

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**DES SOCIOLOGUES-CONSULTANTS
À L'ÉCOUTE D'AIR FRANCE**

par

François DUPUY
PDG de SMG

Séance du 22 novembre 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Croset

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

La sociologie des organisations comme outil de conseil

François Dupuy : Je vous parlerai aujourd'hui plus de ce que nous avons fait, et faisons toujours, à Air France que de la relation consultant-client, dont je dirai néanmoins quelques mots. La première difficulté que je peux évoquer tient au fait que tout le monde a quelque chose à dire sur le transport aérien. La presse joue ainsi un rôle fort dans le processus d'intervention, ce qui peut être dangereux pour la relation entre le consultant et son client, à l'image du dernier article de l'Expansion, formulé en des termes brutaux, et qui a interféré fortement dans la relation.

En premier lieu, il est important de rappeler que nous faisons du conseil, même si nous sommes fondamentalement un groupe de sociologues des organisations, venant tous plus ou moins directement de chez Michel Crozier. Nous avons à un moment fait le pari que la sociologie des organisations (l'analyse stratégique des organisations pour être précis) pourrait être un outil de conseil. Nous sommes toujours restés dans cette forme de niche là, en décidant de mettre la sociologie des organisations sur le marché concurrentiel. Les conditions de pratique du conseil à partir de la base avant qu'est un cabinet ne sont pas les mêmes qu'à partir d'une base arrière, comme a pu l'être un temps pour moi le CNRS.

Ce qui est intéressant à regarder, c'est en quoi la sociologie des organisations a pu être un outil utile, d'une part dans la forme même de l'intervention, nous n'avons cependant pas dû être si originaux sur la forme : chacun croit être original, mais en fait on réinvente souvent la même chose, et d'autre part sur le fond. Après avoir fait 15 ans de labo CNRS, 10 ans de conseil et retournant aujourd'hui au CNRS, j'ai le sentiment que la meilleure recherche, je l'ai faite dans le cabinet. On a fait progresser sur le fond la sociologie des organisations. Bien des gens qui suivent nos travaux sont souvent étonnés de voir comment on peut être amené à faire progresser sur le fond la sociologie des organisations autrement que par les modalités classiques de la recherche.

L'appel de Christian Blanc

Pour en venir à ce que l'on fait en ce moment à Air France, il faut en premier lieu noter que nous avons été appelés dès l'origine, c'est-à-dire dès l'arrivée de Christian Blanc. En fait c'est dès les premiers jours que le Président m'a demandé de venir le voir pour en parler avec lui. Il y avait eu une relation antérieure, car on avait travaillé avec lui à la RATP. Mais notre connaissance de l'univers du transport aérien était nulle. Il s'agit pourtant d'un monde très bien connu, avec de grands spécialistes. Tout d'abord des spécialistes de la stratégie des compagnies, parce que la dérégulation implique une redéfinition de cette stratégie (marché local, marchés étrangers, alliances avec d'autres compagnies...). Il existe d'autre part de grands spécialistes de l'économie des lignes, ce que l'on appelle le "yield management" (étude des rotations et des remplissages permettant d'être rentable). Il y a donc des gens, notamment au MIT, qui ont une très bonne connaissance de ce secteur, avec des travaux de théorisation, notamment de mathématiciens.

Nous, nous n'y connaissions rien, mais la demande d'Air France portait sur la méthode, pas sur le fond. En étant un peu provoquant, je serais tenté d'établir un parallèle avec le secteur de la santé. Il n'y a pas de secteur que les chercheurs connaissent aussi bien et pourtant, ce système est en train de se déliter sous la connaissance parfaite que les chercheurs et les consultants en ont. Le transport aérien est un peu dans la même situation.

L'idée de Christian Blanc était celle de l'oeil neuf. Si l'on continue de regarder Air France de la même façon, on n'apprendra rien et rien n'arrêtera le mouvement négatif. Essayons donc de porter dessus un regard neuf. Il est important de noter que c'est le personnel qui, à Air France, a tiré la sonnette d'alarme. Regardez la situation en 93 : le nouveau Président arrive en novembre et constate l'ampleur du désastre : Air France, c'est 40 000 personnes et 154 avions (les avions ne suffiraient pas à transporter le personnel, comparé

aux concurrents, il s'agit là d'un très mauvais ratio). Par ailleurs, le déficit d'Air France est de 8 milliards, c'est-à-dire la moitié du total des pertes de l'ensemble des compagnies aériennes mondiales.

À l'écoute d'Air France

On connaissait donc bien la difficulté de la situation depuis un moment, comme en témoigne le livre de Bernard Attali. Par contre, cette situation n'est devenu un problème d'une telle ampleur que parce qu'à un moment donné le personnel a envahi les pistes. Dans la tradition du transport aérien, l'invasion des pistes est comparable au fait de casser les machines dans la tradition ouvrière. C'est un acte irréversible : on a touché à un tabou. Cela va expliquer le processus même d'intervention que nous allons mener. Ce processus, nous l'avons créé au fur et à mesure avec Air France, même si j'ai déjà souligné qu'il n'était pas très original. D'autre part, il est grandement inspiré de choses que nous avons déjà faites, avec Renault en particulier.

Je voudrais rapidement expliquer ce qu'a été ce processus. Dans un tout premier lieu, nous nous sommes inspirés de ce que Michel Crozier avait fait à la SNCF en son temps, après les grandes grèves de 1988. Ainsi, quand le Président me demande ce que je peux faire, je lui réponds que je n'en sais rien, puisque par définition je ne connais pas le secteur. Nous nous disons mutuellement : les gens ont vraiment crié très fort, et la première chose à faire, c'est d'aller les écouter. Nous nous sommes livrés à Air France à une "écoute sociologique". Cette expression a été créée à Air France, et a même été reprise par les syndicats. Nous avons dit : "*nous allons écouter les gens*" mais dans un sens qui n'est pas celui d'une vision naïve de l'écoute, du type : "*vous êtes en grève, vous avez occupé les pistes : ce n'est pas bien, car la situation est dramatique*"; ce à quoi ils auraient répondu : "*c'est bien ce qu'on essaye de vous dire depuis le début !*". Ce que nous disons, c'est qu'écouter les gens cela ne va pas consister à leur demander pourquoi ils sont en grève. Les cadres nous disaient d'ailleurs qu'ils le savaient très bien, que le plan Attali avait été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. J'ai alors fait remarquer que l'important n'était pas la goutte d'eau, mais ce qu'il y avait dans le vase : une écoute sociologique c'est comprendre ce qu'il y a dans le vase.

Nous avons donc fait cette opération, qui dans un premier temps a consisté à faire 106 entretiens sur le fret, la maintenance et le passage. Nous avons essayé de comprendre les phénomènes organisationnels qui étaient derrière la révolte des gens. A travers 106 interviews, il allait de soi que l'on ne pouvait pas faire le diagnostic global de l'entreprise. Nous avons donc pris le parti d'utiliser cette action là pour dire aux gens : "*chaque fois que l'on regarde chez vous, on identifie un phénomène organisationnel qui génère un effet pervers*".

Par exemple, ce qui les a le plus frappés a été l'analyse de ce qui se passait au fret. Il y avait là un paradoxe extraordinaire qui faisait hurler les gens. Du point de vue du traitement du fret, Air France doit être la compagnie aérienne qui a la plus forte productivité de toutes les compagnies aériennes mondiales. Elle est celle qui décharge un 747 avec le moins de monde. Pourtant le fret d'Air France perd de l'argent, et de façon tout à fait considérable. Plus on augmente la productivité, plus on perd des parts de marché, et donc de l'argent. On va alors dire aux gens que c'est à eux de faire des sacrifices. D'un côté on fait pression pour qu'ils augmentent la productivité, et de l'autre on leur demande encore d'en payer le prix ! Ce paradoxe s'explique par le fait que l'on décharge bien un 747 avec deux personnes mais en gardant le reste des modes de fonctionnement identiques : par exemple les caristes, qui attendent que l'avion soit vide pour transporter la palettisation du 747. De plus, si en bout de chaîne les gens qui éclatent les palettes attendent qu'elles soient toutes là pour les éclater et les donner au client, par définition, le gain de productivité amont va se traduire par des délais nettement supérieurs pour le client, qui va se plaindre du service et changer de fournisseur.

On ne peut pas gagner de la productivité à modes de fonctionnement équivalents. Au contraire, la qualité en sera détériorée. En d'autres termes, et plus généralement, l'important c'est d'être capable de reconstituer ces mécanismes. Il faut toucher à toutes les verticalités. Il n'y avait à Air France personne qui était évalué en fonction du service rendu au client, et donc aucune solidarité entre les différents membres de la chaîne. Ecouter a donc consisté à identifier un certain nombre de ces phénomènes organisationnels. En partant de la sociologie des organisations et en faisant des mini-diagnostic sur des points précis, nous avons mis en évidence des problèmes plus globaux.

Je vais prendre le cas de la maintenance pour illustrer un autre de ces phénomènes : le degré de désarroi des cadres. On entendait les cadres à la maintenance dire : *"aujourd'hui, ce qui caractérise la maintenance, c'est que si une clé traîne, plus personne ne la ramasse. De toute façon, les jeunes ne sont plus motivés, ils ne s'intéressent qu'à leur moto"*. L'utilisation du raisonnement de l'analyse stratégique conduit à démontrer en quoi le fait de ne pas ramasser une clé est le fruit d'une stratégie rationnelle. Il en va de même lorsque l'on met des gens dans un avion sans se soucier de savoir s'il est prêt à partir. Cela vient du fait qu'il y a du personnel au sol d'un côté, et au vol d'autre part, et du fait que les retards dans les compagnies aériennes ne sont généralement évalués qu'au départ (alors qu'en tant que client, ce qui vous intéresse c'est le retard à l'arrivée). Pour que le retard ne soit pas de votre responsabilité, lorsque vous êtes personnel au sol, votre souci premier est de mettre les passagers dans l'avion. Ce n'est alors plus votre problème. Le diagnostic a consisté à mettre en évidence toute cette série de paradoxes, avec une forte méthodologie. Cela a été la première phase de notre travail. Le problème que nous avons eu là est que nous n'avons disposé que de trois semaines. C'est pourquoi nous avons pris la décision de nous focaliser sur des paradoxes structurants.

La restitution

A la suite de cette écoute a pu démarrer la deuxième phase du processus d'intervention : la communication de ce que l'on avait trouvé. On se heurte là d'habitude à un problème classique, à savoir la prudence du client. Il faut être dans une situation critique, comme celle d'Air France, pour que le client vous dise : *"ce que vous avez trouvé, allez le restituer dans les mêmes termes dans toute la compagnie. Allez dire aux gens que nous les avons écoutés"*.

C'est bien ce que nous avons fait, y compris auprès des syndicats. Nous avons pris soin d'utiliser les mêmes transparents, intitulés "comité de direction - 3 janvier 1994", afin de bien montrer aux gens qu'on leur restituait le même message. Cela n'a pas été toujours très facile, mais cela a parfaitement préparé ce qu'ont été les questionnaires d'Air France et, à leur suite, le référendum.

Le changement

La troisième phase a porté sur les processus de changement. C'est un sujet bien difficile car personne ne sait bien les maîtriser. A la question *"qu'est-ce que l'on fait maintenant ? Comment fait-on pour passer d'une organisation dotée d'une logique bureaucratique (c'est-à-dire où toutes les caractéristiques du fonctionnement et du management sont tournées vers la solution de ses problèmes internes) à une logique de client ?"*. Notre réponse fut : *"Nous ne savons pas"*. En fait, la réponse à cette question ne peut être donnée ni par la direction générale, ni par les consultants.

La DG et les consultants peuvent changer l'organisation, au sens de la structure (ce qui fut rapidement fait en éclatant Air France en centres de profit et en décentralisant). Mais concernant le changement des modes de fonctionnement, sur un plan méthodologique, nous avons dit qu'il fallait le demander au personnel. On a créé une multitude de groupes de travail transversaux, qui ont été nourris par des diagnostics ad hoc. Au sein de chaque

groupe, on a exposé les problèmes, mais dans une logique client : *"Comment allez-vous trouver d'autres modalités qui vous permettront de vous cadrer sur la logique du client ?"*. Cela nous a évité d'ouvrir des grands chantiers, ce que nous avait pourtant demandé Air France. Par exemple, on ne fait pas bouger une bureaucratie sans toucher aux modes d'évaluation des personnes, qui sont très structurants. Mais si vous ouvrez un chantier sur ce thème, vous agitez le chiffon rouge. Il faut que les gens eux-mêmes, dans les groupes de travail, arrivent à vous dire : *"vous devez changer les modes d'évaluation"*. Ils doivent le comprendre eux-mêmes, et ensuite le demander.

Une des caractéristiques du processus actuel de changement à Air France, c'est de faire confiance aux gens. Un des handicaps courants en France, c'est qu'on ne fait confiance à personne : les élites essayent de penser elles-mêmes le changement. Cela ne marche pas, car la capacité de la base de s'accommoder de ce que le sommet décide est très faible.

Conceptualiser le client

Un autre de nos apports a été de donner un cadre conceptuel. Cela nous a obligé à situer ce qu'étaient des modes de fonctionnement par rapport à l'ensemble des problèmes qu'une entreprise doit gérer. L'affolement d'une organisation conduit souvent à une crispation sur le marketing. Je l'ai vu à Air France : *"Vous nous dites que l'on est trop tourné sur nous-mêmes, donc nous allons tout de suite aller vers le client et voir ce qu'il veut"*. La réponse première de l'organisation a donc été de combler ponctuellement les demandes des clients, telles qu'une étude de la Cofremca avait pu les faire ressortir. On se heurte tout de suite à la difficulté de traduire cette demande en produits, car le client est contradictoire, inflationniste, sans limites. Il en résulte que, dans une telle perspective, le seul qui va faire la politique client, c'est le contrôleur de gestion qui va dire : *"ça, je ne peux pas"*. Les priorités seront déterminées de façon bureaucratique. Nous avons au contraire essayé de montrer que le coût ne doit pas être une limite. Le coût est intégré dans la démarche qualité, il n'en est pas une contrainte externe.

Ce qu'il faut faire, c'est conceptualiser ces attentes clients, c'est-à-dire être capable de reprendre l'ensemble de ce qu'ils demandent et le reformuler en un concept structurant. C'est ce qu'a fait British Airways, autour du concept de "seamless travelling", le "voyage sans couture". Vous n'avez pas de client qui rentre dans un bureau et demande un "seamless travelling", c'est votre conceptualisation de l'ensemble des demandes éparses des clients que vous réinterprétez. Ce concept structurant permet de vous ordonner et de fournir des produits d'une nature différente.

Il ne faut pas confondre l'offre avec ce que l'on appelle les produits. Cette conceptualisation a donné "l'ARC" d'Air France : Anticiper, Réagir, et Créer de la valeur. Ensuite on peut décliner le concept en termes de modes de fonctionnement. Si je veux fournir à mon passager un voyage "sans couture", qu'est-ce que cela veut dire en termes de modes de fonctionnement ? Vous êtes alors amené à faire exploser la culture dominante d'une entreprise. Prenons l'exemple de la distinction sol-vol : ce n'est pas un principe d'organisation obligé, mais une contrainte technique. Les modes de fonctionnement ne doivent pas être déduits des contraintes techniques, mais issus de l'optique du client. Nous disons à Air France aujourd'hui que ses produits ce ne sont pas les sièges, ou l'écartement entre les sièges, mais un ensemble de modes de fonctionnement. Le "travailler autrement", le "changer les modes de fonctionnement" est devenu l'axe central du changement à Air France.

DÉBAT

Le consultant et son client

Un intervenant : *Qui était le client : Christian Blanc, une structure ? À quelle fréquence rencontriez-vous le client ?*

François Dupuy : Le client initial, c'est Christian Blanc. Tant qu'Air France n'a pas été éclaté en centres de profit, nous avons continué à travailler avec lui et avec Martine Bidegain. Nous étions en contact permanent avec elle, et toutes les une ou deux semaines, en tout cas lorsque le Président le désirait, pour animer le comité de direction. Lorsqu'Air France a été éclaté, nous avons travaillé directement avec les centres, et pour toutes les opérations qui concernaient l'ensemble de la compagnie, c'est Martine Bidegain qui était notre interlocuteur, car c'est la déléguée en charge de l'organisation et de la formation. C'est elle qui a mené, et continue à mener le projet Air France.

Int. : *Permettez-moi de vous proposer une version différente du cas que vous venez de nous présenter. Monsieur Blanc fait appel à Monsieur Dupuy pour être la vitrine de ses actions de changement. Parallèlement il fait appel à Peat Marwick après l'expérience malheureuse d'Arthur Andersen pour s'occuper réellement du "dur", c'est-à-dire d'une mission qui aboutira à des changements organisationnels forts. Vous vous occupez donc de la partie "écoute", de manière très visible (dans les médias on pouvait souvent lire "un sociologue chez Air France"), pour montrer que l'on écoutait les gens, et préparer ainsi le référendum. A côté de cela, de manière relativement indépendante semble-t-il, sont mis en oeuvre les véritables changements organisationnels. Comment positionnez-vous votre action sur les modes de fonctionnement par rapport à ces changements organisationnels ? N'avez-vous pas le sentiment d'avoir été la partie visible d'un processus pendant que les changements se pensaient, s'orchestraient et s'opéraient à côté, et sur lesquels il n'y a d'ailleurs eu aucun retour auprès du personnel ?*

F. D. : Non, je n'ai pas eu le sentiment d'être une vitrine, pour la raison que ces fameux centres de profit ont été décidé rapidement, à l'intérieur d'un petit groupe de travail auquel j'ai participé activement. Nous étions en effet conscients qu'il fallait un basculement structurel marquant, car changer les modes de fonctionnement demanderait beaucoup plus de temps que changer les structures. J'ai donc été totalement partie prenante et moteur dans la création de ce cadre structurel.

D'autre part, la perception que les personnels ont du changement d'Air France est extrêmement variée car les processus ne sont pas partout les mêmes. Ainsi, nous n'intervenons que sur demande des centres locaux et non pas à une échelle global.

Faut-il croire à l'écoute ?

Int. : *Je souhaiterais discuter le lien entre vos modes d'investigation et vos conclusions, qui ne m'apparaît pas évident, voire discutable.*

Dans vos modes d'investigation les mots clés sont savoir, parole, écoute, concept. Ce qui domine ce sont les idées telles qu'on les entend et telles qu'on les dit : on va écouter 106 personnes et en faire une restitution par la parole au client. Cela fait penser à la psychanalyse : on écoute et on interprète. Mais ce qui en résulte me paraît avoir des rapports ténus avec la parole. En ce qui me concerne, chercheur en gestion, je ne m'arrête pas à ce que racontent les gens. Pour moi ce sont des symptômes, d'autant plus que je ne peux pas interpréter ce qu'ils disent quand je ne connais pas le contexte dans lequel ils s'expriment. Ce qui m'intéresse, c'est le fonctionnement de l'organisation comme machinerie.

Mais vous aussi : parce qu'après vous parlez de palettes éclatées, d'avion plein arrêté au sol, de modes d'évaluation structurants. Avec votre troisième volet, celui de vos recommandations, on passe encore sur un autre registre : marketing, attentes client... Le lien entre le mode d'investigation, les analyses et les propositions m'échappe un peu, même si j'en vois clairement les avantages : 106 interviews, cela va vite. Moi, pour pouvoir parler d'avions arrêtés au sol et en sortir des choses, il va me falloir un an, pour pratiquer des mesures, des observations, pour comparer les discours aux mesures... Je comprends les raisons contingentes, pratiques qui vous poussent à travailler comme cela, mais la construction théorique me paraît souffrir d'une certaine boiterie.

F. D. : Ne soyez pas injuste : 106 interviews cela va vite certes, mais aujourd'hui on doit en être à 400. D'autre part, si vous dites que vous ne tenez pas compte de ce que disent les gens, c'est que vous n'avez pas compris, ou du moins vous faites comme si, ce qu'est l'analyse stratégique des organisations et des systèmes. La parole, cela recouvre ce que disent les gens et ce qu'ils font. Dans un article d'il y a environ trente ans, "Sentiments, organisations et systèmes", Michel Crozier explique très bien comment, à partir des sentiments qu'expriment les gens, on reconstitue le fonctionnement de l'organisation. La parole m'intéresse parce qu'écouter, c'est comparer des perceptions différenciées de la réalité des acteurs. À partir du moment où les acteurs m'expriment ces perceptions différenciées, je peux passer de ces perceptions aux modes de fonctionnement de l'organisation. La parole des gens m'est utile, non pas pour la retranscrire, mais en tant que matière première qui me permet de faire mon diagnostic sur le fonctionnement de l'organisation. Enfin, les recommandations que nous avons faites n'ont jamais été sur le cas Air France des recommandations de substance, mais des recommandations de méthodologie : *"voilà comment on pourrait essayer de faire sortir, par les gens, les possibles solutions aux problèmes qui ont été identifiés"*.

Des modes de fonctionnement

Int. : *Qu'appellez-vous mode de fonctionnement ? Est-ce quelque chose que l'on peut traduire par "charte du comportement" ? Si oui, en quoi est-ce utile, et comment fait-on pour la concevoir ?*

F. D. : Je ne sais pas bien définir ce qu'est un mode de fonctionnement. Faisant référence à une remarque précédente, je dirais que, pour moi, un mode de fonctionnement c'est la façon dont concrètement l'organisation produit ce qu'elle produit ; c'est la façon dont coopèrent les acteurs au sein de l'organisation. En ce sens, passer de modes de fonctionnement verticaux à des modes horizontaux, c'est changer très concrètement et très fortement les modes de coopération entre acteurs.

Un exemple caractéristique : nous nous battons contre les organisations claires au profit des organisations floues, car nous disons que l'organisation claire résout un problème de type "produit", alors que pour répondre à un client à un moment donné, il est nécessaire de recouper les fonctions, donc de mettre en place des modes de coopération de nature souvent très conflictuelle à l'intérieur d'une organisation.

Autre exemple caractéristique : mettre des chefs de cabine dans des salles d'attente. C'est très difficile, car il s'agit de personnels en vol, qui ne s'occupent donc pas de ce qui se passe dans les salles d'attente. En juillet, on a fait l'expérience suivante : pendant la grève des contrôleurs aériens sur Roissy, Air France a mis un 747 à la place de deux A320 (parce que l'on met 400 personnes dans le 747, ce qui permet de supprimer un A320). On s'est donc retrouvé avec 400 personnes dans la salle d'attente, avec un 747 qui avait 1h30 de retard au départ. Ce que nous disons, c'est qu'au lieu que ce soit le personnel au sol qui fasse une annonce bureaucratique du type *"par suite d'une grève..."*, il est préférable que ce soit la chef de cabine principale du vol qui vienne dans la salle d'attente et qui dise aux passagers : *"Mesdames et Messieurs, nous avons 1h30 de retard, vous êtes ici dans une salle qui n'est pas très bien climatisée. Un 747 est*

mieux climatisé que cette salle donc, si vous en êtes d'accord, d'ici une demi heure nous allons vous faire monter dans l'avion où l'on vous servira un rafraîchissement et nous y attendrons ensemble le décollage de l'avion".

Vous avez ici assuré la continuité sol-vol, parce que le personnel en vol est venu anticiper ce qu'il ferait dans l'avion en s'occupant de ce que fait normalement le personnel au sol. On n'a jamais vu un embarquement de 400 personnes qui se soit passé dans de si bonnes conditions. Mais avant d'amener une chef de cabine principale dans une salle d'embarquement il faut beaucoup de travail parce que l'on va à l'encontre du B.A-BA du métier.

Quant à la charte du comportement, je n'y crois pas, de la même façon que je ne croyais pas au projet d'entreprise. Je ne pense pas qu'il faille le mettre noir sur blanc. Les gens font ce qu'ils font, non pas parce qu'ils sont idiots, mais parce qu'ils sont intelligents. Une fois que l'on a compris cela, on a fait un progrès capital dans la gestion du changement. Cela veut dire que le management ne consiste pas à expliquer aux gens qu'ils devraient faire autrement, mais à créer un contexte dans lequel ils auront un peu plus intérêt à faire différemment qu'ils ne font. Plutôt que sur une charte du comportement, jouons par exemple sur les critères d'évaluation.

Recherche et action

Int. : *Vous avez dit que la meilleure recherche que vous avez faite, c'est avec le statut de cabinet privé et non le statut de CNRS. En quoi dans ce cas d'Air France le statut de cabinet privé a influencé votre recherche et vous a permis de découvrir des choses que, peut-être, vous n'auriez pas découvertes avec le statut de chercheur CNRS ?*

F. D. : Je n'ai pas dit que cela m'avait permis de faire de la meilleure recherche, mais de faire à tout le moins de l'aussi bonne recherche, dans des conditions différentes. En tant que chercheur je m'étais spécialisé dans la bureaucratie et je pourrais dire tout le plaisir que j'ai eu à écrire avec Jean-Claude Thoenig un certain nombre de livres sur ce sujet. Mais c'est un autre monde. L'expérience du cabinet m'a permis d'avoir accès à des choses "dures" dans les organisations, des choses auxquelles je n'avais jamais eu accès en tant que chercheur. La contrepartie, c'est que l'écriture n'est en rien une priorité, et même qu'elle disparaît. Avoir fait le chemin chercheur – consultant et redevenir aujourd'hui chercheur me paraît donc être l'idéal.

Nous vivons aujourd'hui une révolution tout aussi importante que l'arrivée de la production de masse. Cette révolution c'est la victoire du client. Elle nous pose aujourd'hui un problème organisationnel, et si je n'avais pas fait toutes ces démarches d'intervention, il me semble que je n'aurais pas la même capacité pour y travailler.

Int. : *Quelle a été la dynamique, du point de vue de ce que vous avez découvert, du comité de direction de janvier à maintenant (on est en octobre).*

F. D. : Les 106 interviews ne nous ont apporté que quelques paradoxes intéressants pour produire un effet d'électrochoc et pour dire aux dirigeants : *"vous ne savez pas ce qui se passe dans votre organisation"*.

C'est ensuite, lorsque l'on a commencé les groupes de travail et que l'on a, à leur demande, pu les alimenter par nos diagnostics, que l'on a le plus appris. Aujourd'hui, si je reprenais la casquette de chercheur, je pense qu'aucun d'entre nous ne serait capable de donner une analyse synthétisée d'Air France, ni d'en écrire une monographie. Le consultant ne connaît pas cette longue phase de réflexion, où il peut échapper à la pression des événements.

Int. : *En revenant à la notion de pouvoir, je souhaiterais savoir quelle a été votre position de consultant dans l'entreprise, vis-à-vis des clients ?*

F. D. : Les sociologues des organisations, parce qu'ils mettent à disposition des gens un mode de raisonnement et non pas un produit, ont toujours été relativement "secs" sur ce qu'était l'intervention. Et moi, qui ai créé un cabinet de conseil avec la sociologie des organisations, ma grande difficulté a toujours été d'expliquer aux gens que je n'avais pas de produits de conseil, mais simplement un mode de raisonnement. C'est ce qui fait que lorsque l'on anime un cabinet sur la sociologie des organisations, la formation est un élément capital de la politique marketing. C'est en effet à l'occasion de la formation que les gens peuvent réaliser ce que vous faites, sinon, cela reste abstrait pour eux. Cela veut dire que dans le cas d'Air France, nous n'avons jamais cherché à donner des conseils, au sens où *"il vaudrait mieux faire cela"*, à une exception près. Par contre, on leur a dit *"voilà comment vous pouvez utiliser un certain nombre d'outils de raisonnement pour essayer d'avancer dans votre problème"*. Nous nous sommes toujours situés sur la méthode.

Int. : *A propos de la formation, comment ce travail fait à Air France a-t-il été adapté à une formation, pour les cadres par exemple ?*

F. D. : Pour le moment, nous ne faisons aucune formation à Air France. L'entreprise a été amenée à définir des priorités sur la formation, et la toute première priorité relève de la formation "front line". Il y a des gens bien meilleurs que nous pour cela.

Int. : *En tant que "nouveau" chercheur, que vous redevenez, où en êtes-vous dans vos recherches en cours ou à venir? Par ailleurs, quel a été le rôle de Michel Crozier dans le cas Air France ?*

F. D. : Il a eu un rôle de conseil au tout début. Concernant la recherche, le problème ne se pose pas dans le "dépassement" éventuel de M. Crozier. Ce qui caractérise une science, ou ce qui a vocation à l'être, c'est d'être cumulatif. Il faut donc que chacun apporte sa contribution. Dans un livre, avec J.C. Thoenig, on avait essayé de pousser plus loin la sociologie des organisations, dont vous remarquerez qu'elle s'arrête au concept de régulation (stratégie-système-régulation). On avait essayé de développer ce qu'étaient des coûts de régulation et quels étaient, dans les organisations, les mécanismes d'externalisation et de réinternalisation de ces coûts. Il s'agit là d'un exemple à creuser.

L'ambition, aujourd'hui, est d'avancer, mais ce n'est possible que si c'est mis par écrit, que si l'on reprend une logique de chercheur.