

Panorama

Revue de presse

Marché caché

Pas d'annonces officielles, ni de descriptions sur les sites internet des entreprises. La moitié des postes aux États-Unis seraient repourvus par des moyens informels, avance Ducan Mathison, coauteur d'*Unlock the Hidden Job Market*, cité mardi par *The Wall Street Journal*. Les entreprises interrogées par le quotidien confirment: les recrutements, par des canaux cachés, deviennent la règle et non l'exception. «Il nous arrive de rencontrer un professeur et de lui demander quel est son meilleur étudiant», illustre le président d'une société d'ingénierie. N'en déplaise aux chercheurs d'emploi, les entreprises ont le droit de ne publier aucune annonce ou de le faire alors qu'un candidat est déjà pressenti pour le poste, rappelle le journal. Un conseil? Entretenez vos contacts, en assistant à des conférences dans votre branche. «Beaucoup de gens font l'erreur de ne participer qu'à des événements de *networking* fréquentés par des chercheurs d'emploi», déplore Ducan Mathison.

Agenda

Entretien d'embauche

«Vous avez décroché un entretien d'embauche? Il s'agit maintenant de bien vous préparer à cette étape essentielle du recrutement»: la Cité des métiers propose un atelier lundi 21 janvier, de 12h30 à 13h30 à Genève, dédié aux entretiens d'embauche. Plus d'informations sur www.citedesmetiers.ch

Retour à la vie active

Travail Suisse organise une journée d'étude intitulée «Réussir son retour à la vie active» jeudi 28 février à Berne. Cette journée de conférences et d'ateliers clôture le projet «Expérience ReProf» financé par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie. La manifestation s'adresse notamment aux responsables de formation, aux autorités, ainsi qu'à toutes personnes intéressées. Plus d'informations: zihler@travailsuisse.ch

L'œil de l'expert

Il faut en finir avec les bonus individuels!



Alain Salamin*

Si on vous dit que les bonus individuels n'ont pas d'effet positif sur la performance, vous écarquillerez probablement les yeux! C'est en effet une idée pour le moins urticante dans notre monde formaté par l'argent comme moteur des motivations.

Et si on continue en vous disant que les récompenses individuelles élevées induisent même une baisse de la performance? Vous désapprouvez ostensiblement? C'est pourtant ce qu'a établi de manière éloquentة une étude effectuée par les prestigieuses universités de MIT, Duke et Carnegie Mellon¹.

Sortons la tête du sable et regardons la réalité en face: notre environnement professionnel actuel est bien trop complexe pour permettre encore l'utilisation des bonus individuels.

Ces derniers sont vraiment apparus au XIX^e siècle, lors de la révolution industrielle. Ils furent un grand succès car les tâches de l'époque étaient répétitives, simples, et définies clairement pour chaque employé. Notre monde du travail actuel est quasiment à

l'antithèse de cette réalité passée: complexité, expertise pointue, résolution de problèmes, créativité, déduction, et interactions entre individus. Même les vendeurs de voitures, les gestionnaires de fortune, ou les agents d'assurance, professions traditionnellement payées à la commission, ne peuvent plus fonctionner correctement sans l'appui de nombreux collègues et experts du back-office. Ici également, la performance purement individuelle n'existe plus.

En deux siècles, le marché du travail a changé drastiquement, et 75% de la population active est actuellement occupée dans le secteur des services. Comme corollaire, l'employé a de moins en moins de contrôle sur sa performance individuelle. Des facteurs exogènes impactent également ses contributions de manière significative. Les praticiens s'en rendent bien compte: il est toujours plus difficile d'isoler une performance individuelle et de la mesurer de manière fiable.

De plus en plus d'entreprises reconnaissent le besoin de changer de paradigme. Pour preuve: Adobe s'est carrément débarrassé des évaluations individuelles, et Medtronic a supprimé les échelles d'évaluation de la performance et les bonus individuels qui lui sont liés. Plus près de chez nous encore, cette entreprise internationale à Genève, qui ne dispose ni de bonus individuels, ni même de révi-

sion annuelle des salaires basés sur les résultats personnels. Une telle entreprise peut-elle être performante? Beaucoup en douteraient. Et pourtant, elle est le leader incontesté dans son domaine, ayant même révolutionné les pratiques de son secteur.

Que dire encore de cette entreprise, spécialisée dans le domaine médical, qui a voulu utiliser au maximum les bonus individuels pour dynamiser sa performance et ainsi sortir plus rapidement de la dernière crise financière. Les ré-

La performance individuelle est difficile, sinon impossible à mesurer correctement

munérations variables des forces de ventes représentaient en moyenne 20% du salaire de base dans les pays nordiques, plus du double en Europe continentale (40%), et plus de 70% aux États-Unis. Selon la logique «plus de bonus = plus de performance», il semble évident que l'Amérique aurait dû «sur-performer» le reste du monde, et de manière outrancière!

En réalité, l'Amérique a affiché la performance la plus faible pendant plusieurs années, et ce sont bien les pays nordiques qui ont su tirer leur épingle du jeu. Du

hasard? Pas sûr, d'autant que, contrairement aux autres, l'Europe du Nord récompensait uniquement la performance d'équipe.

Faut-il par conséquent abandonner les bonus? Bien sûr que non, mais le moment est certainement venu de remettre en question le dogme qui veut que les bonus individuels poussent les employés à augmenter leurs performances.

La solution: les bonus d'équipe. C'est la réponse la plus appropriée à l'évolution actuelle. Ils permettent de reconnaître les contributions d'un groupe et de mesurer plus facilement une performance, tout en évitant les écueils de l'individuel. On entend déjà les cris horrifiés des partisans indéfectibles de l'individuel: «Ces bonus, style «répartition des bénéfices de l'entreprise», c'est encore pire, car plus personne ne peut plus rien influencer. On ne fait que socialiser les bonus!» Et ils auraient raison, car calculer un bonus sur la base d'une performance de toute l'entreprise n'a pas un impact direct sur l'employé lambda.

Par contre, un système de rémunération variable, basé sur des petites unités, où tout le monde se connaît et interagit de manière soutenue, évite la plupart des pièges mentionnés ci-dessus. On récompense toujours les meilleurs, mais on renforce surtout la notion collective qui est indissociable du travail au XXI^e siècle.

Nos entreprises devront accepter que la performance individuelle est difficile, sinon impossible à mesurer correctement, alors que la performance d'équipe est bien plus fiable. Encore faut-il oser! Lorsque l'on regarde les derniers scandales dans le monde financier («subprime», UBS et Adeboli, taux Libor), et les pratiques de rémunération purement individuelles qui y ont contribué, on ne peut que souhaiter un chan-

gement rapide vers des rémunérations des petites équipes. Et ce, avant que des billevesées telle l'initiative Minder nous soient imposées par le peuple ou le législateur.

* Fondateur de AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne

1. Ariely et al. (2009). «Large Stakes and Big Mistakes, Review of Economic Studies», 76, 451 - 469.

PUBLICITE

RENDEZ-VOUS 2013 SPÉCIAL FORMATION

VENDREDIS
25 JANVIER, 22 FÉVRIER, 22 MARS, 26 AVRIL,
31 MAI, 28 JUIN, 30 AOÛT, 27 SEPTEMBRE,
25 OCTOBRE, 29 NOVEMBRE

Pour votre publicité, Le Temps Média:
Tél. Genève +41 22 888 59 00
Tél. Zurich +41 44 213 17 88
www.letempsmedia.ch - info@letempsmedia.ch

LE TEMPS