

# LA QUALITÉ : UNE ILLUSTRATION DE LA VRAIE NATURE DU MANAGEMENT

« Le management peut être défini, en se référant à Michel Foucault, comme “ une technologie politique ”: il s’agit d’un dispositif organisateur de discours qui guident des actes, d’un savoir inscrit dans des techniques verbales et mentales qui produit du pouvoir »(1).

Instrument opératoire d’une idéologie, l’idéologie libérale, chacune de ses initiatives doit être analysée avec beaucoup de soin par les spécialistes du champ de la santé au travail, comme pouvant être porteuses de risque pour la santé au travail.

Nous avons montré dans une contribution précédente que le management, par définition manipulateur, utilise le mensonge comme technique. C’est dans ce contexte qu’il faut analyser la stratégie de la qualité.

Le management joue sur les mots, ceux-ci se voit attribuer par le management un sens différent du sens trivial qui permet leur utilisation dans une manipulation idéologique et politique. Dans la définition classique du terme qualité, rien ne préjuge de sa nature bonne ou mauvaise. Un glissement de sens, vers celui d’excellence, de supériorité, sensées conférer la noblesse à « l’homme de qualité » le transforme en concept très positif.

Comment pourrait-on être « contre » la qualité ? Sous la poussée des Etats-Unis, une série de normes internationales, les normes Iso de la série 9000, appliquent ce concept aux différents secteurs de l’économie, tentant de lui conférer une valeur universelle. Mais on ignore souvent qu’une autre norme, la norme Iso 8402, traite du « vocabulaire » des normes de la série 9000. Incontournable, elle définit, un à un, chaque concept du « management de la qualité ». Ainsi la qualité c’est : « l’ensemble des caractéristiques d’une entité qui lui confèrent l’aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Une « entité » est : « ce qui peut être décrit et considéré individuellement. une entité peut être par exemple : une activité ou un processus, un produit, un organisme, un système ou une personne ou une combinaison de l’ensemble ci-dessus ».

Trois caractéristiques découlent de cette définition managériale de la qualité : son universalité, la personne n’étant qu’un objet parmi d’autres, son individualité, sa variabilité en fonction de valeurs implicites. Elles sont en rapports avec les objectifs poursuivis par le management : instrumentaliser, individualiser, manipuler les salariés.

Comme l’écrit un spécialiste de la qualité(2) celle-ci est ainsi investie à la fois d’un rôle idéologique et politique « qui concerne l’encadrement, les techniciens et les opérateurs, idéologique car il s’agit d’assujettir l’ensemble du personnel à de nouvelles figures symboliques, faisant des uns des animateurs voire des militants, des autres des petits entrepreneurs. Politique car ce qui est en jeu, c’est le pouvoir dans l’entreprise, c’est la capacité de la direction à mener l’entreprise là où elle veut qu’elle aille (...) Sans forcément penser que cela soit l’un des buts poursuivis, on peut tout de même constater que ces démarches qualité provoquent des effets qui obéissent à la devise, diviser pour régner. »

Or cette instrumentalisation et cette individualisation s’opposent en tout à ce qui fait la valeur du travail à la fois techniquement et pour la santé. Le travail est en effet la coopération entre les femmes et les hommes pour obtenir la mobilisation coordonnée qui permette de faire ce qui n’a pas été prévu par l’organisation du travail.

Il y a là une contradiction paradoxale mais indépassable, un défaut de cohérence, comme ils disent, qui n’a pas pu échapper aux organisateurs du travail. Mais dans un système idéologique l’idéologie prend le pas sur la réalité. Les stratégies managériales, quelles qu’elles soient, ont donc pour finalité de transférer la gestion des conséquences de cette contradiction sur le salarié. Dans un contexte de concurrence entre les entreprises les coûts de productivité doivent être revus à la baisse. pour rendre le travail plus rentable celui ci doit s’intensifier. Ce contexte impose de pousser les hommes et les femmes à dépasser les limites extrêmes de leurs capacités.

1- Frederik MISPELBOM : « Au delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur », Syros, 1995.  
2- Frederik MISPELBOM : opus cité.





la pensée idéologique unique en arme en la prenant « mortellement » au sérieux. A la pensée idéologique se substitue la logique avec laquelle l'idée est mise à exécution. Selon elle, il y a « *d'un côté la contrainte de la terreur totale qui en son cercle comprime la masse d'hommes isolés et les maintient en vie dans un monde qui est devenu pour eux un désert ; de l'autre la force autocontraignante de la déduction logique qui prépare chaque individu dans son isolement désespéré contre tous les autres* ».

Le sujet idéal du régime totalitaire est l'homme pour qui la distinction entre fait et fiction et la distinction entre vrai et faux n'existe plus. Le totalitarisme diffère de la tyrannie en cela que l'oppression de la tyrannie qui s'est aussi affranchie des lois se légitime par et contre une opposition : son principe est la crainte qu'elle inspire aux opposants éventuels. Pour régner elle isole les hommes les uns des autres mais toute la sphère de la vie privée avec ses possibilités d'expérience, d'invention et de pensée est laissée intacte. Le totalitarisme ne peut tolérer cela il lui faut non seulement isoler politiquement les hommes mais aussi les « désoler » dans la sphère des relations humaines. La désolation est l'expérience absolue de non-appartenance au monde, c'est l'une des expériences les plus radicales et les plus désespérées de l'homme. La désolation organisée est bien plus dangereuse que l'impuissance inorganisée de tous ceux qui subissent la volonté tyrannique et arbitraire d'un seul homme.

Au plan du travail, une tyrannie fondée sur l'isolement laisse généralement, en partie, intactes les capacités productives de l'homme car elle respecte l'homme en tant qu' « *homo faber* ». Si cette qualité ne lui est plus attribuée et si est niée sa qualité de sujet, le travailleur se transforme en « *animal laborens* ». Alors l'isolement devient de la désolation. Un pouvoir de cet ordre sur des travailleurs, serait dès lors automatiquement un pouvoir sur des hommes désolés et non simplement isolés et tendrait à devenir totalitaire. Cette volonté de réduire les marges de manœuvre, en recourant par exemple aux démarches qualité, vise avant tout à isoler. Mais le système confronté aux inconvénients de cette stratégie cherche à les compenser en exigeant une implication psychique exclusive des salariés dans l'entreprise.

L'espace de liberté ayant disparu entre les salariés ceux-ci sont à la merci des sirènes de l'idéologie d'entreprise. N'y a-t-il pas un risque de voir se produire, ici ou là, des dérives totalitaires ?

Si l'on considère que l'économie prime partout sur la politique, n'y a-t-il pas de risque de contagion à l'ensemble de la société ?

*Alain Carré*  
*octobre 1996*