

# SYNDICAT CFTC - DOUANES

Bâtiment Condorcet – Teledoc 322 - 6, rue Louise Weiss  
75703 PARIS Cedex 13

☎ : 01 57 53 29 21

E-mail : [cftc.douanes@douane.finances.gouv.fr](mailto:cftc.douanes@douane.finances.gouv.fr)



## *Les brèves de la CFTC-Douanes - Février 2017*

### *Le résultat des résultats*

Voici un peu plus de dix ans maintenant que les administrations d'Etat, emboîtant le pas au secteur privé, ont mis à la mode les notions d' « indicateurs », de « performance », de « résultats », en créant au passage une prime qui allait avec, variable selon le nombre d'indicateurs collectivement atteints.

Cette nouvelle culture de valeurs a fait florès, et il est devenu de bon ton de penser que les fonctionnaires devaient être rentables, performants, faire du chiffre, ni plus ni moins que l'employé du mois chez Mac Donald.

**Ce paradigme communément admis se heurte toutefois à des limites de bon sens qui parfois peuvent, lorsqu'elles sont franchies, entraîner des conséquences dramatiques.**

Ainsi en Douane, la notion de résultats pourrait vite amener à une certaine schizophrénie. Comment faire du chiffre, des résultats mirobolants qu'on pourrait annoncer avec orgueil au gouvernement et aux medias, prouvant par là qu'on est le bon élève de la classe ? En réalisant davantage d'affaires, de saisies. Comment faire ? C'est là que l'équation devient compliquée et le paradoxe insurmontable : en supprimant des effectifs de douaniers ! Car moins de douaniers équivaut à davantage de trafics, et davantage de trafics implique davantage de saisies. Mais à bien y réfléchir est-ce là une vraie efficacité, que celle qui consiste à créer de la fraude ? Est-ce le but poursuivi ? **Ne pourrait-on pas, à l'inverse, imaginer un monde où la présence douanière serait suffisamment nombreuse, efficiente et dissuasive pour mettre un vrai frein aux trafics et où, faute de trafics, les saisies et les affaires seraient en diminution ?** Ne serait-ce pas là le meilleur résultat souhaitable ?

D'autre part, il n'est pas prouvé que l'incitation aux résultats soit en elle-même une motivation suffisante pour rendre les agents performants. Certaines études sociologiques suggèrent même précisément l'inverse : lorsqu'on cesse de compter sur la motivation intrinsèque et personnelle qui pousse à exercer un métier (chez nous : sens du devoir, du service public, de l'intérêt général) pour substituer à ces ressorts des motivations extrinsèques (primes, incitations aux résultats) la performance pure peut se dégrader, car l'échelle des valeurs s'inverse et devient contre-productive.



Enfin, il existe dans la notion de résultats un paramètre crucial de management qui lui est intimement lié. En Douane, il n'est pas besoin de forcer beaucoup la note pour que les agents ressentent plaisir et motivation à rechercher des affaires, démanteler les trafics. C'est le sens de leur métier. A trop pousser la mécanique, à exiger des douaniers toujours plus de performance, on court vite le risque que la machine s'emballe et que les agents basculent du côté sombre de la force. Et leurs dirigeants, si fiers d'étaler aux yeux du public des chiffres et des bilans annuels rutilants, mais ayant pudiquement détourné le regard de méthodes qu'ils auront pourtant tacitement encouragées au nom des résultats (secret de polichinelle), seront les premiers à fustiger les coupables, peut-être fautifs mais victimes aussi d'un système pervers créé de toutes pièces.

**Notons que si la prime collective de performance a, depuis sa création, sombré dans l'abîme, l'injonction aux résultats demeure, sous la forme des indicateurs qui ont eu la vie plus dure qu'elle.**

Les douaniers, pris dans une course à l'échalote qui semble ne pas avoir de fin, sont aujourd'hui dans la tourmente. Au moins ne peut-on pas les suspecter d'occuper des emplois fictifs.

***CFTC-Douanes : sur un autre ton.***