



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 3 n° 17, 1 septembre 2013

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

BONIFIER

Nombre d'entreprises calculent le bonus aux dirigeants à compter de formules étriquées, qui, trop souvent, n'ont rien à voir avec la qualité de l'apport de ceux-ci à l'amélioration du rendement annuel de leur organisation. Or, les primes au rendement ne devraient jamais être établies à compter d'une donnée financière de résultat, parce qu'elle n'est au total que le reflet composite des décisions internes de l'ensemble des preneurs à l'activité et du comportement externe de l'ensemble des agents économiques dans le marché. Elles devraient correspondre à la capacité des dirigeants de transmettre le savoir, de former la relève et de communiquer leur vision au reste de leur organisationⁱ. Leur capacité de bonifier l'organisation au total !

Au lieu d'être versé sous forme de stock options ou d'actionsⁱⁱ, qui ne sont au demeurant que des formes de corruption du capital versé entre les mains des actionnaires actuels (duxut Mintzberg), le bonus au rendement précité devrait être accordé comme modalité de rétention des meilleurs dirigeants, sous forme d'ajout au fonds de retraite par exemple. Kohn a démontré, que 70 pourcent des études concernant la rétribution après le fait, le fameux régime de récompenses sur le rendement personnel au travail, indiquaient un désintéressement à la tâche accomplie par la suiteⁱⁱⁱ. Kay, lui, a démontré que le désir de la majorité des gens de faire un bon travail est l'actif le plus puissant qu'une économie complexe puisse escompter^{iv}.

Marshall Industries, un distributeur d'équipements électroniques établi aux États-Unis, acquise par AvNet en 1999, a, dès le début des années 1990, aboli tous les incitatifs financiers au personnel, depuis les bonus aux dirigeants en passant par les commissions aux vendeurs. Durant les six années suivant cette *'terrible décision'*, la productivité a triplé^v.

Le *star system*, construit autour du régime de rétribution le plus alléchant qui soit dans le marché, a aussi ses effets pervers. Groysberg a trouvé que, dès que le niveau de performance des stars plongeait, le niveau de rendement sur le reste de la structure de production chutait, y compris la valeur de capitalisation de l'entreprise^{vi}. D'aucuns conclurons, que la preuve est là, qui prouve bien qu'il faut encourager le star system dans l'organisation, pour y maintenir le niveau de rendement au travail le plus élevé possible. Or, NUMMI a établi que, à compter des moins bons éléments de toute l'entreprise, on pouvait dépasser tous les scores de productivité dans l'entreprise^{vii}. Qui dit mieux ? Bonus plus ou Bonifier plus ?

ⁱ Traduction de Franz Rössli d'une entrevue entre le Prof. Gainanides et M. Stadelmann, CFO de UBS WW&BB, ZFO 06/05, citée in Hope, H., Bunce, P., et Rössli, F., (2011), *The Leaders Dilemma, How To Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*, Jossey-Bass, p. 175.

ⁱⁱ Les bonus sont calculés par une centaine de méthodes et partagés en autant de formules d'affectation. Case, J., (1995), *Open-Book Management, The Coming Business Revolution*, Harper, p. 98.

ⁱⁱⁱ Kohn, A., (1998), 'Challenging behaviorist dogma: myths about money and motivation', *Compensation & Benefits Review*, mars-avril. <http://www.alfiekohn.org/managing/cbdlmamam.htm>

^{iv} Cité in Simon Caulkin, (2003), 'Keep it simple - not stupid', *Observer*, 23 février, p.8.

^v Colvin, G., (1999), 'What money makes you do', *Fortune*, 17 août, p.79.

^{vi} Cité in Pfeffer, J., et Sutton, R.I., (2006), *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, HBP, p. 99.

^{vii} Hope, H., Bunce, P., et Rössli, F., (2011), *The Leaders Dilemma, How To Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*, Jossey-Bass, p. 191.