

financier/non financier et individuel/collectif. Le cash constitue un levier financier individuel. Les avantages extralégaux sont un levier financier collectif. L'offre de développement, par exemple, se positionne comme levier individuel non financier, là où les initiatives en matière d'équilibre de vie sont un levier collectif non financier. C'est à cette échelle aussi qu'il faut trouver un équilibre, en utilisant chaque levier à bon escient. Si l'on saupoudre

le budget visant à rémunérer la performance au lieu d'en faire un instrument différenciateur, ce levier perd de la pertinence. »

La génération Y amène-t-elle de nouvelles questions en matière de pay for performance?

Didier Cloquet « Très clairement. A notre niveau, nous observons un individualisme parfois forcené de la part des jeunes qui entrent dans nos équipes, avec la grosse difficulté de leur

faire accepter la dimension d'équipe dans la rémunération de la performance. D'autre part, ces jeunes se montrent très impatients: au bout de dix-huit mois dans une fonction, ils estiment en avoir fait le tour, se considèrent experts et veulent passer à l'étape suivante. Il va falloir être attentif à la gestion de ce timing dans la fixation des objectifs et la récompense associée à l'atteinte des résultats. Certains s'interrogent sur la pertinence de fonctionner dans le modèle

FAUT-IL REVOIR NOTRE CONCEPTION DE LA PERFORMANCE?

Professeur au département des sciences économiques de l'UCL et chercheur au FNRS, Isabelle Cassiers coordonne depuis 2006 un groupe interdisciplinaire visant à « redéfinir la prospérité ». Au sein de celui-ci, elle étudie avec Géraldine Thiry la question des indicateurs (de bien-être, richesse, performance économique, etc.). Si sa réflexion est principalement macroéconomique, elle encourage les DRH à repenser ce qu'ils mettent sous l'étiquette de performance en entreprise.

Depuis quelques années, le PIB semble au cœur de la tourmente lorsqu'on veut mesurer les performances d'une nation. Pourquoi?

Isabelle Cassiers: « Le PIB est un agrégat monétaire qui évalue l'activité annuelle d'un pays sur des bases essentiellement marchandes. Pendant longtemps, on a associé croissance du PIB et progrès des sociétés, comme si la première était une condition nécessaire et suffisante à la réalisation du deuxième. Or, de nombreux travaux ont mis en évidence un décrochage de la qualité de la vie en regard d'une croissance continue du PIB: stagnation des indicateurs subjectifs de satisfaction de vie, dégradation des indicateurs de santé sociale et de ceux d'un bien-être économique évalué plus finement ainsi que, bien entendu, sonnette d'alarme des indicateurs environnementaux. Dès lors, si le PIB se révèle être un indicateur qui nous égare, notre proposition est d'en changer, au profit d'un indicateur de prospérité. »

Traduit à l'échelle de l'individu, n'est-ce pas une vérification de l'adage 'l'argent ne fait pas le bonheur'?

Isabelle Cassiers: « Une large partie de la littérature économique contemporaine laisse en effet entendre que le bien-être croît avec le revenu réel, tant pour les individus que pour les nations. Or, de manière quasi générale, trente à cinquante années de croissance économique soutenue n'ont pas augmenté

l'évaluation subjective de la satisfaction de vie. En la matière, le cas belge n'est pas vraiment réjouissant: depuis le premier choc pétrolier, le pouvoir d'achat par tête a augmenté de 80%, mais la satisfaction de vie a diminué de 8,8% en moyenne. La richesse n'est donc pas tout. Dans la réalité, l'homme n'attribue pas de la valeur qu'à la quantité de bien et services qu'il consomme. Il valorise aussi le sentiment d'appartenir à une société juste, la qualité de son travail et l'insertion sociale, les perspectives d'avenir, la santé, le contentement affectif, le sentiment de sécurité dans sa vie quotidienne, l'environnement politique et institutionnel, ou encore la qualité de l'environnement. »

Les DRH savent que la rémunération ne motive pas, mais qu'à l'inverse, ne pas être payé à sa juste valeur est un facteur majeur de démotivation. Ils ne continuent pas moins d'essayer d'accroître la performance par le biais de la rémunération...

Isabelle Cassiers: « Lorsqu'on réfléchit à ces questions de manière globale, on constate que chacun se trouve souvent coincé à défendre des propositions qu'il sait mauvaises. Les DRH, par exemple, évoluent dans un environnement qui pousse à la performance et à la mise sous pression des individus, mais ils constatent par ailleurs que le stress augmente, que les cas de burn out se multiplient, etc. Chacun fait son boulot comme il pense devoir le faire ou comme on lui dit de le faire et, au final, la société s'en porte très mal. Un coach me racontait par exemple être appelé par des dirigeants d'entreprise qui, la porte ouverte, parlent de performance et d'efficacité. Une fois que la porte se referme et que la discussion se poursuit en aparté, beaucoup s'écroulent et regrettent d'avoir à vivre dans un univers de plus en plus dés-humanisé et qui contribue au mal-être. Cela devrait nourrir la réflexion sur la recherche d'autres modèles que la course à la performance, au rendement, au benchmarking, etc. »

de la génération Y. Mon point de vue, c'est qu'on n'a guère le choix. Des avantages tels que le télétravail, l'ordinateur portable ou le GSM sont devenus des acquis, des outils de travail. Si on s'entient à proposer cela, on est déjà dépassé. Il y a quelques jours, nous avons fait une proposition de promotion à un collaborateur de 28 ans. Vous ou moi aurions été comblés avec une telle offre. Là, non: il se dit intéressé, mais discute les conditions, dicte ce qu'il veut et ne veut pas.

Sans agressivité, ni esprit de revendication: c'est simplement la façon dont les plus jeunes fonctionnent aujourd'hui. Ne pas le prendre en considération vous prive inévitablement de compétences clés. Il va donc falloir réinventer la façon de rémunérer la performance. »

Erwan Hocquet: « Les mentalités évoluent, et pas uniquement celles de la jeune génération. La rémunération pure et dure n'est plus la seule chose qui compte pour les gens. Ils accordent

de l'importance à l'équilibre de vie, au fait de travailler pour une société qui a des valeurs et une certaine image, aux initiatives que l'employeur prend en matière de développement et de bien-être au travail, etc. Il faut développer des approches plus globales. Se limiter à pousser une grille 'bête et méchante' de stimulation de la performance associée à du salaire, comme on ferait avancer un âne en agitant une carotte, ne correspond plus aux attentes. » ●

La crise a-t-elle contribué à rendre le terreau fertile pour ce type de réflexion?

Isabelle Cassiers: « On entend en tout cas, beaucoup plus qu'il y a quatre ans, de nombreux citoyens exprimer leur aspiration à vivre dans une société plus respectueuse de la planète, de l'être humain, des rythmes de chacun, etc. Cette aspiration prend diverses formes: objecteurs de croissance, partisans de la 'simplicité volontaire' ou de la 'frugalité heureuse', etc. Sans se prononcer sur leur pertinence, on doit reconnaître que ces modèles traduisent une quête de sens, la recherche d'autres valeurs, la demande d'autres priorités. »

Cette vague de fond est-elle compatible avec la logique de croissance, de performance actuellement à l'œuvre? Ou va-t-on vers une lutte de pouvoir entre les deux modèles?

Isabelle Cassiers: « Je pense en effet que l'un ou l'autre doit dominer, sans quoi on se contenterait de mettre un paravent d'humanité devant un modèle inhumain... »

Tout comme on remet en question la pertinence du PIB comme indicateur à un niveau macroéconomique, l'entreprise doit-elle revoir sa conception de la performance et des indicateurs pour l'évaluer?

Isabelle Cassiers: « Il y a tout d'abord un questionnement sur les finalités. Quand on fait valoir qu'il est bon de veiller à l'épanouissement des travailleurs car cela les rend plus productifs, ne raisonne-t-on pas à l'envers? Ne cherche-t-on pas l'épanouissement des travailleurs que pour le rendement qui en découle? La finalité est-elle d'être productif ou de permettre à l'être humain de se déployer? Si la seule finalité de l'entreprise consiste à créer de la richesse à n'importe quel prix, la déviance va très loin. L'entreprise doit, bien entendu, être rentable, mais quand sa seule motivation est le profit, l'humain en prend un sacré coup. Dès ce moment, une résistance est nécessaire afin que chacun, à son niveau, impose de remettre du sens au cœur



Isabelle Cassiers:
« Quand on fait valoir qu'il est bon de veiller à l'épanouissement des travailleurs car cela les rend plus productifs, ne raisonne-t-on pas à l'envers? »

des activités et casse une logique réduite à la performance financière. Il est possible que cela impose un changement de regard sur notre vie, un changement de stratégie par rapport à certaines revendications, qui peut conduire à privilégier des points de qualité de vie par rapport aux traditionnelles revendications en termes monétaires. Par exemple, certains acceptent de vivre de façon plus frugale pour libérer du temps. Il est utile que les DRH se positionnent sur ces sujets. Par exemple, peut-on, dans une équipe, valoriser quelqu'un qui travaille peut-être plus lentement, produit ou vend moins que les autres, mais qui, par sa qualité d'être et sa façon de communiquer, contribue aux bonnes relations dans l'équipe et au plaisir de ses collègues à venir au travail? Quand on se focalise sur le résultat financier, on finit par transformer les êtres humains en robots! »