

NOTES DE LECTURE

La Découverte | *Réseaux*

2013/6 - n° 182
pages 239 252

ISSN 0751-7971

Article disponible en ligne l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-reseaux-2013-6-page-239.htm>

Pour citer cet article :

Notes de lecture,
Réseaux, 2013/6 n° 182, p. 239-252. DOI : 10.3917/res.182.0239

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Isabelle BRUNO et Emmanuel DIDIER, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte, coll. « Zones », 2013, 250 p.

Par David DEMORTAIN

Ce livre porte sur l'histoire du *benchmarking* (BM) et de sa pénétration dans les services publics en France. Il est coécrit par une politiste et un sociologue, au nom d'une équipe de jeunes chercheurs réunis dans un projet de recherche collectif récent sur le même sujet. Son propos central est de mettre au jour les réseaux aussi discrets qu'étendus par lesquels cette démarche de quantification, d'étalonnage et d'amélioration systématique des activités s'est étendue des firmes où elle a été formalisée, à des organisations publiques dont elle semble redéfinir le fonctionnement de manière pathologique.

La première partie du livre propose des définitions de la démarche du BM, des extraits des discours publics qui la vantent (Alexandre Jardin (!), Laurence Parisot, Jacques Santer...), ainsi que des illustrations de son déploiement actuel dans les services publics. Elle montre comment le BM s'est disséminé grâce à un travail lourd d'universalisation et de naturalisation de la démarche, à grands coups de best-sellers, de prix, de formations, de diffusion de *success stories* managériales, mais aussi de discours publics, le tout constituant une lourde économie de promesses managériales (le BM comme amélioration du profit, de la qualité, des performances, mais aussi comme moyen d'émancipation et de reconnaissance de l'agent individuel). La deuxième partie est un historique de la codification et de la circulation transnationale de la démarche, entre États-Unis et Japon, et entre firmes et gouvernements. Les observations sur l'arrivée du BM dans des organisations de service public en France – police, hôpital, université – occupent la troisième et plus longue partie du livre. La conclusion du livre (« Statactivisme ! ») appelle les agents à retourner l'outil de la quantification contre ceux qui l'emploient à des fins de contrôle.

Le livre, comme son plan le montre, mêle habilement généalogie, ethnographie et critique. Il est de lecture agréable : maquette originale, jargon en quantité limitée, ton souvent enlevé pour embarquer le lecteur dans l'enquête. Le livre est certes marqué par une posture critique, pointant les effets indésirables du BM et tournant en dérision cette logique autoréférentielle qui se mord souvent la queue (les benchmarkeurs s'autobenchmarkant et diffusant des référentiels aux agents pour qu'ils se benchmarkent eux-mêmes ; voir les pages sur l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). Les auteurs n'ont

cependant pas oublié d'écrire un vrai ouvrage d'enquête, dont les fines observations sont d'une pertinence immédiate pour plusieurs fils de discussion actuels en sciences sociales, que ce soit sur la quantification comme mode de gouvernement, la bureaucratisation du monde et l'appauvrissement cognitif des situations de travail dans les organisations soumises à un régime d'évaluation, les appropriations et résistances aux modes managériales, ou encore la circulation transnationale des instruments de gestion ou d'action publique.

Mais qu'apprend-on, donc ? On apprend d'abord, et ce n'est pas le moindre des intérêts du livre, à reconnaître ce qu'est le BM. Cela est fait sans négliger les multiples variantes de la démarche, et sans en reconstruire artificiellement une « essence illusoire ». Les auteurs recomposent la « constellation d'éléments à géométrie variable » du BM, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques et dispositifs (indicateurs, tableaux de bord, baromètres, palmarès...) typiquement déployés en son nom. On comprend ainsi aisément que le BM a un air de famille avec une série d'autres doctrines managériales (« total quality management », « reengineering », « New Public Management »...), et que c'est l'ensemble de ces outillages qui progresse dans le monde contemporain, par des actes parallèles et convergents de codification de démarches équivalentes en différents points de la planète.

Dans la deuxième partie, le livre montre ce que la dissémination du BM doit à un travail répété d'expérimentation, de codification et de promotion de la démarche dans une série d'organisations et de secteurs à travers le monde. Ce travail est conduit par les promoteurs et « pères » attitrés de la démarche (Camp, Deming), au sein puis au-delà de l'entreprise américaine Xerox, ainsi que par toute une série d'acteurs aussi intermédiaires qu'expansionnistes – consultants, journalistes, think-tanks, lobbys industriels, mais aussi organisations internationales – qui se servent de ce véhicule pour pénétrer des secteurs comme la santé ou l'éducation, dans lesquels ils n'ont pas *a priori* de légitimité à intervenir. On comprend que la dissémination de dispositifs managériaux est grandement accélérée dès lors que ces dispositifs s'incarnent en compétences et en expertises, et donc deviennent un critère de légitimité professionnelle. Les cadres de Xerox, prosélytes du BM, ont largement usé de cette stratégie de dissémination par l'éducation et par la formation, comme les trajectoires de Kearns (ex-PDG de Xerox devenue vice-président à l'Éducation sous Bush aux États-Unis) ou de Camp le montrent.

Le BM n'est pas un pouvoir hiérarchique (le dispositif irrigué, dans sa philosophie en tout cas, l'ensemble des organisations dans lesquelles il se déploie),

mais son déploiement dans les services publics est indissociable de l'installation (ou de la perpétuation) d'une forme de domination. C'est la grande vertu de la troisième partie que de faire cette sociologie de la domination par le BM en actes. Elle montre, par l'étude du terrain policier notamment, que si les parties dominées des organisations peuvent être séduites par la démarche (direction de la sécurité publique plutôt que police judiciaire, par exemple), les agents se retrouvent vite piégés par une prolifération d'indicateurs qui déprécient leur activité et dont la définition tend à être imposée d'en haut. Si les agents de terrain parviennent à modérer localement la discipline du chiffre (la « chanstique »), ce sont bien eux qui en souffrent le plus (voir le lien plausible que les auteurs parviennent à établir entre souffrance psychologique des agents et introduction du BM), tandis que les acteurs aux échelons supérieurs parviennent eux à échapper à l'évaluation de leurs performances.

Étant donné l'ampleur des réseaux du BM, les auteurs ont nécessairement dû borner leur étude. La première borne de l'étude est géographique : les terrains d'observation sont français. La deuxième est de se concentrer sur la diffusion d'une variante du BM, celui qui est compétitif et à visée de contrôle, par opposition au BM collaboratif, succinctement présenté. Enfin, troisième borne, les observations de terrain sont opérées dans des services publics uniquement. On en comprend bien l'intérêt : les particularités des organisations publiques (importance des éthiques professionnelles, multiplicité et irréductibilité des objectifs poursuivis et des valeurs...) justifient de s'y intéresser tout spécialement. Mais cela signifie-t-il qu'il y a une spécificité des services publics français en la matière, par opposition aux mêmes services dans d'autres pays, ou à des firmes ? Le livre n'est pas explicite sur ce point, et n'aide pas à aller au-delà d'un sens commun qui oppose services publics français et modernisation managériale.

Le livre semble parfois préférer la percussive de la critique à l'approfondissement des pistes de recherche qu'il ouvre (en conformité peut-être avec l'orientation de la collection « Zones » dans laquelle il est publié à La Découverte). On se demande donc ce que donnerait une ethnographie complète de la circulation de l'outil (l'universalisme construit de la démarche explique en partie sa dissémination, mais quelles sont les propriétés sociales de personnes comme Kearns, Camp ou Deming, et de leur action, qui expliquent leur capacité à tisser les réseaux hétérogènes et à créer des voies de passage pour le BM ?). On aurait aimé aussi en apprendre plus sur la politique du BM (sa mobilisation comme instrument de politique publique, et les inflexions éventuelles selon

les gouvernements), et sur ces « nouvelles élites » qui construisent et sont construites par le BM, sur lesquelles l'ouvrage est trop concis.

Cela est véniel, le livre étant riche et ses apports nombreux. Au final, se dessine en creux un constat perturbant : celui de ce qu'on pourrait appeler l'infalsifiabilité de l'outil. L'inefficacité du BM à réaliser ce qu'il promet (la multiplication des indicateurs rend l'interprétation de la performance presque impossible ; pire encore, l'application du BM peut conduire à une baisse de la qualité du service, comme l'enquête de Nicolas Belorgey sur les hôpitaux, citée par les auteurs, le montre), l'accumulation des critiques, la démonstration de ses effets pervers, rien de tout cela ne semble stopper l'extension de ses réseaux. Quelles sont alors, peut-on se demander en refermant l'ouvrage, les limites du BM ? Ne s'arrête-t-il que là où commence le statactivisme ?

David DEMORTAIN
INRA/Sens
demortain@inra-ifris.org