

Mettre l'excellence individuelle au service de la réussite collective

Beaucoup d'entreprises peinent à atteindre un double objectif essentiel pour leur réussite : motiver les cadres sur le plan individuel et leur faire en même temps jouer un jeu d'équipe. Dans la plupart des cas, la performance individuelle prime largement, dans les faits comme dans les règles. Pourtant, tout succès durable d'entreprise demande bien plus qu'une accumulation de réussites individuelles. Cette difficulté à combiner contributions individuelle et collective peut être surmontée si l'on sait distinguer et rétribuer comme il convient quatre aspects différents, même s'ils sont complémentaires, de l'excellence au travail :

- **la compétence**, c'est à dire l'ampleur et la profondeur des moyens professionnels mis en jeu , qu'il s'agisse de savoir-faire ou de savoir-être , par exemple les résultats d'un bilan de compétences ou le certificat d'un programme de formation professionnelle pour un comptable
- **la persistance**, c'est à dire l'intensité et la pérennité des efforts systématiques qui sont faits, comme le nombre annuel de propositions commerciales élaborées par un ingénieur d'affaires, ou la partie de son temps consacrée au désendettement de sa firme par un directeur financier
- **la pertinence**, ou la capacité à travailler juste , dans la bonne direction, quels que soient les résultats atteints, par exemple la nature et le nombre d'initiatives de recrutement, formation ou rémunération proposées par un DRH pour contribuer à un objectif de croissance des ventes
- **la performance**, c'est à dire les résultats effectivement obtenus, le niveau d'atteinte des objectifs que l'on s'était fixés, qu'il s'agisse du niveau de rentabilité pour un responsable de centre de profit, ou du pourcentage de contrats clients gagnés pour un directeur des ventes.

Chacun de ces aspects est plus ou moins adapté à une évaluation et une rétribution individuelle ou collective : les trois premiers ressortent avant tout d'actions maîtrisables au niveau individuel, et correspondent à une obligation de moyens. Le dernier dépend à la fois d'efforts individuels ou collectifs, mais est plus proche des possibilités et exigences d'efforts d'équipe et représente l'obligation de résultats.

Dans la pratique , ce sont trop souvent la compétence et, surtout, la performance, qui sont évalués et récompensés individuellement, tandis que la persistance et la pertinence restent des parents pauvres, peu examinés ou limités à alimenter une « note de gueule » plus ou moins arbitraire et, par conséquent, source de frustrations .

Or, un système d'évaluation et de rétribution privilégiant les résultats individuels illustre le fait que le mieux est l'ennemi du bien : il crée toujours une situation dommageable au travail d'équipe et introduit bien des dysfonctionnements internes, provoqués par l'intérêt individuel à jouer des coudes plutôt qu' à les serrer. Car il est très difficile d'éviter que quelqu'un, par ailleurs recruté pour être responsable, énergique, ambitieux et entreprenant, ne privilégie pas d'abord son succès personnel si on lui en donne la possibilité, voire un encouragement de fait.

Pour, à la fois, motiver les individus et les faire jouer en équipe, pourquoi ne pas focaliser leur évaluation individuelle sur les moyens, soit la compétence, la persistance et la pertinence, et l'évaluation d'équipe sur les résultats, c'est à dire la performance ?

Cela laisse la possibilité à chacun de briller par bien des côtés, tout en participant aux succès de tous, sans devenir un arriviste incité à jouer « perso ». Et cela évite de devoir évaluer la part individuelle dans un résultat d'équipe, sport épuisant et sans espoir, puisque tout le monde a intérêt à magnifier son propre rôle et minimiser celui des autres.

On pourrait objecter que ne pas rétribuer les individus en fonction de leurs résultats revient à renoncer à une clé essentielle de la motivation et de la responsabilisation. Mais les récompenser pour leur niveau de professionnalisme, de justesse de vues, de sens des priorités et d'ardeur au travail est tout aussi important. Et rétribuer pour la nature et l'importance des efforts évite bien du stress lié à la poursuite des résultats, stress en hausse dans beaucoup d'entreprises et décourageant une saine prise de risques. Car, moins que jamais, les cadres n'ont de droit à l'erreur. Aussi, ils reculent devant des décisions importantes et compensent en avançant sur le terrain de la politique interne.

Pourtant, rien n'empêche de récompenser largement quelqu'un pour sa participation aux résultats d'équipe, afin qu'il y voie son intérêt et une échappatoire agréable aux manœuvres politiques et dilatoires. On peut diviser la rémunération globale d'un cadre jusqu'à quatre composantes principales, ayant chacune des règles de progression spécifiques :

- **Salaire de base**, qui variera suivant les caractéristiques du marché du travail et la politique de l'entreprise sur l'intérêt de rémunérer plus ou moins par rapport à ce marché, avec pour seules augmentations au mérite celles correspondant à un changement de responsabilité
- **Prime(s) de performance de l'unité fonctionnelle ou opérationnelle**, incluant les formes légales d'intéressement et rétribuant de manière égalitaire tous les cadres sur la base des résultats de l'ensemble de leur unité
- **Prime(s) de performance de l'équipe**, dont fait partie la personne concernée dans son unité, égale en montant ou en pourcentage pour chacun, et correspondant aux objectifs de performance de l'équipe et à la proportion de la rémunération variable que l'on veut respecter
- **Prime(s) de l'excellence individuelle**, pour le reste de la part variable, différenciée pour chaque personne, et récompensant des objectifs individuels de compétence, persistance et pertinence.

Suivant les postes et les exigences d'évolution de l'entreprise, on pourra faire varier le nombre de composantes et les proportions individuelle et collective de la part variable: dans le cas d'un responsable fonctionnel ou pour un patron de centre de profit rentable, on pourra privilégier la rétribution de la performance de l'unité, et celle de la performance de l'équipe par rapport à la rétribution de l'excellence individuelle.

Par contre, pour un responsable de centre de profit difficile à rentabiliser, la politique pourra être inverse et privilégier l'excellence individuelle, et donc plus l'obligation de moyens. Cela a deux avantages très importants : tout d'abord, éviter de voir les meilleurs manœuvrer pour se ruer sur les entités les plus faciles à gérer et d'être en manque chronique de bons managers pour les situations difficiles. Ensuite, décourager les dirigeants de recourir à des expédients de court terme pour assurer les objectifs de rentabilité annuels, quitte à compromettre l'avenir.

Enfin, cela permet de plus et mieux rétribuer pour la progression des résultats, et pas seulement en fonction d'objectifs annuels âprement négociés au prix d'un marathon budgétaire aussi stérile que consommateur de temps, parce que chaque côté a des intérêts contradictoires: la direction de l'entreprise souhaite placer la barre le plus haut possible, tandis que le manager voudrait ne s'engager que sur des résultats qu'il est sûr d'atteindre.

En définitive, la démarche proposée se veut simple et réaliste, pour encourager les cadres à foncer en avant ensemble sans états d'âme inutiles, avec la conviction que s'entraider est la meilleure recette de réussite. Après tout, la justification de bâtir de grandes entreprises est de bénéficier de la force de frappe permise par la mise en commun de beaucoup de ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Pourquoi ne pas aller jusqu'au bout de cette logique pour récompenser au mieux la ressource reine qu'est le capital humain ?