



Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Débat avec M. Dupuy

M. CADOREL.- Qui veut intervenir ? La dame qui n'a pas connu M. Peyrefitte ?! Non ? Jean-Denis ?

M. BOUR.- Très concrètement, pour expliciter votre dernière remarque, avez-vous, en France ou en Europe, aujourd'hui, des exemples de ce changement de paradigme "davantage de confiance/moins d'imprévisibilité" ?

M. DUPUY.- C'est une très bonne question. Je vais vous citer deux exemples que, spontanément dans votre tête, vous situeriez aux antipodes l'un de l'autre.

Premier exemple, c'est CISCO. CISCO est une entreprise intéressante car elle est une entreprise dont le produit, si j'ose m'exprimer ainsi, est de vendre des solutions et ce que l'on appelle dans le langage du business, des solutions intégrées. Vous voyez bien que si vous voulez fournir à vos clients des solutions intégrées, il va falloir que vous fassiez appel à différentes parties de l'organisation, qui sont capables de vous fournir les éléments de la solution. Si j'avais une comparaison à faire, c'est comme quand Air France en avait plein la tête du *seamless*. Le *seamless* -comme vous l'avaient inspiré vos camarades bien-aimés de British Airways, puisque c'est de là-bas que cela venait– fait que vous faites appel à des gens qui sont dans des parties différentes de l'organisation, qui doivent travailler ensemble.

Chez CISCO, c'est la même chose. Quand un client fait une demande et que pour répondre à cette demande, il faut faire appel à des gens qui sont à Bangalore, San-Jose ou à New York, ils constituent ce qu'ils appellent des communautés virtuelles. Dès qu'elles se constituent entre elles, elles se fixent leurs propres règles du jeu. D'un certain point de vue, si vous y réfléchissez, ce qui réduit l'imprévisibilité des acteurs, c'est qu'ils se fixent des règles du jeu : voilà ce qui est permis et ce qui n'est pas permis quand on travaille ensemble. Ce ne sont pas des règles écrites qui leur sont imposées par des normes de l'organisation. Ils décident eux-mêmes la façon dont ils vont travailler ensemble. La sanction, si l'on ne respecte pas les règles du jeu, étant l'exclusion du groupe. Une fois que le projet a été constitué, la communauté virtuelle se dissout et on peut passer à autre chose. Si j'avais un exemple à prendre, je prendrais CISCO.

Savez-vous quel est le deuxième exemple que je prendrais ? La Poste. Je vous avais dit : aux antipodes l'un de l'autre. Vous n'avez pas envie de mettre CISCO et la Poste dans le même panier spontanément. Si vous regardez le fonctionnement de ce que l'on appelle le courrier à la Poste, ce n'est pas une PME, le courrier à la Poste. C'est 100 000 personnes à peu près. Quand vous regardez comment fonctionne ce système, c'est un système qui s'autorégule, parce que petit à petit –personne ne l'a décidé comme cela–, les acteurs ont été amenés à se faire confiance. Je vais vous le décrire très brièvement de façon ethnographique.

J'ai fait une étude, il n'y a pas longtemps, sur les facteurs que j'ai adorée. Si j'avais le temps, je vous raconterais. Les facteurs, c'est une population passionnante. Vous interviewez un facteur :

"Décrivez-moi une journée de travail.

— Je me lève à 5h30.

— Pourquoi ? Vous commencez à quelle heure ?

— A 7h00.

— Pourquoi tu te lèves à 5h30 si tu commences à 7h00, cela ne va pas ?

— Parce que je veux être là quand le camion arrive.

— Mais quel camion ?

— Le camion qui amène le courrier.

— Pourquoi voulez-vous être là quand le camion arrive ?

— Parce que je commence le tri, le picage comme ils disent dans ce jargon.

— Pourquoi veux-tu trier plus vite ?

— Plus vite j'ai trié, plus vite, je pars en tournée.

— *Mais pourquoi veux-tu partir en tournée si vite ?*

— *Parce que plus vite j'ai commencé la tournée, plus vite je l'ai terminée, parce qu'on est dans du fini/parti.*

— *Qu'est-ce que tu fais quand tu as terminé ta tournée ?*

— *Je travaille à nouveau. Même si c'est interdit."*

Vous voyez bien dans ce système que d'un certain point de vue, le facteur a intérêt à ce que sa tournée soit faite. Il a intérêt à ce qu'aucun client ne réclame, puisque la réclamation, comme dans tous les organisations, c'est la seule façon que la hiérarchie a de savoir ce qu'il se passe dans la tournée. Dans toutes les organisations, la réclamation du client est une ressource extraordinaire pour la hiérarchie. En même temps, il ne peut pas bâcler la tournée, parce que s'il la fait trop vite, donc s'il rentre trop tôt, son supérieur hiérarchique va se dire "*la tournée n'est pas assez chargée, donc on va rajouter quelque chose dedans*". Il y a un système qui s'équilibre, chaque acteur faisant confiance à l'autre et tout le monde y gagne.

Excusez-moi, c'est un peu franco-français, ce que je dis. Je suis sûr qu'aucun d'entre vous n'a jamais pensé à une chose. Le facteur parle de clients. "*Je sers bien les clients, j'essaie de bien connaître les clients*" mais qu'est-ce qu'il appelle les clients ? Ce sont ceux qui reçoivent les lettres. Alors, que le vrai client, c'est celui qui les envoie, c'est celui qui paye. Mais le facteur appelle le client celui qui reçoit les lettres. Il a intérêt à le traiter le mieux possible, ce qui fait que la tournée est bien faite. Est-ce que des Français, ici, sont mécontents de leur facteur ? Non, il a plutôt bonne presse, le facteur ! Vous voyez un système qui s'est régulé de lui-même, chacun se fait confiance et cela marche à peu près bien et même bien, d'ailleurs.

M. CADOREL.- Quand vous disiez que plus vite il a terminé, plus vite il peut faire un travail. Est-ce un autre travail ?

M. DUPUY.- Puisque vous me posez la question, un facteur ne gagne pas beaucoup d'argent. Un facteur, au bout de 20 ans de carrière, gagne 1 300 €. On ne peut pas dire qu'il se goberge. Vous n'allez pas dire : "*c'est dégueulasse des salaires princiers !*" Quand vous interviewez les facteurs et que vous leur posez la question "*pouvez-vous me décrire les aspects positifs et négatifs de votre travail ?*", jamais le salaire n'apparaît comme un élément négatif. Vous vous dites : "*voilà des mecs qui ne gagnent pas beaucoup de sous mais qui ne s'en plaignent pas, pourquoi ?*" Parce que, compte tenu de l'organisation, ils sont libres de gagner ce qu'ils veulent dans le travail qu'ils vont faire dans l'après-midi mais c'est interdit de travailler l'après-midi, sauf si vous vous livrez à des activités artistiques. C'est le règlement de la Poste. Pourtant, quel est le premier fournisseur de travail illégal aux facteurs ? C'est la Poste elle-même qui, l'après-midi, comme ce sont des professionnels, les fait revenir, sur une base de volontariat, pour trier le courrier non adressé, c'est-à-dire les publicités, etc. Je me suis fait un petit calcul : c'est le facteur lui-même qui décide de sa rémunération et celle-ci peut varier entre 2 500 € et 5 000 à 5 500 € par mois. Vous n'allez pas vous mettre à protester sur les 1 300 € que vous gagnez, parce que ce ne sont pas eux qui constituent l'essentiel de votre rémunération. C'est un système extraordinairement bien régulé, dans lequel tous les acteurs se font confiance à la satisfaction générale.

Le seul problème que ce système doit affronter et va affronter de plus en plus durement, c'est la diminution régulière du courrier. Mais ils ont trouvé des solutions astucieuses sans remettre en cause la façon dont c'est fait. Ils ont institué des tournées sécables. C'est-à-dire que l'on peut toujours rajouter une partie de tournée de quelqu'un à la tournée d'un autre. Ils ont introduit des facteurs de souplesse avec l'accord de tous. Notre sujet ce n'est pas, les facteurs.

Mme RAMON.- Bien que je n'ai pas connu Alain Peyrefitte, nous partageons la même conception.

M. CADOREL.- Il est mort, Madame !

Mme RAMON.- Oui, oui ! Pas moi ! Je voulais revenir sur la confiance, car c'est un mot très joli que j'aime bien et à Air France. Comment expliquez-vous la notion de perte de confiance ? Est-ce que vous l'expliquez uniquement par rapport au management ? Parce qu'indépendamment de la crise

qui fait qu'il y a une perte de confiance généralisée, c'est vrai qu'à Air France, et grâce à un benchmark... Je ne ferai pas le droit de réponse amical à Christian mais on a évoqué le benchmark hier ! Cette perte de confiance quasiment permanente que nous avons à Air France "les autres sont toujours mieux" fait face, paradoxalement à "*on est très fiers de notre entreprise, de porter l'uniforme*" pour ceux qui en portent et nous sommes nombreux. Comment arrive-t-on à conjuguer ces deux parties de fierté et de manque de confiance en nous ? On en parle beaucoup, en ce moment, compte tenu des difficultés que nous avons. C'est vrai que nous avons énormément d'atouts et des difficultés mais au lieu de capitaliser sur les atouts, les salariés n'ont pas confiance en ces atouts. Est-ce uniquement un problème de management ? Qu'est-ce qui peut expliquer cet état d'esprit ?

M. DUPUY.- Vous parlez de la confiance dans l'entreprise ?

Mme RAMON.- Là, oui.

M. DUPUY.- Parce que tout à l'heure, je parlais de la confiance entre les gens qui travaillent ensemble.

Mme RAMON.- Cela peut avoir un rapport. Cela peut être la confiance dans le management ou en l'autre.

M. DUPUY.- Je vais faire un petit trait d'humour. Permettez à un de vos clients Platinum à vie que je suis, de vous dire qu'entre la performance d'Air France sur le territoire national, ne serait-ce que cela et la performance des compagnies américaines sur leur propre territoire, il n'y a pas photo. Si vous me demandez de choisir, j'aurais vite choisi. Pour vous donner la confiance qui vous vient du client.

Que vous soyez fiers de la compagnie, je crois que c'est assez normal compte tenu de son histoire, compte tenu d'où vient Air France, de ce qu'elle a fait et même de la place d'Air France.

Il y a une chose dont je peux parler aujourd'hui, vous ne m'en voudrez pas. Quand Air France a été en faillite, puisque vous l'avez été fin 1993, et que Christian Blanc est arrivé à la tête d'Air France, je me souviens l'avoir entendu dire une chose qui m'avait à l'époque surpris. "*On fera tout mais on ne vendra pas Air France aux Britanniques*", puisqu'il y avait une possibilité qu'Air France soit vendue à British Airways, à l'époque. "*Jamais, je ne vendrai le drapeau bleu blanc rouge aux Britanniques*". Cela témoignait d'un cocorico étonnant chez cet homme assez froid.

Par contre, il n'y a pas de contradiction entre la fierté que vous partagez tous et que je comprends encore une fois, que d'ailleurs, j'observe en discutant avec les PNC. J'écoute Radio Galet aussi. J'aime bien faire cela. C'est long pour aller à Los Angeles, donc il faut se distraire. Il n'y a pas de contradiction entre cette fierté et la crainte de l'avenir. Ce qui vous fait peur, c'est qu'aujourd'hui, quand vous demandez à un dirigeant quelle est sa stratégie, il ne sait pas bien. Tout simplement parce que l'environnement est à ce point mouvant qu'élaborer une stratégie, vous avez déjà appris à plusieurs reprises que vous n'êtes jamais sûr qu'elle sera menée à bien. D'ailleurs, le dirigeant lui-même ne le sait pas.

Réfléchissez à une chose, Madame. Demandez à un dirigeant "*je voudrais connaître clairement la stratégie de mon entreprise.*" La vraie question qui est derrière cela, c'est : "*je veux savoir quel est mon avenir*". Aujourd'hui, le dirigeant a beaucoup de mal à répondre -je ne vous parle pas spécialement d'Air France- à cette question, parce que c'est extraordinairement incertain.

Quand vous regardez l'histoire d'Alstom, par exemple, elle a failli mourir, il y a quelques années. Aujourd'hui, les gens d'Alstom sont d'une fierté de leur entreprise, qui leur vient plus du secteur transport que du secteur énergie. Si vous disiez à M. Kron "*quelle est la stratégie d'Alstom ?*", il vous aurait répondu une stratégie de croissance et vous découvriez que ma foi, il a peur. Le président a peur en face du secteur de l'énergie, qui risque de le plomber définitivement et du coup, la stratégie change brutalement. Qu'est-ce que cela crée ? Cela crée de l'incertitude sur le sort des gens. Cette incertitude fait que vous perdez confiance, en même temps que vous êtes très fier de

votre compagnie, parce que vous ne savez pas quel est l'avenir et ce que cela vous réserve. Il n'y a pas de contradiction entre les deux.

M. CADOREL.- Une autre question ?

Mme CASTAING.- Nous avons nos amis qui sont de KLM. Tout à l'heure, vous avez parlé de confiance en France. Là, on a un drôle de travail ! Non seulement, il faut que l'on gagne notre confiance à nous, Air France, mais il faut que KLM ait confiance en nous.

M. DUPUY.- Cela, c'est une autre histoire !

M. CADOREL.- Une autre question ?

M. MORRISEY.- (Traduction) Je n'ai pas envie de dire cela mais si un Néerlandais ou un Américain vous aborde et vous dit "faites-moi confiance", vous n'allez pas lui faire confiance. La confiance, c'est quelque chose qui se gagne, qui se mérite, qui se démontre. Si un collaborateur demande "*où va-t-on, quelle est la stratégie ?*" et que la réponse est "*je ne sais pas*", cela fait extrêmement peur. S'il vous dit "*je ne peux pas vous donner de garanties quant au futur, quant à l'avenir*" là, c'est une façon de gagner la confiance. C'est la même chose entre les collaborateurs des deux compagnies aériennes KLM et Air France mais encore une fois, on ne fait pas confiance spontanément à quelqu'un. Il faut lire entre les lignes.

M. DUPUY.- (Traduction) Effectivement, c'est ce que je souhaitais dire... Est-ce que je réponds en anglais ou en français ? Ce sera probablement mieux de répondre en anglais puisque la question a été posée en anglais. Si vous voulez générer de la confiance, il n'est pas suffisant de dire « faites-moi confiance », parce qu'il va y avoir un doute. "Peut-être qu'il me cache quelque chose, peut-être y a-t-il des choses qui ne sont pas claires. Donc, je ne vais pas le croire nécessairement". Mais comme je vous l'ai déjà dit, si une fois, deux, trois, quatre, cinq fois, vous faites ce que vous avez dit, cela veut dire que vous devenez prévisible ou, si j'utilise une expression anglaise, *you work the talk*. Vous faites ce que vous avez dit. Étape par étape, pas à pas, vous construisez la confiance, puisque comme je vous l'ai expliqué, vous réduisez le champ de l'imprévisibilité entre les individus. Donc, vous devenez quelqu'un en qui les gens peuvent avoir confiance, sur qui les gens peuvent compter. Donc, je peux croire en vous et je peux avoir confiance. Ceci s'applique à tous les pays. Je vous parlais d'une situation que je vivais aux Etats-Unis. Aux Etats-Unis, à mon avis l'élément de confiance a été plus intégré chez les Américains qu'en France.

M. MORRISEY.- (Traduction) Aux Etats-Unis, cela fait référence à de vieilles valeurs, à d'anciennes traditions. Aux Etats-Unis, les valeurs de confiance, de faire confiance, *in God we trust*, nous avons confiance en Dieu, ces déclarations qui sont inscrites dans la tradition américaine, sont de vieilles valeurs, des parents. Ensuite, nous avons les Reagan, les Bush et les autres. Et nous, les enfants de la classe moyenne et des classes de travailleurs, des classes pauvres, la conclusion que nous tirons de tout cela, c'est que lorsque les leaders, les politiciens, les industriels, les présidents-directeurs-généraux nous demandent de leur faire confiance, on leur fait confiance si on est en capacité de les licencier. Sinon, on ne leur accorde pas la confiance. C'est effectivement une expression pour laquelle j'ai mes propres doutes. Je fais attention avec cela.

M. DUPUY.- (Traduction) Il y a une contradiction si vous y réfléchissez. Il y a des films dans lesquels tout le monde se méfie de tout le monde, notamment dans les films américains. Les Français adorent ces films américains. La série Dallas est une bonne illustration avec des développements incroyables, des situations tragiques. D'un autre côté, je me souviens lorsque nous, les Français, nous avons besoin de remplir des formulaires pour avoir une dérogation pour l'obtention d'un visa, une des questions pour lesquelles que nous devons cocher oui, non, c'était "*voulez-vous tuer le président américain ?*" Nous disions : "*c'est complètement stupide. Si je voulais tuer le président américain, je ne le déclarerai pas*". Mais c'était sur le formulaire que je devais remplir. Un Français ne comprend pas ce qu'il y a derrière une telle question. Ce qu'il y a derrière une telle question, c'est que l'on vous donne la possibilité de dire la vérité. C'est inscrit sur le formulaire que vous devez remplir. Vous dites non. Si vous dites oui, la sanction sera encore plus

lourde qu'ailleurs. Nous avons la possibilité de dire la vérité. Si vous trahissez ce que vous avez dit, c'est fini pour vous. Donc, il est difficile pour d'autres cultures de comprendre cette logique.

M. MORRISEY.- (Traduction) Une expression très traditionnelle, très typique d'un Américain, c'est qu'on ne fait pas confiance aux gens tant qu'ils n'ont rien démontré. Cela fait 40 ans que je suis en dehors des Etats-Unis. On m'a dit que je n'avais pas besoin de tout remplir sur les formulaires. Lorsqu'on me demandait si j'étais en vacances ou en affaires, je me disais qu'en tant que citoyen américain, je n'avais pas besoin de remplir des formulaires. Et lorsque je disais : "*mais je suis américain, je n'ai pas besoin de remplir ces formulaires*", la réponse de l'officiel était "*vous pourriez être un étranger, donc on vous demande de remplir ce formulaire*".

M. MAGNE.- Je voulais faire se rejoindre deux éléments que vous avez évoqués. Au début de votre intervention, vous avez beaucoup parlé de taylorisme. Après, on a parlé de confiance. Je vais essayer de joindre les deux. Une des difficultés que nous avons, dans nos entreprises et dans le transport aérien en général, c'est que pour des impératifs de sécurité, le taylorisme est excessivement présent dans les compagnies aériennes. Dans cette même salle, nous avons eu l'occasion, il y a quelques années, de faire un séminaire sur la sécurité des vols. Des experts, au savoir reconnu dans ce domaine, nous ont expliqué que jusqu'à aujourd'hui, l'amélioration de la sécurité des vols avait été acquise avec des procédures, un empilement de procédures à caractère totalement tayloriste dans leur exécution. Cela pose question. Il faudrait savoir améliorer la sécurité des vols sans avoir une attitude tayloriste mais jusqu'à présent, on ne sait pas le faire. Cela contribue au phénomène suivant, c'est qu'on empile des procédures par dessus des procédures déjà existantes. Nous avons tous pu vérifier –vous l'évoquiez tout à l'heure– que si on respecte toutes les procédures, plus aucun avion ne décolle. C'était l'intervenant expert en sécurité des vols qui l'avait signifié.

Cela entraîne tout un tas de phénomènes ennuyeux. En particulier, le fait que tout un chacun, parmi ceux qui sont confrontés au respect de la sécurité des vols, est confronté à un moment donné à ne pas pouvoir respecter les procédures qui lui sont assignées, sinon il sait que les vols ne vont pas partir. Tout un chacun est conduit à s'habituer à la routine de ne pas respecter les procédures et à un moment donné, un accident arrive ; ce qui pose question.

Je relie cela au phénomène de confiance. On aimerait pouvoir collaborer et faire confiance mais dans la sécurité des vols, c'est interdit. Il y a des circonstances où quand quelqu'un intervient sur une tâche précise, quelqu'un d'autre doit absolument vérifier, sans faire confiance à la personne, qu'il a bien exécuté la tâche. C'est en particulier le cas pour les mécaniciens. On appelle cela la réitération dans ce métier. Il arrive fortuitement que des mécaniciens fassent confiance à d'autres et ne vérifient pas la tâche, parce qu'ils ont confiance et malheureusement, il arrive que la tâche a été mal effectuée pour mille raisons diverses et variées et c'est là que se produit l'incident, parfois l'accident. C'est très difficile dans notre monde de l'aérien de quitter un comportement tayloriste dans le domaine de la sécurité. Comme la sécurité est présente au moins dans le monde des pilotes ou des mécaniciens et quelques autres métiers, cela diffuse très facilement dans le reste de l'entreprise qui autrefois avait un fonctionnement un peu militaire.

On a du mal à passer à un mode de confiance avec un fonctionnement horizontal. On le vérifie, en particulier dans la période actuelle où, pour organiser les rapports entre Air France et KLM qui restent deux entreprises séparées, qui essaient de constituer un petit noyau commun de holding opérationnelle, avec des effectifs de holding, la confiance n'est pas encore totalement présente. Certains souhaitent garder un lien hiérarchique, que je pourrais qualifier de taylorien, dans leur entreprise avec une verticalité qu'ils conserveraient, alors même qu'il faut qu'ils collaborent de façon horizontale avec les autres.

M. DUPUY.- Vous êtes passé d'un sujet à l'autre. Sur les procédures de sécurité dans l'aérien, je comprends très bien ce que vous dites. D'ailleurs, je suppose que l'accident du Rio/Paris n'a pas amené à les diminuer, puisque pour ce que j'en ai lu –je ne sais pas ce qu'il en a été– à mon avis, il y a eu de grands débats sur : est-ce que les procédures ont été respectées ou pas respectées, etc.

Je voudrais prendre 30 secondes pour vous répondre par une petite anecdote humoristique. Quand on parle de procédure, on n'est jamais dans le tout blanc ou dans le tout noir. Le fait de dire "il en faut une masse totale qui garantisse tout", si on a cela, si on les applique, il n'y a plus un avion dans le ciel. Je ne sais pas quelle est la situation, aujourd'hui, mais quand j'avais travaillé pour Air France, j'avais regardé les procédures à Roissy, d'intervalle entre chaque atterrissage et chaque décollage. On voyait bien que si cet intervalle était strictement respecté aux heures de pointe, cela créait une situation absolument ingérable. Vous êtes des hommes de l'art, vous savez très bien ce que je veux dire. Il y a un jeu avec la procédure qui dit : où est-ce que je prends un risque et où est-ce que néanmoins je n'en prends pas et j'assure un minimum de fluidité du trafic ?

Il n'y a pas longtemps de cela, je suis allé à La Hague. Là, on est dans le nucléaire. C'est pire que vous, parce qu'un avion qui tombe, c'est 300 personnes. Une centrale nucléaire qui explose, cela peut être... Vous voyez ce que je veux dire, excusez ce langage mais vous comprenez ce que je veux dire. Pour entrer dans un lieu nucléaire, c'est la croix et la bannière. Ici, j'ai donné ma carte d'identité. Pour entrer à La Hague, ils appellent les renseignements généraux. Ils vous prennent en photo, vos empreintes. Ils vous donnent un questionnaire, etc. Cela dure une heure. Au bout de cette heure, je peux rentrer et comme c'est grand, je reprends ma voiture pour aller à l'endroit où je devais aller. Il y a un gars qui m'arrête et qui me dit "Monsieur, je suis là pour visiter la voiture". Vous comprenez, vous ne dites rien. Le gars l'inspecte.

Et en rigolant, je lui dis "*Monsieur, sur une voiture comme la mienne, si vous voulez placer une bombe, on la placerait là*" et je soulève le tapis de sol du coffre où il y a un grand trou avec la roue de secours. Le gars, imperturbable, me dit : "*Monsieur dans ma définition de fonction, je ne suis pas supposé soulever les tapis de coffre*".

Conclusion, quel est le résultat concret ? J'ai appris comment amener une bombe dans une centrale nucléaire ! La procédure est immense sur un enjeu aussi grand que le vôtre. Néanmoins, si on faisait confiance au gars pour se demander ce qu'il faut regarder dans cette voiture, peut-être que le résultat, en ayant défini un minimum, pourrait être meilleur.

En ce qui concerne Air France et KLM, vous avez posé cette question, sur toutes les fusions que j'ai étudiées, les seules que j'ai vu véritablement marcher vite, ce sont les fusions dans lesquelles on n'a pas hésité à faire un maximum de transferts de personnel. C'est-à-dire que l'on a été capable de passer les gens de l'entreprise A à l'entreprise B et de l'entreprise B à l'entreprise A. Cela a permis probablement de fusionner un peu plus vite.

D'un certain point de vue, en matière de fusion, j'ai presque envie de dire -mais ce n'est que mon opinion et prenez-la avec prudence– que justement la prudence est mauvaise conseillère. "*N'allons pas trop vite, laissons à chaque compagnie son autonomie, son indépendance, nos amis Hollandais, vous savez...*" Non, ce n'est pas cela. Prenez les gens, changez-les complètement et cela va quand même beaucoup plus vite.

M. VAN DER WAL.- (Traduction) Je souhaiterais revenir à cela, Air France-KLM, ne serait-ce que pour être vraiment explicite. Nous ne sommes là qu'une fois par an. Nous en parlons depuis hier matin maintenant. Je pense que parfois, il faut nuancer un peu les choses, lorsqu'il s'agit d'Air France et de KLM. Je pense qu'il y a peut-être des inquiétudes. Nous sommes d'abord sur une centaine de milliers d'emplois du côté de KLM, on en a parlé hier. C'est un des plus gros employeurs aux Pays-Bas. C'est la même chose en France. Air France est un pilier de l'économie française. L'environnement est ce qu'il est. Les résultats sont ce qu'ils sont. Au-delà de la confiance, je pense que c'est aussi une réalité. Je pense que si on parle simplement d'inquiétude... Plutôt que de parler de confiance, est-ce vraiment une question de confiance ? Je pense que des deux côtés, il y a des inquiétudes quant à la survie des deux entreprises. Je pense que ce n'est pas un problème. Ce n'est pas malsain mais la problématique est là.

La question n'est pas tant : "*est-ce que les Néerlandais aiment les Français ? Est-ce que les Français aiment les Néerlandais ?*" On a l'habitude de travailler les uns avec les autres et avec

d'autres nationalités. Il est vrai que parfois, dans une réunion quand il y a huit Français et deux Néerlandais, et qu'au bout, on se met à parler français, cela agace les Néerlandais. Je crois qu'on a la capacité de se tenir la main, de se serrer les coudes malgré parfois l'avenir qui est un peu incertain.

La confiance, je crois que cela va plus loin, au-delà des inquiétudes que l'on peut avoir. Il y a les inquiétudes, d'une part et peut-être la problématique de la vraie confiance qui est quelque chose de quand même profond.

M. BOUR.- Je reviens sur la question de confiance, si vous le permettez. J'aimerais savoir si vous établissez un lien entre le nombre de niveaux hiérarchiques dans une entreprise et cette confiance dont vous nous avez parlé qui, si j'ai bien compris, est le socle de la performance. Je pense qu'aujourd'hui, par rapport à il y a une trentaine d'années, quand je suis entré dans cette société, la moyenne de compétence des gens est nettement supérieure. Les gens sont mieux éduqués. Ils sont mieux formés. La formation est permanente. Il y a un niveau de compétence beaucoup plus élevé, c'est évident. Il y a aussi les nouveaux outils, qui permettent d'appréhender davantage d'informations et d'être plus autonome peut-être qu'avant. Donc, il me semble que les niveaux hiérarchiques deviennent une entrave au développement de cette performance, qui repose sur la confiance. Partant de cela, on a un frein dans des entreprises très pyramidales pour arriver à cette notion de confiance que vous appelez de vos vœux et moi aussi, d'ailleurs.

M. DUPUY.- En un mot, je crois que vous avez raison. D'ailleurs, dans le livre que vous avez présenté, il y a tout un chapitre que j'ai consacré à ce que j'appelle les bureaucraties intermédiaires, c'est-à-dire tous ces niveaux intermédiaires qui sont des niveaux qui produisent de la règle, qui produisent de la norme ou produisent du contrôle. C'est-à-dire qu'ils demandent à d'autres niveaux qui sont hiérarchiquement plus bas, pour utiliser votre image hiérarchique, de leur fournir des données pour faire de la statistique. De ce point de vue, je suis assez d'accord avec vous.

Maintenant, il y a un envers de la chose. Toutes les études sociologiques que nous avons montrent quelque chose qui peut paraître paradoxal. Si vous demandez aux gens "*dans votre entreprise, considérez-vous que la hiérarchie est lourde et pesante ou considérez-vous qu'elle ne l'est pas ?*" Plus il y a d'échelons hiérarchiques dans une organisation, moins, les gens considèrent que la hiérarchie est pesante. Plus l'organisation est plate et plus ils considèrent que la hiérarchie est pesante. C'est paradoxal. Les sociologues aiment bien les paradoxes, cela justifie leur métier.

Qu'est-ce qui explique cela ? Lorsque vous avez beaucoup d'échelons, cela vous ouvre des marges de jeu extraordinaires. C'est comme l'idée quand on a deux chefs, c'est quand même mieux que quand on en a qu'un. Je vais utiliser une expression française mal élevée, je m'excuse auprès de ceux qui ne parlent pas français : avoir le "c..." entre deux chaises est une position confortable pourvu qu'il n'y ait pas un imbécile qui écarte trop les chaises. Quand vous avez beaucoup d'échelons hiérarchiques, cela vous ouvre des marges tout à fait considérables. Lorsqu'il y a peu d'échelons hiérarchiques, vous êtes immédiatement en contact avec le chef, avec peu de possibilités de jeu. Ce sont des organisations qui sont sans doute plus efficaces en étant plates mais à nouveau, c'est un peu ce qu'on a dit tout à l'heure quand j'ai parlé du passage du taylorisme à des formes de fonctionnement par projet : c'est plus efficace, c'est plat mais c'est plus exigeant.

M. BOUR.- On peut dire aussi que cela génère plus de satisfaction professionnelle d'être autonome et d'avoir une responsabilité clairement établie.

M. DUPUY.- Encore une fois, Monsieur, je me méfie terriblement du mot « autonome ». Ce que l'on a appelé au cours des ans, l'autonomie, c'était le fait de travailler dans des silos où l'on n'avait besoin de personne pour faire ce que l'on avait à faire. C'est une situation bénie. Nous aimons tous cette situation, parce que nous ne dépendons de personne, on peut faire ce que l'on veut. Mais le problème, c'est que l'autonomie coûte cher. Je vais prendre un exemple, si vous me donnez une minute de plus, pour vous amuser.

Demain soir, il y a le PSG, qui joue au Parc des Princes. Je vais le regarder à la télé. Supposez qu'en même temps, j'ai une épouse qui a horreur du foot. Malheur de malheur, il y a une bonne série sur une autre chaîne. Je ne suis pas très riche, j'ai, pour le moment, une seule télé. Je vais avoir un problème. J'ai deux façons de résoudre mon problème. Quel est la première et la plus simple ? C'est d'acheter une autre télé. Formidable ! Donnez-moi plus de moyens financiers et...

Mme RAMON.- Vous pouvez faire plaisir à votre femme !

M. DUPUY.- Je n'ai pas entendu... ! Et je ne le lui répéterai pas, ce soir. Parce que je serai obligé de lui dire "tu sais, chez Air France, ils ne se sont pas améliorés !" Je lui dirai "ils ne se sont pas améliorés depuis qu'ils ont fusionné avec KLM" ! Laissez-moi continuer mon exemple, parce que derrière le sourire, regardez le raisonnement.

J'ai une première solution qui est d'acheter une deuxième télé. Dans ce cas, c'est formidable parce que je vais pouvoir vous dire : *"vous savez, Mme Dupuy, on est mariés depuis, je ne sais plus d'ailleurs, 30 et quelques années. Un couple formidable, on ne se dispute jamais, à tel point qu'on n'a même pas besoin de se parler. Demain soir, je peux aller dans mon bureau, je regarde le match. Elle peut rester dans le salon à regarder sa série américaine débile, il n'y a pas de problème"* ! Vous voyez ce que je veux dire ? C'est parfait mais d'un certain point de vue, qui va payer pour cela ? C'est le client.

Supposez que, quand vous m'avez demandé de venir, je vous aie dit "c'est 10 000 €". C'est un exemple !

(Rires)

Sans doute, qu'il se serait mis à hurler en disant "ce gars-là est mégaloman, il est fou". Vous n'auriez pas très bien réagi, je suppose !

M. CADOREL.- Non, comme d'habitude !

M. DUPUY.- J'aurais pu lui dire : *"je suis le seul capable de faire ce type de conférence"*. Dans ce cas, cela veut dire que je suis fournisseur en situation de monopole et que je peux externaliser sur le client le coût du confort dans ma propre petite organisation. Qu'est-ce que c'est que le confort ? C'est de ne pas dépendre les uns des autres. L'abondance de ressources m'a permis de faire cela. C'est pour cela que les organisations en monopole externalisent toujours sur leurs clients, le coût de bien vivre dans le monopole. C'est une situation que vous avez vécue pendant des années chez Air France.

Supposez que l'année prochaine, vous me demandiez de faire la même chose et que je vous redise que c'est 10 000 €, vous allez me dire : *"écoute, Dupuy, tu es gentil mais vous êtes, aujourd'hui, vingt capables de faire la même conférence, donc ce n'est plus ton prix, c'est le mien"*. Cela veut dire que l'on n'accepte plus de payer pour le confort intérieur à la famille. Je ne peux donc plus payer deux télévisions, donc il va falloir que je gère avec Mme Dupuy la chose d'une façon différente. Parce que si je rentre en disant "tu m'agaces avec ta série, je veux voir le match", peut-être qu'elle ne verra pas la série mais je ne verrai pas le match, non plus ! Il va falloir commencer à négocier l'un l'autre. Par la coopération, nous allons réduire nos coûts mais ce sera beaucoup moins confortable que l'autonomie. Ce sera beaucoup moins confortable à vivre que l'autonomie.

C'est pour cela que je me méfie de cette situation d'autonomie qui est de dire "cool !" Quand on veut rendre un meilleur service à un moindre coût, ce n'est pas cool. C'est ce que j'ai essayé de dire au début.

Mme RAMON.- Demandez à OMNES de vous acheter une télévision !

M. DUPUY.- C'est un exemple pédagogique, Madame mais je retiens votre gentillesse.

(Rires)

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur Dupuy.

(Applaudissements)

Ce qui m'avait décidé entre autres à vous faire venir, c'est que je vous avais écouté, il me semble que c'était une conférence à l'ENA avec beaucoup de gens sérieux. L'humour que vous aviez déployé était proprement inhabituel dans ce genre de lieu. Vous avez fait mouche une seconde fois. Merci encore de vous être déplacé depuis Nice. Ceux qui veulent savoir quelles sont les solutions pour le management des entreprises, le tome devrait sortir bientôt.

M. DUPUY.- Un dernier mot, pour ceux d'entre vous qui s'intéressent à la confiance, puisque vous avez été plusieurs à poser la question, va paraître, dans un mois ou deux, un livre collectif auquel de nombreux auteurs ont collaboré, qui s'appelle "Et la confiance, bordel ?". C'est l'Institut Montaigne qui l'a publié avec une organisation de femmes de la finance, qui s'appelle Financi'Elles. Il y a toutes les différentes approches psychologiques, économiques, sociologiques de la confiance. C'est un livre intéressant pour tous ceux d'entre vous qui s'intéressent à cette question de la confiance.

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur Dupuy.