



LA DÉPENDANCE OU L'EMPOWERMENT ?

Alfie Kohn a expliqué 'Why Incentive Plans Cannot Work'ⁱ ! Mais nombre d'organisations sont demeurées viscéralement attachées aux préceptes behavioristes de B. F. Skinner, pour ne pas dire aux sécrétions gastriques de Ivan Pavlov, et tiennent pour acte de foi que l'environnement externe commande le comportements de l'acteur.

Ce que la recherche démontre, c'est que les récompenses, sous toutes leurs formes, induisent une conformité temporaire de l'acteur, y compris au travail. Mais lorsqu'il s'agit de produire du changement durable, dans le comportement de l'acteur, soit altérer ses attitudes face à une tâche donnée, les récompenses, comme les punitions qui en sont l'avvers, sont inefficaces. Dès que la récompense est escomptée, assimilée, dans le comportement de l'acteur, l'habitude reprend le dessus, et les choses redeviennent ce qu'elles étaient. De fait, la récompense confirme chez l'acteur concerné, qu'elle lui était due. La motivation au travail ne s'en trouve d'aucune manière améliorée, rehaussée.

Soit, la récompense altère, brièvement, le comportement, et l'on change sa façon sinon d'être du moins de faireⁱⁱ. Mais lorsqu'on a demandé à Chris Argyris si plus d'engagement au travail découlerait d'une récompense versée, il a répondu nonⁱⁱⁱ ! Il a ajouté que, durant sa longue carrière à titre de consultant, il n'a jamais constaté qu'une soi-disant '*juste*' récompense au travail n'ait jamais créé de l'engagement additionnel... mais de la dépendance, alors oui^{iv}.

Nous oublions, que la motivation extrinsèque, dont la récompense promise pour l'accomplissement d'un acte donné, entraîne une réaction d'évitement de la punition de contrepartie qui viendra si le résultat produit est contraire aux attentes de qui commande. Nous devrions savoir, que la motivation intrinsèque, dont la nature de la tâche, et plus encore le sentiment d'accomplissement de soi que confirme la reconnaissance de l'apport au travail par ses pairs, mousses l'implication et suscite le désir du dépassement de soi en toute chose.

Pour reprendre la théorie de McGregor, les dirigeants en mode *command-and-control* voient l'organisation comme une machine, et prennent donc le personnel qui y oeuvre pour des incompetents, des irresponsables, des non performants types. Par contre, les dirigeants en mode *sense-and-respond* gèrent leur organisation comme un réseau complexe d'interrelations, et traitent le personnel qui s'y investit en êtres intelligents, dédiés et compétents. On passe de la sorte des 'X' aux 'Y', ou encore des Taylor et Fayol aux Mayo, Maslow, McGregor, Argyris, Herzberg, Senge et Deming.

La dépendance n'est pas l'empowerment. L'empowerment, c'est l'intelligence *au travail* !

ⁱ Kohn, A., (1993), 'Why incentive plans cannot work', Harvard Business Review, septembre-octobre, p. 54-63.

ⁱⁱ Idem.

ⁱⁱⁱ Argyris, C., (1998), 'The Emperor' new clothes', Harvard Business Review, mai-juin, p. 103.

^{iv} Idem.