

Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 36 (1999)
Heft: 1403

Artikel: Effets pervers
Autor: Delley, Jean-Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1014838>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le salaire au mérite ne profite à

L'heure est aux réformes de gestion des administrations publiques. Mais au lieu de s'engager avec de nouveaux instruments vers une modernisation de l'Etat, les collectivités publiques adoptent des solutions simplistes, qui suscitent le mécontentement des salariés. Un exemple, le salaire au mérite.

IL Y A la réforme, il y a le gadget. Les collectivités publiques séduites un peu rapidement par les modes de la nouvelle gestion, alarmées par l'état de leurs finances confondent l'une et l'autre. Et, tout le monde le sait, l'emprise rend aveugle.

Le gadget à la mode, cet automne, c'est le salaire au mérite. Ça fait longtemps qu'on en parle, il commence à être sérieusement évoqué dans certaines administrations. Avec des succès divers. Il y a les cantons où ça résiste: le gouvernement et le Grand Conseil neuchâtelois ont suscité la colère des fonctionnaires en imposant la suppression des augmentations automatiques et l'introduction d'une augmentation liée à la prestation. Dans le canton de

Vaud, le salaire lié au mérite faisait partie des anciens projets du Conseil d'Etat, projets qu'il a dû abandonner à la suite des importantes manifestations de salariés. Les propositions actuelles du gouvernement vaudois sont encore trop floues pour dégager une véritable orientation concernant le salaire au mérite. Il y a les cantons où la réforme a passé sans heurts. Berne, Zurich, le Valais ont introduit, sans résistance syndicale, une annuité dépendant de la satisfaction des objectifs. Enfin il y a les gouvernements qui en prennent le chemin: le Conseil national a adopté la semaine passée la suppression du statut du fonctionnaire. Dans la foulée, y est inscrite l'augmentation du salaire liée à la prestation.

Effets pervers

AUX ETATS-UNIS, où la réforme de l'administration est déjà très avancée, on a expérimenté plusieurs systèmes d'incitation. Dans leur ouvrage de référence*, Osborne et Gaeblер passent en revue la pertinence de ces systèmes.

La gestion par objectifs, par exemple, permet de récompenser le responsable d'un service qui a dépassé les objectifs fixés. Cette démarche n'a pas donné de résultats concluants. Les objectifs n'ont souvent pas grand-chose à voir avec la quantité, la qualité et les coûts des services délivrés. Ils sont fixés artificiellement bas ou sont atteints au détriment de la qualité. Osborne et Gaeblér citent l'exemple des agents du FBI sous l'ère Hoover. Pressés d'augmenter le nombre des arrestations et des objets volés retrouvés, ils se sont concentrés sur les déserteurs de l'armée, beaucoup plus faciles à appréhender que les délinquants. Enfin ce type de gestion pousse les services à se concentrer sur leurs objectifs sans plus se préoccuper des autres secteurs de l'administration, avec à la clé des conflits entre les services. Il faut aussi mentionner les effets négatifs de la compétition qui s'installe entre les fonctionnaires. Pour se distinguer, ils sont tentés de garder pour eux l'information pourtant nécessaire au bon fonctionnement du service. On peut éviter cet effet pervers en instituant un bonus de groupe.

La gestion par la performance paraît plus efficace. Mais elle souffre d'un grave défaut puisque la performance d'un agent ne dépend que dans une faible mesure de son comportement. Selon les spécialistes de l'organisation, seuls 15% des problèmes relèvent de la responsabilité des employés et des cadres. L'essentiel des difficultés est à rechercher dans un contexte plus large. Et aucune incitation financière ne donne aux agents l'autorité et la compétence nécessaires pour modifier les contraintes systémiques responsables des problèmes rencontrés.

Dès lors la gestion par la performance, celle qui consiste à analyser les résultats obtenus, n'est qu'un moyen pour détecter les problèmes, rechercher leurs causes et imaginer des solutions nouvelles. Il ne s'agit plus de juger des individus mais d'améliorer l'organisation. Dans cette démarche, le rôle des employés est central. Seuls ces derniers connaissent le terrain dans le détail.

En conclusion, la rénovation de l'administration ne passe pas par la carotte financière du salaire au mérite mais par la simplification des hiérarchies et l'attribution de responsabilités à ses agents.

jd

David Osborne, Ted Gaeblér, *Reinventing Government. How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, New-York, 1993.