

Trait Direct :

La lettre d'information des cadres du SNU

« La performance comparée ou le benchmarking à la sauce Pôle Emploi... »

La DG semble avoir profité de la période estivale pour présenter en catimini un dossier qui avait été massivement rejeté par les organisations syndicales en 2013, en déclarant au CCE du 09/07 dernier :

« Le projet stratégique réaffirme la nécessité d'ancrer le pilotage de la performance au quotidien dans l'agence, notamment en déployant la performance comparée. »

Au-delà du débat sur la notion de performance appliquée à nos missions de service public, examinons ici plus attentivement ce qui se cache réellement derrière la démarche proposée par la DG, qui semble de prime abord séduisante.

Performance comparée, qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit de créer des groupes d'agences aux caractéristiques semblables afin d'en comparer les résultats. Il faudrait déjà se questionner sur la pertinence scientifique de la méthode utilisée par Pôle Emploi (neutraliser seulement quelques éléments de contextes exogène à PE pour créer des groupes d'agences soi-disant comparables) mais il nous semble primordial d'examiner avec attention les origines, objectifs et conséquences d'une technique managériale largement utilisée dans le secteur marchand.

Cette méthode proposée n'est en fait ni plus ni moins que ce qu'on appelle couramment le Benchmarking. Il s'agit d'une méthode d'évaluation comparative développée au début des années 1980 par un ingénieur de Xerox. Elle a été ensuite formalisée pour devenir une technique managériale de gestion de la qualité, consistant à rechercher les procédés les plus performants à l'œuvre en interne ou en externe afin de s'en inspirer. L'objectif recherché est d'améliorer l'efficacité opérationnelle d'une activité ou d'un processus, permettant ainsi d'agir sur la rentabilité de l'entreprise.

Le fait que cette méthode arrive aujourd'hui à Pôle emploi était prévisible : les objectifs quantitatifs, les tableaux de bord, enquête de satisfaction, et autres indicateurs de performance ne datent pas d'hier, mais ont été systématisés ces dernières années auprès de l'administration publique et tous ses opérateurs. Ceci via la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et la révision générale des politiques publiques (RGPP), rebaptisée dernièrement Modernisation de l'action Publique (MAP). En découlent aujourd'hui « pilotage par les résultats », « pilotage de la performance » ou autre « culture du résultat » dont la Direction Générale nous rebat les oreilles.



Notre DG viendra bientôt nous dire à l'instar de la déclaration de Laurence Parisot en 2008 lors d'un séminaire du MEDEF: « Benchmarking, c'est la santé ! »...

Risques et effets induits

Si on peut voir d'un bon œil une démarche qui vise à cibler les bassins ou agences performantes pour identifier les bonnes pratiques et ainsi permettre une émulation collective et une diffusion des bonnes pratiques, permettant potentiellement des gains de temps ou d'améliorer la qualité du service rendu. Il faut s'interroger sur les effets pervers dans l'organisation et les conséquences possibles sur les salariés.

Selon Isabelle Bruno et Emmanuel Didier auteur de *Benchmarking : l'Etat sous pression statistique* (Zones éditions 2013), ce serait « une technique de pouvoir, il redistribuerait les hiérarchies, réordonnerait les valeurs, gouvernerait les désirs et enrôlerait les volontés » Le benchmarking, selon les auteurs, entend court-circuiter les rapports de force qui pourraient s'exercer contre une décision hiérarchique en opposant aux salarié-es contestataires la preuve chiffrée, qu'ailleurs - pour Pôle emploi, sur d'autres bassins comparables ou dans d'autres agences-, on peut faire autrement et mieux. Les objectifs sont alors supposés indiscutables puisque tirés du réel : « ils ont de meilleurs ICT que nous, nous ne sommes donc pas bons, nous devons copier leur manière de faire ».

Ce ne sont donc plus les agent-es ou les ELD concernées eux-mêmes qui peuvent penser et améliorer leurs pratiques professionnelles. Comme si ce n'était plus la direction qui obligeait à respecter les consignes, mais les chiffres, qui, en quelque sorte, parlaient d'eux-mêmes.

Dans ce cadre, le risque est que la norme d'un travail bien fait ne réside plus dans ce que les conseillers mettent en œuvre, mais dans ce que d'autres (dans un environnement différent, avec des ressources et des contraintes différentes) ont pu faire localement. De fait, on dépossède en partie les agent-es de l'activité qu'ils exercent ?

Alors certes, la direction va nous rétorquer qu'elle a pris la précaution de faire des groupes d'agences comparables, que ce sont les bassins qui sont en premier lieu comparés. Cependant, on voit bien que déjà la concurrence entre DT, DTD et DAPE dans certains bassins est en marche.

Et demain : qu'est ce qui empêchera notre établissement d'établir un palmarès des agences efficaces et donc de ses ELD ? Ce type de management amène souvent au pire des excès. La Caisse d'Epargne s'est vu condamnée en 2012 par le tribunal de Grande Instance de Lyon pour avoir érigé le benchmarking en système de management des personnels. Nous ne pouvons donc qu'être inquiets et vigilants quand de telles méthodes arrivent à Pôle emploi.

Car le « New Public Management », déjà à l'œuvre depuis de nombreuses années dans la Police ou les hôpitaux publics, a démontré aussi les effets délétères de la « politique du chiffre » au détriment de la qualité du service public. En période de vaches maigres budgétaires, hors de question d'intervenir avec plus de moyens, notre DG nous le rappelle suffisamment : nous devons mieux nous organiser, afin de dispenser les meilleurs services à moindre coût.

Au slogan libéral classique du « moins d'Etat » s'est ainsi substitué progressivement le mot d'ordre néolibéral du « mieux d'Etat » avec les conséquences que l'on connaît dans de nombreux services publics.



La vision du SNU

Nous devons donc avoir un regard critique sur les promesses d'objectivité et d'équité formulées par la direction et redouter des conséquences sur la qualité de vie au travail des agent-es concerné-es :

La performance comparée telle qu'elle nous est proposée par la direction, ne va-t-elle pas conduire à ce que certain-es managers se sentent sous pression permanente de ce palmarès trimestrielle, les contraignant à viser toujours de nouvelles cibles, à s'engager sans relâche à atteindre un idéal relatif ? Car si la DG vise la réduction des différentiels de performance, elle ne prend en compte ni les différences entre les hommes ni entre les contextes locaux.

Les managers concerné-es n'auraient alors d'autre alternative que d'être volontaires, « proactifs » en apportant sans cesse la preuve de leur « performance totale » ou à défaut prendre le risque d'être stigmatisé-es, voire exclu-es.

Ce mode de management est pernicieux dans le sens où il ne fonctionne qu'à l'engagement personnel (prendre ses marges de manœuvre), à la responsabilisation (le pari de la confiance) et au volontarisme. Certains auteurs parlent à ce sujet de « contrôle d'engagement subjectif » (P.Zarifian : « Contrôle des engagements et productivité sociale ») pour mettre en relief l'ambivalence d'une domination qui se nourrit de la liberté, de la créativité et de la subjectivité des dominés.

Sous couvert, d'un meilleur dialogue autour des résultats, d'une meilleure visibilité pour les agent-es sur l'impact des actions mises en place localement, ne va-t-on pas au contraire, avec des indicateurs qui évoluent au gré des conventions tripartites et des plans stratégiques, accentuer la « perte de sens » de notre action et constater que le « mieux d'Etat » se transforme au final pour les usagers et les usagères en une nouvelle baisse de la qualité du service public ? La « digitalisation » à tout crin de notre offre de service et l'évolution de nos horaires d'ouverture sur le flux peuvent nous faire craindre le pire.

Enfin un autre effet pervers de cette « quantophrénie » (obsession de la quantification), dont fait partie la performance comparée, est la tentation pour les acteurs contraints de « faire du chiffre » de transformer la réalité de ces résultats : voir l'exemple récent de C3 consultant...

Soyons donc vigilant-es et ne prenons pas pour argent comptant le discours qui va nous vanter le caractère objectif de la méthode de performance comparée, Cette démarche est tout sauf inoffensive et, mal utilisée, elle peut dénier toute autonomie et recul à ceux qui l'exercent : les agent-es de Pôle emploi. **Ils doivent rester acteurs et actrices de leur quotidien professionnel.**

Le secteur national cadres du SNU, septembre 2015

Parce que le SNU défend un projet global pour Pole Emploi, son ambition est d'être présent dans toutes les catégories de personnel, et le choix de porter un regard attentif aux revendications des plus démunies (revalorisation prioritaire des bas salaires, égalité Femmes/Hommes, résorption de la précarité...) n'est pas incompatible, bien au contraire, avec une présence forte dans l'encadrement.

Le Secteur Cadres attire systématiquement l'attention de l'établissement sur les difficultés rencontrées à chaque échelon du métier de cadre (surcharge de travail, stress, respect du management de terrain...) et intervient à la demande de certains cadres rencontrant des difficultés dans leur métier.

secteurcadresnu@gmail.com

