

de la performance

Pourquoi la performance n'est pas le mérite ?



Philippe
TOURNIER

Les offensives radicales qui se déploient aujourd'hui tâchent de se présenter sous l'apparence du gros bon sens : les services publics doivent être efficaces et il est légitime de reconnaître les fonctionnaires les plus méritants. Ce qui est vraiment nouveau, ce sont moins ces affirmations que les conséquences qu'on prétend en tirer qui vont bien au-delà des objectifs affichés.

La reconnaissance du mérite dans la fonction publique n'a, en effet, rien d'une nouveauté révolutionnaire. L'idée qu'à partir d'un fonds et de protections communes on distingue plus particulièrement certains du fait de leur façon de servir, est présente dès la création de la fonction publique moderne. On a souvent oublié que l'un des objectifs du statut de 1946 était de mettre un terme à « l'avancement automatique à l'ancienneté » alors présentée comme « l'une des tares de l'administration » pour reprendre les termes d'une note émanant du cabinet... de Maurice Thorez¹. C'est même parce que la notation est surtout destinée à distinguer entre des fonctionnaires qui ne seront pas promus à la même vitesse que son remplacement par une évaluation s'avère techniquement si complexe. Il n'y a donc pas nécessité de détruire la fonction publique pour y

introduire la notion de mérite mais les gouvernants préfèrent de beaucoup la présenter comme caricaturalement irrécupérable, engluée dans un traitement uniforme qui décourage initiatives et « *productivité* ». L'incapacité de se réformer, notamment à la fin des années 1990, donne un air d'évidence inéluctable aux opérations qui se profilent sans d'ailleurs rencontrer, à ce jour, un niveau d'émoi qui, pour une fois, serait justifié².

COMMENT LA PERFORMANCE DEVIENT SON PROPRE OBJET OU L'ÈRE DU « BENCHMARKING »

Mérite, performance : on passe aisément de l'un à l'autre et cela fait dans doute partie du jeu de créer une sorte de halo sémantique qui fait qu'on ne sait plus très bien de quoi on parle. Retournons-nous vers les bons vieux dictionnaires. Le mot « *mérite* » vient du latin « *meritum* » : (« récompense ») et définit « *ce qui rend une personne digne d'estime, de récompense quand on considère la valeur de sa conduite et les difficultés surmontées* »³. Le synonyme mentionné est « *vertu* ». Le mot « *performance* » est beaucoup plus récent⁴, vient de l'anglais « *to perform* » (« réaliser »⁵) et désigne un « *résultat chiffré obtenu dans une compétition* » (« *par un cheval* », ajoute-t-on...) ou un « *résultat optimal obtenu par une machine* ». Le registre n'est pas le même à ce point qu'on peut considérer que, contrairement à ce dont on cherchera sans doute à nous persuader⁶, une performance n'est pas un mérite.

La performance est intrinsèquement liée à la réalisation chiffrée d'un objectif qui devient l'objet même de l'action. Le problème est que le chiffrage d'activités complexes comme peuvent l'être le fonctionnement d'un EPLE ou sa présidence passe par un exercice pour le moins incertain, notamment s'il est standard : soit c'est lisible mais simplet, soit c'est subtil mais illisible. On peut aussi craindre une synthèse des deux : simplet et illisible comme les « *indicateurs de résultats* » connus construits par le cabinet en stratégie Mars & Co, qui évalueront notre ministre tous les trimestres. Le flottement du vocabulaire est d'ailleurs à relever : on nous parle d'indicateurs mais de façon inappropriée puisqu'il ne s'agit plus vraiment

d'indiquer mais de prononcer un jugement sur une activité. Des « *jugeurs* » ou des « *marqueurs* » seraient plus exacts mais on n'ose les employer : on préfère parler des « *performances* » mais, cette fois-ci, au pluriel.

Il n'est pas nécessaire d'insister sur les effets pervers prévisibles de la réduction de l'activité à ses indicateurs chiffrés dont le premier serait le développement du « *benchmarking* » c'est-à-dire travailler sur ses indicateurs comparés à ceux de la « concurrence », indépendamment de ce qu'ils sont censés refléter⁷. Il s'agit donc d'agir sur les chiffres et non les choses. Prenons quelques exemples (que nous espérons outrés). Parmi les indicateurs des performances du ministre se trouvent « le nombre de signalements de violences aux forces de police » dont son entourage précise qu'il « *faut que ce nombre baisse* » : rien de plus simple, il suffit de ne plus signaler. Ou encore « *l'ancienneté des enseignants en ZEP* » : élémentaire, il suffit de les coincer où ils sont. Ou, plus mystérieusement, « *la progression de l'assouplissement de la carte scolaire* » qu'on nous proclame aussi simultanément prochainement « *supprimée* » : comment l'assouplirait-on si on la supprime ? Oh ! Mystère des « *performances* » déjà dévoilé par les pourcentages magiques de taux de lecture de la lettre de Guy Môquet ou de participation aux élections des CVL⁸. Rappelons-nous que, durant de longues années, feu l'URSS a déjà testé le pilotage à la performance à coup de statistiques oniriques. La vie sociale et économique était déclinée en objectifs chiffrés qu'il fallait atteindre ou dépasser. En général, ils étaient évidemment dépassés avec le succès que l'on sait : l'acier inutilisable coulait par millions de tonnes. Les penseurs de la « *performance* » dans les services publics sont curieusement allés rechercher la méthodologie de la planification au magasin de l'Histoire mais enrichi de la compétition entre les individus⁹.

POURQUOI LA PERFORMANCE NÉCESSITE INSÉCURITÉ, INÉGALITÉ ET COMPÉTITION

Pour que la logique de la performance fonctionne à plein, elle a besoin d'une énergie : la compétition. Il faut que le dernier ait un intérêt impérieux à progresser, que le premier craigne de perdre ce qu'il a, que tous ne soient jamais dans une situation assurée.

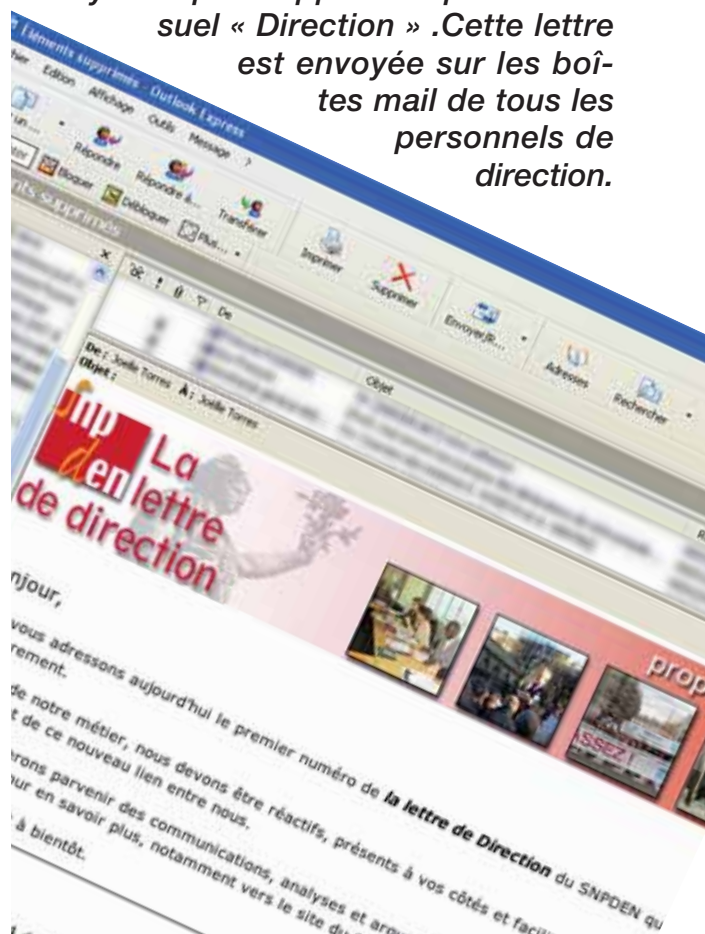
Contrairement à ce qu'on pense souvent, il n'est pas du tout dans la logique de la « performance » compétitive de créer des ghettos car le dernier ne doit ni espérer échapper à la danse, ni cesser de menacer la position de ceux qui sont devant lui¹⁰. Ce besoin existentiel d'inégalité et d'insécurité pour que la performance marche est bien illustré par la logique qui a présidé à sa première introduction à l'occasion de l'indemnité pour les établissements « *ambition réussite* » : l'indemnité peut aller jusqu'à 1 250 euros mais est toujours de 1 000 de moyenne. Pour qu'un monte parce qu'il a progressé, il faut qu'un autre baisse même si tout le monde progresse : c'est ainsi que la performance compétitive nous dévoile d'emblée son cœur...

En effet, l'inégalité perpétuelle de situations toujours menacées est le moteur de la performance compétitive. Les « néoconservateurs » à la française imaginent que cette stimulation est la condition du progrès¹¹ mais, à aucun moment, un équilibre général à tendance solidaire et égalitaire n'est envisageable (hors du monde vertueux et virtuel des discours convenus qui veulent rassurer mais qui ne sont que fariboles léni-fiantes). En effet, les aficionados de la performance compétitive pensent que l'homme est un animal agressif mais vite paresseux s'il n'est pas stimulé par l'intérêt personnel. Notons au passage que l'homme performant est un acteur « rationnel » c'est-à-dire qu'il n'agit que par intérêt et il faut donc qu'il ait intérêt pour agir. On ne pourra plus invoquer pour le mouvoir d'autres moteurs de l'action comme la recherche gratuite du bien public : celui-ci se réduit à la capacité des indicateurs à orienter dans le sens de l'intérêt général les actions d'individus ou d'unités agissant « rationnellement », c'est-à-dire dans leur intérêt propre.

Nicolas Sarkozy, alors qu'il était encore candidat, avait dépeint l'école qu'il souhaitait comme un paysage bigarré où chacun trouverait l'établissement qui conviendrait à son projet. Ce n'est même pas vers cela que nous conduirait la performance compétitive car sa logique chiffrée a un effet de standardisation très fort. Il faut être sur la même échelle pour être comparé et la comparaison est la condition de l'inégalité perpétuelle, moteur de la performance compétitive. Elle deviendrait aussi alors une exigence sociale légitime pour s'y retrouver. Les « classements » de la presse sont un avant-goût exact de ce monde, de sa brutalité et de sa platitude. De sa profonde stérilité aussi :

Présentation de la lettre de Direction

Dès ce mois de février, le SNPDEN se dote d'un nouveau support de communication : la lettre de Direction. C'est une « newsletter » dont la parution a un rythme plus rapproché que le mensuel « Direction ». Cette lettre est envoyée sur les boîtes mail de tous les personnels de direction.



Erratum

Correction

Dans l'article sur le temps de travail page 60 de la revue 154 *l'arrêté sur le temps de travail est évidemment d'août 2007 et non 2008.*

la recherche d'un « bon » classement ne signifie pas qu'un établissement va progresser mais agir mieux que d'autres sur les critères du classement sans qu'il soit nécessaire de rendre un meilleur service global. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que les pays soumis à ce mode de pilotage soient de temps à autre secoués de scandales liés au truquage de données d'où l'inévitable multiplication de contrôles formels et l'omniprésence des questions de déontologie.



Comme on le voit, « mérite » et « performance » ne sont nullement la même chose. Les sépare ce qui sépare, dans le domaine économique, les stratégies d'investissements à long terme des opérations de valorisation financière à court terme. A coup sûr, l'école relève des premières et prétendre la moderniser en important les méthodes des secondes est une erreur manifeste qui ne mènerait nulle part. La performance compétitive ne résoudrait rien des problèmes qui se posent à nous car les progrès d'un service collectif doivent être généraux pour mériter ce nom et la reconnaissance de la contribution des individus et des établissements dans ce mouvement n'est pas la stimulation d'une compétition entre eux, finalement contre-productive. Lors de la publication des résultats de Pisa et de leur exploitation dévoyée, Fred Van Leeuwen, le secrétaire général de l'Internationale de l'Éducation, rappelait que les systèmes éducatifs ne pouvaient pas être réduits « à des scores sportifs » et que « de tels objectifs superficiels sont profondément menaçants pour la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation pour tous ». Les promoteurs de la performance compétitive en éducation, aveuglés par leur dogmatisme idéologique, ne veulent même pas tirer leçon des expériences de ceux qui ont fait ces réformes, qui nous semblent neuves mais qui sont déjà datées, il y a quinze ou vingt ans¹².

Le SNPDEN alerte depuis des années sur la nécessité de transformations intelligentes et hardies du système éducatif. A défaut que les réformes globales nécessaires aient eu lieu quand il aurait fallu, l'action syndicale a permis d'obtenir, pour ce qui concerne en propre les personnels de direction, des points d'appui¹³ très forts qui sont une alternative crédible et efficace à la « performance compétitive ». Au-delà du brouillard inquiétant qui nous entoure (mais où on distingue bien des formes menaçantes), on peut ainsi considérer avec beaucoup plus d'optimisme qu'il n'est aujourd'hui d'usage l'avenir de notre métier et nos EPLE.

- 1 « Histoire générale de la fonction publique », tome III, Nouvelle librairie de France, édition 1993, page 375
- 2 En particulier, la focalisation sur la question des suppression de postes, qui n'est pas nouvelle, donne l'impression que l'on est confronté à un problème de degré alors qu'il s'agit d'un problème de nature où la question du nombre de postes est loin d'être l'enjeu central, *Le Petit Robert*, édition 2003, page 1613.
- 3 1839 alors que « mérite » est identifié depuis le XIII^e siècle.
- 4 Il a conservé ce sens pour les « performances » d'art contemporain.
- 5 Selon un sondage récent, la prise en compte des performances des fonctionnaires dans l'évolution de leur carrière serait approuvée par 80 % des personnes interrogées (mais la rémunération en fonction de l'atteinte d'objectifs suscite moins d'enthousiasme avec 52 % de réponses favorables).
- 6 Par exemple, bien « travailler » sa base Sconet pour améliorer ses taux attendus ce que font probablement déjà des établissements privés à la valeur ajoutée un peu trop faramineuse, sans présenter d'éléments nécessairement faux mais agencés d'une façon « optimisée » au regard des modes de calcul des différents taux.
- 7 Plus de 97 % pour la première, chiffre annoncé avant même, souvent, que nous ayons répondu, et plus de 46 % pour les secondes ce qui laisse bien circonspect...
- 8 Notons qu'embourbés, les planificateurs soviétiques ont aussi cherché dans cette voie au prix de quelques contorsions idéologiques que ce soit le mouvement stakhanoviste au milieu des années trente ou les réformes krouchtcheviennes des années cinquante.
- 9 L'idée de la fermeture des établissements estimés sans espoir d'avenir prend ainsi un relief particulier.
- 10 Ils sont bien des partisans d'un progrès de l'école mais, pour eux, cela n'est finalement qu'un effet collatéral bénéfique d'une compétition dont ce n'est pas l'objet pas plus que le « progrès » n'est le but des entreprises mais un effet accessoire de la recherche du profit.
- 11 Le « New public management » a plus qu'un quart de siècle et ses résultats sont mitigés alors que d'autres pays ont initié des réformes qui s'avèrent moins idéologiques mais plus efficaces.
- 12 Lettre de mission, évaluation, charte de pilotage dont les potentialités sont souvent sous estimées.