

Fonctionnaires : l'intéressement contre la performance

Parmi les derniers projets gouvernementaux, un plan d'intéressement des fonctionnaires vient d'émerger. L'argument clef invoqué serait de « créer de l'émulation », ce qui illustre une vision dominante dans le management de nombreux groupes privés depuis une quinzaine d'années. Rappelons-en l'hypothèse de base : la performance est corrélée à l'effort, l'effort est difficile, voire désagréable, l'argent est une bonne chose ; en conséquence, la performance varie directement en proportion de l'argent obtenu. Cette conception est devenue une évidence dans de nombreuses approches managériales et a contribué à justifier non seulement la très forte augmentation des parts variables en général, mais aussi l'explosion du spectre des rémunérations dans des pays comme la France ou l'Allemagne, jusque-là relativement préservés.

Passé la première réaction de surprise et l'ironie éventuelle quant à l'idée de développer un intéressement dans le cas d'une organisation globalement archidéficitaire, après tout pourquoi pas ? Comme les acteurs de n'importe quelle organisation, une plus grande motivation des fonctionnaires pourrait découler d'une rémunération variable traduisant une forme d'intéressement aux résultats. Possible, mais pas sûr. Petit détour par la théorie : dans un article paru en 2000, deux économistes apportent un éclairage intéressant en s'appuyant sur un travail expérimental. Le cadre est constitué par une association caritative qui cherche le mécanisme optimal pour rémunérer des jeunes chargés de faire du porte-à-porte pour collecter des fonds. Différents schémas de rémunération sont testés. Au début, aucune rémunération, juste un objectif : « maximiser la collecte pour une belle cause ». Une rémunération variable, un pourcentage des dons, est introduite : la collecte baisse. Cette part variable est augmentée : la collecte baisse encore. Elle continue de baisser avec l'augmentation du variable, puis après un certain plancher, alors que

le variable continue d'augmenter, le niveau de collecte remonte progressivement, jusqu'à atteindre des montants très élevés lorsque le variable est devenu lui-même très important. L'un des principaux enseignements théoriques du papier est que la performance n'est pas une fonction linéaire des incitations : même en ne payant rien, on peut avoir un niveau de performance très élevé, que l'on retrouvera seulement lorsqu'on paiera beaucoup (d'où le titre du papier « Payez assez ou ne payez rien »).

Pour qu'une part variable produise des effets positifs, il faut des indicateurs de performance clairs et des enveloppes importantes à distribuer.

Comment interpréter ce phénomène ? Il repose sur la distinction entre deux types d'incitation : les motivations intrinsèques, d'une part, celles qui vous poussent à agir pour des motifs propres, indépendamment de toute forme de rémunération externe immédiate ; les motivations extrinsèques, d'autre part, celles qui dépendent du bonus que vous obtenez, des rémunérations directement liées à votre performance. Dans le cas étudié, alors que sans motivation extrinsèque, le niveau de performance est assez élevé, l'introduction d'une rémunération extrinsèque conduit à dégrader la performance des acteurs, parce que non seulement ils la jugent faible, mais surtout parce que son introduction détruit les motivations intrinsèques préexistantes (il ne s'agit plus de s'investir exclusivement pour une grande cause mais aussi pour gagner de l'argent). Dit autrement, l'introduction d'une rémunération variable détruit le sens du devoir. La situation se redresse lorsque la rémunération variable devient réellement significative et que l'écrasement des

motivations intrinsèques est plus que compensé par l'espérance de gain individuel (le ressort n'est plus du tout interne mais externe).

Qu'en déduire dans le cas des fonctionnaires ? Tout d'abord, que l'introduction d'une petite part variable n'est pas forcément une bonne idée... et pourrait conduire à fortement dégrader leur performance in fine. Ensuite, que pour qu'une part variable produise des effets positifs, il faut des indicateurs de performance clairs et accep-

tés et des enveloppes à distribuer très importantes (ces conditions sont-elles réunies ?). Mais alors, dans ce cas, on voit apparaître toute une série d'autres problèmes que les débats sur les rémunérations des traders ou des dirigeants ont largement éclairés ces derniers temps.

Réel progrès ou avatar d'une mode managériale, qui a fait des dégâts considérables dans d'autres secteurs, l'avenir le dira. Cependant, sans pour autant considérer que la fonction publique est assimilable à une organisation caritative et dès lors que ses niveaux de rémunération globale y restent compétitifs à la fois dans l'absolu et en dynamique (c'est peut-être cela la vraie question), il ne serait pas absurde d'imaginer que des valeurs comme le sens du service public et de l'intérêt général y constituent des ressorts au moins aussi puissants que quelques centaines d'euros de prime. Cela peut être un rêve de citoyen, la recherche a montré que c'est aussi parfois un choix pragmatique...

Nicolas Mottis est professeur à l'Essec.