

# AMNÉSIES ET SCIENCES DE GESTION

DÉBAT

Cet article fait écho à l'article de Bénédicte Vidaillet intitulé « "Jouer, ce n'est pas travailler" et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique », qui a été publié dans le numéro de mars 2012 de *Gérer & Comprendre*.

Par **Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA\***

J'ai lu avec grand intérêt l'article de Bénédicte Vidaillet (1), qui part de l'observation de déficits dans les connaissances transmises en management. En particulier son thème « Jouer n'est pas travailler » qui a immédiatement capté mon attention, car j'avais moi-même vécu des travaux sur l'entretien de la vigilance dans le secteur du nucléaire dans lequel le jeu est un des ingrédients du maintien de l'attention dans l'environnement des salles de commande. Mais j'ai été plus précisément intéressée par la perte de mémoire dans les entreprises, une thématique qui est derrière cet article : mais on ne peut capitaliser que ce qui est connu de façon explicite et accessible. Or, ce chapitre sur les jeux et le travail de vigilance en matière de sécurité a fait l'objet, en son temps, d'un suivi particulier de la part d'ergonomes, dont les traces se sont sans doute perdues (c'était dans les années 1975-78). Et c'est même à cette période que le scrabble avait été évalué comme étant le plus compatible avec la double nécessité de concilier veille et occupation du temps des opérateurs de contrôle (calme relatif, collectif maintenu en éveil, concentrations et retraits en séquences assez lentes...). La conception et la mise en exploitation des centrales nucléaires avaient en effet donné lieu à d'importants investissements dans la sécurité, en particulier en matière de fiabilité humaine, avec une conscience lourde du risque. Divers incidents s'étaient produits qui en avaient souligné le caractère incontournable : comme l'accident d'avion de Jean-Claude Wanner atterrissant tous signaux clignotant sur la piste, tout en se demandant « quel type avait pu oublier de sortir son train d'atterrissage ! » (un récit fait par Wanner lui-même), une mésaventure qui a servi d'exemple à des générations entières et qui explique que son acteur se soit consacré à cette sensibilisation des années durant, ou encore l'incendie qui, en pleine nuit, a détruit une partie du pôle informatique des Études et Recherches d'EDF, pourtant « gardé » (Un esprit de

sécurité partagé par toutes les installations d'EDF avec des personnels formés en ce sens et ce, dans un contexte d'opposition dure au nucléaire y compris au sein même d'EDF).

Des équipes pluridisciplinaires provenant de plusieurs organismes (CEA, CNRS, EDF, INSERM) ont apporté leur contribution à la mise en place de mesures et de procédures de management, d'ergonomie, d'observation de divers types pour enrichir les démarches de sécurité. Les « rondiers » et autres veilleurs mobilisaient les chercheurs et les praticiens de ce qui était alors la direction de l'Équipement pour travailler sur ces questions d'attention. D'où la célèbre anecdote d'un directeur qui, au cours d'un colloque où des chercheurs et sommités diverses dissertaient sur ces questions, leur a demandé, souhaitant mettre à l'épreuve les discours des uns et des autres : « Mais enfin, y a-t-il un rondier dans la salle ? »... Cette attention particulière apportée aux personnels de surveillance et de sécurité contribuait sans doute à une certaine fierté des agents concernés.

Peu à peu, le poids des procédures, l'automatisation de beaucoup de dispositifs de sécurité et le souci de les renforcer au fur et à mesure de leur mise en œuvre, les premiers retours d'expériences à traiter, les délégations à l'extérieur (la sous-traitance) ont sans doute, en réduisant les initiatives éventuelles, érodé cet aspect de la responsabilité, et aussi les hommes qui s'en occupent. Procédures, normes et automatisations, pour les agents, et éloignement du terrain, pour les encadrants, ont sans doute privé l'intervention humaine d'un rapport très qualitatif à l'objet surveillé au profit de contrôles quantifiés, dépersonnalisés, ignorant sans

\* Ex-EDF-Études et Recherches, directrice d'Amble-Consultants.

(1) Bénédicte VIDAILLET, « "Jouer, ce n'est pas travailler" et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique », *Gérer & Comprendre* n°107, mars 2012.

doute beaucoup trop l'opérateur (on a entendu cela dans les retours sur la catastrophe d'AZF...).

Cet article souligne peut-être l'importance qu'il y a à réétudier les métiers de la vigilance en général, d'autant plus que le parc nucléaire vieillit.

Au-delà, il renvoie à l'histoire. Non pas à l'histoire des entreprises, mais à celle des grands investissements managériaux. La sécurité en est un, essentiel, qui s'est construit avec le temps, avec les représentations de la vie humaine, avec le progrès et les techniques, avec des retours d'expériences qui visiblement ne sont pas accessibles, des investissements dont la traçabilité et la capitalisation ne semblent pas avoir été organisées. Ce devrait être aussi le rôle de la publication des études, souvent confinées à l'entreprise lorsque des chercheurs institutionnels n'y participent pas. C'est un exemple parmi beaucoup d'autres où l'on constate l'existence de ces « mémoires courtes ».

Les formations au management sont sans doute contraintes par des réponses à apporter en urgence, mais en se conformant aux idées (aux modes) du temps elles se vident aussi, du même coup, de perspectives historiques qui permettraient justement de comprendre et d'évaluer mieux. L'individualisation du travail, les indicateurs de performance, l'organisation automatisée,... permettent un accès rapide aux résultats, jusqu'au moment où ils se heurtent aux limites du « nez dans le guidon ». Peut-être les sciences de gestion et leurs acteurs pourraient-ils commencer à se revisiter à l'échelle du temps, celui des acquis d'hier, des données accumulées et de leur présence et de leur accessibilité (leur mode de capitalisation, y compris avec le souci des données de l'entreprise), mais aussi celui des contextes relatifs et des modes de management enseignés, qui oublie peut-être trop les patrimoines. ■