

# Marché du travail : l'excès de confiance en soi, un avantage ?

Les salariés s'imaginent parfois plus compétents et plus efficaces qu'ils ne le sont réellement. Cet excès de confiance a plusieurs conséquences sur le marché du travail et doit amener des réponses adaptées au sein des entreprises. *Luís Santos-Pinto*

**Abrégé** Une confiance exagérée des employés a un impact sur le marché du travail. Elle se manifeste sous trois formes : la surestimation de ses connaissances ou aptitudes, de sa position dans un groupe et de la précision de l'information détenue. Or, l'excès de confiance peut notamment inciter à prendre de mauvaises décisions. Pourtant, les entreprises profitent généralement davantage de collaborateurs trop sûrs d'eux que d'employés plus réalistes. Elles tendent à traiter les collaborateurs trop confiants différemment des autres, ce qui pourrait engendrer des différences dans les résultats sur le marché du travail. Les prochaines recherches économiques sur l'estime de soi devront mieux cerner certaines problématiques comme les interactions entre la confiance, les efforts fournis et le système de rémunération ou comme la manière dont les excès de confiance affectent les politiques entrepreneuriales en matière d'embauche, de promotion et de salaire.

De nombreuses recherches en psychologie et en économie montrent que la plupart des individus sont trop sûrs d'eux, dans la mesure où ils surestiment leurs compétences, leurs prestations ou les facettes les plus avantageuses de leur personnalité. Or, ce biais psychologique a des conséquences sur le comportement économique des acteurs sur les marchés des biens et de du travail<sup>1</sup>. L'excès de confiance en soi se manifeste sous trois formes principales : la surestimation de ses connaissances ou aptitudes («overestimation»), de sa position dans un groupe (surclassement ou «overplacement») et de la précision de l'information détenue (surprécision ou «overprecision»).

Dans le premier cas, il existe une tendance à surestimer dans l'absolu ses compétences, ses prestations ou les facettes les plus avantageuses de sa personnalité. La plupart des individus ont tendance à cultiver une image excessivement positive de leur personnalité. La surestimation est également présente au travail. Les directeurs généraux de grandes entreprises américaines surestiment généralement leur capacité à doper la valeur des actions de leur entreprise et conservent ainsi leurs options trop longtemps. Les demandeurs d'emploi surévaluent quant à eux leurs chances de trouver du travail<sup>2</sup>.

Le surclassement (aussi appelé «effet de supériorité par rapport à la moyenne» ou «effet Lake Wobegon») est quant à lui la tendance à surestimer ses compétences, ses prestations ou les facettes les plus avantageuses de sa personnalité en termes relatifs. La majorité des administrateurs et des professeurs de collège déclarent ainsi fournir un travail supérieur à la moyenne. Les «cols blancs» et les techniciens de l'entreprise General Electric et les ingénieurs de sociétés de haute technologie surestiment leurs prestations de travail relatives. En Australie, la majorité des individus estiment que leurs performances professionnelles sont supérieures à la moyenne<sup>3</sup>.

Enfin, la surprécision est la tendance à surévaluer la précision de ses estimations ou de ses connaissances. On parle également d'un «mauvais étalonnage» («miscalibration»), qui peut être considéré comme une tendance à surestimer ses capacités de prévision ou ses connaissances. Ainsi, seuls 20 % des diagnostics de pneumonie posés par des médecins s'avèrent corrects alors qu'ils sont effectués avec 88 % de confiance. Dans les milieux boursiers, les estimations de grands directeurs financiers américains concernant le rendement annuel escompté de l'indice boursier S&P 500 n'atteignent leur cible que

dans 33 % des cas malgré des intervalles de confiance de 80 %<sup>4</sup>.

Quel impact ont donc ces erreurs d'évaluation sur le marché du travail ? Les analyses menées en laboratoire montrent que l'excès de confiance a des conséquences sur le choix du système de rémunération et sur la décision d'entamer une carrière professionnelle. Lorsqu'il s'agit de choisir entre un système de rémunération fixe ou variable (paiement à la pièce, compétition ou partage de revenu), il apparaît que plus les individus surestiment leur position dans un groupe, plus ils tendront à choisir la compétition<sup>5</sup>.

## Les hommes se surclassent davantage

Les différences de genre en matière de surclassement peuvent entraîner des variations dans le choix du système de rémunération<sup>6</sup>. C'est ce qu'a montré une expérience : bien qu'il n'y ait pas de différences de genre en termes de prestations, 73 % des hommes choisissent de participer à une compétition, contre seulement 35 % des femmes.

Deux facteurs expliquent cet écart : d'une part, les hommes ont une préférence plus marquée pour la compétition que les femmes ; d'autre part, ils sont largement plus confiants que les femmes sur leurs prestations relatives. Un tiers approximativement de l'écart entre les genres en matière d'entrée en lice est attribuable aux différences de genre sur le plan de la confiance en soi. Cette expérience met en lumière l'écart entre les genres en matière de rémunération et sur la raison pour laquelle les femmes sont sous-représentées aux échelons supérieurs (directeurs généraux et financiers, etc.) et dans certaines professions (chercheurs scientifiques, etc.).

L'excès de confiance en soi a des conséquences à plusieurs niveaux dans l'économie

1 Voir notamment Santos-Pinto et de la Rosa (2020).

2 Sur ces exemples, voir notamment Malmendier et Tate (2005) et Mueller et al. (2018).

3 Sur ces exemples, voir Larwood et Whittaker (1977), Cross (1977), Baker et al. (1988), Zenger (1992) et Myers (1998).

4 Sur ces exemples, voir Christensen-Szalanski et Bushyhead (1981) et Ben-David et al. (2013).

5 Dohmen et Falk (2011).

6 Niederle et Vesterlund (2007).

réelle. Il peut mener les directeurs généraux à effectuer davantage de fusions (parfois destructrices de valeur) et à payer trop pour les sociétés rachetées<sup>7</sup>. Les entreprises comptant des directeurs financiers trop sûrs d'eux affichent des dépenses en capital 8 % plus élevées qu'une entreprise moyenne. L'excès de confiance concernant les distributions à long terme des rendements contribue à expliquer le niveau des dépenses en capital et des acquisitions.

Sur le front de l'emploi, une étude menée aux États-Unis a montré que les sentiments déclarés des demandeurs d'emploi ont un fort pouvoir prédictif sur le fait de retrouver du travail et sur la fréquence du chômage de longue durée<sup>8</sup>. Or, les demandeurs d'emploi surestiment en moyenne leurs chances de retrouver du travail. De fait, plus leur inactivité se prolonge, plus ils déclarent avoir des chances de retrouver du travail, ce qui va à l'encontre de la réalité.

## Un excès de confiance souvent profitable

Reste à savoir comment la confiance exagérée des collaborateurs affecte l'effort fourni

et comment les systèmes de rémunération des entreprises peuvent être adaptés lorsque les collaborateurs sont trop sûrs d'eux. En cas de système de rémunération fixe, une étude montre que la confiance exagérée des collaborateurs en eux (au sens d'une surestimation de leur capacité productive) peut soit doper l'effort fourni, soit le réduire<sup>9</sup>. Si l'effort et la capacité se complètent pour produire une prestation donnée, un employé trop sûr de lui sera plus disposé à fournir un effort supérieur qu'un collaborateur réaliste. L'inverse se produit si l'effort et la capacité sont opposés.

Effort et capacité sont généralement complémentaires, puisque les prestations supplémentaires associées à une augmentation de l'effort fourni sont typiquement supérieures pour un collaborateur à forte capacité que celles d'un employé à faible capacité. Une opposition peut cependant se produire, par exemple quand les employés travaillent pour un contingent ou une cible fixe.

Toutes choses étant égales par ailleurs, les entreprises y gagnent généralement plus avec les collaborateurs trop sûrs d'eux qu'avec les plus réalistes<sup>10</sup>. L'intuition qui sous-tend ce résultat est la suivante : quand

l'effort et la capacité se complètent, l'excès de confiance en soi a un effet favorable sur l'effort fourni, même si l'entreprise ne modifie pas son système de rémunération. Dans ce cas, l'entreprise y gagne toujours davantage avec un collaborateur trop sûr de lui qu'avec un collaborateur réaliste.

À l'inverse, quand l'effort et la capacité s'opposent, l'entreprise doit adapter son système de rémunération pour contrer l'impact négatif de l'excès de confiance en soi sur l'effort fourni. Elle devrait ainsi promettre de payer davantage pour des prestations élevées (ce que le collaborateur trop sûr de lui surestimera) et moins pour des prestations faibles (ce que le collaborateur trop sûr de lui sous-estimera).

Ce changement de système de rémunération a deux effets. D'une part, la rémunération attendue d'un effort important devient plus attrayante et l'entreprise sera alors mieux lotie avec un collaborateur trop sûr de lui : le changement de système est attractif pour ce type d'employé et abaisse en outre les coûts de rémunération de l'entreprise. D'autre part, ce changement expose le collaborateur à un risque plus élevé, car le salaire peut connaître de plus grandes variations : si

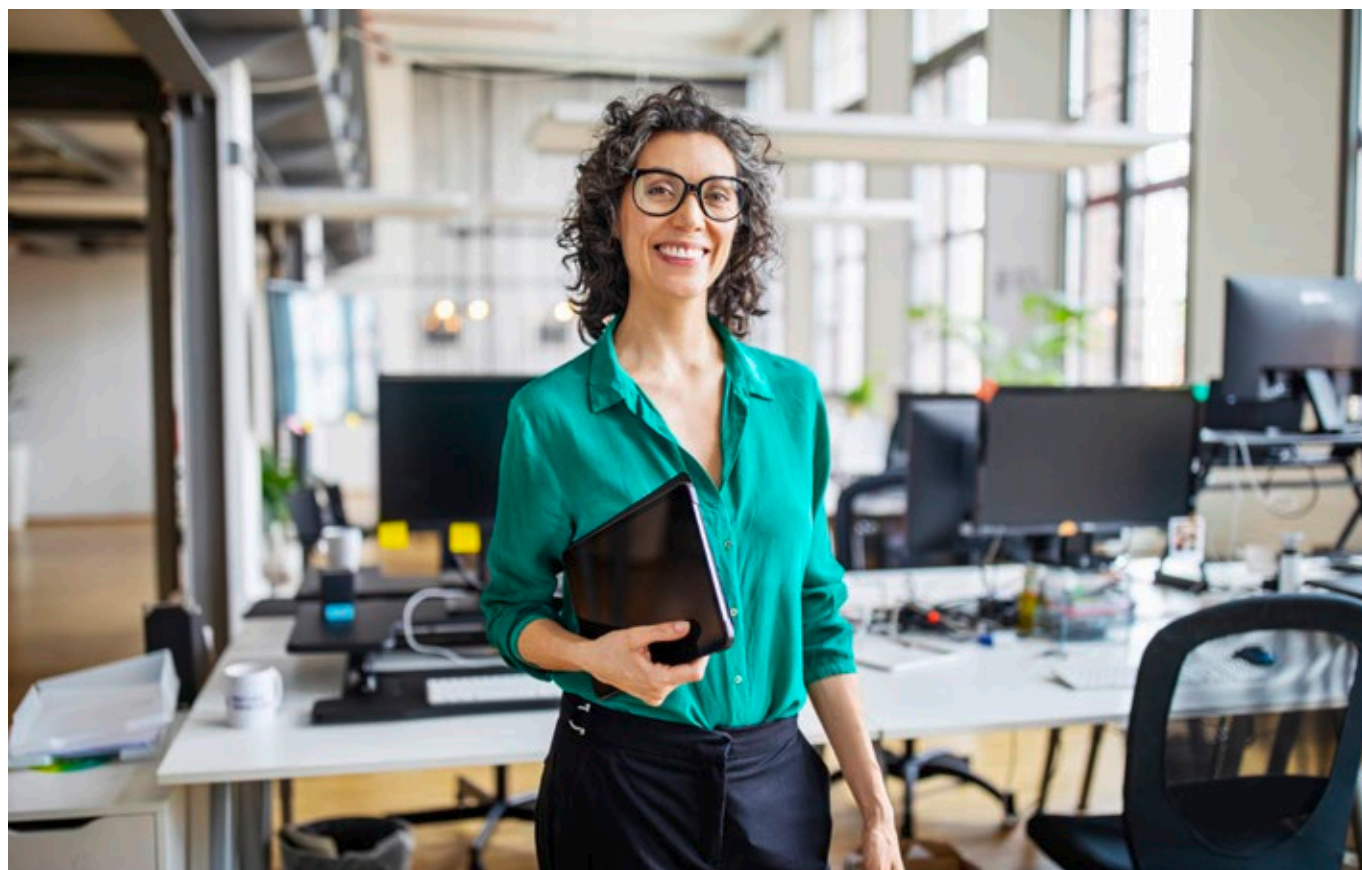
7 Malmendier et Tate (2005).

8 Mueller et al. (2018).

9 Santos-Pinto (2008).

10 Santos-Pinto (2008) et de la Rosa (2011).

Les femmes tendent à être moins confiantes quant à leurs performances en comparaison avec les hommes.



cet effet domine (parce que le collaborateur est très peu enclin au risque et/ou qu'il y a un fort effet négatif de l'excès de confiance sur l'effort fourni), l'entreprise y gagne davantage avec un collaborateur réaliste.

## Différence de traitement des collaborateurs trop confiants

Ainsi, les entreprises traitent généralement les collaborateurs trop confiants différemment des autres. Il pourrait en résulter des différences systématiques dans les chances sur le marché du travail en fonction du degré de confiance en soi ou des attributs informatifs des employés sur leur degré de confiance en soi.

Ces résultats s'étendent aux relations de travail comme le travail d'équipe, les concours de promotion, les décisions concernant les investissements de l'entreprise et celles où l'on utilise des mesures subjectives des prestations pour rémunérer les collaborateurs.

Le fait que les entreprises ressortent généralement davantage gagnantes avec des collaborateurs trop sûrs d'eux plutôt qu'avec des employés réalistes n'implique pas nécessairement que l'excès de confiance en soi mène à l'exploitation – au sens où

l'entreprise y gagnerait et le collaborateur y perdrait. Il peut y avoir exploitation, mais la confiance exagérée des collaborateurs pourrait également déboucher sur une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et le personnel. Cela peut se produire quand il y a du travail d'équipe et que les efforts des collaborateurs se complètent en matière de production ou quand des entreprises utilisent des systèmes de rémunération basés sur des mesures d'évaluation subjectives des prestations.

## Un champ de recherche encore vaste

Comprendre comment la confiance exagérée des collaborateurs affecte le marché du travail est un nouveau domaine de recherche passionnant. La littérature spécialisée ne cesse de croître et a gagné en notoriété cette dernière décennie. Il y a plusieurs pistes prometteuses de futures recherches sur le sujet.

Au niveau théorique, l'interaction entre la confiance exagérée des collaborateurs, l'effort fourni et les systèmes de rémunération n'a pas encore été entièrement analysée. Il s'agit également d'élargir et de décrire les effets de la confiance exagérée des col-

laborateurs sur un ensemble plus vaste de relations de travail que celles décrites dans le présent article.

Au niveau empirique, de nouvelles expériences devront permettre de déterminer l'impact de la confiance exagérée des collaborateurs sur l'effort fourni et sur la conception des systèmes de rémunération. D'autres recherches de terrain s'imposent également, notamment sur la productivité des employés à leur poste de travail, sur la recherche d'emploi, sur l'investissement dans le capital humain et sur la manière dont les excès de confiance affectent les politiques entrepreneuriales en matière d'embauche, de promotion et de salaire.



**Luís Santos-Pinto**

Professeur d'économie comportementale, Département d'économétrie et d'économie politique, université de Lausanne (Unil)

## Bibliographie

- Baker G. P., Jensen M. C. et Murphy K. J. (1988). « Compensation and incentives: Practice vs. theory ». *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.
- Ben-David I., Graham J. R. et Harvey C. R. (2013). « Managerial miscalibration ». *The Quarterly Journal of Economics*, 128(4), 1547–1584.
- Christensen-Szalanski J. J. et Bushyhead J. B. (1981). « Physicians' use of probabilistic information in a real clinical setting ». *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7(4), 928–935.
- Cross K. P. (1977). « Not can, but will college teaching be improved? » *New Directions for Higher Education*, 1977(17), 1–15.
- de la Rosa L. E. (2011). « Overconfidence and Moral Hazard ». *Games and Economic Behavior*, 73(2), 429–451.
- Dohmen T. et Falk A. (2011). « Performance pay and multidimensional sorting: Productivity, preferences, and gender ». *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Larwood L. et Whittaker W. (1977). « Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning ». *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 194–198.
- Malmendier U. et Tate G. (2005). « CEO overconfidence and corporate investment ». *The Journal of Finance*, 60(6), 2661–2700.
- Mueller A. I., Spinnewijn J. et Topa G. (2018). « Job seekers' perceptions and employment prospects: Heterogeneity, duration dependence and bias ». *NBER Working Paper 25294*, National Bureau of Economic Research.
- Myers D. G. (1998). *Social Psychology*. McGraw-Hill.
- Niederle M. et Vesterlund L. (2007). « Do women shy away from competition? Do men compete too much? ». *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- Santos-Pinto L. (2008). « Positive self-image and incentives in organisations ». *The Economic Journal*, 118(531), 1315–1332.
- Santos-Pinto L. et de la Rosa E. L. (2020). « Overconfidence in labor markets ». Éd. : K. Zimmermann (2020), *Handbook of labor, human resources and population economics*, Springer.
- Zenger T. R. (1992). « Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay and turnover ». *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198–219.