Pourquoi les systèmes de primes réfrènent l’innovation

29 janvier 2010, 01:00

Pascal Pollet

Une étude systématique montre que les systèmes de primes ne fonctionnent bien que pour un nombre limité de tâches et peuvent même s’avérer contreproductifs pour les tâches complexes et créatives.

Nous réagissons aux stimulants. Cette hypothèse est à la base du système de primes ou « pay for performance » qui récompense individuellement les collaborateurs en fonction de leurs résultats. Mais ces réactions aux primes conduisent-elles à une plus-value pour l'entreprise ?

L’impact négatif des systèmes de primes



Une étude révèle que les systèmes de primes ne fonctionnent que dans des circonstances bien déterminées : ils doivent établir un lien clair entre l'effort fourni par le collaborateur et le résultat, le résultat doit être mesurable de manière objective et il ne peut pas dépendre des efforts d'une équipe. Seule une petite minorité d’emplois répondent à ces critères (p.ex. les cueilleurs de fruits, les vendeurs, ...).

Les tâches pour lesquelles la créativité, l'exploration de nouvelles voies et la collaboration sont importantes ne peuvent donc pas être stimulées par un système de primes. Néanmoins, ces

tâches sont le moteur de l'innovation. Plus encore, des études récentes mettent en évidence l'impact négatif des systèmes de primes sur l'innovation. Cela a été démontré de manière incontestable par des expériences en labo et des études de terrain. Voici quelques résultats de l'enquête :

- Dans les universités où les professeurs sont récompensés en fonction de leurs résultats, la satisfaction au travail diminue, de même que la collaboration. Les résultats sont moins bons que dans les universités qui ne le pratiquent pas.
- Une étude portant sur 60 entreprises est arrivée à la conclusion que des entreprises appliquant des différences salariales plus importantes pour l'équipe de direction obtiennent de moins bons résultats que les entreprises appliquant des différences moins grandes. Cet effet négatif est d'ailleurs plus important dans les entreprises de haute technologie que dans les entreprises de « basse technologie ».
- Lors d'une expérience récente du MIT, il apparaît que pour une « tâche innovante » les cobayes ayant un salaire fixe obtiennent des résultats 50 % meilleurs que les cobayes qui travaillent avec un système de primes.

Pourquoi les systèmes de primes sont inopérants

Le lien négatif entre la prime et le résultat de l'entreprise est un phénomène surprenant qui a également étonné les chercheurs. Comment peut-on l'expliquer ? Plusieurs facteurs expliquent ce lien surprenant :

- Les primes renforcent la motivation externe des employés. En contrepartie, l'augmentation de la motivation externe diminue la motivation interne : les collaborateurs ont le sentiment de travailler dur pour obtenir la prime et non plus en raison de leur propre motivation. La créativité repose beaucoup sur la motivation interne et beaucoup moins sur la motivation externe. Le poids de la motivation externe étouffe ainsi le pouvoir créatif des collaborateurs.
- Les systèmes de primes incitent avant tous les collaborateurs à obtenir une prime, ce qui les pousse à adopter un comportement souvent inapproprié. Les primes poussent les employés à faire surtout des choses qu'ils savent bien faire et les dissuadent d'explorer de nouvelles choses. Cela les inciterait aussi à manipuler les chiffres.
- La concurrence entre collègues pour les primes influence négativement les relations de travail et mine la collaboration qui est essentielle pour favoriser l'innovation.
- La grande majorité des employés surestime leurs possibilités et croit même qu'ils travaillent mieux que la moyenne. On appelle ce phénomène « optimisme irréaliste » mais il a des effets essentiellement positifs. Les travailleurs sont ainsi plus entreprenants et osent explorer davantage de nouvelles pistes. Les travailleurs qui ont des attentes plus réalistes sont plus rapidement découragés et sont plus souvent dépressifs. Le revers de cette médaille est que de nombreux collaborateurs sont déçus quand ils apprennent que la prime sera plus petite que celle à laquelle ils s'attendaient. Le fait de ne pas recevoir la prime attendue est démotivant.
- Les systèmes de primes imposent de simplifier l'évaluation des tâches complexes en éléments facilement mesurables. Cela incite les collaborateurs à se concentrer uniquement sur les activités qui peuvent être mesurées et à négliger les choses non mesurables alors qu'elles sont néanmoins importantes.

La popularité des systèmes de primes

De nombreux directeurs et consultants pay-for-perfomance croient néanmoins dur comme fer que les primes sont utiles pour stimuler les performances de l'entreprise. Les psychologues ont identifié plusieurs causes expliquant ce phénomène étonnant :

- Les gens surestiment systématiquement l'importance du salaire. Si l'on demande à un employé ce qui est le plus important pour ses collègues, il répondra généralement que le salaire est la principale motivation, tandis que si on lui pose une question plus directe : « Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? », le salaire n'arrive qu'en cinquième ou sixième position.
- La recherche fébrile d'instruments de gouvernance est davantage en rapport avec la psychologie du manager. La « perte de contrôle » est souvent son pire cauchemar. Les systèmes de prime donnent l'impression aux managers d'avoir les ficelles en main, un phénomène que les psychologues appelle l'illusion du pouvoir.
- L'apparente simplicité des systèmes de prime est attrayante. La plupart des gens connaissent le système de la carotte et du bâton comme principe d'éducation pour contrôler le comportement. Cependant, les systèmes de primes s'appuient sur des hypothèses naïves concernant la motivation humaine. Ainsi, c'est le plus souvent le système de salaires même qui a une action motivante ou démotivante, plutôt que le salaire lui-même.
- À court terme, le système de primes peut conduire à un meilleur respect des règles, alors que le lien avec les effets négatifs à plus long terme reste souvent invisible.

Si vous voulez néanmoins récompenser financièrement les collaborateurs pour leurs efforts, il vaut mieux faire dépendre une prime éventuelle des résultats de l'entreprise et non pas des performances individuelles. De la sorte, les collaborateurs profiteront du résultat de leurs efforts communs sans pénaliser le pouvoir d'innovation.

Sources

- Hard Facts, Dangerous Half Truths & Total Nonsense, Pfeffer en Sutton, 2006 Ego's en andere ongemakken, prof. Vonk, 2009.
- Why Incentive Plans Cannot Work
- Is Pay for Performance detrimental for innovation?

Cet article a été rédigé avec le soutien de l'IWT.

Auteurs



Pascal Pollet