépassant les rangs de l'entreprise. Le chemin du succès, pour un certain nombre de cadres moyens, consiste à se fondre toujours davantage dans l'entreprise, à accepter ses objectifs, ses pratiques et ses traditions. Cet état d'esprit peut s'accompagner de la tendance à rechercher des comparaisons dans les groupes d'homologues internes de la firme. Dans la mesure où cette identification à l'entreprise elle-même constitue un indicateur négatif du potentiel du cadre concerné, le développement des groupes de comparaison internes peut être un signe de diagnostic utile, malgré son aspect négatif éventuel.

En rapport avec le professionnalisme croissant des cadres de carrière, la même étude démontre que le recours aux comparaisons externes de salaires, s'accroît chez les intéressés proportionnellement à leur niveau d'instruction.

Malheureusement, on constate également que plus le niveau d'instruction est élevé, plus le degré d'insatisfaction grandit chez le cadre. Cette découverte est confirmée par les résultats d'autres enquêtes sociales. A mesure que le niveau d'instruction du sujet s'élève, celui-ci tend à élargir son groupe de référence de comparaison, et à être moins satisfait de ce qu'il observe pour lui et autour de lui. Du point de vue social, cette mentalité peut être saine. Mais pour la gestion des entreprises étant donné que le niveau d'instruction des cadres et des dirigeants s'accroît, des difficultés nouvelles et Sui generis pointent à l'horizon !

Finalement, une étude sur les inégalités nous montre le fonctionnement intérieur des groupes de comparaison. Si un cadre accepte le fait qu'il est moins capable que tel ou tel de ses collègues et qu'il reconnaisse -de ce fait- qu'il est lui-même surpayé, de puissants mécanismes psychologiques entrent en jeu pour rétablir l'équilibre. L'auteur interprète ce comportement dans le cadre d'une large théorie de la dissonance, : il définit ainsi la tentative faite par l'intéressé pour réduire l'écart constaté entre son niveau productif et sa rémunération, autrement dit, entre sa propre évaluation et sa performance. On peut y ajouter le désir de combler la différence entre l'estime de soi de cet individu, et l'estime qu'il reçoit de ses collègues. L'étude des réactions d'un individu qui s'estime surpayé est intéressante du point de vue de l'étude du salaire. En outre, les possibilités fournies par ces découvertes permettent de comprendre et de remédier à toute une gamme de comportements individuels, ce qui présente un intérêt supplémentaire en gestion industrielle.

5. CONCLUSIONS

Le présent symposium décrit quatre études différentes, de nature empirique, concernant les problèmes psychologiques liés à la rémunération. Certes, l'investigation reste encore à la surface des choses. Mais pour fonder nos hypothèses sur des faits en matière de salaires, il nous semble important d'adopter la rigueur méthodologique et l'envergure théorique qui caractérisent ces études. On voit également s'ouvrir de nouveaux problèmes de rémunération. La plupart de ces enquêtes s'intègrent dans un domaine de recherches continues et plus globales, qui est centré sur l'étude de mobiles fournis par les salaires, sur la perception psychologique des sujets relatifs à leurs gains personnels, et sur les divers groupes sociaux de comparaison sociale, dans lesquels un individu évalue sa position de salaire vis-à-vis des autres.

Peu de secteurs de la pratique industrielle sont écrasés par une telle accumulation de traditions tenaces, et d'idées rigides. Nous sommes menacés d'un blocage institutionnel concernant l'administration des salaires, en raison des habitudes de pensée conservatrice. Nous avons posé les mêmes hypothèses sans nous soucier de les tester ou de les remettre en question. Les pratiques d'aujourd'hui reproduisent exactement les pratiques d'hier, en raison de la rigidité naturelle des traditions. Ne serait-ce que pour ces raisons, un besoin d'air frais se fait nettement sentir, et on doit éclairer le problème en développant les recherches empiriques nouvelles, et le domaine théorique.

Il faut considérer le rôle énorme que joue le système de rémunération comme facteur d'organisation et de motivation en influant sur une très large part de la société ; on comprend ainsi la double importance qui s'attache à la révision et à la remise en question de nos modes traditionnels de pensée concernant les systèmes de rémunération.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Andrej Bennier, « les sept façon à motiver une équipe », l'Essentiel du management, N°150, 02/2008.
- [2] Benjamin Rousseau, « sachez repérez et mettre au boulot les presseur », l'essentiel du management, N°140, 03/2007. `
- [3] Bouyacoub .A, Répartition de revenu et catégories sociales, N°34, les cahiers de Cread.
- [4] Conzaque Blingnieres, « le bon patron est celui qui donne envie de la suivre », l'essentiel du management, N°139, 02/2007.
- [5] Florent Bonnel. Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante ?. Psychologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2016. Français. NNT : 2016TOU20077
- [6] François Vatin ; Les « sciences du travail » : une tentative de résolution positiviste de la question sociale (1890-1914) ; Bulletin de psychologie 2008/4 (Numéro 496), pages 331 à 340
- [7] Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas-00542732
- [8] Lellou. A « le système de rémunération dans l'entreprise » CREAD, N°12, P19.
- [9] Le pouvoir d'achat et la négociation salaire d'entreprise, Revue Française de gestion N° 94paris 1993.
- [10] Marcel Bolle De Bal Les modes de rémunération et les sciences sociales du travail en Grande-Bretagne ; Année 1962 ; pp. 379-394
- [11] Martory. B, la gestion de l'emploi et des salariés ; les rémunérations cahier Français n 262, paris.
- [12] Mebtoul .A, La nouvelle grille des salaires dévalorisé le savoir, N°3902, le quotidien d'Oran, 16/10/2007.
- [13] Meyer .E, le guide des salaires, 1996-1997, l'Essentiel du management N°21, paris, 1996.
- [14] Miraoui Abelkrim, le lien entre performances de l'entreprise publique Algérienne et rémunération de ses dirigeants, N°1, 06/2002.
- [15] Naro. G, système de rémunération et cultures organisationnelles Revue, Française de gestion N°95, paris 1993.
- [16] Portefaix Bernard, « la motivation premier ressort à l'envisager pour accroître la productivité » Banque, N°562,04/1992.
- [17] Tahar, « un modèle de salaire avec norme d'équité et incitation à l'effort », revue économie politique, N°6, 11/1993.
- [18] Thomas Le Bianic ; « Pratiques et identités professionnelle des psychologues du travail en France de l'entre-deux-guerres à nos jours. Une perspective socio-historique » ; Bulletin de psychologie 2007/1 (Numéro 487), pages 71 à 81
- [19] Verger. D, Aux sources des carrières salariales et de l'emploi, Economica et Statistique N° 299 paris 1996
- [20] Yves Guérin. J, 35h à quel salaire ? l'Essentiel du management N° 40, paris 1998