

EVALUATION

L'allégorie de la Grenouille

Expérience : Si vous plongez une grenouille dans une casserole d'eau très chaude, que fera-t-elle?



Elle se débattrait et bondirait immédiatement d'un coup de patte salvateur et se retrouverait dehors, saine et sauve.

Prenez la même grenouille (si vous réussissez à la rattraper, sinon, choisissez-en une autre) et placez-la, cette fois, dans une casserole d'eau froide. Que fera-t-elle? Elle trouvera ça plutôt agréable et restera tranquillement là, à nager en vous regardant.

Maintenant, allumez le feu. L'eau chauffe doucement, graduellement. S'adaptant au changement de température, la grenouille continue à nager, peinarde.

L'eau est bientôt tiède. C'est un peu plus que n'apprécie la grenouille ; ça la fatigue un peu, que fait-elle? Rien ! Elle reste docilement ; mais, insensiblement, elle s'affaiblit : ses fonctions vitales étant amoindries par la chaleur.

L'eau est maintenant vraiment très chaude. Notre batracien trouve ça franchement désagréable, mais il est si affaibli qu'il supporte et ne fait rien. La température de l'eau va ainsi monter jusqu'au moment où la grenouille va tout simplement finir par cuire et mourir, sans jamais s'être extraite de la marmite car elle se sera habituée progressivement, « à petit feu », à cette situation intolérable.

Cette allégorie illustre comment, petit à petit, on en vient à tolérer une situation qui, autrement, serait perçue comme insoutenable.

Ainsi, grâce à cette stratégie progressive de l'Administration Lolfisée et « modernisée », nous en venons à tolérer une logique inepte.

Les décisions gouvernementales apparemment irrationnelles s'empilent de manière implacable, ne nous alertent pas vraiment quand elles sont prises isolément mais ne nous y trompons pas, il y a une vraie logique là-dessous, cet empilement n'est ni anodin, ni fortuit.

Regardez comment nous sommes amenés « graduellement » à accepter le flicage, l'orientation de notre activité, la docilité à l'égard de la chasse aux étrangers, la hiérarchisation informatisée des « performances individuelles », la destruction insidieusement programmée du collectif de travail, les enquêtes les plus complexes qui, au nom du quantitatif, sont sacrifiées au profit des interventions basiques, la montée en puissance des tâches « contraintes », non par l'actualité de la section mais par certains objectifs nationaux.

La course à l'atteinte des objectifs aboutit d'ores et déjà à privilégier le quantitatif, mais, surtout, à faire preuve d'une imagination délirante dans la « restitution créative » de notre activité.

Pendant que l'un excellent dans la « Siteritude » et consacrant le temps requis à rendre de « bons, bons Crema » se verra promu, « repositionné ». (Il aura « rendu compte » de ses coups de fils qu'il rebaptisera « interventions », recomptera les observations dans la lettre de relance qu'il enverra au bout de 5 jours au lieu de 2 mois auparavant, ne manquera pas de mentionner ses réunions de services, ses permanences). L'autre présent sur le terrain, négligeant donc cette restitution si chronophage via Cap Sitère, se verra relégué dans le camp des feignants du fait de la transparence de son action et sanctionné par la baisse du nombre de parts de prime.

Déjà, on entend des DA (enfin un au moins) déclarer sans complexe que plutôt que de contrôler les entreprises dont on sait qu'elles abusent du recours aux contrats précaires et à l'intérim, il est statistiquement beaucoup plus « rentable » de contrôler le travail précaire là où l'on sait devoir n'en trouver que peu... Hallucinant ? Non, statistiquement et quantitativement logique.

Dans une section, on a relevé pour un agent de contrôle 600 interventions sur un semestre (Soit 5 par jour, si on estime qu'il y a 20 jours ouvrés dans le mois) ! Qui osera prétendre qu'il s'agit là de vrais contrôles ? Peu importe, dit le DD : ça me fait remonter ma moyenne arithmétique, déjà le DR va me lâcher les baskets et en plus c'est bon pour ma promo.

D'année en année, on observe une constante dégradation des valeurs, laquelle s'effectue cependant assez lentement pour que peu ne s'en offusquent et s'y opposent. On s'adapte ...

S'adapter est devenu abdiquer, se résigner, accepter la logique de compétition quantitative.

Le risque est réel. Individuellement et collectivement, nous ne pourrions pas prétendre ne pas avoir été prévenus.

Au fait, quelle est la température actuelle de votre marmite ?

Quelle était-elle il y a trois ans ?

Alors, encore assez lucide et tonique pour bondir hors du chaudron, ou déjà mi-cuit ?

Faisons preuve de... LUCIDE IT.

PARTS VARIABLES, « REPOSITIONNEMENT » : Le fiasco annoncé de la prime à la performance ou comment foncer droit dans le mur.

L'année 2006 fut fertile en rapports divers sur « la reconnaissance de la performance » dans la Fonction Publique, et pour cause, puisque la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) entrainait en vigueur au 1^{er} janvier 2006.

A l'automne 2006 étaient publiés deux textes sur ce thème, dont la concomitance de la publication mérite le rapprochement.

Le premier est une synthèse établie par la DGAFP (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique) sur la politique de « refondation » (*sic* : ce terme ne vous rappelle rien ?) indemnitaire conduite par le ministère de la fonction publique.

Le second, et le plus important des deux, est un rapport établi par l'EDHEC, école de commerce et d'économie

(cycles d'enseignement supérieur), dont l'auteur est Maya BACACHE-BEAUVALLET, directeur de recherche au pôle économie de cette école.

(Nous précisons, en l'état actuel de nos connaissances, que l'EDHEC ne semble être ni un repaire de gauchistes enragés, ni une association de défense de dinosaures en péril ou d'archaïques nantis de la fonction publique : c'est une « business school »).

Un des trois volets de la synthèse de la DGAFP, intitulé « La reconnaissance de la performance individuelle et collective », expose abondamment « les enseignements que fait ressortir l'expérience acquise dans les entreprises privées » : il y est à plusieurs reprises énoncé la nécessité de définir des indicateurs « précis et aussi consensuels que possible », d'instaurer une

«procédure d'évaluation claire et transparente» et de «**panacher systématiquement la performance individuelle et collective afin d'éviter les effets « mercenaire » qui perturbent les équipes de travail**».

La DGAFP pointe ainsi, sans trop s'étendre, les dérives que sa politique risque très fortement de générer.

Mais dans ce domaine, nous suivrons pour une fois la mode ministérielle en nous référant à un consultant privé, l'EDHEC, dont le rapport est bien plus explicite.

En analysant tout d'abord la transformation essentielle induite par la LOLF, **soit le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats**, Maya BACACHE-BEAUVALLET rappelle que la transition «*ne s'est pas faite sans heurts*». Ainsi à la Justice, les deux syndicats majoritaires se sont opposés à l'introduction d'une prime modulable «*en raison de son opacité et de l'arbitraire des chefs de juridiction qui la distribuent*».

Puis elle expose «*le cœur de son argumentation*», que nous ne saurions contester bien évidemment : «*la spécificité des services publics est dans le souci d'égalité entre les citoyens. On ne saurait importer sans discernement les outils de gestion du privé dans le public sans mettre à mal cet objectif égalitaire. Cela ne veut pas dire que l'égalité nuit à la performance, cela veut dire qu'il faut imaginer d'autres outils de la réforme de l'Etat, outils qui ne soient pas simplement copiés du privé.*»

A ce titre, la cible visée par l'auteure est la prime à la performance :

1/ « les primes à la performance assises sur de purs critères quantitatifs incitent les fonctionnaires à se concentrer sur les tâches quantifiables » :

Comme l'ont montré des études réalisées au début des années 90, en présence de deux tâches à effectuer, si l'employé est payé en fonction d'un indicateur lié uniquement à l'une de ces tâches, il négligera la seconde, d'autant plus si celle-ci est difficile à repérer ou à mesurer, et donc à rémunérer.

La conclusion est radicale : «*privilégier un indicateur plutôt qu'un autre, voire même simplement attirer l'attention sur un indicateur en particulier, revient à allouer l'effort des fonctionnaires sur un objectif particulier et à négliger les autres*».

2 / « Les primes à la performance incitent les fonctionnaires à exclure certains usagers » :

Il est évident pour l'auteure que «*si la productivité du fonctionnaire dépend de l'usager qu'il sert et si le fonctionnaire peut allouer son effort entre plusieurs usagers, alors il s'occupera des plus productifs, rémunérateurs et faciles*» et que ce mécanisme ne peut que conduire à un traitement inégalitaire des citoyens (A titre d'exemple, l'indicateur «*réussite au baccalauréat*» ne peut qu'inciter l'enseignant à délaissier les élèves jugés incapables d'obtenir le diplôme...).

Plus la place de l'usager est importante, plus le poids de la prime à la performance doit diminuer, dans un rapport inversement proportionnel. Les services où doit dominer selon notre auteure le «*souci égalitaire du politique*», c'est-à-dire l'égalité de traitement des usagers, comme l'éducation, la santé et la justice, ne peuvent s'accommoder d'un système privilégiant la prime à la performance.

Même si nos missions ne sont pas expressément visées, les enjeux qu'elles impliquent, tant en termes de santé publique que de justice sociale (droits des salariés et des chômeurs) les rangent au nombre de ces services où l'égalité de traitement des usagers constitue une règle essentielle, si ce n'est fondatrice d'une démocratie sociale.

A défaut, les indicateurs quantitatifs de performance individuelle ne pourront que générer un «*effet pervers d'inégalité. La prime à la performance n'est pas la panacée pour gérer efficacement les fonctionnaires*».

Nos distingués hiérarques, dont le fantasme inavoué pour beaucoup d'entre eux est de se muer en clones de gestionnaires de boîtes privées, ne sauraient-ils entendre une directrice de business school ? !

Mais, afin de ruiner définitivement toute accusation de sectarisme à l'encontre de SUD, nous laisserons le mot de la fin au gardien du temple du libéralisme économique, l'OCDE, dont un rapport de 2005 consacré à «*La rémunération liée aux performances (R.L.P) dans l'administration*» rappelle que de précédentes études de cet organisme «*ont montré que beaucoup des dispositifs existants n'étaient pas parvenus à obtenir les effets de motivation que l'on attendait d'un système de RLP efficace, et cela en raison de problèmes de conception et de mise en œuvre, mais aussi parce que l'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans le secteur public ... De nombreuses études concluent que la RLP a une incidence restreinte –sinon négative- sur les performances*».

DONT ACTE !



TVM, toujours prêt à rendre service, propose :

Les mille et une astuces pour remplir CAP Sitere

(Ou comment se faire bien voir par le chef et passer devant les collègues au hit parade)

(Ou comment gaver Cap Sitère en restant au chaud au bureau)

- Monsieur Patounet, DP se plaint pendant un quart d'heure au téléphone = Une intervention.
- Une heure après, son patron appelle pour contester la version des faits de son salarié = une contre-visite !!
- Pendant une visite (une vraie ...), « contrôler » l'affichage au sein de 10 entreprises dans la matinée (Bravo !) = 10 interventions
- Si les employeurs ne répondent pas à ces courriers d'obs : Envoyer la lettre de relance en fin de semaine : 10 nouvelles interventions !
- Un mailing sur le document unique aux 45 garages du secteur = 45 Interventions
- Un plan de retrait reçu = Une intervention. Ne pas oublier de cliquer sur l'onglet Plan d'Action : Super Bonus

Et ça fait une semaine bien remplie : 68 interventions !! ... De la promo dans l'air ?

D'autres idées ?

- Feuilletter distraitement un PPSPS inconsistant, et hop une super « nouvelle intervention » de plus...
- A la suite d'un contrôle sommaire d'un établissement, notifier les observations à l'employeur au moyen de quatre courriers types distincts concernant l'affichage, le RUP, le DUER, les documents à tenir à disposition de l'inspection du travail. En voilà du bon boulot : ¼ d'heure dans la boîte, un SIRET et 4 splendides « nouveaux interventions »...

Du truandage tout ça ? ! Eh non ! Le DD sera content. Il pourra claironner son chiffre en CTRI ...

Et un jour, vous serez peut-être dans le Guinness Book de l'inspection que le DGT prépare dans le plus grand secret.



CAP-Galere est un mauvais outil qui ne fonctionne pas, qui nous fait perdre notre temps et qui va nous mener directement sous Prozac si on continue...

CAP-Cerbere n'est qu'un outil de flicage qui ne nous sert pas dans notre activité alors qu'il nous avait été présenté comme tel. Il ne sert qu'à alimenter une hiérarchie obsédée par chichiffres et batonnets et qui se fout de la réalité de notre boulot

Une seule solution : Arrêtons d'alimenter la bête

Boycottons CAP Sitere (en particulier l'onglet plan d'action si cher à nos chefs...)