



HAL
open science

Le double effet Kiss cool des bonus

Denis Monneuse

► **To cite this version:**

| Denis Monneuse. Le double effet Kiss cool des bonus. 2014. <hal-04964839>

HAL Id: hal-04964839

<https://hal.science/hal-04964839v1>

Submitted on 28 Feb 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Du côté de la recherche

Denis Monneuse

Le « double effet Kiss Kool » des bonus

Quel lien y a-t-il entre des pastilles rafraîchissantes et l'octroi de bonus ? A priori aucun. En réalité si : à l'instar de ces bonbons, les bonus produisent un double effet positif sur les salariés. C'est ce que montrent trois psychologues suédois dans un article paru récemment dans la très sérieuse *Human Resource Management Review*¹.

Leur questionnement initial était le suivant : quelles sont les conséquences de l'instauration d'un système de primes sur les comportements des salariés ? Ils se sont notamment demandé si ce système de rémunération variable, censé accroître la motivation, n'avait pas un second effet, en l'occurrence l'incitation à adopter des comportements à risque.

Pour le savoir, les auteurs ont mené leur enquête au sein de trois centrales nucléaires. Qu'ont-ils alors observé ? Tout d'abord que la mise en place de primes ne nuit pas à la sécurité. Au contraire, des comportements exemplaires peuvent être promus grâce à des bonus récompensant l'atteinte d'objectifs en matière de sûreté et de sécurité. Ce type de prime contribue en effet à diffuser une culture de la prévention des risques ; les salariés intériorisent progressivement les normes.

Mais la partie la plus intéressante de l'étude est ailleurs. Nos trois psys suédois constatent que le premier effet attendu des bonus, à savoir un surcroît de motivation, est réel mais faible. En effet, la motivation des salariés rencontrés semble plutôt intrinsèque (le prestige du métier, le sentiment d'utilité, le fait de monter en compétences, etc.). D'ailleurs, nombre de salariés se déclarent sceptiques quant aux bonus : ces derniers sont accusés d'être inatteignables, d'engendrer du favoritisme ou encore d'être d'un montant trop faible.

Le second effet des primes est, quant à lui, plus fort et encore plus positif. Les primes aident en effet les salariés à identifier les priorités de leur hiérarchie parmi la multitude d'exigences exprimées. Les conflits d'objectifs deviennent ainsi plus rares. En outre, l'instauration de bonus, surtout s'ils sont collectifs, peut réduire le stress. Car le management est obligé d'accorder plus de temps aux collaborateurs pour les tâches qui deviennent prioritaires et pour parvenir aux standards de qualité exigés. Par exemple, le temps de rangement du matériel est souvent occulté par la hiérarchie. A partir du moment où celle-ci met l'accent sur l'ordre pour éviter les accidents de travail, elle ne peut plus ignorer ce type de tâche. Enfin, les primes ont encore ceci de positif qu'elles débouchent sur une appréciation de la qualité du travail exercé, ce qui contribue au sentiment de reconnaissance des salariés.

Conclusion : pas besoin d'affecter un montant élevé à un bonus pour que celui-ci produise des effets positifs. Voilà une nouvelle qui devrait réjouir managers et DRH ! Mais, précisent les auteurs, les primes les plus efficaces sont celles qui sont collectives (à l'échelle d'une équipe de travail) et celles qui portent sur la qualité du travail (et non la productivité). Les entreprises sont-elles prêtes à entendre ce dernier message ?

¹ M. Mattson, I. Torbiörn, J. Hellgren, « Effects of staff bonus systems on safety behaviors », *Human Resource Management Review*, n°24, 2014, pp.17-30.