

Pourquoi mesurer la performance fait-il plus de mal que de bien ?

09/09/2016 | par François-Xavier Nerden | Lettre du cadre

À force de prôner la performance à tous les étages, on fait n'importe quoi. L'énergie dépensée dans la construction de tableaux de bord ou d'indicateurs de performance épuise et ces démarches sont souvent contre-productives. Et si, au lieu de ça, on essayait de faire plus simple ?

Faire mieux à moindre coût. Ce leitmotiv de l'action administrative nous contraint à en mesurer l'efficacité de production et chercher à la simplifier, la rendre moins coûteuse. Alors nous nous lançons dans de vastes campagnes de description de tâches. Les normes ISO font florès en France au rythme d'ailleurs du chiffre d'affaires des organismes certificateurs. La « norme Kafka » a même été inventée destinée à évaluer le niveau de complexité de l'administration centrale.

Les rigidités de la mesure de la performance

Certains indicateurs de tableaux de bord sont totalement inexploités ou inexploitable parce que, tout simplement, on a oublié de bien définir pourquoi on veut mesurer certaines choses. Plus grave, une fois réalisé un constat de la productivité actuelle, de nouveaux objectifs de résultats sont affichés par rapport à des normes souvent arbitraires et qui reposent parfois sur un présupposé de sous-occupation.

La « norme Kafka » a même été inventée, destinée à évaluer le niveau de complexité de l'administration centrale.

Se lancer dans la mesure des tâches qui nous sont confiées est coûteux en temps et en énergie. Prôner une culture de la performance, fixer des objectifs, mesurer les résultats, ne suffit pas, sans une appropriation effective de nouveaux concepts.

Le fait d'objectiver les relations, au sens de se doter d'objectifs, de mesurer les performances, n'a de sens que si les niveaux atteints témoignent des efforts entrepris pour inciter à avoir des comportements vertueux et conduisent à l'amélioration continue de la gestion des services publics.

Retour aux fondamentaux de la fonction publique

Or, la recherche de la performance, conduit paradoxalement à des effets contre-productifs. Le management par objectifs, l'évaluation par objectifs tendent à générer des rigidités incompatibles avec l'autonomie, contrepartie naturelle de la responsabilité prônée aujourd'hui. Cela induit des comportements opportunistes qui heurtent parfois certaines valeurs éthiques (la crainte de ne pas tenir ses objectifs entraîne parfois des mensonges sur les résultats...).

Plutôt que de se lancer dans la description fastidieuse de tâches il peut être opportun de rappeler le rôle de chacun des agents du service public.

Il existe un contrat moral entre la collectivité et l'agent : la stabilité de l'emploi des fonctionnaires a pour contrepartie une éthique de l'engagement propre au service public reposant sur la loyauté, un sentiment d'appartenance à une communauté un peu particulière faite de certains avantages certes, mais aussi et souvent, de beaucoup d'abnégation, une volonté de servir et d'être performant.

Économisons de l'énergie

Aussi, plutôt que de se lancer dans la description fastidieuse de tâches, prélude à la fixation d'objectifs, très consommatrice en énergie et en temps, il peut être opportun de rappeler le rôle de chacun des agents du service public :

contribuer à améliorer les talents, c'est-à-dire améliorer de manière continue les compétences et les qualités de chacun ;

pour cela, contribuer à promouvoir une culture de partage des connaissances ;

contribuer à diffuser une culture du résultat et viser l'efficacité ;

pour les cadres, savoir inspirer, motiver, guider l'ensemble du personnel ;

évaluer son action et rendre des comptes ;

ajuster en permanence gestion des hommes et pilotage stratégique de l'organisation.

Professionnalisme et reconnaissance sont les deux piliers immuables d'une conception renouvelée de la gestion des ressources humaines.