

# L'influence du mérite sur les salaires et les promotions

par JEAN-MARIE GOGUE, ancien Maître de conférences à HEC

**Une méthode de management largement répandue dans les entreprises françaises se nomme « salaire au mérite ». Bien qu'elle ait la faveur des milieux patronaux et des écoles de commerce, de nombreuses questions se posent à son sujet. En dépit d'une certaine logique, elle présente de nombreux défauts qui seront analysés ici. Ce n'est pas la seule méthode qui permette, dans les entreprises du secteur privé comme dans l'administration, de moduler les salaires en fonction du mérite - encore faut-il s'entendre sur le sens de ce mot. En effet, il existe une alternative qui aboutit à un meilleur résultat en conjuguant l'efficacité économique avec le respect de la dignité humaine. Elle demande de la part des cadres dirigeants une politique de coopération interne et une vision systémique de leur organisation.**

La répartition des salaires entre plusieurs individus exerçant la même fonction dans une même unité de production est un éternel sujet de discussion. Comment faut-il payer les salariés ? Une réponse simple et évidente a été donnée au début de l'ère industrielle par des dirigeants de sociétés avec l'instauration du salaire au rendement dans les mines et les usines. Chaque ouvrier était payé en fonction du nombre de pièces produites, chaque mineur était payé en fonction du nombre de tonnes extraites, etc. La situation réelle était plus complexe, parce qu'il fallait aussi payer les travailleurs qui participaient indirectement à la production, par exemple ceux qui assuraient l'entretien des machines. Émile Durkheim, contemporain de Taylor, a observé que la division du travail préconisée aux entreprises industrielles par cet auteur impliquait naturellement la solidarité des travailleurs. *« L'individu, dit-il, ne s'enferme pas dans sa spécialité ; bien au contraire il se tient en rapport constant avec les travailleurs auxquels sont dévolues les fonctions voisines de la sienne, et prend ainsi conscience de leurs besoins ; il est tourné vers ceux qui l'entourent, influencé par eux et les influençant ; il sait que son action tend vers un but dont il aperçoit les principaux contours »*. C'était une critique implicite du salaire au rendement, corollaire du taylorisme. Mais ce système, qui subsiste aujourd'hui sous la dénomination moderne de « quota de production », risque de durer encore longtemps, étant donné que la solidarité interne à l'entreprise diminue progressivement tandis que l'individualisme et l'esprit de concurrence ne cessent de croître dans toute la société. Outre de nombreux inconvénients sur le plan pratique, le salaire au rendement néglige le fait que la performance d'un travailleur dépend largement de facteurs dont il n'est absolument pas maître, ce qui peut engendrer des sentiments d'injustice et de frustration nuisibles à la bonne marche de l'entreprise. C'est pourquoi, tout au long du vingtième siècle, des consultants spécialisés dans le management ont tenté d'améliorer ce système de rémunération.

## Objectifs et résultats

Parmi les théoriciens du management, le plus célèbre est sans aucun doute Peter Drucker. Né à Vienne en 1909, il fait des études de droit et émigre en Angleterre en 1933 où il assiste aux séminaires de Keynes, à Cambridge. Il s'installe aux États-Unis avant la seconde guerre mondiale. Naturalisé en 1943, il devient professeur de science politique à l'Université. Le président de *General Motors* l'engage en 1945 comme conseiller pour la politique et l'organisation de la firme. C'est le début d'une carrière de consultant qu'il va poursuivre pendant 60 ans. En 1952 il lance la méthode de *Management by Objectives* (MBO), qui est rapidement adoptée par tous les cabinets américains de conseil en management. Ses idées ont été introduites en France en 1968 par la CEGOS, un cabinet de conseil dont le président était Octave Gélihier, un économiste proche du Conseil National du Patronat Français, devenu plus tard le MEDEF. La méthode du MBO y fut enseignée pendant vingt ans sous le titre « Direction participative par objectifs » (DPO). Octave Gélihier la définissait de la manière

suivante : « *Les objectifs fixés par un directeur doivent préciser les résultats de l'unité concernée et sa contribution aux résultats d'ensemble. Ces objectifs doivent découler de ceux de l'entreprise* ».

Le MBO consiste à fixer des objectifs chiffrés, assortis chacun d'une date d'achèvement, aux responsables des départements et des services de l'entreprise. À l'échéance, les résultats sont enregistrés, puis ils sont comparés aux objectifs afin d'en tirer toutes les conséquences. Ce principe se traduit par une cascade d'objectifs partant de la direction générale pour arriver à la base, les salariés ayant généralement des objectifs individuels. Dans les grandes entreprises, on voit souvent quatre ou cinq niveaux d'objectifs, avec une multiplication d'objectifs à chaque passage à l'étage inférieur. Les conséquences sont de deux sortes. La première est la mise en œuvre d'actions correctives si les résultats sont inférieurs aux objectifs, afin de réduire l'écart dans le cycle suivant. La seconde concerne les revenus de l'intéressé : salaire, primes et stock options. C'est ainsi que les cabinets américains de conseil en management ont inventé le *merit rating*, traduit en français par « salaire au mérite ».

Arrêtons-nous un instant sur cette traduction, car elle est fautive. La traduction exacte est « notation du mérite ». Dans le MBO, le salaire dépend de la notation, mais pas directement du mérite. En toute rigueur, c'est la notation qui dépend du mérite. Quand l'expression américaine est apparue au cours des années 1970, les cabinets français de conseil en management ont confondu la cause et la conséquence, la notation et le salaire. C'est un raccourci, intéressant pour les psychanalystes, qui déforme fâcheusement le sens du MBO. Ceci nous conduit à poser deux questions fondamentales : qu'est-ce que le mérite ? comment peut-on noter le mérite d'un salarié ?

## **Qu'est-ce que le mérite ?**

Le mérite occupait une place importante dans la culture romaine. Selon le dictionnaire Gaffiot, le terme *meritum* qualifiait un acte ou une conduite justifiant une reconnaissance. Le sens n'a guère changé depuis. La République Française attache à ce mot une importance particulière puisqu'en 1963, à l'initiative du Général de Gaulle, elle a fondé l'Ordre National du Mérite. Récemment, le philosophe Yves Michaud a critiqué le retour du mérite dans le discours politique et dans l'opinion, jugeant ce terme équivoque. Pour beaucoup de Français, dit-il, « *le mérite semble être une sorte de droit à récompense financière* ». On peut en effet distinguer aujourd'hui deux définitions du mérite : la première est centrée sur la reconnaissance de valeurs morales telles que le courage, l'effort et la persévérance ; la seconde au contraire est centrée sur la reconnaissance de la performance et de la réussite. En d'autres termes la première définition s'inscrit dans une logique de l'honneur, tandis que la seconde s'inscrit dans une logique du contrat ; deux logiques peu compatibles.

Le terme utilisé aux Etats-Unis avant l'apparition de « merit rating » était « performance appraisal ». Les raisons pour lesquelles le mérite est venu se substituer à la performance dans le MBO sont obscures. Les entreprises voulaient-elles disposer d'un système de notation plus étendu ? c'est possible. Mais les difficultés d'évaluation sont plus importantes, ce qui nous conduit à la seconde question.

## **Comment peut-on noter le mérite d'un salarié ?**

Une première idée vient naturellement à l'esprit : si un salarié doit être noté, c'est nécessairement par son supérieur hiérarchique. Mais cette manière de procéder est délicate, le chef pouvant toujours être soupçonné de partialité envers ses subordonnés. Il faut donc trouver une méthode de notation aussi impartiale que possible. C'est précisément le but du MBO. Les cabinets de conseil en management fournissent généralement à leurs clients un logiciel d'aide à la notation ; celui-ci comporte un questionnaire qui sera rempli au cours d'un entretien annuel entre le salarié et son chef, car c'est bien le chef qui fait la notation. Pour commencer, plusieurs notes sont attribuées aux performances du salarié, c'est-à-dire au bilan résultats / objectifs. Puis viennent des notes relatives à ses aptitudes professionnelles, telles que le mode d'approche des problèmes, l'aptitude à déléguer les responsabilités, l'esprit de décision, etc. et à ses compétences dans le métier, soit au total près d'une dizaine de notes. Tel est le schéma général du système de notation. Le questionnaire occupe une ou

plusieurs pages, selon la taille de l'entreprise. Il sera utilisé lors des réunions de direction au cours desquelles sont fixées les primes et les augmentations de salaires. Nous verrons plus loin quels en sont les défauts.

## **Une méthode largement répandue**

Sous différents noms et différentes formes plus ou moins compliquées, le MBO est largement répandu dans le secteur privé en Europe et en Amérique du Nord, mais en France il touche encore peu le secteur public. Il est enseigné dans la plupart des *business schools*. En Grande-Bretagne, il a été mis en œuvre à partir de 2001 dans le secteur public, notamment dans les écoles et les hôpitaux, avec des résultats très discutables. En France, la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF), votée en 2001 et suivie de plusieurs circulaires ministérielles, ouvre la porte au MBO dans le secteur public. En Extrême-Orient, au contraire, il semble que pour des raisons culturelles le MBO n'a jamais eu beaucoup de succès.

## **Critique du « salaire au mérite »**

### *Des notes marquées de parti pris*

En pratique, on voit qu'avec cette méthode le chef garde une grande influence sur les résultats, dans la mesure où c'est lui qui fixe les objectifs et détermine les conditions de travail du salarié. Prenons l'exemple d'une équipe de vendeurs répartis sur le territoire national. Certaines régions sont meilleures que d'autres, en sorte que les objectifs sont fixés autant que possible à chacun en fonction des caractéristiques de la région à laquelle il est affecté. Il n'empêche que si le chef des ventes veut punir un vendeur qui ne lui plaît pas, il l'affectera dans une région difficile et lui fixera un objectif impossible à atteindre. De plus chaque région subit des aléas, des événements imprévisibles qui peuvent créer de bonnes ou de mauvaises surprises. Cette méthode reste donc très imparfaite, même si elle représente un certain progrès par rapport aux notations arbitraires. On se souvient d'ailleurs que des salariés français ont fait un procès retentissant à leur entreprise, il y a quelques années, pour avoir utilisé abusivement ce mode de management pour les licencier. Ils ont obtenu gain de cause. Le MBO présente donc un réel danger pour l'employeur, notamment dans les secteurs où les syndicats sont puissants.

On peut montrer facilement que le MBO n'est pas une méthode scientifique. Une méthode de mesure ne vaut que par sa précision ; c'est une qualité intrinsèque qui peut être déterminée expérimentalement, pour tous les types de mesures. On trouve par exemple dans le commerce différents types de balances dont la précision est annoncée par le constructeur. On ne pèse pas un objet de dix grammes avec une balance dont la précision est de dix grammes, car le résultat serait aléatoire. C'est pourtant le principe du MBO. Des expériences faites sur l'application de cette méthode montrent que la variabilité du système d'observation est du même ordre de grandeur que celle des sujets observés. Autrement dit, chaque « note de mérite » est la somme de deux chiffres indépendants, liés d'une part à l'examineur et d'autre part à la personne examinée. Il est impossible de les distinguer. Une étude a permis d'indiquer l'intervalle d'incertitude lié à ce type de notation : il couvre généralement toute l'étendue des notes de l'entreprise ; les chiffres sont donc inutilisables, sauf pour des statistiques globales.

### *Des notes hétérogènes*

Au cours de la réunion annuelle où sont fixées les primes et les augmentations de salaires, chaque responsable d'unité défend les intérêts de ses salariés pour obtenir la meilleure part possible de l'enveloppe salariale de l'entreprise. C'est ainsi qu'autour de la table de réunion, sous l'autorité du directeur du personnel qui fera l'arbitrage, on discute sur des notes faites avec les mêmes barèmes, mais données par des chefs différents, plus ou moins bienveillants. Force est de reconnaître que c'est un procédé aussi imprécis que de comparer des mesures chimiques faites dans des laboratoires différents avec des opérateurs différents.

D'autre part, le MBO est souvent utilisé pour exercer sur le personnel une pression psychologique dont le but est d'augmenter la productivité. Dans ce cas, la direction générale ne semble pas se soucier beaucoup de l'objectivité des notes. Par exemple dans quelques grandes entreprises, au moment des entretiens annuels, il est recommandé aux chefs de service de produire une distribution régulière de bonnes et de mauvaises notes, car il serait inconvenant d'attribuer la même bonne note à tous les employés. L'idée est qu'il faut classer les collaborateurs par ordre de mérite les uns par rapport aux autres. Des cadres supérieurs rapportent même avoir subi des pressions de leur direction générale pour donner de mauvaises notes à tel ou tel cadre jugé indésirable.

### ***Des performances non-mesurables***

Certaines performances ne sont pas mesurables. C'est le cas de la satisfaction des usagers d'un service public ou de la motivation des élèves d'un collège. Il est légitime de chercher à évaluer la performance par des mesures indirectes, mais c'est une erreur d'indexer des salaires et des récompenses sur une mesure qui ne traduit pas fidèlement la performance exigée par la mission. Un exemple classique a été donné en 1984 dans le *Washington Post* sous le titre : « Un précédent dangereux ». Les agents de police de Chicago avaient une prime proportionnelle au nombre de contraventions. La performance supposée augmentait, mais la criminalité aussi. Depuis cette époque, il semble que cette pratique s'est généralisée en France dans quelques services municipaux. C'est une erreur de même nature de fixer comme objectif aux professeurs un pourcentage de réussite aux examens. La performance supposée augmente, mais les étudiants sont de moins en moins préparés à affronter les difficultés du monde moderne. Par conséquent, dans les services publics comme dans le secteur privé, il est dangereux de faire travailler les cadres et les employés exclusivement en fonction d'objectifs mesurables. Il est préférable de diriger leurs efforts vers les actions les plus importantes au regard de leur mission.

Une autre question essentielle est celle du lien de causalité entre le travail d'un individu et la performance qu'il affiche. Shewhart (nous en parlerons plus loin) a montré que neuf fois sur dix les variations de performance ne sont imputables qu'à l'organisation, le reste pouvant être attribué à un événement ou un individu. Peu connue du grand public, cette statistique a des conséquences paradoxales, par exemple le fait que le gain de productivité d'une usine ou la progression des ventes d'un réseau commercial est une performance globale qui ne peut pas être répartie entre les membres de l'organisation. En ce sens on peut dire que la variation de performance affichée par un employé dans une entreprise est très souvent une question de chance. Mais certaines variations, assez rares, sont réellement imputables aux employés, et la hiérarchie doit être capable de les identifier pour en tirer toutes les conséquences.

Quand la direction d'une entreprise adopte un système de rémunération qui rend les employés totalement responsables de leurs performances individuelles, ceux-ci finissent par comprendre que les primes et les augmentations qui en découlent sont réparties au hasard dans la grande majorité des cas. On cherchait à les motiver davantage, mais c'est tout le contraire qui se produit car ils éprouvent un sentiment de méfiance envers ceux qui leur infligent une méthode aussi injuste. C'est pourquoi, dans un rapport au gouvernement en 1995, Jean Gandois, président directeur général de Pechiney, a noté que le MBO est nuisible à la productivité globale car il concentre l'attention du management sur des performances localisées, comme le rendement d'un atelier de production ou le nombre de commandes reçues dans une agence commerciale. « *Le principal objectif, dit-il, doit être d'agir pour le progrès de l'entreprise, tous services confondus, mais, dans ce cas, la performance individuelle est difficile à évaluer* ».

### ***Des objectifs divergents***

C'est une grande erreur de croire que les objectifs généraux d'une entreprise peuvent se décomposer en un ensemble d'objectifs partiels distribués à tous les salariés, en sorte que si tous les objectifs partiels sont atteints les objectifs généraux seront atteints eux aussi. Il est facile de démontrer que ce postulat est faux ; on comprend bien que deux objectifs partiels, par exemple la baisse du prix d'achat d'une matière première et un rendement de production, peuvent se détruire mutuellement.

De façon générale, les objectifs numériques individuels doivent être exclus, parce qu'en entretenant les rivalités, ils empêchent toute amélioration de l'entreprise.

## **Une meilleure alternative**

Une meilleure méthode de management est pratiquée en France et dans le monde. Elle consiste à évaluer les capacités des salariés en fonction de critères objectifs, indépendants des variations aléatoires des performances. Pour cela il faut considérer l'entreprise comme un système dont les salariés sont des éléments interdépendants. Il ne faut pas mettre l'accent sur des résultats individuels, mais demander aux salariés de travailler en équipe pour atteindre des objectifs communs.

### ***La théorie***

Toute activité de production de biens et de services peut être considérée comme un processus. En appliquant le calcul des probabilités à ce type de processus, Shewhart, un grand statisticien, chercheur au département qualité de *AT&T*, a mis au point en 1939 une méthode pour l'étudier et l'améliorer en identifiant des événements significatifs parmi un grand nombre d'événements qui ne le sont pas. Le but de cette approche est de supprimer le gâchis matériel et humain du management ordinaire. La méthode de Shewhart permet de ne pas imputer injustement aux acteurs les défaillances de la production, mais de les imputer au système où ils interviennent. Ce type de management oblige à traiter l'ensemble des processus de production comme un système organique où il est contre-productif de faire appel à la concurrence entre les fournisseurs de l'entreprise, les départements, les employés, etc. Cette conception s'oppose radicalement à la théorie enseignée dans les *business schools* et aux pratiques dominantes. Ici, la rationalité économique et l'éthique se rejoignent : la concurrence interne est source à la fois de gaspillage et d'injustice ; la gestion par objectifs et résultats chiffrés incite à la tricherie ; le dogme de la réduction des coûts conduit au sacrifice de la qualité. Il existe donc depuis 1939 une doctrine économique anglo-saxonne, oubliée et occultée aujourd'hui, qui oppose la coopération à la compétition et cherche les moyens rationnels de réussir économiquement. Cette doctrine vient s'opposer aux démarches qui veulent imposer à tous les secteurs, y compris l'Université, le modèle concurrentiel.

### ***La pratique***

Bien qu'une telle procédure ne soit pas imposée par la loi, il est important que les directeurs et les chefs de service s'entretiennent en tête à tête avec leurs subordonnés au moins une fois par an pour faire le bilan de leurs activités. Il est donc souhaitable que chaque entreprise ait une procédure d'évaluation annuelle, ce qui est souvent le cas. La grille ne comportera pas de notes de performances, ou en d'autres termes pas de bilan individuel résultats / objectifs comme dans le MBO. Mais elle comportera des notes relatives aux aptitudes professionnelles et aux compétences dans le métier.

Une note aussi doit être attribuée au degré de participation de chaque salarié à l'amélioration globale de l'entreprise. Comme dans les cercles qualité d'autrefois, les salariés sont invités à venir dans des groupes de travail consacrés à des projets d'amélioration des processus. C'est un bon moyen pour la hiérarchie d'évaluer leur degré de participation.

Les aptitudes professionnelles des salariés qui assurent une production sont vérifiées tout au long de l'année par la méthode des « graphiques de contrôle » de Shewhart. Cette méthode permet d'identifier les salariés « hors contrôle » qui représentent généralement, on le sait, moins de 10 % dans chaque catégorie. Par définition, ce sont ceux dont les aptitudes sont en dehors de l'intervalle de contrôle du processus. Il faut donc chercher les causes de ces variations. Quand une aptitude est supérieure à l'intervalle, une étude avec l'intéressé peut conduire à une amélioration du processus. Quand elle est lui inférieure, une étude permet de découvrir quel est le handicap de l'intéressé. Par exemple dans une petite entreprise, un graphique de contrôle avait montré que l'aptitude d'un magasinier était inférieure à l'intervalle de contrôle. L'étude a révélé qu'il avait besoin de lunettes : le problème a été vite réglé. Cette étude peut se faire à l'aide d'outils d'analyse statistique à l'usage des non statisticiens que l'on trouve sur Internet.

Quand un salarié est hors contrôle vers le haut, il pourra faire l'objet d'une promotion. Celui qui est hors contrôle vers le bas a besoin d'aide, peut-être d'une formation. Si l'écart persiste malgré l'aide qui lui est donnée, il faudra le changer de poste ou le licencier.

Pour terminer, nous recommandons qu'un chef, à quelque niveau qu'il soit, ait plusieurs fois par an avec chacun de ses subordonnés un entretien spontané, calme et sans protocole. Son but ne sera pas de les juger mais simplement de les écouter. Il cherchera à mieux comprendre leurs buts, leurs espérances et leurs craintes.

**JEAN-MARIE GOGUE**

## **Bibliographie**

MICHEL CROZIER & ERHARD FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1997

PHILIPPE D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989

YVES MICHAUD, *Qu'est-ce que le mérite ?*, Gallimard, 2011

WALTER SHEWHART, *Les fondements de la maîtrise de la qualité*, Economica, 1989

WILLIAM EDWARDS DEMING, *Du nouveau en économie*, Economica, 1998

MICHELE BAILLY & AL., *La qualité à l'école*, Economica, 1998

JEAN-MARIE GOGUE, *Le paradigme de la qualité*, Economica, 1997

**Pouvoirs Locaux - Les cahiers de la décentralisation - N° 89 II / Juin 2011**