

<http://ecoleemancipee.org/spip.php?article1615>



Le benchmarking hors la loi : une victoire syndicale

- Syndicalisme -



Date de mise en ligne : dimanche 22 septembre 2013

Copyright © L'École Émancipée - Tous droits réservés

Cet article reprend le propos d'un ouvrage récemment publié par ses auteurs :
Benchmarking. L'État sous pression statistique,
Paris, La Découverte/Zones, 2013
en ligne sur le site de l'éditeur ; <http://www.editions-zones.fr>

Les dégâts, jusqu'aux suicides, provoqués par la course aux chiffres instaurée dans le travail sous l'influence des nouvelles formes de management, dont le benchmarking, sont désormais développés et connus dans tous les secteurs du travail.

Après une période marquée par un fort effet de sidération, des salariés et leurs organisations syndicales se réorganisent pour lutter contre ce fléau et apprennent notamment à utiliser les obligations des employeurs créées par la mise en place des CHSCT.

Une première victoire remportée devant les tribunaux de Lyon, en appelle d'autres.

Que vous soyez instituteur, personnel hospitalier, policier, universitaire, travailleur social, vous avez toutes les raisons de vous plaindre, dans les couloirs ou dans les manifestations, de crouler sous les chiffres.

Tous les agents publics, comme leurs collègues du privé, voient leur activité de plus en plus mesurée, quantifiée, évaluée, comparée. À tel point qu'on dénonce volontiers un quantitativisme exubérant, une quantophrénie.

Pourtant, on peut aisément montrer que l'État est depuis bien longtemps producteur et utilisateur d'une pléthore de chiffres. Les statistiques sont même inhérentes à son développement.

Alain Desrosières, dans son Histoire de la raison statistique, montre en effet qu'en France elles pénètrent l'État dès le XVIIIe siècle et Ian Hacking, philosophe des sciences, a décrit « l'avalanche de chiffres » qui s'est abattue sur les États européens à la fin du... XIXe siècle, et non pas du XXe.

Alors, comment expliquer ce sentiment actuel selon lequel les quantités nous submergent quand elles sont déjà là depuis au moins un siècle ?

Une forme de contrôle de plus en plus agressive

En fait, ce sont des statistiques d'un nouveau genre qui se multiplient. Les chiffres qui ont pullulé dans l'État, depuis la fin du XXe siècle, lui servent à gouverner ses propres agents, ceux-là mêmes qui l'incarnent.

Toute la nouveauté réside dans le fait que ce sont les fonctionnaires eux-mêmes - ou apparentés - qui sont auscultés, dénombrés, gérés, passés au crible de ces nouvelles quantités et non plus la société ou l'économie. Et à travers eux, c'est l'action publique elle-même qui se trouve transformée et, avec elle, les rapports que l'État entretient avec les destinataires de ses services, les contribuables, les citoyens, les retraités, les étudiants, etc. - bref, avec tout le monde.

Ces nouvelles quantités transforment la vie des fonctionnaires et par ricochet notre vie à tous, d'où l'impression

justifiée de leur omniprésence grandissante, voire oppressante.

Certes, les agents publics ont toujours été évalués et contrôlés, mais les formes de ces évaluations et contrôles ont changé depuis une quinzaine d'années dans les différentes fonctions publiques comme, d'ailleurs, dans les entreprises où ont été rodées de nouvelles méthodes de gestion des personnels et de leurs performances.

Parmi celles-ci, le benchmarking a fait florès. Ce terme d'usage courant dans le monde des affaires est de plus en plus familier d'un large public.

Ce n'est pas sa prétendue efficacité universelle qui explique son succès, mais bel et bien les multiples efforts engagés depuis trente ans par les dirigeants industriels et leurs clubs (comme la Table ronde des industriels européens, ERT), les organisations internationales (OCDE notamment) et l'Union européenne, le patronat (la Convention 2008 du MEDEF à Bruxelles avait par exemple pour slogan « Benchmarking, c'est la santé ! »), ses think tanks et ses leaders d'opinion.

Si le benchmarking a proliféré partout, c'est parce que ce procédé a été activement promu auprès des décideurs économiques et politiques, comme un outil soi-disant « politiquement neutre », un levier de compétitivité supposé utile à toutes les organisations quelles que soient leurs fins.

Une organisation du travail gagnant-perdant

Paré des atouts de la technicité, de l'objectivité, de l'impartialité, le benchmarking est censé fonctionner à l'émulation, la participation, la responsabilisation et produire une « amélioration continue » de la qualité dans l'intérêt de tous.

Ne nous laissons pas duper par les discours vantant la neutralité bienveillante d'un outil modulable à loisir, au service de ses usagers. Le benchmarking n'a rien d'innocent. Il est avant tout une technique de pouvoir. Il redistribue les hiérarchies, enrôle les volontés, réordonne les valeurs et les priorités.

Les rapports de force qui s'exercent à travers ce dispositif ne sont pas « gagnant-gagnant », comme disent les managers. À ce jeu, il y a bien des gagnants... et des perdants, plus ou moins facilement identifiables. Ce dispositif a ainsi servi l'ascension d'une nouvelle élite managériale et la précarisation galopante d'une part toujours plus grande des salariés.

Le benchmarking tue

La formule peut sembler excessivement violente. Pourtant, les pratiques de benchmarking sont bel et bien associées à des formes de violences aussi bien symboliques que physiques.

Dans les entreprises comme dans les administrations, la « culture du résultat », la « politique du chiffre », l'exhortation permanente à faire la preuve de sa performance, font des victimes, comme l'expriment dramatiquement dans leur dernière lettre les suicidés de la Police ou de l'Éducation nationale.

Depuis une décennie, les discours militants se multiplient pour dénoncer les effets délétères sur les services publics de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), devenue Modernisation de l'action publique (MAP) sous le gouvernement Ayrault, de la « politique du chiffre » et de la « culture du résultat », du New Public Management et de l'« idéologie de l'évaluation ».

Il n'est cependant pas facile de mobiliser les collègues contre des techniques organisationnelles d'autant plus insidieuses qu'elles se présentent comme des méthodes souples, juridiquement non contraignantes, simplement incitatives. Alors, que faire ?

À l'instar des représentants syndicaux des salariés de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes Sud, on peut lutter par une action collective.

Depuis 2007, cette banque avait en effet instauré un système de gestion des performances du personnel consistant en une évaluation permanente.

Chaque jour, heure par heure, les résultats des agences et de leurs salariés étaient analysés et comparés à ceux des autres dans des tableaux de suivi consultables par tous, à tout moment.

Le seul objectif poursuivi était de faire mieux que les autres. Ceux qui y parvenaient pouvaient aspirer à des récompenses sous forme de primes, tandis que les autres, figurant en queue de peloton, s'exposaient à des menaces de licenciement pour insuffisance professionnelle.

Une victoire qui en appelle d'autres

Le syndicat SUD qui dénonçait la « terreur » entretenue par cette méthode de management parmi les employés, a alors engagé une action en justice, laquelle a marqué un tournant dans l'histoire des résistances opposées à ce genre de dispositif.

Elle s'est appuyée sur les rapports d'alerte des médecins du travail, ainsi que sur les multiples « critiques factuelles et concordantes » émanant de l'Inspection du Travail, du cabinet ARAVIS chargé d'une expertise, des assistantes sociales, du CHSCT et des autres instances représentatives du personnel ».

Tous mettaient en évidence les « effets particulièrement pernicieux et dommageables » du benchmarking dont la pratique entraînait « une atteinte à la dignité des personnes par leur dévalorisation permanente utilisée pour créer une compétition ininterrompue entre les salariés ; un sentiment d'instabilité du fait qu'il n'y a aucune possibilité de se situer dans l'atteinte d'objectifs annuels puisque le résultat de chacun est conditionné par celui des autres ; une culpabilisation permanente du fait de la responsabilité de chacun dans le résultat collectif ; un sentiment de honte d'avoir privilégié la vente au détriment du conseil du client ; une incitation pernicieuse à passer outre la réglementation pour faire du chiffre ; une multiplication des troubles physiques et mentaux constatés chez les salariés, troubles anxio-dépressifs, musculo-squelettiques, accidents cardio-vasculaires » .

Le 4 septembre 2012, le tribunal de grande instance de Lyon a considéré que l'employeur n'avait pas respecté l'obligation de résultat que le code du travail lui assigne : assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salarié(e)s.

La mise en concurrence des salariés suscitait un stress permanent nuisant gravement à leur santé. Aussi a-t-il interdit à la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes Sud de fonder son mode d'organisation sur le benchmarking, lequel a été mis en quelque sorte hors la loi .

Ce jugement sans précédent ouvre la voie à de nombreux recours partout où cette technique managériale est à l'oeuvre.

Isabelle BRUNO et Emmanuel DIDIER