

Des stats aux stals



Je m'empresse de revenir vers vous pour vous remercier très chaleureusement ! L'appel au secours de « Label au bois dormant » n'aura vraiment pas été vain, car, même si vous ne m'avez adressé aucun des messages de soutien espérés, la « direction » m'envoie ce jour les statistiques de lecture... Eh ! bien, vrai, je ne fus jamais si bien regardée ! Pour fêter ça, je me suis empressée d'aller changer de poitrine. La dépense fut des plus modestes, les Francilien.ne.s ici présent.e.s le comprennent sans peine aux vues des réjouissances publicitaires qui s'affichent sur les murs du métro : il s'agissait pour moi, tout simplement, d'acheter du jambon de la marque « La Vie », lequel se targue d'être sans viande. Pour les provincieuses, j'indique qu'un autre credo de cette bonne maison est : « Faut évoluer : on n'est plus dans les années 2025 ». Ils ont raison, 2025 fut pourrie. Sur cette base, et cela est patent depuis les tout premiers jours, la suivante évolue. Du reste tout le monde le sait bien, évoluer, voire même muter, tel est notre destin.

Grâce à vous donc, je suis en pleine forme et la déduction ne fait pas un pli : les statistiques sont thérapeutiques. L'État l'a compris, qui en produit sur nos pratiques sexuelles et leurs évolutions. Après nous avoir servi des pourcentages de chacune des positions possibles, les médias nous l'assèment en conclusion : les rapports sexuels sont à la baisse tandis que les violences augmentent. La solitude, quant à elle, n'a jamais été autant à la hausse. La chose est claire, on espère nous soigner grâce à une approche de type « alcooliques anonymes » : ah ! finalement, je ne suis pas seul.e à être seul.e. Vraiment, ça fait du bien !

Mais, et si ce n'était pas assez clair, malgré tout ? Car je me suis laissé souffler à l'oreille que le « management de la qualité » (dont je vous entretenais il y a peu) est aussi parlant pour certain.e.s que le sont les univers parallèles quantiques. Il me faut donc envisager de vous donner céans une leçon de statistiques appliquées. Commençons donc par le haut du panier en prenant un exemple parmi d'autres : Sybille Veil. Rendons-lui grâce de ce que France Culture n'est plus très loin d'équivaloir France Inter,

elle-même en mutation vers RMC. Sybille Veil est Présidente de Radio France depuis 2018, c'est dire qu'il s'y passe la même chose qu'à l'hôpital public dans les années 2010. Label Sybille y était en charge de réfléchir à la stratégie et d'organiser, en conséquence, le déploiement des programmes de transformation des hôpitaux. Mais au fait, c'est comment qu'on transforme ? (On parle aussi beaucoup dans le monde du travail, et de façon fort docte, de « mutation » comme déjà évoqué, mais également d' « hybridation »).

Transformer ? Rien de plus simple en fait : une dose de resserrage budgétaire d'un côté – avec par exemple la Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP) voulue par Sarkozy sur le modèle du New Public Management voulu par Thatcher – et une dose de « management de la qualité » pour, dans ce contexte, faire marcher les troupes en rangs serrés. Mais qu'est-ce donc que la qualité ? Au quotidien, c'est ce que l'on retrouve dans tout ce qui est certifié ou labellisé. En voici un exemple [en italique les termes de base de toute démarche qualité et quelques explications entre crochets] : la Chine à récemment décerné un prix littéraire à un roman entièrement conçu par IA. Les risques de scandale possible, si des éditeurs publiaient de tels livres sans en avertir les lecteurs, ont fait qu'immédiatement, en France, championne en matière de certification¹, un label « Création Humaine » a été imaginé par la maison d'autoédition Librinova. On nous explique, à la radio, de quoi il retourne : « Charlotte Alibert, directrice de Librinova, nous détaille le *processus* pour l'auteur : “ La première étape, c'est l'*engagement* de l'auteur [engagement : une VALEUR incontournable, et c'est toujours la première étape d'une démarche qualité que de définir des valeurs], et ensuite, il y a la partie *vérification* [ne pas dire CONTRÔLE, on est à la radio et le mot fait un peu peur... « contrôle qualité »]. Soit d'abord une vérification automatisée avec l'utilisation de logiciels : c'est l'intelligence artificielle qui va venir détecter l'intelligence artificielle puisque finalement c'est elle qui se connaît le mieux [!]. Ensuite, il y a un *auditeur* [du terme « auditer », un incontournable de la certification] qui va interviewer l'auteur, et ce même auditeur va ensuite faire une lecture *échantillonnée* de l'ouvrage » [le fondement de toute démarche qualité : cotation, échantillonnage et évaluation statistique]. La journaliste indique, pour conclure, qu'une directive européenne devrait prendre effet en 2026, ce dont se réjouit le Directeur de la Société des gens de lettre, car cela permettra de mettre en œuvre un « label de droit » qui sera donc certifié par l'UE et permettra « d'informer les consommateurs »² :

– « Radio France a obtenu le label “Alliance” décerné par l'AFNOR en novembre 2022 et confirmé en 2024 »³ ;

¹ La certification est l'aboutissement d'une démarche qualité, elle est délivrée par une instance externe à l'institution qui s'est engagée (moyennant finance) dans une telle démarche. La certification ou labélisation constitue une sorte de diplôme de bonne conduite à faire valoir auprès de la clientèle (ou des usagers des services publics).

² Hélène Combis. *Journal* de 18h le 16/01/2024. France Culture.

³ <https://www.radiofrance.com/label-diversite-et-egalite-radio-france>

- « l'AP-HP obtient la plus haute accréditation internationale pour le référentiel de son Label "Qualité et sécurité des soins à l'international" »⁴ ;
- « la Certification HAS⁵ : pilier de l'excellence et de la sécurité des soins en France, et ses évolutions clés pour 2025⁶ ».

Quel rapport entre cette liste indigeste et les statistiques, ou le fait d'avoir à serrer les fesses au boulot ? La réponse pourrait prendre des pages tant la qualité sait être procédurière, c'est même à vous en dégouter d'essayer d'y comprendre quelque chose. Prenons donc un exemple détente : vous êtes au bord de la mer en Bretagne et descendez dans un hôtel faisant partie de ceux, nombreux, qui sont certifiés « qualité » (ISO 9001)⁷. Vous y trouverez, dans la salle de bain, une fiche indiquant que le nettoyage a bien été effectué de telle à telle heure. C'est la femme de ménage qui l'aura remplie puisque les procédures « qualité » la tiennent dans l'obligation d'autocontrôler la bonne réalisation de son travail en remplissant cette fiche de pointage. Laquelle fiche sera ensuite vue et contrôlée – potentiellement au moins, ce qui suffit – par les clients dont vous faites partie. À l'issue de votre séjour, vous allez être invité à remplir un *questionnaire de satisfaction*⁸ puisque, dans une démarche « qualité », ce procédé est incontournable. La femme de ménage sait parfaitement que tout commentaire négatif que vous pourriez faire sur la propreté des chambres lui sera dûment rapporté, motif principal pour lequel elle s'autocontrôle sérieusement. Vous n'êtes pas femme de ménage ? Assurément non puisque dans cette fable vous êtes le client à satisfaire, mais puisque la roue tourne, lors de votre retour au travail, vous ou votre service serez pareillement évalué par un client (l'AP-HP, par exemple, envoie des questionnaires de satisfaction par *mail* à l'issue des consultations à l'hôpital). Tout comme pour les femmes de ménage, le contrôle et l'autocontrôle vous sont ainsi devenus des routines, et puisqu'il en va de même pour tout le monde salarié, noter individuellement un chauffeur Uber ou une livreuse Deliveroo va finir par relever d'une sorte de bon sens commun, celui des clients (à satisfaire) que nous sommes.

Mais revenons à l'hôtel. Avec ses questionnaires de satisfaction l'hôtelier semble se préoccuper de ses clients, ce qui est bon pour son image de

⁴ https://www.hospitalia.fr/L-AP-HP-obtient-la-plus-haute-accreditation-internationale-pour-le-referentiel-de-son-Label-%C2%A0Qualite-et-securite-des_a4578.html

⁵ Haute Autorité de la Santé. Ses certifications, fondées sur l'approche internationale qualité de l'ISO (voir plus loin), ont un caractère obligatoire pour les structures médicales françaises.

⁶ <https://adequationsante.com/tout-savoir-sur-la-certification-has/>

⁷ International Organization for Standardization, <https://www.iso.org/fr/home.html>

⁸ La norme internationale qualité ISO 9001 précise ses « exigences » en matière de « surveillance » : « L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations. » Bien des gens ont pris l'habitude de remplir de tels questionnaires, ne serait-ce qu'à l'issue d'une quelconque formation continue, puisque cela fait plus de trente ans que cela est obligatoire dans ce domaine où les formateurs sont de statut précaire, soit vacataires, soit travailleurs indépendants. La chose n'a donc fait que se développer avec l'augmentation des statuts précaires, tels que ceux des livreurs Deliveroo ou des autoentrepreneurs. Dans le même mouvement, celui de la précarisation des emplois, cette même pratique s'est développée pour les salariés, avec par exemple les logiques client interne/externe et les évaluations à 360°.

marque, et donc pour les affaires, c'est du reste la raison pour laquelle il a investi les sommes nécessaires à sa labélisation « qualité ». Et, bonus et non des moindres, il aura moins souvent à faire contrôler physiquement le travail des femmes de ménage puisqu'elles se savent surveillées par les clients, cela fait donc gagner à l'hôtelier des heures salariées de professions intermédiaires. Les femmes de ménage, quant à elles, travaillent plus vite qu'avant puisqu'elles doivent noter leurs heures de passage dans les chambres. Leur rythme a été prédéfini et normalisé et leurs heures de travail sont vérifiables sur les fiches accrochées dans les salles de bain. Il y a donc fort à parier que les femmes de ménage sont moins nombreuses depuis que le ratio « temps pour une chambre/nombre de chambres » a été dûment calculé. Conclusion, on peut parier, sans craindre de se tromper, que cet hôtel fonctionne avec un nombre d'heures salariées inférieur (professions intermédiaires et femmes de ménage) à celui d'un autre hôtel équivalent qui ne serait pas certifié. On peut également parier que la *qualité* du service rendu en a pris un coup.

La déshumanisation des activités et des relations amoindrissant la motivation, par ailleurs, la procédurisation du travail entraînant une forme de déresponsabilisation (« ce n'est pas dans la procédure »), ce système engendre une perte de confiance entre salariés et hiérarchie, il s'alimente donc de lui-même puisqu'il incite à... renforcer les contrôles. Il s'agit donc d'une forme de cercle vicieux : plus ce système est en place, plus les relations sociales et de confiance se délittent, plus les contrôles sont nécessaires, plus les relations sociales et de confiance se délittent, etc.

Sans aucun ajout ou remplacement par la technologie, on voit, avec cet exemple, que la standardisation (procédures qualité) et l'évaluation de la « satisfaction » permettent, à elles seules, de faire des gains de productivité et des économies substantiels. La technologie n'est qu'une étape postérieure permettant de faire encore un tour de manège supplémentaire en matière de gains. Les procédés, quant à eux, sont restés les mêmes, ce sont ceux de la stimulation et du contrôle. Plus ce système est technicisé (fiche de pointage/questionnaires, puis applications informatiques et numériques), moins les fonctions de contrôle physique sont nécessaires. Et donc... plus les gains prolifèrent.

L'apparente contradiction, au niveau des fonctions de contrôle (augmentation des nécessités de contrôle, d'un côté, diminution des professions intermédiaires de contrôle, de l'autre) se résout par la remontée des fonctions correspondantes dans la pyramide hiérarchique. Les dispositifs sont progressivement complétés par des investissements dans des techniques et des technologies de contrôle de plus en plus performantes. Les effectifs diminuent ainsi, tandis que les gains augmentent. Tout comme les salariés, les nantis se font de moins en moins nombreux, mais eux voient leurs gains augmenter tout en étant dotés de moyens de contrôle de plus en plus efficaces.

Par ailleurs, sous couvert de « satisfaction client », la qualité introduit, à l'intérieur même de chaque fonction, une division temporelle et qualitative des tâches, ce que l'on nomme des objectifs. Cette pratique mène, en quelque sorte, à un retour du travail à la tâche contre lequel les syndicats

s'étaient ardemment battus à l'époque du capitalisme ultralibéral. Chaque objectif individuel – dont l'atteinte est mesurée grâce à des critères objectivables – est susceptible d'avoir un impact sur la relation contractuelle (remontrances, voire licenciements), ou sur le salaire (primes). Il s'agit là d'une évolution des conditions d'exercice du salariat fort utile pour détricoter le droit du travail et le faire évoluer vers des formes telles que, notamment, l'ubérisation (paiement à la course), ou encore, le statut d'autoentrepreneur (paiement à la mission).

Ces explications sont allées fort vite en besogne tant la chose est retorse et lénifiante à appréhender, mais, vous l'aurez compris, les procédures et les questionnaires permettent de faire des cotations à partir desquelles on élaborera des statistiques de temps passé et de comportements idoines permettant de remonter ainsi quelques bretelles individuelles et de réorganiser les services au bénéfice des clients rois que l'on prétend que nous sommes. La visée est bien de faire des gains sur la masse salariale tout en surveillant au mieux les salariés de reste.

La qualité le proclame : elle est un « système de management », celui au sein duquel les rois sont des cons, d'autant que ce ne sont pas eux qui tiennent le sceptre. Imposées dans les usines au début des années 1980, les approches « qualité » se sont peu à peu généralisées, dans le monde du travail salarié au plan mondial ; les délocalisations de la fin du siècle passé ont constitué l'un de leurs facteurs de diffusion les plus conséquents. L'État français en est très friand depuis, *a minima*, la présidence Sarkozy. À compter de celle-ci, ce système de management n'a cessé de s'étendre, notamment dans la fonction publique. Les hôpitaux en savent quelque chose. La numérisation de la satisfaction, *via* force applications, n'est qu'une privatisation achevée de la même approche, celle du contrôle et de l'autocontrôle. Des stats aux stals, il n'y avait qu'un pas.

Babaly NARSOUACK

– À *contretemps* / Marginalia / février 2026 –
[<http://acontretemps.org/spip.php?article1148>]

AC