

CHAPITRE 8

La Qualité

On nomme habituellement « gestion de la qualité » l'ensemble des techniques d'organisation permettant la mise en conformité de la production de biens ou de services avec des standards prédéfinis.

La gestion de la Qualité a d'abord été implantée au Japon et aux États-Unis dans le domaine industriel. Elle a touché la France dans les années 1990 sous le nom d'« assurance qualité ». La machine à dominer et à consolider le pouvoir des hiérarchies était lancée, elle atteint son apogée actuellement. Je vais tenter de vous démontrer que c'est pour conserver leur joug sur les dominés que les hiérarchies de domination ont étendu avec enthousiasme la gestion de la Qualité aux activités non industrielles. Il s'agit fondamentalement de contourner la compétence acquise par les dominés. Ceux-ci auraient pu, malgré leur servitude volontaire congénitale, devenir impertinents, voire rejeter l'autorité de la hiérarchie. En France, les événements de Mai 1968 ont constitué un coup de semonce que certains dominants ont parfaitement entendu.

LA REVANCHE DU RAMEUR

La compétence des agents techniques diplômés ne peut être niée puisque leur diplôme émane d'une des grandes hiérarchies dominantes : l'Éducation nationale. Pour contourner ce problème, il a fallu élaborer des standards de travail. Ces standards définissent la manière de bien travailler. Il suffit alors de faire glisser progressivement la notion de compétence (je connais mon travail) vers celle de Qualité (je fais mon travail comme l'indique le standard) pour maintenir la domination. Ce standard de travail peut porter des noms variés : norme, directive technique unifiée, certification, cahier de charges, recommandation, procédure... C'est le principe qui compte : l'agent n'est plus jugé sur ce qu'il sait faire, mais sur son aptitude à suivre une procédure préétablie et imposée par la hiérarchie.

Souvent, cette procédure émane d'un autre type de diplômé, qui a suivi une formation différente censée faire de lui un cadre (terme d'origine militaire). Or, l'expérience montre que la corrélation entre ce niveau de qualification et l'aptitude à la fonction managériale n'est pas automatique. Peut-être tout simplement parce que cette aptitude à motiver et diriger les hommes, qui est souvent constitutionnelle, ne fait pas partie des critères de sélection à l'entrée de ces formations. Il est souvent reproché à ces cadres diplômés de manquer de pragmatisme, de bon sens, de méconnaître le terrain, de vivre dans l'aveuglement spécifique des élites coupées de leur base.

En quelques années, la notion de qualité du travail s'est déconnectée du produit ou du service final et encore plus de la compétence de son effecteur. Un

LE MAL DOMINANT

travail de qualité est désormais un travail qui suit les règles. Un travail effectué hors règles n'est pas un bon travail, même si son résultat paraît conforme à ce que l'on en attendait.

L'évolution de l'appréciation de la qualité dans le domaine de la médecine constitue un exemple intéressant :

1700 av. J.-C. : Si un médecin opère un homme pour blessure grave avec une lancette de bronze et cause la mort de l'homme, ou s'il ouvre un abcès à l'œil d'un homme avec une lancette de bronze et détruit l'œil de l'homme, il aura les doigts coupés.

Article 218 du code d'Hammourabi

1980 : Les soins de haute qualité sont les soins visant à maximiser le bien-être des patients après avoir pris en compte le rapport bénéfices/risques à chaque étape du processus de soins.

Avedis Donabedian

1990 : La qualité des soins mesure la capacité des services de santé destinés aux individus et aux populations d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment.

Institute of Medicine

2000 : La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Certification ISO 9000

La « Qualité » s'écrira désormais avec un grand « Q ». Elle s'est progressivement déconnectée du résultat. Notez l'accélération récente du phénomène après des siècles de stabilité. En 2000, avec le succès de la certification ISO, la mesure de la qualité du travail est définitivement déconnectée de la compétence de l'agent effecteur et même parfois du résultat. L'affaire des prothèses mammaires PIP défectueuses illustre bien ce glissement. Parmi tous les contrôles réalisés, aucun n'avait consisté à étudier la composition réelle d'une prothèse commercialisée. Seules les procédures de fabrication ont été auditées.

La Qualité introduit une nouvelle contrainte par rapport aux lois de la démocratie : si le code pénal définissait essentiellement ce qui est interdit, la Qualité définit ce qui est autorisé. La différence est fondamentale. Définir ce qui est interdit laisse une assez grande latitude pour s'adapter au réel, pour innover, pour faire preuve d'imagination. Avec une définition de ce qui est autorisé, ou tout du moins vivement recommandé, la liberté d'action est brutalement restreinte à un dénominateur commun sclérosant. L'homme est transformé en machine dépendante de celui qui la programme.

La perversion de la Qualité apparaît dès son nom. Comme le souligne Franck Lepage dans ses merveilleuses « conférences gesticulées¹ », qui oserait être « contre la Qualité » ? Les mots portent leur violence

1. Voir médiagraphie en fin d'ouvrage.

LE MAL DOMINANT

en eux. Lepage donne de nombreux exemples : la domination se vend mieux quand on la nomme « partenariat » ; le capitalisme a des détracteurs, mais comment pourrait-on être « contre le développement » ?

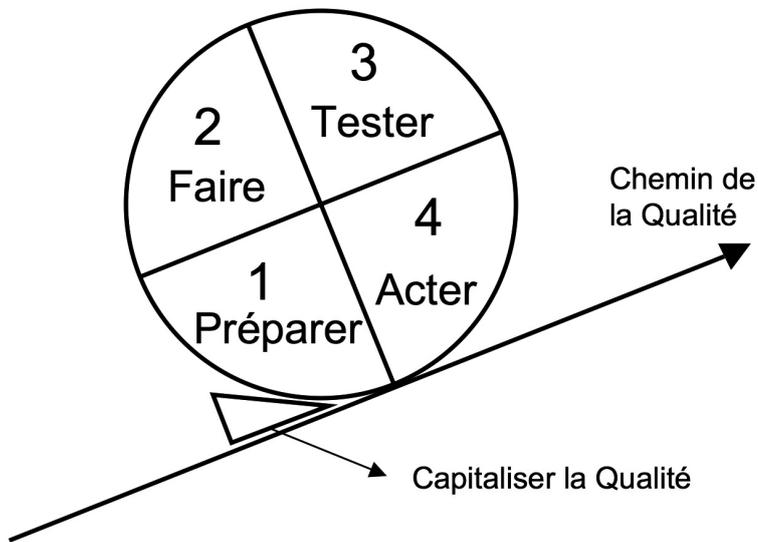
La Qualité devrait s'appeler « remise en cause de la compétence », de même que le « centre de valorisation des déchets ménagers » près de chez vous est plus précisément une « usine d'incinération des ordures ».

L'aliénation culturelle que la Qualité met en place dans tous les compartiments de la société suppose un vocabulaire spécifique, capable de faire illusion auprès des dominés sur ses intentions réelles. Mais qu'est-ce exactement que cette Qualité avec un grand « Q » ?

Comme souvent, l'idée initiale est plutôt bonne. William Edwards Deming est célèbre pour l'avoir mise en œuvre aux États-Unis pendant la Deuxième Guerre mondiale afin d'améliorer la qualité des munitions. On demande à un obus d'avoir un diamètre précis, une charge précise et des caractéristiques globales homogènes. Comme il est impossible de tester chaque obus en le faisant exploser, sa qualité ne peut être évaluée que par le suivi de son mode de fabrication. Cette approche était d'autant plus nécessaire que les ouvriers affectés à leur fabrication, des femmes notamment, n'avaient aucune expérience significative de ce type de tâches.

William Edwards Deming est également célèbre pour avoir inventé une conceptualisation graphique de la démarche qualité : la roue de Deming.

LA REVANCHE DU RAMEUR



Le principe de la roue de Deming est simple :

1) La première étape consiste à *planifier* l'action, la méthode de production, à déterminer une *procédure*.

2) La deuxième étape représente le passage à *l'action*, la mise en œuvre de la procédure, sa confrontation au réel.

3) Vient ensuite l'étape de *l'évaluation* : cette procédure apporte-t-elle une amélioration, un bénéfice qualitatif ?

4) Le cycle se termine par *l'intégration* éventuelle de la nouvelle procédure dans les processus de fabrication. Si c'est le cas, la roue avance d'un tour et monte vers la Qualité ; une cale permet de capitaliser ce bénéfice pour la production future.

Il est facile d'imaginer l'utilité de cette démarche pour la fabrication industrielle et en série de munitions puis de pièces de voitures. Ce que l'on demande à une munition est d'être homogène à tous points de vue. De même, les quatre roues d'une voiture doivent absolument être identiques. La gestion de la qualité

LE MAL DOMINANT

et la roue de Deming constituent d'excellents outils ou modèles pour assurer la qualité de produits normalisés.

Depuis l'invention des robots de production, l'épine douloureuse que représentait le taylorisme dans ce modèle de production s'est estompée en Occident. Les hommes sont passés du stade de machines à celui de contrôleurs de machines, plus gratifiant quoique encore consacré à la vérification de la bonne exécution d'un programme prédéfini. Quelques aménagements, comme la rotation des postes, ont permis de limiter l'aliénation des ouvriers spécialisés qui ne pouvaient être remplacés par des robots.

Pour être honnête, je dois reconnaître que l'aspect humain était fondamental dans l'approche productive de Deming, et que c'est peut-être parce qu'il s'opposait sur ce point au taylorisme qu'il n'a pas été entendu initialement aux États-Unis, au contraire du Japon. Un des éléments principaux que Deming mettait en avant était l'élimination des quotas de production, de la direction par objectifs et de toute forme de direction par les chiffres. Il n'a pas été écouté sur ces aspects par les hiérarchies, qui avaient surtout été séduites par son approche normalisante et ses résultats immédiats sur la qualité de la production.

Tout a basculé lorsque les dominants ont constaté qu'en appliquant aussi cette technique aux productions hétérogènes qui faisaient appel cette fois à l'intelligence d'agents humains qualifiés et non à des machines, ils pourraient augmenter leur emprise sur leurs subordonnés.

LA REVANCHE DU RAMEUR

La vision de la qualité de Deming, fondée en partie sur la communication entre les acteurs de la production et la participation de tous à un objectif de qualité partagé, a été totalement dévoyée. Autant la gestion de la qualité et la roue de Deming sont utiles pour des productions recherchant un clonage parfait, autant elles sont inadaptées aux services ou tâches industriels non répétitifs. Elles sont non seulement inadaptées, mais antinomiques du vivant et de l'humain, dont l'efficacité est fondée sur la diversité et l'adaptabilité.

Grâce à la démarche qualité, les appareils électroniques et les voitures ne tombent quasiment plus en panne. Mais à cause de la démarche qualité, la vie des rameurs est devenue un enfer.

La roue de Deming a cédé la place à la roue de la dés/organisation. Deming doit se retourner dans sa tombe.

La roue de la dés/organisation

Les étapes de la roue de Deming concernaient donc des tâches répétitives visant à aboutir à un groupe de produits identiques. Or, l'activité humaine concerne souvent des tâches variées et non exclusivement répétitives aboutissant à des résultats différents. Tous ces résultats ne sont pas des « produits » : il peut s'agir d'une coupe de cheveux, d'un soin, d'une activité de conseil.

Comme nous l'avons vu avec Christophe Dejourné, le réel se manifeste par la mise en échec de la maîtrise. Il est tout simplement impossible de prévoir la

LE MAL DOMINANT

totalité des problèmes et des obstacles que l'agent de terrain va rencontrer. Sur une chaîne de montage, ces imprévus sont rares une fois la fabrication lancée. Mais dans l'action humaine et les services, comme dans le monde vivant en général, l'imprévu est la règle.

L'idée de mettre en place une démarche qualité fondée sur des standards pour améliorer les services aurait donc dû être abandonnée d'emblée. Mais si vous adhérez comme moi à la vision d'Henri Laborit, à savoir que ce choix n'a pas été dicté par une rationalité sociale mais par une rationalité de domination, les choses deviennent beaucoup plus lisibles.

Voici quelques arguments qui alimentent cette position iconoclaste :

- La demande d'une démarche qualité (DQ) émane toujours initialement des dominants et non des dominés.

- La DQ renforce le pouvoir des directions.

- La DQ est une contrainte qui s'impose surtout aux dominés.

- La DQ rend malheureux les êtres sociaux et empathiques.

- La DQ plaît aux individus ambitieux et cyniques, c'est-à-dire les dominants en phase d'ascension.

Aucun rameur n'a jamais demandé à se voir adjoindre un consultant qualité dans son bateau.

La démarche qualité était initialement destinée à améliorer des outils de production, des machines, puis des robots. L'appliquer aux tâches humaines aboutit à transformer l'homme en automate, en un exécutant privé de la capacité de s'adapter, d'améliorer, d'essayer, de tout ce qui fait de lui un être

humain. Je parlerai donc désormais de « dominance qualité ».

Dans le nouveau système de gestion des hôpitaux, par exemple, une infirmière est une unité de ressource que l'on peut affecter ici ou là en fonction des besoins, en encadrant son travail par des procédures et en lui imposant un *reporting* pour vérifier qu'elle les a bien respectées.

Dans la réalité, l'infirmière s'appelle Gisèle. Elle s'entend bien avec Pauline et Françoise, avec qui elle fait habituellement du bon travail, mais pas avec Corinne et Alain qui lui tapent sur les nerfs. Elle connaît bien le service de pédiatrie A et les médecins qui y travaillent ; les produits que l'on y prescrit lui sont familiers. Elle ne connaît pas les médecins ni les habitudes du service de pédiatrie B. Le service A est spécialisé en néphrologie pédiatrique, alors que le service B s'occupe de pneumologie infantile et de maladies infectieuses. Gisèle est très performante dans le service A, très peu dans le service B, surtout si Corinne ou Alain travaillent en même temps qu'elle...

Pour le gestionnaire qui organise la répartition des personnels et qui ne visite les services hospitaliers que pour les inaugurer, Gisèle peut être affectée indifféremment au service A ou au service B, puisqu'il s'agit de pédiatrie dans les deux cas. Gisèle est une machine à soigner sans existence affective, une « ressource ». Il suffit qu'elle suive les procédures pour que le travail soit bien fait. Si Gisèle est en arrêt maladie, on prendra une intérimaire qui ne connaît ni le service A, ni le service B. Tout cela ne pose aucun problème puisqu'il y a la démarche qualité

LE MAL DOMINANT

pour veiller à ce que tout se passe bien. Comme vous le savez, ce n'est pas aussi simple.

Il n'est pas anodin que la gestion du personnel ait été remplacée par la gestion des « ressources humaines », qui laisse entendre que l'humain est devenu une ressource de l'entreprise comme une autre. Les mots ont un sens. La dominance hiérarchique doit toujours persuader les dominés que leur statut est structurellement inférieur. Cette échelle de valeurs justifie le maintien et le faible renouvellement des échelles de domination.

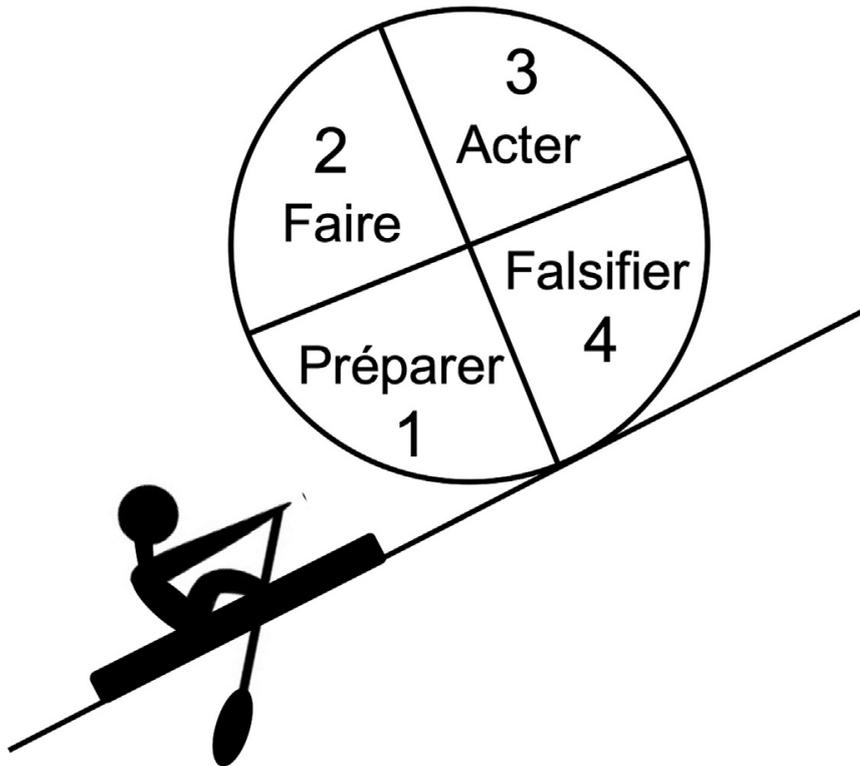
La mise en place de la dominance qualité nécessite quelques étapes initiales, car il faut, dans l'idéal, que le sujet participe à sa mise en place et se l'approprie. Une dominance qualité paraissant surgir de nulle part et imposée sans concertation entraîne un fâcheux rejet par les agents de terrain. Il faut donc l'introduire progressivement, en leur donnant l'impression qu'elle émane d'eux et donc les valorise. Un argument supplémentaire est le discours sur la sécurité qu'apporteraient ces procédures. Qui pourrait être « contre la sécurité » ?

Enfin, l'aptitude naturelle à la soumission des employés [dominés] constituera une aide précieuse.

La dominance qualité génère une dés/organisation qu'elle utilise paradoxalement pour se renforcer. Son atout majeur est de maîtriser l'évaluation globale du processus, puisque celle-ci constitue la troisième étape du cycle complet de la roue de Deming. Il suffit d'attribuer la dés/organisation induite par la dominance qualité à une insuffisance d'organisation ou de formation des agents pour valider son renforcement.

LA REVANCHE DU RAMEUR

Cette autojustification est diabolique et terriblement efficace.



La roue de la dés/organisation

Les quatre étapes de la roue de la dés/organisation par la dominance qualité :

1) Inventer une nouvelle procédure et la présenter comme liée à la Qualité.

2) La mettre en œuvre.

3) L'intégrer directement dans le fonctionnement de l'entreprise ou de l'administration.

4) Falsifier l'évaluation avec deux options d'intérêt équivalent : confirmer le succès promis initialement ou attribuer les problèmes rencontrés à l'incompétence résiduelle des agents insuffisamment réorganisés.

Je ne me suis pas trompé dans l'ordre des troisième et quatrième étapes. L'intégration précède presque toujours la falsification de l'évaluation. Tout d'abord, il est plus difficile de contester quelque chose qui est déjà acté ; ensuite, il y a un risque de détection trop précoce de la falsification si elle est pratiquée avant la généralisation de la procédure étudiée. En publiant l'évaluation falsifiée après la mise en œuvre définitive de la dominance qualité, les dominants prennent de vitesse les rares contestataires². D'ailleurs, certains dominants suppriment tout simplement l'étape de falsification et décrètent que l'évaluation est inutile du fait de l'importance de l'objectif.

Remarquez l'absence de cale freinant la chute, et la présence du rameur fuyant devant la roue de la dés/organisation...

Mise en place et appropriation

La dominance qualité nécessite des indicateurs. Puisque ce sont les méthodes que l'on évalue et non le résultat du travail, il faut pouvoir identifier les méthodes optimales qui constitueront des indicateurs de la Qualité. Pour cela, la première étape consiste à étudier les techniques ou stratégies associées habituellement à une bonne qualité finale de la production (dans l'ancien système de valeur fondé

2. Un bon exemple de ce mécanisme est représenté par l'évaluation de son programme « sophia » par l'Assurance maladie française. <http://www.atoute.org/n/article213.html>

sur le résultat puisqu'il faut un point de départ pour mesurer la qualité).

Ces techniques, méthodes ou pratiques, plus fréquemment associées à une bonne qualité finale du service, seront érigées en « indicateurs qualité ». Il est assez facile d'obtenir la collaboration des dominés les plus compétents pour établir ces indicateurs : les dominés apprécient la reconnaissance de leurs dominants. Nous recherchons souvent cette reconnaissance qui pourrait parfois signaler une promotion future dans la hiérarchie ou l'attribution de ressources supplémentaires. N'oublions pas qu'un dominé est un dominant en puissance. Donc nos agents, et notamment les meilleurs d'entre eux, sont assez flattés que leurs méthodes ou leurs expertises soient reconnues et qu'elles servent à définir des indicateurs qui vont mesurer la qualité du travail de leurs collègues. Le statut d'étalon fait rêver beaucoup d'hommes...

Les dominés qui contribuent à identifier les indicateurs, aveuglés par leur plaisir d'être hissés au rang de modèles inscrits au tableau d'honneur, ne voient pas venir le piège qui se referme sur eux, et encore plus sur leurs collègues : il va consister à transformer l'« indicateur » en « obligateur ». Certaines pratiques sont plus souvent associées à l'obtention d'un bon résultat, ce sont des indicateurs de Qualité, des marqueurs. Mais cela ne signifie en rien que l'usage d'une autre pratique ne permet pas d'obtenir également un bon résultat. Il s'agit simplement des techniques les plus couramment efficaces. C'est une donnée d'observation.

L'usage que les hiérarchies font de ces indicateurs démontre que la démarche qualité est avant tout une

LE MAL DOMINANT

démarche de domination. Les hiérarchies ont transformé les indicateurs en obligateurs : si vous ne suivez pas cette pratique, votre travail est obligatoirement mauvais. Ce tour de passe-passe est le secret de la domination par la dominance qualité. Nous avons vu plus haut que la mesure de la qualité fait désormais abstraction du produit ou du service final. La dominance qualité décrète que c'est le respect de la procédure ou du standard qui détermine exclusivement la qualité. Le glissement est fondamental. Ces procédures et ces standards établissent la bonne façon de faire, réduisent les options possibles et s'imposent à ceux qui font le travail, les enfonçant dans une soumission définitive. Leur compétence n'existe qu'au moment du recrutement, cette notion disparaît ensuite. Leur mission sera désormais de suivre scrupuleusement des procédures imposées. De plus, la qualité étant désormais liée aux procédures et non à la compétence des agents, ceux-ci deviennent interchangeables ; ils constituent une ressource au même titre qu'un ordinateur, une table ou une salle de réunion.

Si les dominants redoutent une réaction trop vive de leurs agents, ils peuvent commencer par acheter leur soumission : une prime sera attribuée à ceux qui respecteront les nouvelles procédures. La prime a un double effet attractif. L'appât du gain bien sûr ; mais elle apporte aussi de la valorisation personnelle. Beaucoup d'agents reçoivent cette prime comme une médaille, une reconnaissance de la qualité de leur travail, eux qui ont tellement à cœur de bien faire ou de monter dans la hiérarchie. C'est l'option qui été choisie récemment pour les médecins libéraux.

Ceux-ci ne sont pas salariés. Ils sont donc peu liés hiérarchiquement aux gestionnaires de la santé. Ces derniers ont mis en place un intéressement financier au respect d'objectifs chiffrés. Mes confrères ont adhéré massivement à cette option, et du même coup à une dépendance hiérarchique qui va se renforcer insidieusement jusqu'à les priver de leur libre arbitre face à leurs patients. Cette prime sur objectifs va représenter une part croissante de la rémunération des médecins, au détriment de leurs honoraires. L'enveloppe globale restera identique. Par effet d'entraînement grégaire et pour préserver ses revenus, la quasi-totalité de la profession va accepter ces chaînes. Ne croyez pas naïvement que la qualité des soins va augmenter pour autant : aucun travail scientifique n'a pu confirmer cette hypothèse. Ces indicateurs n'évaluent pas la qualité réelle du travail (espérance de vie des patients, fréquence des maladies, souffrances endurées) : ils mesurent le respect des procédures ou l'atteinte d'objectifs biologiques intermédiaires à la pertinence contestable. Mais contester la qualité des objectifs est un piège dans lequel il ne faut pas tomber. C'est la mesure de la qualité du travail sur des indicateurs réducteurs et déconnectés de l'objectif final qui constitue la faute originelle de la « démarche dominance ». Albert Einstein l'avait résumé en une phrase : « Ce qui peut être compté ne compte pas toujours, et ce qui compte ne peut pas toujours être compté. » Flaubert l'a résumé encore plus brièvement « La médiocrité chérit la règle. »

Les médecins soumis à cette rémunération à la performance (c'est le cas en Angleterre) se concen-

trent sur les indicateurs rémunérés, y compris chez les patients où leur mise en œuvre est inadaptée. Cette énergie est détournée des soins qui ne sont associés à aucun indicateur. Globalement, le résultat qualitatif réel après quelques années est nul, sauf si l'on mesure cette qualité au taux de respect des indicateurs, ce qui est bien sûr absurde, mais ce dont ne se privent pas les partisans de ce mode de rémunération par l'intéressement³.

Avec le temps, la dominance qualité est devenue une bulle, comme la bulle financière. Elle s'autonourrit et s'autovalide. Son caractère cyclique ne peut être clairement identifié par tous car elle est née il y a une trentaine d'années. Seuls les vieux employés se souviennent de la préhistoire du travail. Ils sont les plus nombreux à en souffrir, disposant d'une base de comparaison qui manque aux plus jeunes.

Les dominants ont totalement verrouillé leur pouvoir et tiennent désormais les dominés sous leur coupe.

Le *lean*

Je ne peux pas conclure ce procès à charge contre la dominance qualité sans parler du *lean*. Ce concept managérial constitue une des variantes de la démarche qualité. Le *lean* s'appuie notamment sur les principes et la roue de Deming. Mais il comporte aussi des éléments humains. Il a assuré le succès de l'entre-

3. Évaluation de son programme « sophia » par l'Assurance maladie française. <http://www.atoute.org/n/article213.html>

prise japonaise Toyota, avant de montrer ses limites et de mettre cette entreprise en difficulté. Son importation en Europe s'est révélée un échec dans l'industrie.

Voici quelques principes du management *lean* :

- les managers et les travailleurs doivent trouver et éliminer les causes profondes des problèmes dès que ces derniers surviennent ;
- chaque employé est incité à réfléchir et à proposer des améliorations du système productif. Cela débouche sur des chantiers ponctuels d'amélioration ;
- le management doit se dérouler « sur le terrain », car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace ;
- les décisions sont nécessairement adoptées par consensus.

L'échec est inscrit dans ces items, car on n'y tient pas compte de l'instinct de domination des dirigeants. Cet élément étant négligé ne peut donc être contrôlé et conduit le *lean* à sa perte par les mécanismes habituels de la dominance qualité :

– Si les managers et les travailleurs divergent dans leur appréciation sur les causes des problèmes, les managers (dominants) imposeront leur point de vue, y compris et surtout quand ils sont eux-mêmes à l'origine du problème.

– Chaque employé est incité à être une force de proposition, mais toute proposition mettant en cause l'avis ou le pouvoir des dominants sera rejetée, car ce sont eux qui décident in fine et la perte de pouvoir n'est pas une option acceptable.

– Le management n'aime pas le terrain, lieu qui

rend visible son incompetence technique face à celle des employés. Seuls les managers connaissant parfaitement le métier, voire issus de la production, sont à l'aise dans l'usine (ou le service hospitalier). Les jeunes managers frais émoulus de l'école, malgré l'obligation de faire des stages de terrain, sont plus à l'aise loin des machines et des problèmes.

– « Consensus » est un mot qui n'a aucun sens dans une organisation hiérarchique fondée sur une échelle de valeurs. Dans une telle organisation, ce sont le chef et son équipe rapprochée qui prennent les décisions, quoi qu'il arrive.

Le *lean* ne peut donc pas fonctionner s'il est associé à une structure hiérarchique, ce qui est le cas dans les entreprises, l'administration et même le milieu associatif. Les rares cas où le *lean* est efficace concernent des projets portés par de petits groupes peu hiérarchisés, travaillant dans un lieu où règne une ambiance détendue et non compétitive.

Des scientifiques ont étudié les conditions qui permettent à des groupes de résoudre au mieux les problèmes⁴. Le facteur principal, surprenant, n'est pas la compétence des individus, ni même la moyenne des compétences du groupe. Le facteur principal de réussite réside dans les aptitudes à l'empathie des membres et la présence d'une femme au sein du groupe. Je n'ai pas développé le rôle fondamental des femmes dans la gestion des luttes entre mâles

4. Anita Williams Woolley *et al.*, « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups », *Science*, vol. 330, n° 6004, 29 octobre 2010, p. 686-688.

LA REVANCHE DU RAMEUR

dominants, mais ce travail scientifique en constitue un bon exemple.

Des livres entiers ont été écrits sur l'absurdité des procédures qui encadrent le travail humain. Un de mes auteurs préférés est Scott Adams, qui a créé la célèbre bande dessinée *Dilbert*, où cet aspect occupe une place importante. Ses dessins, souvent inspirés de faits réels, sont si subversifs que leur affichage est interdit dans les bureaux de certaines entreprises. En voici un qui raille la certification ISO 9000 :



Un autre livre m'est cher, celui de Jaddo⁵, jeune médecin et blogueuse dont les billets stigmatisent merveilleusement l'absurdité du monde médical et notamment hospitalier. Elle y décrit son passage dans une maternité. Son rôle consistait à créer les comptes-rendus de sortie à l'aide d'un logiciel dédié à cette fonction. Quelques cases à cocher, des chiffres à entrer et l'ordinateur sortait un document normalisé qui était adressé au médecin traitant et en copie à la patiente. Le problème qu'elle a rencontré est

5. Jaddo, *Juste après dresseuse d'ours – Les histoires brutes et non romancées d'une jeune généraliste*, Fleuve Noir, 2011.

LE MAL DOMINANT

banal mais caractéristique de ce type d'outil : la possibilité que le bébé meure lors de l'accouchement n'avait pas été prévue lors de la conception du logiciel. Comme ses collègues, Jaddo était donc censée réaliser un compte-rendu standard, précisant même le mode d'allaitement, avec comme seule différence que la ligne parlant du bébé précisait qu'il était mort. Impossible de retirer la mention de l'allaitement ni d'ajouter du texte, une parole humaine pour atténuer l'impact de ce document froid et impersonnel. Jaddo a refusé, elle a rédigé un compte-rendu à la main. Ce comportement lui a été reproché par sa hiérarchie car trop coûteux en temps.

Quand la corruption rejoint la dominance qualité

Nous avons vu que la corruption constitue le principal moyen utilisé par les dominants pour dévoyer les mécanismes de protection démocratiques. Elle leur permet notamment de capturer les structures administratives de contrôle. L'arme absolue consiste à allier la corruption avec la dominance qualité. Si les règles qualitatives, les indicateurs, les normes sont influencés par des dominants corrupteurs provenant de hiérarchies économiques, la puissance de contrôle des dominants économiques, politiques et administratifs, unis dans le contrôle total du travail de chacun, devient quasiment sans limite. C'est ce qui est arrivé avec certaines recommandations de pratiques

LA REVANCHE DU RAMEUR

médicales produites par la Haute Autorité de santé française, biaisées par des conflits d'intérêts chez les experts qui les ont rédigées, et sur lesquelles l'Assurance maladie française s'appuie désormais pour valider et rémunérer le travail des médecins.