

# Fonction publique : 5 millions de carrières bloquées !

17/10/07

Il est temps de réformer l'administration française et de faire de la gestion de ses agents, en termes de performances et de perspectives professionnelles, une priorité

**L**es fonctionnaires, sous prétexte qu'ils ne subissent ni sanction populaire ni rigueur des marchés, passent pour des privilégiés voire des planqués aux yeux des Français. On met en cause leur lenteur et leur inefficacité. De fait, les problèmes de fonctionnement et d'incitation au travail, au sein de l'Etat, sont bien réels, et personne ne devrait chercher à les minimiser, surtout pas les syndicats. Mais en rejeter la faute sur les individus est injuste et stérile. Aucun d'eux n'est responsable de l'absurdité du système dans lequel il évolue. Qu'ils aient intégré la fonction publique par vocation ou par nécessité, des conditions de travail médiocres, des salaires rigides et déprimés, des carrières qui se jouent à coups de concours et de points à l'ancienneté, ont raison à long terme des plus motivés. Réformer la fonction publique est une nécessité.

Certains voient dans les départs massifs à la retraite (évalués à un tiers des effectifs entre 2000 et 2010) l'occasion de se débarrasser d'une masse salariale pléthorique et syndiquée. Le statut des fonctionnaires devrait, selon eux, disparaître avec les retraités. Mais les services publics ne seront pas plus efficaces s'ils emploient des salariés sous contrat privé. Les économistes sont unanimes : la capacité à s'engager à long terme auprès de ses employés est un atout majeur. Cet engagement favorise la coopération. Des salariés craignant d'être licenciés répugnent à s'entraider. Ils cherchent avant tout à paraître plus performants que leurs collègues, ce qui peut les conduire à saboter passivement le travail en équipe. L'engagement à long terme est aussi un atout financier. Les gens ayant naturellement de l'aversion pour le risque, ils sont prêts à accepter des rémunérations plus modestes pour éviter d'être confrontés aux fluctuations du marché du travail. Les groupes

EMMANUELLE AURIOL

japonais l'ont bien compris. Ils offrent, autant que faire se peut, des emplois à vie à leurs salariés, moyennant quoi leur productivité est l'une des plus élevées au monde. Les entreprises françaises, dont la durée de vie moyenne est de dix ans, ne peuvent prendre de tels engagements. L'Etat Français, qui ne risque pas le dépôt de bilan, possède cet avantage.

Mais pourquoi les performances de nos fonctionnaires sont-elles si médiocres comparées à celles des travailleurs des grandes entreprises japonaises ? La réponse réside, en réalité, dans la gestion ou l'absence de gestion des carrières en France, où le grade et le traitement des fonctionnaires dépendent pour l'essentiel du niveau des concours passés et de l'ancienneté. Une structure qui a la capacité de s'engager à long terme vis-à-vis de ses employés doit, pour être efficace, organiser un marché interne du travail, ainsi que le font les entreprises japonaises. Leurs salariés reçoivent au départ un salaire assez faible et sont placés en bas de l'échelle hiérarchique. Leurs performances, évaluées à intervalles réguliers, leur permettent d'obtenir des augmentations et de grimper peu à peu les échelons. Un tel système tient compte du fait que les gens travaillent à la fois pour de l'argent, et pour obtenir une reconnaissance sociale.

L'administration française devrait, elle aussi, mettre au point un système d'évaluation des performances, selon des règles préétablies et comprises par tous. L'idée est de se prémunir contre l'arbitraire, source de craintes et d'inefficacité. Dans cette perspective, certains principes semblent incontournables. Tout d'abord, il est souhaitable d'évaluer aussi objectivement que pos-

sible les performances individuelles. On mesure, par exemple, la production des chercheurs au nombre d'articles publiés, en tenant compte de la réputation des revues. Pour les juges, on compte le nombre d'affaires jugées, la qualité étant liée au fait que le jugement n'est pas réjugué, ni cassé en appel. Pour un guichetier on comptabilise le nombre de gens renseignés dans une journée, en interrogeant les usagers sur la qualité de service perçue. On pourra faire de même dans les hôpitaux, les administrations. L'évaluation du travail de la fonction publique doit inclure des enquêtes de satisfaction ainsi qu'un traitement des plaintes et des réclamations. Pour apprécier la productivité des services, on complètera les évaluations par des comparaisons. Prenons La Poste. Grâce aux saisies informatiques, la direction peut savoir le nombre d'usagers servis chaque jour, au niveau global, mais aussi par agence et par agent. Des comparaisons peuvent donc être opérées entre les agences et les guichets.

L'évaluation n'est jamais parfaite. Elle a un coût. Mais l'absence d'évaluation est forcément dangereuse. Insultante pour ceux qui se consacrent à leur mission et ne s'en voient jamais récompensés, elle laisse se développer des poches d'inefficacité que les contribuables acceptent de moins en moins. Il est frappant qu'il n'y ait pas de service des ressources humaines digne de ce nom dans la fonction publique française. Dans les grandes entreprises japonaises, c'est un département prestigieux qui attire les salariés les plus brillants. La démission de l'Etat français sur ces questions donne une idée de l'ampleur des réformes à entreprendre et des bénéfices que l'on est en droit d'en espérer. ■  
*Emmanuelle Auriol est chercheuse à l'Institut d'économie industrielle et professeure à l'université Toulouse-I.*