

La maintenance malade d'un management « distant » ?

Par **Christophe DESHAYES**

Chercheur en résidence à l'École de Paris du management, et co-titulaire de la Chaire Phénix (Mines Paris – PSL)

Michel Villette m'a fait passer l'entretien avec Pierre Messulam sur lequel je me permets d'adresser quelques remarques. Le texte est d'une portée plus large que celle annoncée, car il décrit un management « distant » que j'ai aussi pu observer sur d'autres terrains.

UNE ETUDE CLINIQUE DE PORTÉE GÉNÉRALE

Le riche matériau empirique mobilisé, obtenu directement sur une longue période par un spécialiste expérimenté, constitue un apport précieux car plutôt rare dans le domaine de la gestion. Le périmètre étudié est circonscrit dans l'article à la maintenance industrielle dans le transport ferroviaire et à celle des ouvrages d'art, mais la portée de cette étude va bien au-delà, car, comme le rappelle Pierre Veltz (Veltz, 2022), « la maintenance en un sens très large est devenue le cœur du travail industriel », et nous en dépendons pour nombre de nos activités les plus quotidiennes.

Les phénomènes décrits comme une dégradation des systèmes sociotechniques entrent en résonance avec de nombreux travaux. Yves Clot pointe ainsi une « qualité empêchée » (2015) comme source de l'explosion des risques psychosociaux, mais aussi comme une sorte de mise au ban des savoirs techniques et des connaissances pratiques du terrain. Ce déni du réel, de la parole technique, de la parole des gens de métier peut se constater dans presque tous les secteurs d'activité.

Les sites industriels à risque

Ayant récemment été invité à échanger avec une communauté d'inspecteurs qualité et sécurité de sites industriels à risques, classés SEVESO, j'ai été frappé d'apprendre que ces sites industriels étaient de plus en plus régulièrement rachetés par des fonds d'investissements. Que viennent donc faire de telles institutions en lieu et place d'industriels ? Leur recherche de création de valeur s'exprime-t-elle autrement que par des politiques d'investissements retardés et de pression sur les effectifs non directement productifs ?

En tous cas, ces inspecteurs semblent profondément déstabilisés par la faible prise en compte de leurs alertes répétées ou de certaines demandes d'inspections approfondies sur le terrain, certes synonymes de moindre production (arrêt de l'activité pendant certains contrôles). Autre source d'inquiétude, ils ne peuvent que constater impuissants un recours excessif à la sous-traitance et se lamenter, ici comme ailleurs, de la carence chronique de certaines compétences clés comme celle de soudeurs... sachant souder. N'est-ce pas préoccupant lorsque l'on transforme, transporte et stocke dans des infrastructures sous pression des flux de produits dangereux (liquides ou gazeux) ?

On comprend dès lors la perte de motivation de cette profession hautement technique où l'expérience du terrain joue un rôle clé. On retrouve ainsi les principales caractéristiques des situations décrites par Villette et Messulam. Leur diagnostic devrait ainsi pouvoir s'appliquer à la très grande majorité des systèmes sociotechniques dont dépendent notre vie quotidienne (transports, énergie...), notre santé (hôpital...) et notre sécurité (défense militaire et civile).

Une pratique généralisée... bien au-delà de l'industrie

L'épisode dramatique de la canicule de 2003 a montré au public une première défaillance de pilotage de grande ampleur. L'urgentiste Patrick Pelloux, ce que l'on appellerait aujourd'hui un lanceur d'alerte, m'a récemment confirmé avoir invité les services du ministère qui contestaient ses dires à venir se rendre compte par eux-mêmes sur le terrain. Ceux-ci lui auraient répondu : « Merci mais ce n'est pas utile, car nous avons les chiffres... et vous vous trompez ! » Existe-t-il un management plus distant et technocratique que celui qui refuse de se rendre sur le terrain, à l'invitation des experts de terrain, pour lever un doute et juger par lui-même, sur pièces et en présence des contradicteurs ? Parfois, la fascination pour la machinerie et un certain dédain pour les individus sont ouvertement assumés. Je me souviens d'un dirigeant d'une compagnie d'assurance confiant avec fierté il y a quelques années : « Moi, je ne dirige pas des hommes, je dirige des *process*... »

Cette marginalisation des emplois qualifiés nécessitant un savoir-faire ou une expertise reconnus engendre une déqualification de nombreux personnels de terrain, entraînant frustration et même ressentiment envers tout le management. Un tel ressentiment ne serait d'ailleurs pas étranger à la montée des populismes dans la sphère politique un peu partout sur la planète (Rodrick, 2018). Les conséquences de ce type de management ne seraient donc pas anodines et mériteraient une enquête plus approfondie.

La période n'a peut-être jamais été aussi propice pour étudier les défaillances de nombreux systèmes cruciaux, car ils ont des effets de plus en plus visibles. La commission d'enquête de l'Assemblée nationale visant à établir les raisons de la perte de souveraineté et d'indépendance énergétique de la France⁽¹⁾ apporte à cet égard des éléments déterminants sur la responsabilité managériale au sens large, c'est-à-dire étendue à la tutelle, au nom du "New Public Management". La communauté des chercheurs en gestion n'a peut-être jamais eu devant elle un tel matériau disponible et une telle fenêtre de tir, pour faire émerger de nouvelles connaissances avec une promesse crédible d'impact sur la conduite des entreprises et sur la société dans son ensemble.

UNE RESPONSABILITE MANAGERIALE A ECLAIRCIR

Si l'on peut comprendre que l'entretien ne s'engage pas à traiter frontalement, dans cette perte de maîtrise collective, l'épineuse question de la responsabilité managériale au sens large, on regrette qu'il ne pose pas explicitement la question, tant celle-ci transpire à toutes les étapes du raisonnement, étant d'ailleurs reprise dans le résumé « [...] transitions économiques, démographiques, et techniques mal anticipées et mal gérées [...] ».

Le management distant : une fatalité du management contemporain ou un style parmi d'autres ?

Le management des entreprises observées par Villette et Messulam serait devenu éloigné des réalités concrètes : « Dans l'état actuel de la gestion, on a plutôt tendance à sur-bureaucratiser, sur-normaliser, sur-contrôler, sur-instrumentaliser, au lieu de faire la démarche inverse qui consisterait à remettre de la connaissance répartie dans toute l'organisation [...] ». Cette prise de distance serait favorisée par des technologies numériques utilisées de manière excessive et trop exclusive : « On met des capteurs partout mais sans se demander suffisamment : où les mettre ? Pour mesurer quoi ? Comment ? Avec quelle fréquence ? Et surtout, avec quel degré d'incertitude et quelle marge d'erreur ? Pour informer qui ? Et avec quelle capacité d'intervention ? »

⁽¹⁾ <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-independance-energetique>

S'agit-il d'une fatalité inhérente au management lui-même (une sorte de malédiction managériale) ou seulement de l'expression d'un style managériale particulier qui se serait éloigné de certaines bonnes pratiques ? Existerait-il un antagonisme structurel entre le « management » et la « technique », entre d'hypothétiques « contraintes du management » et celles de la physique et des lois naturelles (pour ne pas dire de la science) ?

Une pluralité de styles managériaux

On pourra noter qu'il existe de nombreuses approches managériales dont plusieurs revendiquent et mettent en œuvre au contraire une approche de proximité et de considération pour le terrain et les connaissances pratiques. On citera par exemple le mouvement des entreprises libérées (Getz, 2012), dont le management pourrait être qualifié de réparti (entre les équipiers) ; le management *lean*, que l'on pourrait qualifier de management agissant au plus près des collectifs de travail (Ballé et Beauvallet, 2020) ; le développement de l'autonomie y compris dans la conception de l'outil de travail, dans une démarche de design du travail (Pellerin et Cahier, 2021) ; le management bienveillant (Glaisner *et al.*, 2018), que l'on pourrait qualifier d'attentionné... On voit que ce management distant et peu attentionné n'est ni une fatalité ni une malédiction apportées par une quelconque modernité puisque d'autres styles existent et tentent de se développer.

Une question contemporaine ?

Le management distant serait-il finalement un style ancien en transition ? Il n'y a rien de moins certain puisqu'une tradition militaire qui a fait référence jusque dans les entreprises le présente comme une faute depuis plus d'un siècle (Lyautey, 1891). Une même ligne a été également défendue à la même époque par des patrons sociaux et certains ingénieurs-managers : « Le chef a besoin d'une préparation spéciale. Tout en restant un ingénieur technique et un commerçant, il doit se doubler d'un ingénieur social, c'est-à-dire joindre à de fortes connaissances professionnelles celles qui concernent les institutions destinées à asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers qu'elle emploie. Ce n'est pas seulement à ces institutions que l'ingénieur social consacrera ses soins ; mais, même en dehors d'elles, il mêlera la préoccupation sociale à la vie quotidienne de l'atelier, aux détails courants de l'organisation du travail, au souci du dividende et du prix de revient ; dans ce but, il pratiquera le contact direct avec les ouvriers, au lieu de ne les voir qu'à travers le contremaître ou le porion. Un des plus grands obstacles à la paix de l'atelier, c'est que la distance est trop considérable entre les ouvriers et l'état-major » (Cheysson, 1897).

Le management distant est-il alors une parenthèse dans l'histoire managériale, la faute des technologies digitales qui, non contentes d'avoir automatisé tous les *process*, ambitionneraient aujourd'hui de remplacer l'expertise à coup d'intelligence artificielle ?

Une attirance pour le numérique ou pour les indicateurs ?

L'hypothèse numérique ne me convainc que partiellement, car la convergence du management et de l'informatique est déjà une longue histoire. Elle se serait jouée à New-York dès 1941, si l'on en croit la thèse documentée de François-Xavier de Vaujany développée dans *Apocalypse managériale* (2022). On aurait donc dû voir ce rapport de cause à effet bien avant aujourd'hui.

Il est avéré que certains effets de cette convergence étaient suffisamment développés dans les années 1970 pour avoir attiré l'attention de praticiens de terrain, syndicalistes engagés, auteurs d'un livre collectif fameux sur les dégâts du progrès (CFDT, 1977). L'absurdité des décisions prises à distance, le déni des connaissances de terrain et la dégradation des relations de travail étaient omniprésentes dans cet ouvrage, même si la dénonciation première visait d'abord et avant tout l'emploi et le travail. N'aurait-on pu ou dû à l'époque interroger les effets de telles logiques managériales sur la pérennité et la résilience des entreprises et la causalité technologique ? La situation était peut-être trop ambiguë à l'époque. Le sous-titre de l'ouvrage, « Les travailleurs face au changement technique », apporte des éléments de réponse : comment s'interroger sur l'émergence d'un nouveau style managérial alors que le danger semblait être l'adaptation au changement technique ? Une occasion manquée !

Cependant, certains chercheurs qui étudiaient l'effet des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains au début des années 1980 ont mieux cerné cette tendance managériale à s'éloigner du réel : « Les informations transmises par les instruments d'analyse, la valeur d'un paramètre numérique par exemple, deviennent en effet l'enjeu des relations entre les parties prenantes, au point que leur adéquation à la réalité devient une question secondaire » (Berry, 1983). La cause origine ne serait donc pas réellement l'informatique elle-même mais plutôt la recherche d'indicateurs par ailleurs facilement informatibles, ce qui explique la confusion. La métaphore utilisée à l'époque par les talentueux vendeurs d'informatique était celle de l'image du cockpit d'avion. On sait à quel point la notion de tableau de bord est devenue populaire depuis. On peut alors comprendre pourquoi un manager fièrement installé devant un outil aussi impressionnant éprouve quelque difficulté à devoir quitter son « poste de pilotage » pour aller vérifier d'éventuelles incohérences sur le terrain, un anachronisme pour lui.

Un nouveau cycle ?

Le rapport de plus en plus intime que le management entretient avec les technologies numériques mériterait sans doute d'être sérieusement interrogé. S'il n'est pas douteux que celles-ci permettent de recueillir plus facilement et plus massivement des informations du terrain, il serait hasardeux de spéculer sur une réduction de l'ambiguïté des situations qui nécessitent des décisions. Comment lever ces ambiguïtés résiduelles

sans se rapprocher du terrain et surtout de ceux qui le connaissent au quotidien ? Pour ce faire, d'autres technologies numériques sont disponibles et privilégiées. Ce sont les *mails*, les documents partagés, la visioconférence... et plus généralement, ce qu'avec un peu de malice, Gilbert de Terssac nomme les Technologies d'accompagnement de la coopération (TAC) pour mieux souligner la nécessité et la difficulté d'articuler les TIC avec les TAC (Bazet et de Terssac, 2007). Si ces dernières technologies sont plébiscitées depuis la crise sanitaire et facilitent la possibilité pour un manager de se rapprocher du terrain, il n'est pas totalement certain qu'elles jouent à tous les coups le rôle d'antidote (*pharmakon*), tellement ce rapprochement peut être davantage formel que réel. Il est donc important de mieux comprendre l'origine et les risques de ce style managérial singulier, mais très répandu, qu'est le management distant.

BIBLIOGRAPHIE

- BALLÉ M. & BEAUVALLET G. (2020), *Le management lean*, 2^e édition, Pearson.
- BAZET I. & de TERSSAC G. (2007), « Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ? », in BAZET I., de TERSSAC G. & RAPP L. (éd.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, pp. 7-27.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique.
- CHEYSSON E. (1897), « Le Rôle social de l'ingénieur : réception par la Société des ingénieurs civils de France », in LE PLAY F. (éd.), *Naissance de l'ingénieur social : Les ingénieurs des mines et la science sociale au XIX^e siècle*, Paris, Presses des Mines, 2008 (1^e éd. 1897) (lire en ligne [archive]), pp. 294-307.
- CLOT Y. (2015), *Le travail à cœur ; pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, La découverte.
- CFDT (1977), *Les dégâts du progrès – Les travailleurs face au changement technique*, Éditions du Seuil, coll. « Points, inédit politique ».
- DE VAUJANY F.-X. (2022), *Apocalypse managériale*, Les belles lettres.
- GLAISNER J. & MASCLEF O. (2018), « Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher », @GRH, 27(2), pp. 13-35.
- GEZT I. (2012), « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°108, juin, pp 27-38.
- LYAUTEY H. (1891) « Du rôle social de l'officier », *Revue des Deux Mondes*, 3^e période, tome 104, pp. 443-459.
- PELLOUX P. (2004), *Urgentiste*, Fayard.
- PELLERIN F. & CAHIER M.-L. (2021), *Le design du travail en action – Transformation des usines et implication des travailleurs*, La Fabrique de l'Industrie, Presses des Mines.
- RODRIG D. (2018), *La mondialisation sur la sellette*, De Boeck.
- VELTZ P. (2023), *Bifurcations – Réinventer la société industrielle par l'écologie*, Éditions de l'Aube.