



LE TAGÈTE

Vol. 2 n°6, 15 mars 2012

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE PAY FOR PERFORMANCE

Les hauts dirigeants de l'entreprise privée se sont convaincus eux-mêmes de la valeur relative de leur contribution au rendement de l'organisation, et ont vite souscrit, plutôt deux fois qu'une, au grand principe du 'Pay for Performance'. On s'en trouve plongé dans une culture du 'business is about making money' et du 'management is about meeting the target'ⁱ. Or, les études n'en finissent plus par démontrer, que le rendement des hauts dirigeants n'a qu'occasionnellement un impact majeur, si jamais cela s'appliquait en permanence à chacun d'eux, sur la valeur du titre à la cote. C'est le marché qui fait la cote, et non les dirigeants. Bien sûr, il n'est pas ici question de l'incidence marquée sur le titre d'une décision momentanée ou d'une annonce négative sur les projections d'exercice sur l'activité. Non, il est question du rendement permanent sur l'évolution du titre, du fait des politiques décidées par le premier dirigeant de l'organisation, ce sur quoi il fonde sa compétence et sa performance.

Des études ont démontré que, au mieux, l'organisation, et non le P.D.G. seul, serait responsable de 30 % de la valeur du titre à la cote, le reste étant imputé aux conditions générales de l'économie ou du secteur d'activité et aux fluctuations constantes du marché financier. D'ailleurs, la rémunération des hauts dirigeants ne peut être fonction du rendement à la tâche en attente, bien qu'elle soit le résultat de computations savantes du rendement présumé sur exercice(s) terminé(s). Nous disons rendement présumé, parce qu'il est assumé plus qu'il n'est véritablement vérifié, le plus souvent. Quant à la progression du titre à la cote, la fameuse valeur ajoutée à l'actionnaire, elle est attribuée faussement au seul génie du premier dirigeant de l'organisation.

La pyramide d'emplois veut que la décision finale vienne du P.D.G.; partant le fruit du travail doit aller au P.D.G.. Et si cela ne satisfait pas tout le monde, il n'est qu'à invoquer le grand risque assumé par lui, dans l'exécution de son mandat de dirigeant. Comme si la dévolution de la tâche, parce que l'activité ne s'accomplit jamais qu'à travers l'ensemble du personnel de l'organisation, n'entraînait pas automatiquement une répartition de l'effort. Pourquoi alors, la rétribution de la charge de travail devrait-elle se pratiquer vers le haut par degré ascendant d'importance d'enveloppes, dès lors que l'effort au travail se départage vers le bas par niveau ascendant d'importance du risque. Un poste vaudrait-il deux milles emplois, parce qu'il y a agrégation du pouvoir de décisions vers le haut, quand on ventile le risque vers le bas.

Les prétentions à la performance sont largement distribuées dans les cercles du haut management organisationnel. Mais les preuves de son rendement supérieur à la tâche se font lamentablement attendre dans le milieu entier du travail. Il n'y a pas deux poids deux mesures. Il y a absence complète de jauge et de jugement, dans l'attribution des charges de travail et dans la reconnaissance des apports à la tâche au détriment du plus grand nombre.

ⁱ Deming, W.E., (2000), *The New Economics*, MIT Press, p. 31-33.