Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 38 (2001)
Heft: 1466

Artikel: Salaire au mérite : un outil décidément peu efficace
Autor: Guyaz, Jacques
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1010440

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: 09.12.2025

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

Un outil décidément peu efficace

Trois experts de la Haute Ecole de Saint-Gall condamnent le système du salaire au mérite, après comparaison avec d'autres pays européens.

Le management a ses modes, son vocabulaire, souvent issu des entreprises privées, repris avec plus ou moins d'habileté et d'utilité dans le secteur public. Il y a dix ans, qui s'en souvient, des expressions comme «cercle de qualité» ou «budget base zéro» faisaient fureur. Aujourd'hui «management de la connaissance» ou «balanced score card» dit aussi BSC tiennent le haut du pavé. Tout cadre supérieur se doit de les placer de temps à autre dans une conversation, histoire de montrer que même s'il ne sait pas ce dont il s'agit, il en a au moins entendu parler.

Pour le lecteur de *DP* qui n'est pas forcément familier des colloques chics pour messieurs cravatés qui se tiennent dans les palaces (les dames y sont tellement rares que ce n'est même pas la peine de les mentionner), précisons que le management de la connaissance vise à faire circuler au mieux et de manière ouverte les savoirs disponibles dans une organisation et le BSC est une méthode d'analyse des facteurs de succès d'un projet.

Comparaison européenne

L'ironie est facile bien sûr. Il n'en reste pas moins que sous le côté très mode, ces méthodes successives ont apporté des vraies améliorations dans les méthodes de gestion; moins importantes et d'implantation plus lente que leurs thuriféraires l'imaginaient, mais enfin des progrès réels en sont issus. Nous n'en dirons pas autant de cette méthode qui n'en finit pas d'agoniser car ses conséquences négatives sont connues de tous et qui renaît pourtant à intervalle régulier. Nous voulons parler du «salaire au mérite».

Ce journal a déjà consacré plusieurs articles aux effets pervers du salaire au mérite dans les administrations, qu'il s'agisse d'analyses de psychologues sur la démotivation qui en est une des conséquences ou sur l'appauvrissement de la prestation servie au public et la poursuite d'objectifs purement quantitatifs. Espérons que l'article publié dans *La Vie économique* mettra un terme définitif à ce débat. Hélas, nous n'en sommes pas sûr!

Rappelons que *La Vie économique* est une publication du Seco (Secrétariat d'Etat à l'économie). Ces articles ne sont certes pas l'expression d'une doctrine officielle, mais ils sont en tout cas l'expression d'un point de vue autorisé par le département de Couchepin. Ajoutons que cet article sobrement intitulé «Les salaires au mérite dans le secteur public» est rédigé par trois membres de la Haute Ecole de Saint-Gall, temple de la pensée libérale. Il est bien sûr réconfortant de lire ceci au sujet des salaires au mérite introduits dans les administrations helvétiques: «Malheureusement les expériences négatives faites à l'étranger [...] dans le secteur public ne sont pas assez prises en compte».

Les auteurs se basent sur une enquête de l'OCDE conduite dans cinq pays: Australie, Danemark, Irlande, Grande-Bretagne, Etats-Unis. Nous ne résistons pas au plaisir de produire une nouvelle citation de nos trois professeurs de Saint-Gall: « On peut retenir que la rémunération au rendement est souvent inefficace, car elle est difficilement compréhensible pour l'employé, peu acceptée, et le lien entre le travail effectué et la prime reçue manque».

Pas de critères fiables

Un sondage a été effectué dans les cinq pays; les résultats sont édifiants: 58% des personnes interrogées ne voient aucun lien entre le travail effectué et la prime reçue, 22% n'ont pas d'avis et 20% seulement saisissent la corrélation entre le résultat et la récompense. Dans tous les pays examinés, dont les traditions politiques et administratives sont tout de même assez différentes, l'introduction du salaire au mérite est un échec. En fait, faute d'un résultat chiffré, le travail fourni par un fonctionnaire fait l'objet d'une estimation effectuée lors d'un entretien avec son supérieur selon des méthodes fort variables avec, bien sûr, une part évidente de subjectivité. Dans les faits, la part du salaire basée sur le «mérite» tend à devenir fixe et à ne pas bouger d'une année à l'autre. Nos experts saint-gallois en profitent pour critiquer la nouvelle Lpers (Loi sur le personnel de la Confédération) qui prévoit la possibilité d'accorder des primes plutôt pour tenir compte des conditions régionales du marché du travail que pour introduire véritablement la notion de salaire au mérite.

En fait les auteurs recommandent d'abandonner toute rétribution au «mérite» si l'on ne peut mettre en place des critères indiscutables mesurant le travail fourni, ce qui est rarement possible dans une administration. Ils ne sont pas opposés à la notion de prime, mais ils considèrent qu'elle doit clairement correspondre à un travail exceptionnel. Ainsi, les administrations ont souvent donné une rétribution exceptionnelle au personnel mobilisé pour le passage à l'an 2000. L'affaire est-elle donc enfin réglée? Comme la bête du Gévaudan, nous craignons que le salaire au mérite ne revienne hanter nos hémicycles à défaut de nos campagnes et qu'il soit fort ardu de s'en débarrasser. *jg*

La Vie économique, 3-2001, «Les salaires (au mérite) dans le secteur public», par R. Widmer, H. Schmid et H. Prey.

IMPRESSUM
Rédacteur responsable:
Jean-Daniel Delley (*jd*)
Rédaction:
Géraldine Savary (*gs*)
Ont collaboré à ce numéro:
Jeanlouis Cornuz
André Gavillet (*ag*)
Jacques Guyaz (*jg*)
Daniel Marco (*dm*)
Charles-F. Pochon (*cfp*)
Le Débat:
Christophe Genoud, Matthias Finger
Composition et maquette:
Géraldine Savary
Responsable administratif:
Marco Danesi
Impression:
Imprimerie Ruckstuhl SA,
Renens
Abonnement annuel: 100 francs
Étudiants, apprentis: 60 francs
@bonnement e-mail: 80 francs
Administration, rédaction:
Saint-Pierre 1, case postale 2612
1002 Lausanne
Téléphone: 021/312 69 10
Télécopie: 021/312 80 40
E-mail: domaine.public@span.ch
CCP: 10-15527-9
Site: www.domainepublic.ch