

# 10. Le salaire au mérite

## De quoi s'agit-il ?

Le salaire au mérite est une part du salaire attribuée en fonction de la réalisation d'objectifs assignés par le patron. Ils peuvent être de trois types différents :

- un chiffre d'affaire personnel, d'unité technique ou global,
- un bénéfice réalisé,
- un (ou des) objectif(s) personnalisé(s) plus ou moins quantifiable(s).

Par exemple, dans une banque, la méthode d'intéressement des cadres se base sur le chiffre d'affaire réalisé par l'agence dont ils sont responsables. La pression est donc mise sur les travailleurs afin de réaliser le meilleur chiffre possible. Cela provoque une charge psychosociale qui peut devenir insoutenable et a une lourde influence sur les rapports avec la clientèle : service « à la chaîne » afin de traiter le maximum de demandes. Les relations entre collègues sont très tendues, car tous se voient pénalisés de la faute d'un seul.

## à la recherche de nos critères En un coup d'œil...

	✓	Liquide et disponible ?
	-	Garantie d'un revenu suffisant ? <i>Rémunérer le « mérite » est plus soumis à l'arbitraire.</i>
	✗	Indexé ?
	✗	Négocié librement ? <i>Le travailleur se retrouve seul face à son employeur.</i>
	✓	Contribue à la Sécu ?
	✓	Contribue aux fonctions collectives ?
	✗	«Juste» partage de la valeur ajoutée ?
	✗	Procure un revenu stable ? <i>Le salaire est attribué en fonction de la réalisation d'objectifs.</i>
	-	Basé sur une classification objective ? <i>Il s'agit de critères arbitraires.</i>
	-	Egal entre les hommes et les femmes ? <i>Les négociations salariales individuelles contribuent souvent à l'augmentation de l'écart salarial.</i>



## Qu'en penser ?

### Pas équitable

Le salaire au mérite ne permet pas en soi une rémunération plus équitable du travail collectivement fourni. Il n'augmente pas la masse salariale globale, elle reste identique. Il ne fait que participer à une distribution différente entre travailleurs. Cette différence joue sur une plus grande individualisation du salaire. Les hausses individuelles de certains se font au détriment des salaires des autres, elles sont donc interdépendantes.

Cette distribution de la masse salariale plus individualisée est arbitraire et se met en place à plusieurs occasions : lors de la fixation des objectifs, lors de la fixation des critères d'évaluation, lors de la pondération de ces différents critères, lors de l'évaluation et lors du lissage entre services de la partie de la masse salariale ainsi distribuée.

## Le travailleur se retrouve seul face à son employeur et à ses objectifs

Pour obtenir cette partie du salaire au mérite individualisé, le travailleur se retrouve seul, face à son employeur, augmentant ainsi le risque de voir les règles du jeu changer au milieu de la partie de façon unilatérale ou de voir rémunérée la conformité du travailleur aux idées du patron.

La fixation des objectifs à atteindre relève d'un mode de management qui consiste à demander toujours plus au travailleur. Il peut être contreproductif et nuire aux bonnes relations de travail en induisant de la compétition entre travailleurs, ce qui peut considérablement dégrader l'ambiance de travail. Ce management par objectif augmente surtout la charge de travail, qu'elle soit physique ou, comme c'est de plus en plus souvent le cas, psychosociale. Les procédures d'évaluation inhérentes au

système de salaire au mérite sont autant de menaces qui pèsent sur le travailleur.

Pour que les buts soient atteints, de nombreux travailleurs, et en particulier des cadres, prennent l'initiative de prêter des heures non rémunérées pour mener leurs tâches à bien. Ce temps n'est ni payé, ni récupérable... Au vu des heures prestées, ceux-ci ne sont guère mieux payés que les autres employés.

## Dépendant de facteurs extérieurs

Les résultats de l'entreprise sont le fruit d'un travail collectif. Individuellement, le travailleur n'a pas prise sur les décisions stratégiques de l'entreprise, que ce soit en matière d'investissement dans la recherche et le développement, dans le marketing ou la formation. Il n'a pas prise non plus sur l'organisation du travail, sur la décision d'embaucher ou de licencier massivement, sur le mode de management qui influe la motivation des collègues, sans parler des risques liés à la conjoncture (crise généralisée, coût de l'énergie, perte de marché, rupture de stock, maladie...). Ces facteurs influencent pourtant beaucoup plus les résultats de l'entreprise que son mérite personnel. Si les résultats sont mauvais, son mérite ne sera pas récompensé, ce qui rend le revenu du travailleur plus aléatoire et instable.

# Quelques arguments...

## Méditez l'expression « diviser pour régner »

Demandez-vous si le « beaucoup » que vous arrivez à faire aujourd'hui - à la grande admiration de vos collègues plus âgés, trop nouveaux ou moins formés - ne deviendra pas « moyen » demain, quand vous rencontrerez une difficulté ou une fatigue... et surtout quand d'autres, plus jeunes ou mieux formés, viendront dépasser vos performances.

Existe-t-il une limite au mérite qu'on peut extraire d'un employé en un mois ? En tout cas, ce n'est sans doute pas à vous qu'on demandera de la fixer...

## Penser collectif et obtenir des systèmes d'évaluation explicites

Nous voulons qu'une rémunération stable corresponde à un nombre donné d'heures de travail. Cette rémunération doit être connue à l'avance, établie sur des barèmes négociés collectivement. La relation d'emploi ne peut pas être de l'achat de travail ; elle doit se baser au contraire sur un ensemble de garanties auxquelles le salarié a droit en contrepartie de sa disponibilité pour l'entreprise. Si, pour certains métiers ou dans certaines situations, on nous dit que cela est impossible (par exemple, s'il est impossible de compter ou enregistrer les heures), nous disons :

- qu'il faut d'abord vérifier cette prétendue impossibilité : les nouvelles technologies ne doivent pas seulement servir à organiser la flexibilité du travail. Elles peuvent pour presque n'importe quel job, même itinérant, permettre à l'employeur de vérifier la disponibilité du travailleur qu'il emploie ;
- qu'en attendant, la partie fixe doit être négociée collectivement à un niveau aussi élevé que possible, que les systèmes d'évaluation du mérite doivent être explicites, connus à l'avance, faire l'objet d'une négociation paritaire et prévoir des possibilités de recours en cas de désaccord du salarié avec son évaluation ;
- que les systèmes de mérite ne peuvent en aucun cas :
  - mettre des collègues ou des équipes en concurrence ;
  - induire l'arbitraire dans la fixation des objectifs à atteindre, des critères et des modalités de l'évaluation, autant de facteurs indissociables du système de management par objectif ;
  - pousser les travailleurs à négliger les règles de sécurité, de santé ou leurs limites physiques et psychiques !

Plutôt que le mérite individuel de travailler au rythme fixé par le patron, notre mérite collectif, comme travailleurs organisés, est de permettre que tous vivent d'un revenu digne, sans excès de stress, de travail, de servilité ou de compétition.