

Motivation par les primes d'objectifs et externalités sur les comportements entre collègues : tentatives de réconciliation

Maryline Bourdil

Doctorante CREGO Université Montpellier II

ATER Université Montpellier II

Résumé :

Face à la concurrence croissante, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives. La rémunération à la performance est souvent présentée comme source de motivation et par conséquent comme un outil au service de l'économie. Toutefois, si on se réfère à la théorie des jeux, on peut penser qu'à partir du moment où il y a un enjeu (ici la récompense monétaire), les acteurs vont mettre en place des stratégies afin de maximiser leur gain. Or, ces stratégies peuvent aller à l'encontre de l'intérêt économique de l'entreprise, ce qui donne lieu à des divergences d'intérêts. L'entreprise consciente de ces stratégies d'acteurs peut alors choisir de mettre en place des outils, « contrats salariaux » qui incitent les salariés à agir conformément à ses intérêts (théorie des incitations : Clark, 1961 ; Berhold, 1967 ; Laffont, 1985).

L'étude exploratoire réalisée dans un centre d'appels a pour but d'étudier les effets des primes d'objectifs sur la motivation et les comportements entre collègues. Des entretiens semi directifs ont été réalisés auprès de 13 télévendeurs et de 5 responsables d'équipe. Il ressort de l'analyse de contenu des entretiens que les primes d'objectifs peuvent être source de motivation mais aussi d'effets sur les comportements des télévendeurs vis-à-vis de leurs collègues correspondant à autant de stratégies d'acteurs. Or, ces comportements peuvent aller à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise. L'entreprise prend alors des mesures pour limiter les stratégies d'acteurs pouvant la desservir. Différents outils mis en place par l'entreprise ont été identifiés. Nous verrons si ces outils peuvent être qualifiés d'outils de « (ré)conciliation » de l'économie et du social ou de soumission du social à l'économie.

Mots clés : comportements entre collègues, motivation, primes d'objectifs

Université Montpellier II – Place Eugène Bataillon

CREGO – Bâtiment 19

34095 Montpellier Cedex 5

Tél : 06-63-80-96-16 - Courriel : marylinebourdil@yahoo.fr

INTRODUCTION

Face à la concurrence croissante, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives. La rémunération à la performance est souvent présentée comme un outil de motivation et par conséquent de performance économique. Toutefois, certains auteurs soulignent les risques d'une telle stratégie sur le social, tels que les comportements non éthiques vis-à-vis des collègues pouvant nuire au climat de travail.

Les centres d'appels constituent un terrain de recherche peu étudié et pourtant particulièrement intéressant. En effet, cette activité connaît une croissance exceptionnelle. Avec un taux de croissance de 20% par an, ce secteur d'activité a fourni l'essentiel des créations d'emplois des cinq dernières années. Cette tendance n'est d'ailleurs pas prête de s'inverser puisqu'on prévoit une croissance de l'emploi dans ce domaine de 10 à 20 % par an jusqu'en 2010 (Caiazza, 2004).

Le métier de téléconseiller se professionnalise, ce qui se traduit au niveau de la rémunération par des salaires en hausse. Salaires, qui dans de nombreux centres d'appels se répartissent en deux parties, l'une fixe et l'autre variable en fonction d'objectifs prédéfinis.

L'étude que nous avons réalisée porte sur les primes liées à la réalisation d'objectifs. Celles-ci visent à récompenser un salarié ou une équipe si les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Les primes d'objectifs nécessitent la mise en place d'un système de gestion de la performance qui consiste : (1) à fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre, (2) à évaluer la réalisation des objectifs et en fonction des résultats de l'évaluation à attribuer ou non une prime (Taylor et Pierce, 1999). Les primes d'objectifs peuvent être attribuées en fonction de critères quantitatifs, qualitatifs ou mixtes.

La monographie réalisée dans un centre d'appels a pour but d'explorer la question suivante : Quels sont les effets des primes d'objectifs sur les rapports entre collègues, la motivation et comment concilier économique et social ?

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux études empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur la motivation et sur les comportements vis-à-vis des collègues. La deuxième partie sera quant à elle consacrée à l'étude empirique.

I. LA REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE AU SERVICE DE L'ECONOMIQUE ET DU SOCIAL ?

I.1 L'effet de la rémunération à la performance sur la motivation

A compétences égales, les performances peuvent être différentes. La performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation (Weiss, 2002). Ceci montre toute l'importance de la motivation. La motivation est la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance (Thévenet, 1992).

Il convient de distinguer motivation intrinsèque et motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même (Pelletier et Vallerand, 1993).

La motivation extrinsèque est le degré avec lequel les personnes sont motivées à travailler plus en fonction de leur rémunération. L'hypothèse développée à l'origine par les théories de la motivation intrinsèque repose sur le rôle négatif des récompenses extrinsèques sur la motivation intrinsèque.

Les résultats des études empiriques de Lee (1998) et de Oliver et Anderson (1994) se corroborent : les rémunérations liées à la performance que ce soit sous forme de primes d'objectifs ou de commissions sont sources de motivation extrinsèque de la force de vente. Ainsi, Lee (1998) conclut qu'un système de rémunération fixe influence positivement la

motivation intrinsèque des commerciaux et qu'un système de commission influence positivement la motivation extrinsèque des commerciaux.

Oliver et Anderson (1994) concluent que les systèmes de contrôle des comportements qui se caractérisent par une rémunération uniquement composée d'un salaire fixe sont source de motivation intrinsèque des commerciaux. Pour ce qui est des systèmes de contrôle des résultats (rémunération composée uniquement de primes d'objectifs ou de commissions), ces derniers sont source de motivation extrinsèque des commerciaux. Oliver et Anderson (1995) aboutissent au résultat suivant : les systèmes hybrides (rémunération composée d'un salaire fixe et de commissions ou de primes d'objectifs) se caractérisent principalement par une motivation intrinsèque.

Tableau de synthèse 1 : Etudes empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur la motivation des commerciaux

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Lee (1998)	109 étudiants	Expérimentation : 1° Mesure de l'orientation intrinsèque ou extrinsèque des étudiants 2° Mise en situation 3° Distribution du questionnaire <u>Variables indépendantes</u> : Préférence pour les rémunérations intrinsèques: échelle à 3 items de Lawler's (1971), alpha = 0.64 Préférence pour les rémunérations extrinsèques: échelle à 3 items de Sujun (1996), alpha = 0.71 Le système de rémunération <u>Variable dépendante</u> : La motivation à travailler (le nombre d'heures par semaine qu'un vendeur a l'intention d'allouer à la vente de chaque produit, le nombre d'appels qu'un vendeur a l'intention de réaliser pour vendre chaque produit)	L'efficacité des systèmes de commissions est modérée par l'orientation vis-à-vis de la rémunération. Le système de salaire fixe est plus efficace pour motiver les vendeurs attirés vers les récompenses intrinsèques. Le système de commissions est plus efficace pour motiver les vendeurs attirés par une rémunération extrinsèque.
Oliver et Anderson (1994)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante</u> : Type de système de contrôle : mesuré par une échelle créée par Oliver et Anderson (1994) <u>Variable Dépendante</u> : Motivation (intrinsèque ou extrinsèque)	Les systèmes de contrôle des comportements (salaire fixe) se caractérisent par une motivation intrinsèque. Les systèmes de contrôle des résultats (commissions ou primes d'objectifs) se caractérisent par une motivation extrinsèque.
Oliver et Anderson (1995)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante</u> : Type de système de contrôle : mesuré par une échelle créée par Oliver et Anderson (1994) <u>Variable Dépendante</u> : Motivation (intrinsèque ou extrinsèque)	Les systèmes hybrides (salaire fixe + commission ou primes d'objectifs) se caractérisent principalement par une motivation intrinsèque.

I.2 Les effets de la rémunération à la performance sur les comportements entre collègues

La performance résulte non seulement des contributions individuelles mais également des relations entre les salariés (Mathieu, 1997, 2000). Ceci semble d'autant plus vrai pour le travail en équipe. Reynaud (1997) souligne que parmi l'extrême diversité des systèmes que forment les individus, figure l'équipe de travail, « ensemble de collègues » qui ne peut se réduire à une simple combinaison d'actions régies par la recherche d'intérêts individuels et reposant toujours sur des règles. Le tout (ici l'équipe) ne peut être réduit à la somme des parties.

Parmi les stratégies d'acteurs possibles figure la coopération, laquelle est généralement perçue comme bénéfique pour l'entreprise. Le concept de coopération peut se définir simplement par l'entraide entre collègues (Zarifian, 1995). La coopération entre les salariés se traduirait par exemple par une transmission des connaissances (Ezzamel et Wilmott, 1998). Des auteurs comme Zarifian (2003) soulignent les risques liés aux comportements individualistes ainsi que les avantages liés à la coopération entre collègues. Lorsque se développent des pratiques d'isolement ou de violence, des affects d'envie ou de mépris, c'est toute la communauté qui s'affaiblit. A l'inverse, si des affects d'amitié, de générosité, des pratiques de coopération se développent, la puissance s'amplifie.

Oliver et Anderson (1994, 1995) ont étudié l'effet des systèmes de contrôle sur l'acceptation de coopération des commerciaux vis-à-vis de leur collègues. Il ressort de leurs études que l'acceptation de la coopération est plus forte dans les systèmes de contrôle des comportements que dans les systèmes de contrôle des résultats, et que les systèmes hybrides se caractérisent par une acceptation de la coopération avec les autres membres de l'équipe de vente plus forte

que celle dans les systèmes de contrôle des comportements et les systèmes de contrôle des résultats.

Des auteurs (Deckop et al, 1999 ; Wageman et Baker, 1997) ont étudié l'effet des récompenses monétaires individuelles et des récompenses d'équipe sur les comportements des salariés entre collègues.

L'hypothèse sous jacente commune à ces études est la suivante : les effets de la rémunération liée à la performance sur les comportements entre collègues ne seraient pas les mêmes qu'il s'agisse d'une récompense individuelle ou d'une récompense collective.

Les incitations collectives (prime d'équipe liée à la réalisation d'objectifs, intéressement) peuvent avoir pour effet d'accroître la coopération entre les salariés (Wageman et Baker, 1997). Selon la théorie des jeux, comme le jeu des incitations collectives est répété dans le temps, les salariés peuvent se rendre compte qu'il est plus avantageux d'adopter un comportement coopératif (Fericelli et Khan, 2000 ; Zenger et Marshall, 2000). Wageman et Baker (1997) font remarquer que si les récompenses d'équipe sont de plus en plus utilisées par les entreprises, c'est parce que ces dernières cherchent à profiter des effets positifs de la coopération entre les membres de l'organisation et par conséquent de l'amélioration de la performance.

Avec les incitations individuelles (prime individuelle liée à la réalisation d'objectifs et commissionnement individuel), l'individualisme risque de se développer au détriment de la coopération entre les salariés (Balkin et Montemayor, 2000 ; McClurg, 2001). Or l'individualisme peut se révéler être une source de conflits (mauvaise ambiance dans l'équipe de travail) et être contreproductif.

Deckop et al (1999) dans leur étude non spécifique aux commerciaux utilisent le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB : Organizational Citizenship Behaviors*) qui mesure d'une part les comportements vis-à-vis des collègues (ex : aider les

collègues qui ont trop de travail, aider les nouveaux collègues) et d'autre part, les comportements vis-à-vis de l'entreprise (ex : en faire plus que ce indiqué dans le contrat de travail) (Smith et al, 1983 ; Organ, 1988).

Il ressort de l'étude de Deckop et al (1999) que la rémunération liée à la performance individuelle a des effets négatifs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés faiblement impliqués dans l'organisation mais pas sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés fortement impliqués. Le degré d'implication modère l'impact de la rémunération à la performance sur l'OCB des employés.

Il ressort de l'étude empirique de Wageman et Backer (1997) que le niveau de coopération (le partage d'informations, le fait de se poser des questions les uns aux autres, le temps de travail les uns avec les autres) augmente significativement avec l'interdépendance de la tâche mais n'est pas affecté par les récompenses d'équipe. Wageman et Backer (1997) expliquent ce résultat en contradiction avec la théorie par le fait que le jeu n'ait peut être pas assez été répété dans le temps pour que la coopération se crée.

Tableau de synthèse 2 : Etudes empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur les comportements entre collègues

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Deckop et al (1999)	146 employés (des supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés) travaillant sous une forme de rémunération liée à la performance (individuelle, de groupe, d'entreprise, d'établissement) Ces employés sont issus d'entreprises du service public. Choix par randomisation des supérieurs pour chaque catégorie d'emploi. Ensuite, chaque supérieur choisit 10 subordonnés et est enquêté sur le comportement hors rôle de chacun.	2 questionnaires: Les supérieurs hiérarchiques sont enquêtés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle de chacun de leur subordonné. Les salariés sont enquêtés sur leur implication vis-à-vis de l'entreprise. <u>Variable dépendante</u> : Les comportements de citoyenneté organisationnelle : version à 9 items de Podsakoff et MacKenzie (1989). <u>Variable modératrice</u> : L'alignement des valeurs des salariés avec les valeurs de l'entreprise : échelle à 6 items de Porter et al (1974).	La rémunération liée à la performance individuelle a un impact négatif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle pour les employés peu impliqués mais pas pour les salariés fortement impliqués. Le degré d'implication modère l'impact de la rémunération liée à la performance individuelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.
Wageman et Backer (1997)	112 étudiants	Expérimentation: les auteurs demandent à des étudiants de trouver des fautes qui ont été faites dans des articles de recherche. La performance : nombre de points marqués grâce à l'identification et à la correction d'erreurs. La coopération : observation faite par la personne qui mène l'expérimentation + à la fin de la session un questionnaire aux étudiants pour une autoévaluation.	Interdépendance de la tâche et interdépendance de la récompense (incitation monétaire de groupe : intéressement ou primes d'objectifs d'équipe) interagissent pour accroître la performance. Faible effet du phénomène de passager clandestin dans les petits groupes. Seule l'interdépendance des tâches entraîne un comportement coopératif. L'interdépendance de la récompense n'affecte ni le niveau de coopération ni la nature de la coopération.

Tableau de synthèse 3 : Etudes empiriques spécifiques aux commerciaux relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur les comportements entre collègues

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Oliver et Anderson (1994)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante</u> : Type de système de contrôle : échelle développée par Anderson et Oliver (1994) <u>Variable Dépendante</u> : Acceptation de la coopération	L'acceptation de la coopération avec les collègues de l'équipe est plus forte dans les systèmes de contrôle des comportements (salaire fixe) que dans les systèmes de contrôle des résultats (commissions ou primes d'objectifs).
Oliver et Anderson (1995)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante</u> : Type de système de contrôle : échelle développée par Anderson et Oliver (1994) <u>Variable Dépendante</u> : Acceptation de la coopération	Les systèmes hybrides (salaire fixe + commissions ou primes d'objectifs) se caractérisent par une acceptation de la coopération avec les autres membres de l'équipe de vente plus forte que celle dans les systèmes de contrôle des comportements et les systèmes de contrôle des résultats. Toutefois, l'acceptation de la coopération est plus forte dans les systèmes de contrôle des comportements que dans les systèmes de contrôle des résultats.

II. UNE ETUDE EMPIRIQUE DANS UN CENTRE D'APPELS

Le centre d'appels ayant fait l'objet de l'étude compte 150 commerciaux. Certains font de la vente réactive (appels entrants) et d'autres de la vente proactive (appels sortants).

Ce centre d'appels est spécifique puisqu'y travaillent des fonctionnaires et des contractuels. Or, à l'heure actuelle en France, la rémunération au mérite fait son entrée dans les entreprises publiques et les administrations.

La rémunération des commerciaux de cette entreprise se compose : d'un salaire fixe, d'une part variable vendeur (pvv), de challenges, d'un intéressement, d'actions, d'une indemnité de résidence, d'avantages en nature.

Lors de sa mise en place, la part variable vendeur (pvv) était plafonnée, aujourd'hui elle ne l'est plus. Son obtention est basée à 85 % sur les performances individuelles, et à 15% sur les performances de l'équipe. Cette prime d'objectif est censée prendre en compte l'aspect qualitatif du travail puisqu'elle est affectée d'un coefficient de professionnalisme qui peut varier de 0,5 à 1,2. Ce coefficient de professionnalisme défini par le responsable d'équipe et son supérieur hiérarchique est évalué par le responsable d'équipe.

Des entretiens individuels semi directifs d'une durée moyenne de 1H00 ont été menés auprès de 13 commerciaux ainsi que de 5 responsables d'équipe (cf. annexe 1 et tableau 4).

Tableau 4 : Caractéristiques des échantillons

Caractéristiques de l'échantillon de commerciaux	Caractéristiques de l'échantillon de responsables d'équipe
<ul style="list-style-type: none">- 7 femmes, 6 hommes.- 5 fonctionnaires, 8 contractuels.- Age moyen : 31,3 ans, sachant que l'âge moyen des contractuels est de 26,6 ans et celui des fonctionnaires 38,8 ans. Age et statut sont par conséquent liés.	<ul style="list-style-type: none">- 2 femmes, 3 hommes- 5 fonctionnaires- Age moyen : 42,4 ans

II.1 Effet de la prime d'objectifs sur la motivation

La part variable vendeur : une source de motivation ?

Pour la plupart des commerciaux la pvv individuelle est une source indéniable de motivation.

Par ailleurs, le simple fait d'avoir des objectifs à atteindre est source de motivation.

Interviewé 1 : « ça me motive, oui ça me motive d'avoir cette prime en plus, c'est obligé ». (...) « Moi je marche comme ça de toute façon, il faut que je connaisse cet objectif et que j'arrive à cet objectif, donc forcément je vais proposer ce service là à ce client ».

Rares sont ceux qui ne sont pas motivés par la part variable vendeur individuelle.

Interviewer : « Donc pour vous la part variable c'est un plus ? » *Interviewé 7* : « Oui, oui. Je l'ai c'est très bien, je ne l'ai pas, c'est pas de chance, et puis voilà. Les appels ils viennent comme ils viennent, et puis voilà, je ne vais pas me battre ou essayer de me creuser la tête comment je pourrais faire pour atteindre, non, non, je fais et puis c'est tout ».

Seule la part variable individuelle est motivante. On peut d'ailleurs penser que si la part variable d'équipe n'est pas motivante c'est parce qu'elle représente uniquement 15% de la part variable totale. D'après la théorie du salaire d'efficience, il existerait en effet un lien positif entre le niveau de la récompense et le niveau de l'effort.

Interviewer : « Une partie de la pvv est collective, est-ce que vous pensez que c'est important de la conserver ? » *Interviewé 4* : « Alors c'est très important à conserver mais ceci dit, on ne l'a jamais. En un an et demi on l'a eu une fois peut-être ». *Interviewer* : « Donc cette part elle ne motive pas vraiment, c'est surtout la part individuelle ? » *Interviewé 4* : « Oui. Ce qui est dommage, moi je déplore ça parce que c'est sûr qu'il y a des personnes, ils ont leur chiffre qui s'arrête. Donc peut être qu'il faut peut être un peu plus vendre pour penser à ceux qui derrière traînent la patte pour x ou y raison, pour qu'on essaie d'avoir le collectif, mais il y en a qui n'ont pas cette mentalité, qui ne pensent pas comme ça. Il y en a qui font leur chiffre, ils sont dedans, et voilà, ils s'arrêtent là. C'est pour ça qu'on ne l'a jamais ».

Il est admis par la totalité des responsables d'équipe que la part variable vendeur individuelle est un outil efficace de motivation.

Interviewé 16 : « C'est un vrai levier vis-à-vis de mes vendeurs, que j'utilise d'ailleurs, en tant que manager commercial, c'est le seul levier que j'ai vraiment parce que sur le reste je n'ai pas une grosse marge de manœuvre alors que là, au niveau, de la part_variable_vendeur j'ai un véritable acte de management ».

Le discours des commerciaux est donc corroboré par celui des responsables d'équipe. Toutefois certains responsables d'équipe font remarquer qu'un commercial déçu par sa pvv peut être momentanément démotivé.

Interviewé 14 : « L'embêtant c'est le vendeur qui est déçu, parce que ça peut influencer sur la façon dont il va s'exprimer avec le client, donc à la conviction qu'il va mettre dans sa vente » (...) « quelqu'un qui sera démotivé parce ce qu'il n'a pas eu ce qu'il voulait, peut manquer de conviction ». (...) « A travers le manque de conviction on va s'apercevoir qu'il y a un plan de vente, des choses comme ça qui sont pas suivis, qui sont mal suivis, il n'y a pas de réelle implication dans la vente ».

Des différences de comportements selon les commerciaux

Certains commerciaux observent des différences de comportements en fonction de l'âge, du statut. Selon eux, les jeunes commerciaux (ou contractuels) seraient plus motivés par la pvv que les plus âgés (ou fonctionnaires), parce qu'ils veulent augmenter leur salaire qui est moins bon que les fonctionnaires. La valence des contractuels vis-à-vis de la pvv serait par conséquent plus forte que celle des fonctionnaires, ce qui explique la différence d'intensité de motivation (théorie des attentes : Vroom, 1964).

Interviewé 10 : « Il y en a certains qui se détachent. (...) Ce qu'il y a c'est qu'ils sont rémunérés moins bien qu'un fonctionnaire sur le salaire brut. Ils ont un statut qui leur est spécifique en tant que Cdi. Ils rentrent ils sont à un niveau de 2.2. En faisant leur travail sur la Pvv, ils arrivent à une rémunération comme nous ».

Des responsables d'équipe notent les mêmes différences de comportements en fonction du statut, de l'âge. Globalement, les jeunes, ou cdi, seraient plus motivés par la pvv que les anciens, ou fonctionnaires. Les fonctionnaires ne travailleraient pas pour la pvv.

Interviewé 17 : « Donc effectivement la Pvv est une composante importante de cette rémunération pour certains salariés, il y en a qui ne travaillent pas pour ça, entre autre, c'est le discours des fonctionnaires plutôt. A mon avis, il faut distinguer, les personnes qui commencent à travailler, les jeunes vendeurs, avec les personnes qui sont fonctionnaires et pour la plupart qui sont plus anciens, à mon sens. Ils n'ont pas la même approche. Les uns n'ayant pas été habitués à ce type de rémunération complémentaire, c'est les fonctionnaires, par contre, les Cdi, les jeunes sont des Cdi souvent, eux entendent bien ça comme un complément de rémunération, voire une partie intégrante de leur rémunération ».

II.2 Effets de la prime d'objectifs sur les comportements vis-à-vis des collègues

Plusieurs formes de coopération engendrées par la part variable liée à la performance individuelle ont été identifiées : le fait de respecter la règle de l'intérêt détecté, le partage d'information, les stratégies d'échange de vente.

Le degré de coopération varie selon les commerciaux : certains ne coopèrent pas du tout et adoptent des comportements individualistes.

(1) Le fait de respecter la règle de l'intérêt détecté.

Lorsqu'un commercial est en contact avec un client, il se peut que le client demande du temps pour réfléchir. Le commercial enregistre ainsi sur l'application informatique un intérêt détecté, ou avant-vente. Quand le client rappelle et qu'il tombe sur un autre commercial, la règle du jeu veut que le commercial transfère l'appel au commercial qui a réalisé l'avant-vente.

On peut alors s'interroger sur les effets de la part variable vendeur individuelle sur ce type de comportements entre collègues. Le commercial va-t-il choisir de transférer l'appel ou bien de conclure lui-même la vente afin d'atteindre ses objectifs et par conséquent de déclencher sa pvv ?

Selon la moitié des commerciaux interviewés, la pvv n'a aucune influence sur les comportements vis-à-vis des collègues. Lorsqu'il y a un intérêt détecté, l'appel est transféré au commercial concerné.

D'autres commerciaux font quant à eux remarquer qu'il y a parfois des vols de placements, d'intérêts.

Interviewé 7: « Enfin moi je ne vois que des effets négatifs, ça a mis une ambiance où les gens... On fait des intérêts sur des placements, et puis logiquement quand on ouvre le dossier du client et qu'on voit un intérêt,

logiquement on ne doit pas y toucher, c'était le client de quelqu'un. Il y en a qui vont piquer le placement, enfin... Moi certainement, que je me suis fait piqué des trucs mais je ne vérifie pas, mais il y a des gens qui vérifient tout, qui notent tout, c'est une sacrée machine. Ca peut créer une mauvaise ambiance le jour où on s'aperçoit de ça ».

Les propos des responsables d'équipe corroborent ceux des commerciaux. La quasi majorité fait remarquer qu'il n'y a pas de vol de placements, mis à part quelques exceptions.

Interviewé 17 : « ça peut générer de la malveillance, certains vont piquer des produits aux autres, parce que ça va venir gonfler leurs objectifs et au-delà leur rémunération, et là, ça met une mauvaise ambiance souvent auprès des équipes. C'est le côté négatif ».

Apparemment, l'âge du commercial jouerait un rôle. Les plus âgés seraient moins disposés à avoir ce type de comportement non coopératif, malveillants vis-à-vis des collègues.

Interviewé 1 : « On ne va pas essayer de prendre l'intérêt du collègue. On est un service de gens assez matures, donc il n'y a aucun problème là-dessus, on arrive à gérer tout ça entre nous très très bien ».

(2) Le partage d'informations.

Des commerciaux perçoivent la persistance d'un fort esprit d'équipe après l'introduction de la part variable vendeur. La moindre information serait partagée.

Interviewé 2 : « Il y a un très fort esprit d'équipe, il y a une entente, une convivialité, tout le monde s'entraide aussi, c'est-à-dire que le moindre information que l'on peut avoir, on sera toujours amené à la donner à ses collègues ».

D'autres commerciaux, au contraire notent un développement de l'individualisme et de l'esprit de compétition, ce qui se traduit notamment par des rétentions d'informations et finit par nuire au climat de travail.

Interviewer : « Ce manque de cohésion, il se traduit comment ? » Interviewé 6 : « Ce manque de cohésion se traduit par un individualisme qui devient de plus en plus fort. Aujourd'hui, on ne parle plus de collectif et de solidarité. On parle plus de devenir égoïste, c'est-à-dire voir au bout de son nez et délaisser le côté collectif qui aujourd'hui est le facteur le plus important dans une société parce qu'on ne réussit pas seul mais en groupe. Donc ça c'est une dérive de cette rémunération ». Interviewer : « Cet individualisme comment ça se traduit, par exemple par de la rétention d'information ? ». Interviewé 6 : « Exactement, ça se traduit par cela, je fais mon truc en solo, je ne partage pas, que ce soit rétention d'information au niveau commercial mais aussi au niveau personnel, la vie sociale de l'entreprise. Après ça se traduit par des comportements déplacés, méprisants, carrément, il faut le dire. Il y a des réflexions qui sont faites, une ambiance qui s'installe qui est malsaine et ça se traduit même parfois avec

du copinage avec des cadres, pour justement avoir des informations prépondérantes mais toujours attachées à sa personne ».

Pour contrecarrer l'effet pervers de la pvv sur l'échange d'information et donc réconcilier l'économique et le social, lors des réunions d'équipe hebdomadaires les commerciaux qui se démarquent des autres sur la vente d'un produit sont invités par le responsable d'équipe à partager leurs astuces de vente avec les autres commerciaux. Les responsables d'équipe suscitent ainsi la coopération entre collègues. On peut tout de même se demander si l'individualisme engendré par la prime variable vendeur est totalement contrecarré par cette mesure.

Interviewé 4 : « Nous vraiment on échange un max là-dessus, c'est-à-dire que ma responsable d'équipe, des personnes qui vont bien marcher sur tel ou tel produit ou de service, elle va nous faire intervenir en réunion pour donner nos astuces, et nous demander comment est-ce qu'on fait pour en vendre autant, qu'est-ce qui marche dans le dialogue client, qu'est ce qui fait que nous on en fait plus qu'un autre ».

Les responsables d'équipe ont à leur disposition un autre outil de réconciliation de l'économique et du social qui est le contrôle. En effet, l'évaluation de l'esprit d'équipe est un critère de performance qualitatif qui entre dans le calcul du coefficient de professionnalisme.

Interviewé 15 : « Après, le quatrième item qualitatif, on regarde l'esprit d'équipe, le comportement du vendeur, ça, ça se voit au quotidien sur le plateau »

(3) Les stratégies d'échange de ventes.

Une certaine forme de coopération, l'échange de ventes, est observée par des commerciaux. Lorsqu'un commercial a atteint son quota de ventes, et que son collègue - ami ne l'a pas atteint, il lui prête des ventes, afin qu'il puisse lui aussi déclencher sa pvv. Au prochain coup (puisque'il s'agit d'un jeu à plusieurs coups), si le commercial qui avait prêté des ventes lors du précédent jeu n'a pas atteint ses objectifs et que son collègue-ami les a dépassés, ce dernier lui prête à son tour des ventes afin qu'il puisse déclencher sa part variable.

Interviewé 9 : « l'ambiance entre collègue, est géniale, il n'y a pas un esprit de compétition, au contraire, en fin de mois, si par exemple on doit faire, 18 dépré, ça c'est difficile à atteindre. Le truc, par exemple, il faut faire 95 forfaits, alors moi je vous le dis au pif pour vous dire comme je m'en balance, chaque forfait est payé un euro, je dis

n'importe quoi, si on n'atteint pas les 95 forfaits on n'a rien du tout, si on a atteint les 95 forfaits, tous les forfaits vont être payés en euros. Donc si on en a 94 on n'a rien, ça c'est moche, je ne trouve pas ça juste, donc si quelqu'un a par exemple 98 forfaits et que le collègue n'en a que 90, eh bien en fin de mois, on lui donne au collègue, et après le mois suivant on se le rend. En fin de mois, il y a toujours une magouille parce qu'on se passe les trucs, je trouve ça génial ».

Ce type de coopération est considéré comme nuisible par et pour l'entreprise. Elle représenterait un manque à gagner en terme de performance économique. Par conséquent l'entreprise a mis en place des mesures visant à limiter ce type de coopération. Ainsi les stratégies d'échange de ventes sont contrôlées et sanctionnées, et font l'objet de remontrances sous forme de blâmes.

C'est en effet ce qui ressort du discours du DRH de ce centre d'appels que nous avons rencontré par deux fois : la première fois, avant que les entretiens auprès des commerciaux et des responsables d'équipe soient menés, la deuxième fois, après qu'ils aient été menés.

II.3 Synthèse des résultats de l'analyse de contenu

Il ressort de cette étude exploratoire que la part variable individuelle est généralement source de motivation, résultat allant dans le sens des études empiriques réalisées à ce sujet.

D'autre part, conformément à la littérature que nous avons passée en revue, on pouvait s'attendre à ce que la part variable individuelle soit source de comportements individualistes. Ceci a été vérifié puisque la part variable donne lieu à des comportements individualistes de type non respect de la règle du jeu de l'intérêt détecté et non échange d'informations. Contre toute attente suite à la littérature passée en revue, une stratégie de coopération (échange de ventes) a été identifiée. Dans un cadre de récompense individuelle, les individus peuvent par conséquent avoir intérêt à coopérer.

L'entreprise agit afin de limiter les comportements individualistes (vols de placements et rétentions d'informations). Ces derniers vont en effet à l'encontre de l'économie mais aussi

du social puisqu'ils dégradent le climat de travail. Par contre, les comportements coopératifs de type stratégies d'échange de ventes sont de même sanctionnés par l'entreprise, car considérés comme contreproductifs alors qu'ils semblent contribuer au bon climat de travail.

Tableau 5 : Synthèse des résultats de l'analyse de contenu

Effets de la part variable vendeur sur la motivation	Effets de la part variable vendeur sur les comportements entre collègues	
> La pv est généralement source de motivation > mais, ça dépend de l'âge - du statut des téléopérateurs: les jeunes (contractuels sont plus motivés par la pv)	Comportements contribuant au bon climat de travail mais pourtant considérés comme néfastes par l'entreprise et solutions mises en place par l'entreprise	Comportements nuisibles au climat de travail et solutions mises en place par l'entreprise
	Stratégie d'échange de ventes ↓ Contrôles et blâmes	Vols de placements ↓ Contrôles Rétentions d'information ↓ Réunions d'équipe participatives et contrôles

CONCLUSION :

Il ressort de cette étude exploratoire que les primes d'objectifs individuelle peuvent être source de motivation mais aussi, justement parce qu'elles sont source de motivation, avoir des effets pervers sur les comportements entre collègues. Certains de ces comportements peuvent nuire au climat de travail et d'autres au contraire contribuer au bon climat de travail, mais aller pourtant à l'encontre de l'intérêt économique de l'entreprise. Toutefois, il convient de remarquer que les réactions varient selon les commerciaux, et plus précisément selon leur âge, leur statut.

Etant donné la faible taille de l'échantillon, ces résultats doivent être pris avec précaution. Il serait par conséquent intéressant de réaliser une étude par questionnaire sur un échantillon plus conséquent.

Ce mode de recueil pourrait permettre d'étudier avec plus de précision la réalité des comportements vis-à-vis des collègues. En effet, il ressort de l'analyse de contenu que la totalité des vendeurs interviewés dit agir correctement vis-à-vis de ses collègues. Or, quand il s'agit de parler des vendeurs de façon générale, les commerciaux avouent l'existence de problèmes. Ceci montre toute la difficulté d'étudier la réalité ces comportements via des

entretiens. Ainsi, avec des questionnaires auto administrés les commerciaux pourraient s'exprimer sans peur d'être jugés ou que les propos délivrés lors de l'étude ne soient divulgués et au final les desservent.

BIBLIOGRAPHIE

- Balkin D. B, Montemayor E. F (2000), Explaining team-based pay : a contingency perspective based on the organizational life cycle, team design, and organisational learning literatures, *Human Resource Management Review*, 10(3), 249-269
- Berhold M (1967), Analysis of contractual incentives, Ph D. Thesis, University of California, Los Angeles
- Caïazzo (2004), *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Paris : Dunod
- Clark P B (1961), Incentives systems, *Administrative Science Quaterly*, 6
- Deckop J R, Mangel R, Cirka C C (1999), Getting more than you pay for : organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428
- Ezzamel et Willmott (1998), Accounting for teamwork : A critical study of group-based systems of organizational control, *Administrative Science Quaterly*, 43, 358-396
- Fericelli et Khan (2000), in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, coordonné par J M Peretti et P Roussel, Vuibert, Série Vital Roux
- Laffont J J (1985), *Cours de théorie microéconomique, Economie de l'incertain et de l'information*, Paris, Economica, 2
- Lee D H (1998), The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans, *Journal of Business Research*, 43, 65 - 77
- MacClurg (2001), Team reward : How far have we come ? *Human Resource Management*, 40(1), 73-86
- Oliver R L, Anderson E (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems, *Journal of Marketing*, 58(4)
- Oliver R L et Anderson E (1995), Behavior and outcome-based sales control systems : Evidence and consequences of pure -form and hybrid governance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15

- Organ D W (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
- Pelletier et Vallerand (1993), *Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination*, in Vallerand J et Thill E E (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Ed. études vivantes Vigot, 233-281
- Reynaud (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin
- Smith C A, Organ D W, Near J P (1983), Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Taylor P J, Pierce J L (1999), Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort, *Public Personnel Management*, 28(3), 423-452
- Thévenet M (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Edition Liaisons, Paris
- Wageman R et Baker G (1997), Incentives and cooperation : the joint effects of task and reward interdependence on group performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158
- Weiss H M (2002), Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12, 173-194
- Zenger T R et Marshall C R (2000), Determinants of incentive intensity in group-based rewards, *Academy of Management Journal*, 43(2), 149-163
- Zarifian (1995), Gérer l'activité, penser la gestion, in Compter le travail, *Travail*, n°34, 111-135
- Zarifian (2003), *A quoi sert le travail ?* La Dispute

**ANNEXE 1 : Liste des commerciaux et responsables d'équipe interviewés lors de la
phase exploratoire**

Entretien	Caractéristiques du commercial interviewé
Entretien n°1	Femme - 45 ans - fonctionnaire
Entretien n° 2	Homme - 28 ans - contractuel
Entretien n°3	Femme - 23 ans - contractuelle
Entretien n°4	Homme - 26 ans - contractuel
Entretien n°5	Femme - 35 ans - fonctionnaire
Entretien n°6	Homme - 25 ans - contractuel
Entretien n°7	Femme - 42 ans - fonctionnaire
Entretien n°8	Femme - 29 ans - contractuelle
Entretien n°9	Femme - 39 ans - fonctionnaire
Entretien n°10	Homme -33 ans - fonctionnaire
Entretien n°11	Femme - 21 ans - contractuelle
Entretien n°12	Homme - 30 ans - contractuel
Entretien n°13	Homme - 31 ans - contractuel

Entretien	Caractéristiques du responsable d'équipe interviewé
Entretien n°14	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°15	Femme - 32 ans - fonctionnaire
Entretien n°16	Femme - 43 ans - fonctionnaire
Entretien n°17	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°18	Homme - 39 ans - fonctionnaire