***Mutation Managériale. Version 1.1***

**Préambule.**

Attention, ici je me situe dans une analyse comparant un temps rapporté aux années 80-90 et un temps dit « nouveau » relatif aux années 2010. Le système hiérarchique mis en place dans mes exemples concerne une entreprise américaine de construction de logiciels et plus précisément son support technique. Née en 1976, cette entité commerciale s’est vue rachetée en 2018 au profit d’une autre grande marque.

Cette analyse se situe à l’aube de changements encore plus grands qui verront la place de l’intelligence artificielle grandissante. Au point de remettre encore en question le rôle du manager qui supervisera à la fois le travail de robots et celui d’humains. Mais ce n’est pas mon propos ici.

**La cadence.**

Stakhanov, dans la nuit du 30 au 31 août 1935, aurait extrait 102 tonnes de charbon en 6 heures, soit environ 14 fois le quota demandé à chaque mineur. Staline se servit de cet exemple pour l’ériger en modèle auprès des autres salariés.

Le cadencement dans notre nouveau monde numérique ne s’obtient plus à la force des bras et n’induit plus la même fatigue physique. Les nouvelles fatigues sont d’ordre psychologique et peuvent conduire à un anéantissement mental pour certains. D’aucuns diraient, les plus faibles d’entre nous sur ce plan.

Tous les emplois ne sont pas soumis au cadencement. Un pré requis à la mise en place d’un tel système dans le milieu tertiaire est de pouvoir quantifier le travail de nos « chers collaborateurs ».

Les scores de chacun une fois établis, conduisent le management à mettre en exergue les résultats les plus glorieux. Ainsi le nom du nouveau Stakhanov se voit affiché dans l’espace ouvert (j’évite l’anglicisme) chaque mois.

**La charge.**

A ce stade du constat, nous pourrions nous dire, il suffit de bien « bosser », et de réaliser la quantité de travail attendue.

Toute la perversité de tels systèmes de mesure se trouve dans ce mot Quantité.

L’appréciation quantitative d’une tâche n’est pertinente que si cette tâche revêt un caractère routinier voir automatique. Par exemple un standard téléphonique d’une ligne chaude (encore un anglicisme évité) prenant des appels de personnes signalant des dysfonctionnements de logiciels. Ce standard pose des questions pré établies, enregistre des informations requises pour une expertise ultérieure réalisée par des ingénieurs. Le standardiste peut être évalué par le nombre d’appels opérés. Ici l’approche quantitative est réalisable mais on voit que si celle-ci débouche sur une évaluation de l’agent au téléphone, les choses deviennent vite ridicules. Les marges de manœuvre de l’agent étant de limiter les pauses en tout genre et même de ne pas s’éterniser avec les Clients.

L’évaluation du travailleur d’après une quantité de taches réalisées quand celles-ci s’avèrent automatiques et sans la mise en œuvre d’une expertise hautement qualifiée, génère une grande fatigue. Mais ne devrait pas trop induire d’incompréhension, ni de frustration. Le travail est d’une certaine manière sans surprise par rapport à la description du poste. En supposant que cette description se veuille honnête; à savoir, prendre le plus d’appels possibles.

Nous reviendrons sur cette notion de quantité ou de charge de travail ensuite, concernant des postes à qualification avancée.

**La qualité.**

Dans notre exemple de ligne chaude d’une entreprise de logiciels, considérons le support technique de niveau un, juste derrière le standard téléphonique.

Ces équipes d’ingénieurs œuvrent pour identifier les origines des incidents qui font l’objet d’ouvertures de tickets.

Dans chaque cas, s’agit-il d’un bogue, d’un dysfonctionnement, d’une fonctionnalité absente, d’une incompréhension du Client quant à ce que le logiciel est sensé faire, etc...

Ce travail d’investigation nécessite de questionner de façon pertinente les Clients ayant ouvert ces tickets.

Pour bien opérer, les ingénieurs Support de premier niveau doivent mener une enquête s’appuyant sur leur connaissance du logiciel incriminé, un réseau d’aide si besoin, leur esprit logique, leurs connaissances périphériques sur les produits tiers impactés et, bien entendu, des qualités de communication pour bien questionner le Client sans le frustrer.

J’ai distingué un niveau de Support premier car ici les ingénieurs s’arrêtent là où le code source commence. En effet si le bogue est avéré ou pressenti, et non déjà répertorié, ce ne sont pas eux qui corrigeront le code source mais un Support de niveau suivant.

A ce stade nous voyons qu’une certaine qualité du travail est requise puisqu’une expertise fait appel à des connaissances plus ou moins étendues.

**Le «manager» d’autrefois.**

Désormais, je ne vais m’intéresser qu’à ce contexte de travail où un minimum de compétences techniques est requis et donc où le travail revêt un caractère qualitatif non négligeable.

Le « manager » de l’ancien monde (les jeunes parlent d’informatique à papa) n’en était pas un, stricto sensu. Gérer des collaborateurs n’était pas sa tache première.

Et cette tache se limitait à une évaluation succincte mais néanmoins fondée, sans nécessairement fixer des objectifs précis, surtout si le collaborateur ne souhaitait pas de changement. Bien sûr, il était question d’attribution de congés et éventuellement d’augmentation salariale. Le niveau zéro du management, d’aucuns diraient.

Ce chef responsable endossait cette fonction car techniquement il faisait l’unanimité. Feu Chirac disait en parlant de Juppé, « le meilleur d’entre nous » (évidemment, on voit qu’une telle appréciation ne vaut que dans un sérail précis). Parce qu’un ingénieur s’était montré unanimement très bon techniquement et très efficace dans son travail alors les instances supérieures pouvaient le désigner comme un chef d’équipe.

Mais ce « chef » continuait de réaliser le même travail que ceux qu’il encadrait. Il se trouvait donc dans l’impossibilité (en supposant que ce chef présente des velléités malfaisantes) de blâmer outre mesure les collaborateurs de son équipe car il rencontrait les mêmes difficultés, d’ordre contextuel.

Dès lors que ce responsable encadrait une équipe de personnes avec lesquelles il travaillait pour la meilleure efficacité possible du groupe; il valait mieux que ce chef révèle des qualités humaines, une intelligence dans les relations ainsi que l’aptitude à partager les connaissances au sein du groupe. Cet élu du sérail pouvait asseoir sa position encadrante sur une assez grande légitimité.

**L’entre deux.**

À ces managers de l’ancien monde, les directions demandèrent qu’ils se dégagent des contingences techniques qui furent la cause de leur émancipation. Et ainsi se livrer pleinement à l’exercice d’un pouvoir de chef qui manage. Beaucoup n’avaient pas de compétence particulière et souhaitée pour une telle fonction nouvelle.

Là, je rejoins ce que l’on nomme le principe de Peter (Lawrence Peter). Ainsi énoncé :

*« Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s’élever à son niveau d’incompétence »*

Voilà notre employé promu pour réaliser des taches de management pur, pour lesquelles il n’a pas révélé de compétence particulière. Et surtout cet employé promu doit quitter son domaine de compétences réelles qui est l’ingénierie et sa technicité.

Avec le principe de Peter, ce manager possède au moins le mérite de comprendre ce que font ses subordonnés car lui-même pourrait réaliser leur travail.

**Le nouveau «manager».**

Les chefs responsables de l’ancien monde furent déclassés.

De nouveaux chefs apparurent s’intégrant dans de nouvelles formes de management. Ces nouvelles formes furent basées sur la mise en place de rapports statistiques ou métriques ayant pour but de mesurer la performance des ingénieurs.

Le chef ne fait que manager, c’est-à-dire; surveiller l’activité de chacun via des métriques, évaluer, fixer des objectifs plus ou moins atteignables pour chacun, décider des dates de congés, des augmentations, des sanctions, etc.

Ce chef n’arbore évidemment aucune légitimité technique contrairement à l’ancien chef. Dans le pire des cas, il ne sait même pas ce que font réellement ses ingénieurs sur le fond technique et de toutes les manières il ne saurait pas faire leur travail car il n’a pas lui-même les compétences qu’il exige de ses subalternes (le comble de l’ironie). Là nous rejoignons le principe de Dilbert (personnage de Scott Adams dans ses bandes dessinées). Ce principe s’énonce ainsi :

*« Les gens les moins compétents sont systématiquement affectés aux postes où ils risquent de causer le moins de dégâts : ceux de managers. »*

À ce nouveau chef, sera demandé de lire des métriques de façon implacable pour évaluer des ingénieurs.

Si ce chef présente une propension au sadisme ou à la perversité comme l’expression d’une pathologie de je ne sais quel ordre, ou bien si ce chef (par exemple non diplômé) cache des troubles de complexe d’infériorité, car n’ayant aucune légitimité technique et s’adressant à des ingénieurs (diplômés d’état pour la plupart); alors un tel système lui offre la possibilité d’exprimer tout son vice. Il n’y a pas ou peu de garde-fou à un tel système et le harcèlement pour ce type de « chefaillon » est trop facile.

**Les métriques.**

Reprenons notre exemple de Support premier niveau. Tout est numérique, depuis l’ouverture du ticket jusqu’à sa fermeture et toute la résolution se trouve détaillée dans ce ticket afin que cette expérience serve à d’éventuels cas similaires ultérieurs. C’est ce que l’on appelle une base de connaissance. Du fait de cette consignation numérique, toutes sortes de mesures sont possibles. Vous pouvez mesurer le nombre de nouveaux tickets pris par jours, le nombre d’incidents résolus, le temps de résolution, le temps éventuellement imputable au niveau supérieur, le nombre d’incidents non encore résolus, la satisfaction du Client lorsqu’il renvoie sa réponse au questionnaire de sondage, etc. Ces rapports sont quasiment en temps réels.

Ce « chefaillon », les yeux rivés sur l’écran des métriques, me fait penser à un contremaître derrière la vitre d’un bureau surplombant, surveillant ainsi les ouvriers spécialisés dans l’arène de la chaîne de production. La cadence doit être suivie et le travail bien fait.

De plus les métriques sont colorées. Par exemple, si vous n’atteignez pas le quota minimum de tickets journaliers, quota fixé pour votre unité marchande, cet indicateur apparaît en rouge pour le contremaître, pardon le « Manager ». De même, un temps maximal de résolution est fixé pour vous et si vous le dépassez, alors l’indicateur figure en rouge. Le contremaître ou chef, derrière sa vitre de surveillance ou écran, voit ces lumières rouges comme des alarmes dans une chaîne de production.

Ce système de mesure tient tant que l’on peut fixer des objectifs humainement envisageables. Ce qui signifie que certains parviendront à les atteindre et d’autres pas. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints par l’ingénieur; le chefaillon sonne le glas du blâme. Un plan de redressement peut s’envisager pour le vilain canard.

Un tel système peut être abandonné si la ressource humaine intelligente de production se voit drastiquement réduite au fil des licenciements, car aucun objectif cohérent n’est atteignable par quiconque. Dans ce cas, on laisse les ingénieurs crouler sous la charge incommensurable. Le technicien souffre moins de la pression managériale mais réellement d’une charge ingérable. Aussi un tel système à forte charge peut aussi faire l’économie de managers moins nombreux car il n’y a plus de rapports à surveiller. Une sorte de service minimum est assuré.

**La Mondialisation.**

Dans l’ancien monde, vos collègues travaillant sur la même gamme de produits ou logiciels que vous se trouvaient physiquement près de vous. Et vous traitiez des incidents de Clients basés dans votre pays en parlant votre langue maternelle.

Dès lors, le monde se divise en grandes régions continentales selon les fuseaux horaires. Europe, Est Moyen, Afrique, Asie Pacifique, Amérique du Nord, Canada et Amérique du sud, partout où la compagnie a réalisé des affaires.

Tant et si bien que si vous couvrez la région Europe, Est Moyen et Afrique, vos collègues peuvent être (par exemple) une anglaise, un norvégien, des israéliens, etc. et les Clients avec lesquels vous traitez proviennent de partout dans cette région. L’espéranto par voie de conséquence se trouve être la langue anglaise.

Le Support de niveau suivant se trouve en dehors de votre région, autrefois aux États-Unis et désormais en Inde.

De grands rassemblements appelés « kick off » existaient autrefois (il y a 30 ans) pour motiver les troupes mais aussi pour signifier le cap, la vision et consolider l’esprit de corporation et d’équipe. Ces « kick off » trop coûteux n’existent plus. La mondialisation s’est accentuée et paradoxalement on ne se rencontre plus physiquement.

Tout est désormais coût. Vous-même êtes un coût. Vous, occidental, valez entre 6 et 9 indiens, entre 3 et 4 praguois, 2 australiens, etc.

Pourquoi le management indirectement (car l’organigramme peut comporter énormément de couches), à la solde des actionnaires, ne remplacerait-il pas un occidental grassement payé par 3 indiens corvéables à merci. Ce qui reviendrait de toute façon moins cher.

Dans cette même approche mondiale, vous pouvez comparer la quantité de travail fourni entre un français de 50 ans et ses 35 heures avec un jeune indien de 25 ans et ses 70 heures.

Plus aucune entité locale n’a de sens au regard des unités d’affaires.

**Du multi management.**

Le « chefaillon » local ne surveille par définition que les ingénieurs à la tache dans son pays. Chaque ingénieur travaillant avec des collègues en dehors de son pays se voit affublé d’un chef technique en sus du chef local, voire autant de chefs techniques que de produits supportés dans des unités d’affaires différentes.

Ce chef technique surveille la gestion des tickets sur l’ensemble de l’unité d’affaires.

Ce multi management induit des pressions supplémentaires sur l’ingénieur.

Par exemple, le chef local fera un gros focus sur les notes retournées par les clients quand le chef technique se souciera du temps de résolution.

Fermer un ticket trop vite en statuant que le comportement du logiciel incriminé a été conçu ainsi, point final, plutôt que de prendre du temps pour élaborer un contournement satisfaisant pour le client, conviendra au chef technique, mais vous fera prendre le risque d’avoir une mauvaise note si un questionnaire de satisfaction est envoyé au client.

Une autre difficulté se pose à l’ingénieur dans ce contexte mondial multi managé.

La prise de congés peut devenir un vrai casse-tête quand vous supportez plusieurs produits avec autant de chefs techniques qui ne se soucient que de la couverture journalière des produits en question par les différents ingénieurs de la zone de temps.

**La Globalisation.**

Le système basé sur les métriques peut laisser libre court à une approche globale de la mesure de performance. Dans cette même entreprise fabriquant du logiciel, des dizaines et dizaines de produits sont supportés par une poignée d’ingénieurs. Des centaines il fut un temps, mais l’entreprise n’aura retenu que les produits rapportant le plus d’argent. Cette poignée d’ingénieurs Support se constitue d’un ensemble hétéroclite de gens issus de mondes différents. Par exemple, des personnes d’une culture « gros système » (mainframe en anglais) et d’autres issues de l’univers du « distribué » plus récent se côtoient.

Entre parenthèses, un ingénieur de culture « mainframe » ne prendra pas très au sérieux sur le plan technique son collègue du monde « distribué ». Pour lui, un serveur Windows relève plus du rayon jouets; alors qu’une machine IBM s’inscrit dans la véritable science de l’informatique. Cette appréciation très mauvaise des cultures différentes est le fruit (comme toujours) d’une grande méconnaissance et le fait que vous pouvez manquer de curiosité intellectuelle.

L’approche globale facilite l’exercice des (nouveaux) managers car ils s’affranchissent de la considération des singularités. N’ayant pas les compétences techniques qui leur permettraient de ne pas bêtement tomber dans l’écueil de ne rien différencier, tout est du pareil au même, l’expertise d’un technicien « gros système » est égale à celle d’un ingénieur du monde distribué. Ils évalueront le travail réalisé à la même hauteur.

**La collaboration.**

Ce terme évoque la politique de coopération avec l'Allemagne pratiquée par le gouvernement de Vichy et certains milieux politiques français sous l'Occupation nazie. Mais pas d’évocation de ce style pour le nouveau manager français. Nous sommes tous des collaborateurs. Vous devez collaborer, tenter d’atteindre les objectifs. Si vos scores sont faibles, vous pénalisez l’équipe. Car une partie de la prime de rendement est indexée sur le score de l’équipe. Un tel système convient à celui qui performe et accepte tout sans remise en question, le collaborateur. Mais pour celui un peu retord qui se questionne, ne comprend pas le système, pour celui-ci c’est l’exclusion et la condamnation. Un collaborateur peut détester une personne de son équipe qui présente des scores faibles. Cette personne va lui faire perdre un peu de sa prime.

Vous pourriez vous dire, sans état d’âme (expression très usitée dans ce milieu), mais il suffit de « performer ». Attention, « scorer » ou « performer » n’a de sens auprès des collaborateurs qu’à travers le prisme des critères de mesure, les métriques. Ces critères sont beaucoup plus quantitatifs que qualitatifs. Aussi évitez de vous investir trop en profondeur, passez la main à un niveau supérieur d’expertise, on ne vous en voudra pas, ne perdez pas de temps, faite du volume. Le comble, les plus performants ne sont pas forcément les meilleurs ingénieurs. Ils auront su exploiter le système, su solliciter d’autres ingénieurs.

**La communication.**

Les nouveaux managers se sont illustrés sur le plan de la communication et non pas techniquement. De même, le nouvel ingénieur doit être avant tout un grand communiquant vis-à-vis de la clientèle. Cette inflation de l’aspect communicatif aux dépens d’une hyper technicité désormais peu appréciée a vu le jour pour différentes raisons. La raison majeure, à mes yeux, est que l’entreprise doit désormais faire face à des frustrations grandissantes chez le Client. Dans le passé les équipes d’ingénieurs se trouvaient très étoffées sur toutes les gammes de produits. Au fil du temps une épuration des ressources a été engagée, des produits plus vraiment supportés plus ou moins ouvertement. Le Client qui appelle le support technique pour un problème n’a plus nécessairement sa solution dans la journée car les techniciens opèrent sur des gammes plus larges de produits. Et quand bien même son ticket pour son problème serait de la plus haute urgence, l’ingénieur qui, autrefois, avait la plus grande expertise sur le produit incriminé n’est peut-être plus dans la compagnie. Aussi l’ingénieur en charge du ticket doit se montrer un fin psychologue pour calmer un Client impatient. Surtout qu’à la clé se joue une enquête de satisfaction. Tout défaut de ressources humaines, de compétences de l’équipe support, ou même défaut de maturité du produit (sortie avec un pourcentage inacceptable de bugs); tout cela doit être rattrapé par une bonne communication du technicien. Si le Client exprime une insatisfaction au final, pas forcément due au technicien lui-même mais par exemple due au dysfonctionnement du produit, et qu’il renvoie une mauvaise note. La sanction est lourde pour le technicien qui se voit convoqué chez le chefaillon. Car pour le contremaître la raison d’une mauvaise note est toujours le fait que vous avez mal communiqué. Sept sur dix étant une mauvaise note. En cours de mathématiques supérieures avec un Quatorze sur vingt vous briguez l’excellence. Mais tout le monde n’a pas fait math sup. Et surtout pas le « chefaillon ».

**Le multicanal.**

L’évolution technologique accompagnée de cette inflation communicative précedemment décrite, a conduit l’ingénieur a oeuvrer sur de multiples canaux.

Autrefois, le poste de travail du technicien était un terminal passif (ex : IBM 3278). Le niveau de concentration sur la gestion des incidents était extrème. L’interruption principale à l’exercice d’investigation mené par l’ingénieur venait du téléphone.

Le terminal fut remplacé par un ordinateur portable. Internet arriva, la messagerie, le tchat, les réseaux de discussion. Tant et si bien que le technicien plongé dans cet univers multicanal, de surcroit mondialisé, doit gérer des interruptions en permanence. C’est à dire prioriser des taches par rapport à d’autres et de les empiler dans une file d’attente de votre mémoire ou sur un support externe.

**De la bonne humeur disparue.**

A l’origine, l’évidence pour tous se situait dans un travail joyeux. L’individu pouvait livrer la quintessence de sa substantielle réflexion car dans un contexte bienveillant et joyeux. La créativité s’exprimait, l’implication de chacun pour un objectif commun reposait sur ce pacte de bienveillance, de bonne humeur et de confiance.

Les singularités étaient prises en compte dans la mesure du possible. Par exemple un ingénieur très convivial pouvait prendre le relais d’un collègue un peu rustique mais néanmoins très pointu techniquement, lors d’un échange délicat avec des enjeux sortant un peu du cadre de l’incident déclaré.

La mutation managériale s’étant opérée à travers les différents aspects déjà mentionnés ; la bonne humeur au travail s’en est allée.

Vous pouvez entrer, le matin en arrivant, dans un carré de quatre bureaux, saluer un collègue déjà présent, à un mètre cinquante de vous, celui-ci ne vous répondra pas, car rivé sur son écran.

Aussi, beaucoup préfèrent ne pas aller au restaurant d’entreprise pour ne plus voir certaines têtes.

Un débordement de dix minutes sur l’heure de pause du déjeuner n’est plus admis; ce qui rend la pratique sérieuse d’un sport entre midi et deux presque impossible en tenant compte des déplacements et de la douche. La tête doit rester dans le guidon. Pas de cassure dans la journée.

Pour ceux qui avaient trouvé un équilibre de vie en pratiquant du sport à la pause déjeuner, les journées complètes deviennent plus lourdes mentalement.

Ainsi privés de cette cassure vitale, la performance de certains ingénieurs peut évidemment se trouver réduite. Le fait que l’on peut gagner en performance, en s’allouant des pauses souhaitables, n’échappe pas à l’intelligence toute relative du chef; mais dans le seul souci d’asseoir son autorité celui-ci peut vous sanctionner pour un écart d’horaire aussi minime soit-il.

L’individualisme s’est amplifié. Les clans se sont formés. La confiance en l’autre n’existe définitivement plus.

« Divide et Impera » une stratégie visant à semer la discorde et à opposer les éléments d'un tout pour les affaiblir. Le pseudo chef psychopathe l’a compris et en use le plus possible. Je te convoque untel en aparté pour parler des absents. Et « untel m’a dit que » et cætera, quoi de plus facile que de semer la zizanie.

Le plus grotesque est que la valeur « esprit d’équipe » (team focus) reste colportée au plus haut niveau et s’inscrit dans la charte. Et donc, si des observateurs ont noté une ambiance médiocre, une solution est d’organiser des repas tous ensemble régulièrement pour recréer du lien. Mais le malaise est trop profond.

**Le burn-out ou l’extinction de certains.**

Nous comprenons à ce stade que le système permet à lui seul d’exercer une charge conséquente sur les ingénieurs pour obtenir ce que l’on attend d’eux.

La conjugaison d’un tel système et l’exercice de certains managers pouvant présenter des troubles de sadisme, de perversité, de narcissisme et plus encore, cette conjugaison conduit certains ingénieurs à plonger dans une grande détresse.

Celui qui survit au harcèlement ou à toute forme de pression excessive se considère lui-même comme plus fort que celui qui flanche.

Le pervers s’attaquera aux plus fragiles avec une grande insistance jusqu’à la rupture de sa proie.

Sur un plateau de vingt ingénieurs, vous pouvez compter cinq d’entre eux en grande détresse mentale. Soit un quart des effectifs, mais rien ne choque personne dans les plus hautes sphères.

Les instances représentatives du personnel peuvent se battre, convoquer des psychologues. Quatre psychologues cliniciens en dix ans. Tout le plateau d’ingénieurs entendu. La plupart en aparté réussissant à pointer du doigt le problème de tel manager et son vice. Une grande débauche d’énergie pour rien. Pour la direction qui préfère protéger le manager sadique, tout ceci est lié au système des métriques que certains ne supportent pas. Alors que pour eux majoritairement les gens ne se plaignent pas.