

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée 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
Reims Management School
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} juin 2001)

*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 CRISE D'UN ETABLISSEMENT
DE PRODUCTION DANS UNE ADMINISTRATION**

par

Paul MAYER et **Maurice PERRON**
CNRS et CRG de l'École polytechnique Banque de France

Séance du 17 février 1995
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre et Paul Mayer

Bref aperçu de la réunion

Un peu fanée mais auréolée de ses succès d'antan, l'imprimerie de la Banque de France est en crise : le progrès la rattrape et l'économie de marché la menace. Va-t-elle même survivre ? Un dirigeant qui se rend compte qu'il n'a pas assez écouté, un chercheur clinicien qui connaît l'entreprise, un ingénieur qui manie les chiffres avec doigté, d'autres encore, ergonomes et sociologues, se penchent à son chevet. Ce qui est dit alors à qui sait l'entendre, c'est la plainte d'hommes qu'on n'écoute ni ne reconnaît, la crainte d'un avenir devenu incompréhensible, l'ignorance de l'autre et de ses valeurs. Cela mérite d'être entendu. Cela mérite aussi d'être analysé. Cela mérite enfin qu'on puisse s'en sortir.

INTERVENTION de Paul MAYER et de Maurice PERRON

La notion d'organisation en crise

Paul Mayer : L'organisation en crise est un phénomène majeur, qu'il faut distinguer¹ du conflit ouvert, de la catastrophe et de la perturbation forte :

- dans un conflit ouvert, plusieurs parties s'affrontent en luttant pour faire prévaloir leurs solutions; dans l'organisation en crise, la plupart des acteurs sont désespérés;
- la catastrophe est un événement majeur directement dommageable ainsi que ses conséquences dramatiques; la crise de l'organisation est un état qui peut être déclenché, on le verra, par un événement d'apparence mineur;
- on emploie souvent dans les entreprises le mot de crise alors qu'il ne s'agit que d'une perturbation forte, ne menaçant pas directement la survie de l'organisation;
- une organisation est en crise lorsqu'elle devient incapable de répondre durablement à sa raison sociale et qu'elle est la proie d'une crise sociale.

Du point de vue psychosocial, les individus vivent cette situation et ses antécédents dans un état de bouleversement, d'égarement, de colère, de grande susceptibilité ou au contraire de repli et de découragement ou d'amertume. On observe au plan individuel une perte du sens des réalités et une fuite dans l'imaginaire et, au plan relationnel, une disqualification réciproque des acteurs. Une menace (réelle ou supposée) pèse sur ce à quoi les acteurs sont attachés dans l'organisation.

Il y a selon moi trois raisons pour qu'une organisation soit en crise :

- une cause structurelle qui réside dans une structuration de l'organisation autour d'un évitement : des problèmes ne sont pas traités de façon récurrente par l'organisation, alors même qu'ils sont analysés comme majeurs par des acteurs qui s'efforcent en vain de les prendre en charge, malgré leur compétence et leur légitimité;
- cela peut paraître aller sans mal pendant un temps, la crise est latente ou larvée ou il y a simplement une vulnérabilité consistante, mais la crise survient lorsqu'un événement vient confronter l'organisation aux réalités qui n'étaient pas traitées ; c'est la cause conjoncturelle;
- la troisième est la cause immédiate : c'est la mauvaise gestion de cette confrontation.

L'objectif d'une intervention, que je pratique dans le cadre d'une démarche de recherche de type clinique, sera alors de faire cesser l'évitement. C'est un objectif difficile à atteindre : il faut non seulement aider l'organisation à affronter les problèmes qui étaient évités, mais aussi redonner le sens des réalités, remédier à la disqualification réciproque des acteurs, faire qu'ils s'écoutent et reprennent confiance les uns dans les autres et en eux-mêmes.

Trois méthodes d'intervention sont utiles. Pour remédier à la disqualification réciproque, la médiation. Pour remédier à la perte de confiance et du sens des réalités, l'écoute. Enfin des études objectivantes, plus ou moins techniques, ciblées sur les réalités évitées peuvent contribuer également à faire cesser l'évitement si elles sont menées par des intervenants jugés impartiaux.

Sortir de la crise

Le choix des intervenants, qui résulte souvent d'une négociation est donc très important. À la Banque de France, la démarche clinique répondait bien à un désir partagé de sortir de l'état de crise, même si ce désir ne se formulait pas sous la forme d'une demande explicite. La demande initiale avait été adressée à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), organisme considéré comme neutre puisque tripartite. Pour trouver des économistes susceptibles de l'aider, l'ANACT s'était adressée au CRG. Florence Charue a proposé de s'impliquer et Michel Berry, à l'époque directeur du centre m'a demandé de l'épauler, puisqu'on

¹Pour une théorie des organisations en crise, theory on organisational crisis, P. Mayer, cahiers du CRG, décembre 93.

voyait bien qu'il s'agissait d'une crise et que Florence Charue s'était spécialisée dans la gestion de la production. J'ai accepté avec une certaine appréhension, car je me suis tout de suite demandé comment j'allais faire pour concilier ces trois méthodes - ce qui n'est déjà pas facile en soi - avec les méthodes de travail des autres intervenants que l'ANACT avait réunis. Je me suis alors présenté comme médiateur, clinicien de l'organisation et de sa gestion.

Cette intervention, négociée à la suite d'une initiative syndicale entre les syndicats et la direction de la Banque, mettait donc en oeuvre une équipe mixte pour répondre à la pluralité de la demande. Elle comprenait des consultants et des chercheurs universitaires (sociologues, ergonomes, ingénieur spécialiste de la technique, spécialistes de la gestion des ressources humaines). Je n'expliquerai pas tous les problèmes de l'établissement dont l'intervention a pu avoir connaissance, pour me concentrer sur l'état de crise et son dépassement. Je ne vais donc pas rendre justice à l'ensemble de l'intervention. Je précise en outre que j'ai l'intention de faire une enquête complémentaire pour parfaire mon information qui résulte donc d'une intervention dans un établissement de la banque.

Le déclin et la modernisation.

La Banque de France est surtout connue par sa gestion de la politique monétaire. Mais c'est une administration qui fait aussi de l'industrie, précisément fabrique des billets. Il y a trois établissements de production : le premier fabrique le papier, le second, à Chamalières, est le principal producteur de billets. Le troisième, à Puteaux, dans lequel nous avons travaillé, est un établissement de développement et de production.

Avant la guerre, la Banque de France était très réputée pour la fabrication des billets : elle produisait pour la France et les colonies mais également pour des pays européens et sud-américains, et même pour l'Allemagne juste après la guerre. Mais le déclin s'est installé : des marchés ont été perdus, une partie des marchés captifs a été sous traitée, les modernisations ont été peu nombreuses et l'une en particulier a été un échec, resté dans les esprits sous le nom de syndrome Destouches (du nom de la machine impliquée).

Maurice Perron : Le déclin a été en effet technique et économique. Après la guerre, il y eut non seulement une augmentation des coûts, mais également une incapacité à satisfaire la demande en billets neufs aux guichets au point d'obliger à un fort taux de recyclage des billets, malgré l'augmentation des effectifs.

P. M. : En 1982, une modernisation de grande ampleur commence avec le lancement d'une gamme de billets nouvelle, qui s'est concrétisée avec le récent billet de 50F.

M. P. : Avec l'apparition des copieurs couleurs et les techniques de reprographie, il faut produire un billet plus sécurisé. L'ensemble des machines et du processus de production en est modifié. On passe en particulier d'une impression par feuilles, avec des matériels de trente ans d'âge qui ne peuvent plus répondre à l'augmentation de technicité des nouveaux produits, à une impression en bobines.

P. M. : Une nouvelle machine automatisée va imprimer ce nouveau billet. Pour accompagner la partie technique du projet, la fabrication s'étoffe d'une direction du personnel, d'une direction commerciale et d'une direction technique. La direction du personnel devait permettre de gérer le personnel ouvrier différemment pour la fabrication des billets, ce qui n'advientra significativement qu'à la fin de l'intervention. La modernisation a également un volet comptable car il n'y avait auparavant ni comptabilité analytique ni comptabilité budgétaire.

De nouveaux profils de personnes sont embauchés : un directeur de fabrication, juriste (pour de délicats problèmes de montages juridiques avec les entreprises fournissant les machines), des ingénieurs (classés hors statut), des techniciens de bureaux d'études (le Centre d'Etudes et de Réalisations Fiduciaires de Puteaux - CERF - n'en comportait pas, bien qu'il s'appelât laboratoire d'essai). Fait caractéristique de la gestion de la Banque, l'embauche de ces techniciens avait

provoqué une grève : du fait des règles d'avancement statutairement fixées, les ouvriers voyaient leurs chances de promotion diminuées avec les nouveaux arrivants. L'accord final conclu avec les syndicats a stipulé en conséquence que les techniciens de bureaux d'études ne pourraient pas avoir de fonction d'encadrement.

Enfin, un plan d'entreprise pour l'ensemble de la Banque de France était lancé à la fin des années 1980. Des objectifs avaient été fixés : un accroissement de la productivité en billets, une économie d'un tiers sur les coûts, le rapatriement de la sous-traitance. Une extension immobilière était également prévue pour rénover l'activité d'études et faciliter la production sur les nouveaux procédés.

M. P. : En ce qui concerne la modernisation, j'ajoute qu'il fallait aussi passer d'une production négociée à une demande de produire le maximum. Jusqu'alors le contexte social et les négociations avaient conduit à une production normée, qu'on appelait "le compte" : quand le personnel avait atteint 15 000 feuilles, la journée était terminée, ce qui pouvait se passer à 13 ou 14 heures. Au début des années 1980 on produisait 50 millions de billets environ par an avec 100 personnes utiles à la production et une gamme de six opérations pour un produit peu sophistiqué. La modernisation devait conduire à fabriquer avec 50 personnes plus de 120 millions de billets par an. L'unité produite, au lieu d'être la feuille de 15 billets, était désormais la bobine de 100 000 billets. Le process devenait plus abstrait pour le personnel qui avait l'habitude de manipuler à la main : les informations sont maintenant données par l'électronique sur moniteur vidéo. On passe donc de l'ère artisanale à l'ère industrielle.

La nouvelle machine et le déclenchement de la crise

P. M. : Fin 1988, début 1989, une nouvelle machine est donc installée au CERF. Mais deux ans après elle n'est toujours pas au point. Au conseil d'établissement de novembre 1990, trois hypothèses sont envisagées :

- on arrête la machine et on rachète des machines à feuilles d'occasion ;
- la machine marche et elle est le prélude à un développement de plus grosses machines ;
- la machine marche de façon insuffisante pour la production mais permet un certain nombre d'essais utiles pour les machines de Chamalières.

L'évocation de ces trois hypothèses provoque aussitôt émotion et grève dans l'établissement. Deux mois après, cette émotion était toujours visible chez le leader syndical qui téléphonait tous les jours à l'ANACT. La première hypothèse est vécue en effet comme une menace de fermeture de l'établissement. Comment en est-on arrivé là ?

En mars 1989, la Banque d'Angleterre qui devait assurer avec un sous-traitant la fabrication de la machine se retire de la partie technique puis, en février 1990, du financement du projet. Or, en installant la machine et en la faisant monter en charge, on s'aperçoit que la fabrication est insatisfaisante. La Banque de France décide alors de reprendre l'ingénierie et de marier le sous-traitant principal, menacé d'OPA, à un fabricant américain. Ce mariage ne se concrétisera qu'en janvier 1991, date à laquelle deux ingénieurs américains arrivent pour aider à la mise au point de la machine. Une période d'incertitude survient donc avec une série de contretemps et de déboires et un travail non prévu qui échoit à l'établissement : il lui faut négocier directement avec les fabricants de la machine pour la remettre à niveau.

M. P. : La Banque de France avait fait le choix de la bobine pour l'ensemble de la production. Cela impliquait l'acquisition de matériels nouveaux pour la papeterie, l'imprimerie principale à Chamalières et le CERF. Pour les plus grosses machines, installées à Chamalières, l'ingénierie de base était confiée aux équipes de la Banque de France et la fabrication sous-traitée à une société allemande. Mais il nous fallait une ligne de machines plus petites pour rentabiliser les petites séries. Une première machine était destinée au CERF; deux ou trois devaient ensuite être destinées à Chamalières. Mais les fabricants habituels ne voulaient pas fabriquer une telle machine et sa fabrication a été décidée, avec une relation clients-fournisseurs mal définie, dans le cadre d'un accord avec la Banque d'Angleterre qui avait les mêmes besoins que nous. Cette

organisation floue a ajouté à l'incertitude. Finalement la Banque de France s'est retrouvée seule, avec des techniciens peu nombreux, et pas encore intégrés.

P. M. : A notre arrivée, en février 1991, il est clair que, pour le personnel, l'incertitude de cette évolution vient d'un problème technique mais aussi d'une compétence insuffisante de ceux qui ont choisi la production par bobine. Le problème de la compétence technique va être fondamental dans le vécu de la crise : le personnel va se dire que les ingénieurs et la direction technique ne sont pas compétents (ou peut être qu'il ne l'est pas lui-même), parce que les difficultés du partenariat ne sont pas intégrées dans son analyse et parce qu'il fait le rapprochement avec l'échec précédent.

M. P. : Il y a toujours une incertitude technique quand on met en oeuvre de nouveaux matériels. Mais la Banque d'Angleterre fabrique selon ce principe depuis les années 1960 et la Banque du Danemark depuis les années 1970, ainsi que la Banque de Suède, qui atteint des ratios de productivité exemplaires. Donc l'incertitude n'est pas technique, en tout cas pour les ingénieurs. Elle porte avant tout sur les partenaires et, bien évidemment, sur la capacité à maîtriser cette technique avec l'organisation et le personnel existants.

P. M. : Le problème de la compétence technique interne est donc posé. L'organisation est en crise, mais quelle est l'étendue de la crise sociale à ce moment là ? Le personnel administratif a de multiples perspectives au sein de la Banque, y compris en région parisienne. Les ingénieurs, passionnés par le projet et accaparés par les relations avec les sous-traitants, ne sont pas en crise, pas plus que la direction. C'est donc presque exclusivement le personnel ouvrier et de laboratoire qui vit la situation comme critique et en attribue la responsabilité aux uns ou aux autres : la direction s'est lancée dans un programme non viable, et les ingénieurs sont incompetents. Il y a une crise de confiance généralisée. La responsabilité des problèmes est mise au compte de l'établissement et du programme de modernisation alors que certaines causes sont externes. Et puis émergent des craintes sur le statut : "*on va être privatisés, on va être filialisés*" ; des inquiétudes sur les résultats, sur la capacité de l'établissement à maîtriser l'innovation : c'est le syndrome Destouches. Tout cela s'exprime par des demandes, qui font parfois état de la folie ambiante, "*on attend le Messie*", "*on a besoin d'un psychiatre*". Ce à quoi je réponds : prenez l'ANACT comme psychiatre.

Des ergonomes, sous couvert de l'ANACT, travaillaient sur le site. Suite au conseil d'établissement où les trois hypothèses avaient été émises, les dirigeants syndicaux ont exercé leur droit d'alerte en voulant faire appel à un expert en nouvelles technologies. Par ailleurs ils souhaitaient une étude par un organisme extérieur des conséquences sur l'emploi et les conditions de travail. Une négociation, très caractéristique, s'était amorcée et les syndicats avaient obtenu directement auprès du gouverneur l'accord qu'ils recherchaient. Ces demandes sont acceptés mais limitées au CERF, la direction demandant de son côté un audit social. L'ensemble de ces interventions sera coordonné par L'ANACT.

L'évitement : "la Banque paiera"

L'événement déclenchant, la cause conjoncturelle donc, c'est la formulation des trois hypothèses dont l'effet n'avait pas été prévu par la direction. La cause immédiate réside dans cette mauvaise anticipation. Mais quelle en est la cause structurelle ? Pour moi, il y a eu plusieurs évitements.

Dans cette notion d'évitement, je distingue en premier lieu un évitement d'ordre purement psychologique, dont le personnage de Créon dans l'Antigone de Sophocle est l'archétype : les idées exposées à Créon ou qui lui viennent à l'esprit sont immédiatement rejetées et recouvertes par des rationalisations, en l'occurrence des idées fixes. Je distingue en second lieu un évitement d'origine systémique et de nature comportementale que M. Crozier et d'autres sociologues ont bien mis en évidence et que l'on trouve dans les organisations bureaucratiques : la résultante des relations de pouvoir fait que le problème n'est jamais traité de façon pertinente du point de vue technique. Enfin je distingue un troisième type d'évitement : non seulement l'interaction des acteurs produit de l'évitement mais les rationalisations qui l'accompagnent et les attachements de

certaines acteurs à tel ou tel aspect de l'organisation conduisent à un aveuglement sur les problèmes évités. Les rationalisations deviennent alors partie prenante de la culture de l'organisation.

Il en ressort que l'évitement ne correspond pas forcément à des stratégies délibérées de fuite, mais plutôt qu'il a comme effet de faire baisser les bras à ceux décidés à aller de l'avant, les poussant à attendre une conjoncture meilleure. Cet effet maintient un statu quo avec ses inconvénients probables à terme et ses avantages psychologiques immédiats.

Dans l'établissement, l'évitement porte d'abord sur l'économique. Sa rationalisation est cette idée qui circule largement : *"La Banque paiera"*. Il y a un rapport à l'argent particulier dans cette fabrication des billets : l'argent est tabou bien qu'on en ait (ou puisqu'on en a) beaucoup. Les décisions de lancement de programmes sont très centralisées et il y a peu de communication descendante. La banque ne dit pas combien cela coûte et le personnel se dit : *"De toute façon, la banque paiera"*. On ne dit jamais que cela coûte trop cher, et même si le Trésor s'en inquiète, cela ne change rien. Les événements alimentent cette rationalisation, d'autant que la direction de la fabrication craignant les polémiques ne donne pas les données économiques dont elle dispose. De nouveaux bâtiments industriels éclosent ainsi à Puteaux dans un endroit où le terrain vaut très cher. Ceux qui disent : *"La Banque a toujours payé, elle paiera encore. Regardez l'argent qu'on dépense à proximité de Paris pour construire une usine. Donc, l'établissement n'est pas menacé"*, entretiennent donc l'ambiguïté de la crise face à ceux qui disent : *"On est menacé"*. Les trois hypothèses font alors surgir brutalement l'économique, mais un économique qui n'est pas analysable, ni consistant, en dépit des objectifs du plan d'entreprise. C'est quelque chose qui apparaît très vague, sur lequel on entend les discours les plus contradictoires, alimentés par ce qui se passe. Il y a en outre une grande incertitude à l'époque sur l'avenir car on n'a pas encore voté sur Maastricht et sur la monnaie unique et le discours de la direction selon lequel la monnaie unique créera une situation de concurrence ne passe pas, même s'il touche des syndicalistes

Par ailleurs, une négociation pour faire fonctionner la machine en deux huit avait été entamée dès l'arrivée de la machine et était devenu provisoirement sans objet du fait des insuffisances techniques que l'on découvrait petit à petit. Ces deux huit deviennent rapidement un argument qui alimente la fantasmagorie sur l'économique : *"Les deux huit n'ont pas été réalisés, la machine ne marche pas, on produit très peu de billets et on est toujours là, cela prouve bien que l'économique n'existe pas"*.

Comment expliquer que personne ne dise que cela coûte trop cher ? Je suppose - ce n'est qu'une hypothèse - que la Banque de France est tellement attachée à son prestige que la paix sociale est primordiale pour elle. Cela expliquerait que les syndicats arrivent toujours à négocier au niveau le plus haut et vont directement trouver le gouverneur adjoint.

Deuxième évitement : le problème de la compétence technique. Le débat, très agressif, relève si on peut employer cette métaphore, de l'état maniaco-dépressif. Pour les ouvriers et des syndicalistes l'établissement est à certains moments incapable techniquement et, l'instant d'après, n'a nul besoin de compétences extérieures, si ce n'est pour montrer que les ingénieurs et la direction sont des incapables : *"les techniciens n'étaient pas nécessaires, on aurait pu nous former"*. La direction et les cadres, eux, s'interrogent sur la compétence technique du personnel et ont tendance à faire appel à des compétences externes. L'intervention de l'ANACT, survenue après bien d'autres, est un symptôme de ce dialogue de sourds et de la façon dont le problème est évité.

La question de la compétence technique n'est pas bien traitée dans l'établissement et, là aussi, il y a beaucoup de fantasmagories, de rationalisations et de certitudes paranoïdes pourrait-on dire. Avec la gestion paritaire du personnel, la compétence technique et l'initiative individuelle ne sont pas reconnues et, a fortiori, pas promues. C'est par exemple une commission paritaire syndicats-direction qui se réunit pour décider du passage d'ouvrier à agent de maîtrise et les marges de manoeuvre de la direction sont très faibles. Les ouvriers développeurs, autre exemple, (c'est

l'équipe de cinq ouvriers qui a travaillé sur la machine et qui ont formé les autres) se sentent orphelins. Leur compétence n'a pas été reconnue et ils se disent : "*Pourquoi en faire plus que les autres, puisqu'ici on n'a rien de plus ? Ici, il faut en donner un coup pour être titularisé et ensuite, il faut fayoter pour accéder à la maîtrise*". Ils se plaignent, de plus, d'avoir été traités comme des jaunes par les syndicalistes. Il y a ainsi une logique de strates très inégalitaires, et ces strates, très cloisonnées, sont en concurrence.

C'est là le troisième aspect : il y a un problème de reconnaissance parce que le tissu social s'est déchiré. La maîtrise, dans le domaine de l'impression, n'est plus dans le coup. Et les ingénieurs, débordés, sont loin de pouvoir la remplacer. Elle ne fait pratiquement que de l'administration, et gère, si l'on peut dire, les emplois du temps car là, les ouvriers font la loi. Il n'y pas de nouvelle culture selon laquelle l'emploi du temps doit se concilier avec la bonne marche de la machine : on prend ses congés comme on veut et l'heure du déjeuner s'étend parfois. Il est vrai que, là aussi, la rationalisation consiste à dire que la machine ne marche pas et qu'on n'est la plupart du temps pas d'accord avec les solutions que proposent les ingénieurs. Alors à quoi bon ! La démotivation s'installe. La modernisation technique ne s'est pas accompagnée d'un renouvellement suffisant de la gestion du personnel. Une modernisation négociée instituant une décentralisation au niveau de la fabrication des billets avait été lancée mais ne s'était pas concrétisée.

Donc, l'évitement porte sur trois domaines : l'économique, la compétence technique et la reconnaissance sociale.

M. P. : Cette théorie de P. Mayer sur les structures d'évitement que j'ai découverte récemment est une façon intéressante de regarder les choses. Je voudrais apporter à ce propos un éclairage complémentaire sur le rapport au management et le rapport à l'argent. Le management est très centralisé et très paritaire, en particulier pour la gestion du personnel. Dans les commissions de promotion du personnel de la fabrication des billets, la direction du département concerné n'est représentée que par le directeur général de la fabrication. Celui-ci est entouré d'un collège de représentants d'autres directions qui connaissent peu le personnel ouvrier alors que les organisations syndicales connaissent bien le terrain. Donc premier évitement : la hiérarchie conclut que, puisqu'elle n'a pas d'impact sur le personnel, elle ne le gère pas. De son côté, le personnel évite d'aborder ce type de sujet avec la direction, sachant fort bien que ce sont les syndicats qui font sa promotion.

La centralisation me paraît fort bien expliquer le rapport à l'argent, dans la mesure où il y a peu de communication sur les coûts. La banque ne dit pas combien coûtent les projets et le personnel dit de toute façon elle paiera. Et l'histoire lui démontre qu'elle le fait.

P. M. : La centralisation est un élément fondamental de la situation, cela m'est apparu très tôt au cours de l'intervention. Dans le premier comité de pilotage, où se mettait en place l'intervention après une enquête préliminaire, je me suis aperçu que le point de vue du directeur d'établissement, donc vous-même M. Perron, n'était absolument pas écouté. Les choses se passaient entre la direction de la fabrication - qui est au-dessus de l'établissement - et les syndicats, alors qu'il s'agissait d'une intervention limitée à votre établissement, et que celui-ci était original au sein de la fabrication des billets.

Le dépassement de la crise ouverte et le rôle de l'intervention

Le dépassement de la crise va passer par l'abandon des rationalisations qui sont un des principaux aspects de l'évitement lorsqu'il devient structurant socialement.

Sur le plan de la reconnaissance sociale je donnerai un exemple sur un point qui a été fondamental. Les ouvriers développeurs de la machine s'étaient mis en tête que la direction de l'établissement leur avait promis une amélioration de leur statut. C'était une idée folle puisqu'on savait bien qu'une telle décision relevait de la direction du personnel de la Banque et du gouvernement et que la marge de manoeuvre de la direction de la fabrication des billets et a fortiori celle de l'établissement étaient nulle à l'époque. Quand en septembre 1991, on demande

aux développeurs de faire un roulement à l'heure du déjeuner pour faire marcher la machine en continu, afin de mettre à l'épreuve certaines spécifications, on se heurte au refus de l'équipe qui dit : "*On nous a déjà fait le coup, on ne marche plus*". Il faut convaincre les ouvriers que cette fois-ci ils auront une compensation, avec la négociation qui se met en route.

Tout le problème de la sortie de la crise est donc, pour le directeur de l'établissement, de négocier une autonomie avec la direction de la banque et avec les syndicats, alors que les ouvriers développeurs font la grève du zèle. Il y aura un moment décisif, auquel l'intervention a contribué, lorsque Maurice Perron, dans l'atelier, devant les syndicats et les ingénieurs, demande à ces derniers d'y être plus présents - ils étaient accaparés, on s'en souvient, par les problèmes avec les sous-traitants - et rappelle aux ouvriers qu'il ne leur avait jamais promis une amélioration de leur statut mais seulement de défendre leur cause auprès de la direction du personnel. La négociation débouchera sur un premier accord en décembre 1991 et sur un accord d'établissement assez complet en mai 1992, une première à la Banque.

Par ailleurs un rapprochement ingénieurs-ouvriers s'est amorcé dans des réunions hebdomadaires instituées pour discuter de l'état technique de la machine et dans des réunions organisées par l'ANACT.

Sur le plan de la reconnaissance de la compétence technique ensuite, la logique technique a commencé à se frayer une voie puisque dans l'accord d'établissement un échelon d'ouvriers techniciens a été créé et que la décision de la nomination à cet échelon revient à la seule hiérarchie.

Comment a-t-on fait exister l'économique dans l'établissement ? Florence Charue a réalisé une étude du temps d'ouverture machine, qui a fait ressortir qu'elle était utilisée 3 h 08 en moyenne par jour. Ce chiffre a frappé les esprits. Mis en évidence par quelqu'un d'extérieur considéré comme neutre et objectif, il a circulé. Peu de temps après, la Cour des Comptes a rendu un rapport disant que la machine était sous-utilisée et qu'il fallait donc aller dans le sens des deux huit. On a alors commencé à discuter sur les données économiques et l'économique en général a pris consistance. Petit à petit, au cours de l'intervention - alors que nous faisons, Florence Charue et moi, l'aller et retour entre la direction et le syndicat le plus influent sur ce problème - les données économiques ont toutes été transmises aux syndicats. La demande des syndicats, qui était au départ de montrer que le projet n'était pas viable économiquement et avait pour corollaire la disqualification de la Direction, a évolué. Le travail de médiation a permis de changer les mentalités. Par ailleurs l'équipe d'ingénieurs s'est étoffée. Actuellement, un programme de gestion de la qualité est mis en place.

Les progrès techniques de la machine ont bien entendu été un facteur déterminant, mais très important aussi a été l'émergence du pouvoir autonome de décision de l'établissement. La négociation est descendue d'un cran et ce fut fondamental dans la résolution de la crise. Grâce à l'appui du Gouverneur - qui était à l'origine du lancement du plan d'entreprise - et contre l'avis du Gouverneur-adjoint, qui négociait d'ordinaire avec les syndicats, grâce aussi à des syndicalistes qui se sont engagés dans cette nouvelle direction, Maurice Perron a réussi à obtenir et gérer une marge de négociation au niveau de l'établissement.

En conclusion, j'ai atteint l'objectif que je m'étais fixé : analyser la crise et son dépassement. Mes hypothèses me semblent tenir la route, même si je n'ai pas suffisamment exposé le rôle qu'ont joué les divers attachements des acteurs et leur gestion par la banque. Et donc, je n'ai pas parlé de tous les problèmes, dont il reste beaucoup à résoudre.

M. P. : J'ajoute que le processus pour sortir de cette situation est long et qu'il y a encore beaucoup à faire. Une voie a été ouverte car un dialogue constructif, marqué par l'écoute réciproque, a pu s'instaurer. À partir de là tout devient possible, car il n'y avait plus de possibilité de dialogue et c'était le problème, P. Mayer a expliqué pourquoi. C'est vraiment par la mission de l'ANACT que ce dialogue a pu être reconstruit.

Je crois aussi qu'une deuxième chose très importante n'a été rendue possible qu'avec l'aide d'un intervenant externe : revenir à une échelle de valeurs normales. Notre proposition était de passer en équipe de 6h30 du matin à 1 heure pour la première et de 13h à 19h30 pour la deuxième. On connaît des horaires bien pires dans l'industrie !

DÉBAT

Un intervenant : *M. Perron, depuis combien de temps êtes-vous directeur de cet établissement ?*

M. P. : On m'a confié la charge du programme de modernisation en 1984, puis j'ai pris la direction de l'établissement en 1989. Les contrats avec les sous-traitants étaient déjà signés (nous avons beaucoup de partenaires en France ou en Europe pour les machines, les encres et tous les autres consommables) et les matériels arrivaient.

Je venais du privé et le système de gestion interne de la Banque me paraissait gaspiller les énergies. Mais, avec beaucoup d'énergie, on peut obtenir quand même des résultats. Un résultat que j'ai obtenu, est la délégation pour le premier accord d'établissement local signé à la Banque de France avec les organisations syndicales.

P. M. : À la différence des autres ingénieurs, M. Perron n'était pas disqualifié. Il avait travaillé comme ingénieur sur un prototype, directement avec les ouvriers. Et il avait acquis un capital d'écoute et de négociation.

Etre neutre ou pas ?

Int. : *Pour avoir une position de neutralité, il faut en fait être fin politique pour se faire entendre des uns et des autres. Comment avez-vous gagné cette neutralité ?*

P. M. : J'étais effectivement très ennuyé parce que, pour être neutre, il fallait que je ne le sois pas. L'ANACT globalement penchait plutôt du côté des syndicats, des ouvriers, et de la direction de la fabrication. Il fallait donc que j'équilibre l'intervention et donc que je sois plutôt du côté de la direction de l'établissement. C'était assez facile parce qu'au début, le CRG était vu plutôt comme de son côté. Mais on ne nous assimilait quand même pas à elle : nous avions constamment une oreille du côté des syndicats et étions respectés ; on nous disait beaucoup de choses, ce qui a permis à la médiation de fonctionner. A la fin de l'intervention, le leader syndical est venu nous trouver, Florence Charue et moi, et nous a remerciés en disant que même notre apport avait été très positif ! Et en fin de compte, des syndicalistes m'ont dit : "*la direction a évolué*" et le directeur-adjoint m'a dit : "*les syndicats ont évolué*".

Il a fallu aussi que les intervenants négocient entre eux, ce qui n'a pas toujours été facile. Mais il n'était pas mauvais que l'établissement se rende compte qu'il y avait des différences de points de vue entre les intervenants, qu'on négociait et que ça ne nous empêchait pas de faire du bon travail.

Autre point important, il ne s'agissait pas d'être médiateur uniquement entre les syndicats et la direction, mais également entre les ouvriers développeurs qui ne se sentaient pas reconnus et les syndicats et la direction. Au total pour être neutre, j'ai eu des stratégies beaucoup plus interventionnistes qu'à mon habitude.

Int. : *Le terme neutre est-il le bon ? La neutralité est ambiguë. Tel chercheur, qui communique ses résultats sans se soucier de la façon dont cela sera pris, se croit neutre. Tel autre, qui s'efforce d'intégrer les attentes des parties, pour n'en favoriser aucune, est également neutre.*

P. M. : Ce terme est bon et mauvais. Il est bon si on fait référence au conflit : être neutre dans un conflit veut dire qu'on n'est ni d'une partie ni de l'autre. Si neutre veut dire qu'on n'a pas d'effet sur le système, il est mauvais et il faut prendre un autre terme : impartial ou non partisan. Mais c'est le terme de neutralité qui a cours sur le terrain et il ne faut pas l'évacuer.

De l'écoute

Int. : *Une interprétation "conte de fée" de ce genre d'intervention est de conclure : "Ils s'écouteront enfin et furent heureux". Mais comment faire pour que les gens s'écoutent ? Des forces considérables s'opposent en effet à l'écoute. Elle ne se construit donc pas du jour au lendemain et il n'est pas évident qu'elle puisse durer. Quelles conditions permettent d'instaurer une vraie médiation ?*

P. M. : J'ai noté toutes les actions que j'ai menées pour essayer de construire cette position. Une des premières a été de repérer qui n'était pas écouté dans le premier comité de pilotage. Une autre a été d'écrire dans le projet d'intervention mis à la disposition de tous que j'étais disponible pour tous et des gens ont saisi cette perche. Je me promenais aussi dans l'établissement et, dès que quelqu'un me parlait, je l'écoutais aussi longtemps qu'il le désirait.

Il y a un certain nombre de techniques, et surtout celle d'être présent. J'étais présent en moyenne deux jours par semaine pendant un an. C'est un gros travail, pas facile. La formation de psychologue ou psychosociologue est utile, mais il peut y en avoir d'autres. Il faut être très conscient de son image et de la façon dont les conditions initiales, qu'on n'a pas toutes maîtrisées, construisent une place dans laquelle vous êtes bien obligé de vous insérer. Il faut être conscient de ses tendances et de son implication et avoir de la distance avec soi, c'est-à-dire prendre conscience de la façon dont on réagit.

Enfin pour intervenir, il est nécessaire que, dans l'entreprise, on ait déjà fait un chemin, pour reprendre une expression de psychologue, c'est-à-dire qu'il y ait une ouverture au départ, même si tout le monde n'a pas fait ce chemin. Je ne sais pas s'il est possible pour quelqu'un qui arrive de créer l'ouverture, peut-être avec beaucoup de talent. Là, l'ouverture était créée par la négociation et par la demande.

M. P. : La neutralité est un problème au moment de choisir les intervenants. On a eu de grosses discussions avec nos organisations syndicales et on a pu trouver un terrain d'entente en multipliant les intervenants car on n'arrivait pas à en trouver sur lesquels nous étions d'accord. On a vu ensuite les débats dans l'équipe d'intervenants. D'un autre côté c'était une rude tâche pour les cadres qui n'étaient déjà pas nombreux et qui ont failli être noyés par le nombre.

Par ailleurs cette histoire n'est pas un conte de fée. Grâce à l'intervention de l'ensemble des équipes de l'ANACT il y a eu un déblocage. Mais du point de vue du management et des comportements, nous sommes exactement comme était l'automobile il y a dix ou vingt ans, au sens où tout reste à faire.

Le clinicien, le psy et l'ingénieur

Int. : *Je ne suis pas psychosociologue mais gestionnaire. Il me semble que, derrière cette écoute, il y a surtout un savoir de gestion. Il y a peut-être de l'écoute, mais aussi de la production d'information et de savoir. Quand on dit : "Il faut écouter tout le monde, il faut être neutre", cela renvoie au champ de la négociation. Mais il ne suffit pas qu'un syndicaliste et un contremaître se mettent d'accord pour que la machine marche. Ce n'est pas parce qu'on écoute quelqu'un qu'il a raison et il y a des gens qu'on n'écoute pas et fort heureusement, parce qu'ils ont tort !*

Le problème est celui de la fabrication d'une théorie qui soit non seulement partagée mais bonne. Le problème est de faire en sorte qu'un système social soit capable de mettre à l'épreuve ses théories et de les réactualiser en permanence. Ce n'est pas tout à fait de l'écoute. Je viens de diriger une thèse sur l'emboutissage, qui a produit une connaissance qui n'existait pas avant. Cela n'aurait servi à rien d'écouter les gens : ils n'avaient rien à dire sur le problème-clé. La médiation ne se résume pas à l'écoute.

P. M. : Je n'interviens pas comme psychosociologue mais comme clinicien de l'organisation. Le point important est d'adapter les méthodes aux problèmes. S'il s'agit d'un manque de savoir technique, l'écoute est moins importante que si c'est une crise sociale. Par ailleurs, la médiation, dans ce cas, consiste aussi à faire passer des informations et à faire en sorte que les représentations de la situation soient plus justes de part et d'autre. Enfin, l'intervention comprend

également des études cliniques faites dans l'optique d'une médiation. Florence Charue a construit ses 3h08 à partir d'enquêtes mais aussi d'une grande écoute et elle a été reconnue autant pour la pertinence de ce chiffre que par son attitude envers les gens.

Int. : *On ne peut pas parler de l'écoute indépendamment du savoir qu'il y a derrière. Les directions automobiles n'ont commencé à être écoutées que quand elles ont eu des choses tout à fait précises à dire à l'appui de leur démonstration : des chiffres, des études sur le Japon.*

M. P. : On a dit des choses précises, mais le problème est justement d'être écouté. Les 3 h 08, c'est "l'exemple qui tue" : à partir de là, vous êtes écouté, au moins sur ce point. Là, le rôle du médiateur est important : face à l'incapacité des protagonistes à s'écouter, ce tiers peut retranscrire de façon à pouvoir rendre les informations perméables entre les partenaires.

Florence Charue : Une caractéristique du CRG est sa volonté d'objectiver. La direction disait : "Les gens prennent deux heures pour manger". Les ouvriers disaient : "Cette machine ne marche jamais : on imprime les billets pour les mettre aussitôt à la poubelle". Toute la démarche était de sortir de cette logique de culpabilisation permanente en construisant des données chiffrées. Les gens étaient finalement contents d'avoir des chiffres parce, qu'au fond d'eux ils avaient envie d'y voir plus clair sur qui avait raison.

Enfin, montrer qu'il y a 3 h 08 de fonctionnement les jours où la machine fonctionne, cela a créé un consensus pour un nouveau départ, car tout le monde a trouvé que c'était intolérable. Ça permettait ensuite de dire : "Sur quoi peut-on maintenant peser, vers quel type de scénario peut-on évoluer compte tenu des engagements de l'établissement en termes de volume de production ?"

P. M. : Oui, mais tout n'est pas certain ni a fortiori quantifiable : la perspective de la monnaie unique à l'époque ne l'était pas, le référendum sur Maastricht n'ayant pas encore eu lieu.

Int. : *Je voudrais intervenir en tant que psychanalyste. L'écoute n'est pas ce qu'on appelle "l'écoute-spontex", cette espèce d'empathie qui absorbe tout : le psychanalyste parle d'écoute méthodologiquement armée.*

Elle s'appuie en premier lieu sur une neutralité bienveillante, partant de l'a priori que chacun a à dire quelque chose d'intéressant, parce qu'il use, pour construire son monde, de représentations intimement justifiées et légitimes. Il s'agit alors de les comprendre et de savoir comment elles interagissent avec le réel. Sinon, il y a dans la relation du mépris qui la rend stérile et tourne très vite au conflit de personnes.

En deuxième lieu, c'est une écoute méthodologiquement armée. Le travail du psychanalyste n'est pas de se laisser emporter dans les fantasmes et les délires de son client mais bien de se positionner, à chaque instant de son intervention, par rapport au réel. A partir de ce moment, c'est parce que celui qui écoute est constamment et clairement positionné par rapport au réel qu'il peut amener son interlocuteur dans le réel. Et il arrive un moment où on l'a suffisamment ramené vers le réel - ou plutôt vers des représentations admises parce que le réel je ne sais pas ce que c'est si ce n'est qu'il résiste - pour que le chiffre prenne sens, ait des effets de mise en ordre de communication, de remise en commun d'un certain nombre de repères.

Int. : *L'apparente objectivité de l'ingénieur est brouillée par une chose, constamment mise de côté : la domination. Quand n'est-on plus écouté ? Quand on est totalement dominant : si le syndicat est totalement dominant, l'ingénieur ne peut entendre ce qui lui est dit et vice-versa. La médiation est une forme - temporaire, parce qu'il n'est jamais tout à fait possible d'y parvenir - de mise à l'écart de ce rapport de domination.*

P. M. : Il est intéressant de faire référence à la psychanalyse en tant que méthodologie, au sens où c'est une écoute armée qu'il s'agit de mettre en oeuvre, au sens où la réalité est un repère essentiel auquel il faut ramener les acteurs dans une relation de type clinique, au sens enfin où cette écoute peut produire une amélioration de la capacité d'analyse. Mais l'armement de l'écoute du clinicien des organisations est différent : le regard de l'ingénieur peut être une pièce parmi d'autres de cet "armement". Mais ce n'est pas la seule car il faut tenir compte, et c'est primordial

dans les crises, de la pluralité des subjectivités, de la nature sociale de l'organisation, enfin des modalités de la gestion qui dans le cas présent sont assez largement paritaires.

Réalités

Int. : *Comment, alors qu'on découvre que la machine ne marche que 3 h 08 par jour peut-on dire : "Il faut donc passer en deux huit" ? En huit heures on devrait déjà faire des progrès.*

M. P. : C'est simple : il y avait un manque de maîtrise du matériel, qui ne marchait en fait qu'en fin d'équipe. Certains jours la machine ne fonctionnait pas parce qu'en une journée, ils n'arrivaient même pas à la démarrer. Ce sont des lignes intégrées difficiles à démarrer, mais quand elles tournent, elles sont très productives.

Int. : *Pourquoi, si on a résolu les problèmes à Chamalières, cela a-t-il posé de tels problèmes à Puteaux ?*

M. P. : Puteaux met au point les produits et les technologies et doit transférer les solutions à Chamalières. Les crises commencent donc à Puteaux.

P. M. : Pour le personnel de Puteaux qui tenait beaucoup à la localisation de l'établissement en banlieue parisienne, la fermeture de l'établissement était ressentie comme une menace. Quelle était la réalité de cette menace à l'époque ? J'aimerais que M. Perron réponde sur ce point.

M. P. : Puteaux est un centre annexe qu'on peut rapatrier à Chamalières et la logique était claire : soit l'établissement de Puteaux se justifiait économiquement et il n'y avait pas de raison de l'arrêter, soit il ne le pouvait pas et alors...

Int. : *La concurrence est-elle une vraie menace ?*

M. P. : La menace est réelle parce qu'il y a une économie du billet de banque depuis sa production jusqu'aux distributeurs automatiques, aux machines de tri, etc. La Banque centrale a donc des choix à faire.

La fabrication des billets étant le secteur industriel de la Banque, c'est celui pour lequel les comparaisons sont les plus faciles. Le ratio de 500 000 billets/personne/an, était notre ratio de productivité au départ. Notre objectif est maintenant de 2 millions. Les meilleurs à l'heure actuelle sont à 3 millions. Et la tendance va vers l'augmentation. Les Suédois, leaders mondiaux en terme de productivité, vont arriver les premiers à 4 millions, soit le double de notre objectif d'aujourd'hui. La concurrence va se faire pressante avec les quinze partenaires de l'Union Monétaire Européenne pour fabriquer l'ECU. C'est pourquoi le Gouverneur a demandé un audit à un ensemble de cabinets conduits par McKinsey, dont les médias se sont fait l'écho.

Evitements et réalités

Int. : *Je suis choqué par votre notion d'évitement. On impose brutalement aux gens un monde différent de celui auquel ils sont habitués. La normalité pour eux était de ne pas être dans l'économique. Il n'y a pas évitement mais seulement une nouvelle réalité qu'il faut apprendre. Et si on n'a pas les conditions de cet apprentissage, on devient fou.*

M. P. : Je pense qu'on peut repérer dans une institution si des choses sont évitées ou non. P. Mayer a repéré que l'économique était évité. Il est devenu clair pour moi que c'était le cas. Mais pas encore pour le personnel et ni même pour la direction de la fabrication des billets.

P. M. : L'économique est apparu dans le plan d'entreprise de 1987. Quand nous sommes intervenus en 1991, cela faisait donc quatre ans que le raisonnement économique était clairement exposé dans un petit document que tous possédaient et qu'il était débattu en conseil d'établissement. Il y avait des gens qui savaient bien que le Trésor disait : "*Ça ne pourra pas continuer comme cela éternellement*", et tout le monde savait que la Cour des Comptes enquêtait

dans l'établissement au moment de l'intervention. Mais cela n'empêchait pas les rationalisations du genre "la banque paiera" de continuer à prospérer. Un changement aussi fondamental n'est pas facile, et ça ne me gêne pas de dire que la normalité, c'était de ne pas tenir compte de l'économique avant 1987. Mais après, ce n'était plus le cas et on s'est installé dans l'évitement de l'économique, c'est-à-dire que l'économique avait un statut double très particulier que j'ai essayé de décrire.

Pour donner une idée des mutations en cours, je dirais qu'on est en train de passer, de la peine à la panne, pour reprendre une expression de Y. Lasfargue, du beau à l'oeil à l'acceptable par la machine, de l'artiste au technicien, de la gestion administrative à la gestion individualisée, du cloisonnement au métissage et à la mixité. Voilà des évolutions en cours au niveau des personnes et de l'établissement. Des jeux de pouvoir, tels que M. Crozier les analysait dans un univers immuable où l'incertitude était extrêmement délimitée et réduite, on passe à la gestion d'une incertitude plus flottante et à la polyvalence.

C'est un changement profond de la culture qui touche de nombreux domaines autres que l'économique. Mais les réalités n'ont pas ce double statut si particulier et si durable qui caractérise l'évitement. Elles sont affrontées plus directement, même si ce n'est pas facile, même s'il y a des divergences ou des conflits.

Int. : *Une banque où l'économique n'existe pas, c'est pour le moins paradoxal. Est-ce vraiment une banque ou un des centres du pouvoir régalien de l'Etat ?*

Int. : *Ce qui me frappe dans cette aventure, c'est que tous les acteurs sont dans une quête extraordinaire du réel : la Banque de France est un lieu mythique, le Gouverneur est une sorte de divinité lointaine, le marché est une notion abstraite. Le matériel marche, ne marche pas. L'établissement peut-il être fermé ou non, ce n'est pas clair. Les partenaires sont inexistantes ou disparaissent. Ce n'est pas une vraie banque, mais on n'est pas sûr que ce soit un instrument du pouvoir régalien de l'Etat. Enfin, c'est un lieu de production, mais qui produit quoi ? Un objet qu'on jette à pleines brassées à la poubelle, alors que dehors, c'est la chose la plus valorisée de notre société.*

N'y a-t-il pas dans la nature même de ce produit quelque chose de l'ordre de l'évitement, de l'ordre du déni ?

P. M. : C'est effectivement une industrie particulière. Quelqu'un à la banque disait avec humour que c'est la seule industrie où on met les concurrents en prison !

Int. : *Comment alors réintroduire du réel dans cette entreprise dans une bulle ? D'où l'impact d'un chiffre qui arrive.*

M. P. : La fabrication de billets de banque est sans doute mythifiée mais supporte une véritable activité économique. Le pouvoir régalien n'a plus prise sur cette activité depuis que d'autres moyens de paiement sont apparus et que le choix du moyen de paiement est fait par le public. Le volume de billets utilisés dépend désormais des demandes du public : s'il veut utiliser un chèque ou une carte de crédit, on ne produit pas de billets. Mais il y a aussi des mécanismes de transvasement entre moyens de paiement : la carte, par exemple, favorise le billet alors que le chèque le défavorise.

On est dans la logistique. Il faut produire les documents de sécurité et beaucoup dans le monde travaillent là-dessus. La valeur des billets est désormais fonction de leur sécurité. Tout est donc très concret mais le problème est d'arriver à mobiliser les esprits sur le fait que c'est une activité qui se juge économiquement. Et il faut le souligner, la production de billets de banque n'est plus du tout le monopole des banques centrales.

Crise et mutations

Int. : *Vous avez contribué à créer un espace de médiation qui a permis de maintenir quelques valeurs culturelles fondamentales. Il y avait tous ces rapports subtils entre les différentes strates à préserver. Face à un changement aussi important, le risque est que tout soit cassé - les identités individuelles, les identités collectives et quelquefois l'outil lui-même.*

M. P. : La médiation nous a amenés à nous écouter plus. Nous n'imaginions pas à la direction combien nous étions déstabilisants pour le personnel dans notre démarche. Désormais, nous essayons de progresser en gardant un certain nombre de valeurs anciennes que nous sommes bien obligés de prendre en compte pour progresser. Ce n'est pas une *happy end* car, pour moi, il n'y a jamais de fin dans l'activité industrielle.

Int. : *Pour d'aucuns, la crise est salvatrice et il est nécessaire d'avoir un facteur déstabilisant pour changer. Il ne faut donc pas essayer d'éviter les crises. D'où une double question. Au chercheur : est-ce que diminuer l'évitement permet d'éviter les crises ? Au praticien : qu'est-ce que vous avez fait pour éviter que cela se reproduise ?*

P. M. : Je ne défends pas cette position. La crise n'est pas le seul moyen de changer : au contraire, elle arrive quand on n'a pas changé assez tôt. Évidemment, cela peut être un levier de changement, celui de la dernière chance. Mais c'est toujours, et d'abord, un risque de catastrophe et un bouleversement plus ou moins dangereux socialement et psychologiquement. Donc c'est une chose à éviter, même si, parfois, on n'y arrive pas. Est-ce que le débat peut éviter la crise et diminuer l'évitement ? Le débat sans écoute, non. Au contraire, cela disqualifie celui qui parle, s'il n'est pas entendu. Par contre trouver les moyens que l'autre vous écoute et vous entend, oui.

F. C. : Ce cas montre que la déstabilisation peut être tellement perturbante qu'elle produit un blocage.

M. P. : La crise doit évidemment être évitée, puisque rares sont ceux qui peuvent y survivre. Il est clair que peu d'entreprises ont la force suffisante pour se permettre une crise comme nous l'avons connue. Il se trouve qu'étant Banque de France, nous avons peut-être une chance d'y survivre. Mais si notre crise de communication est aujourd'hui dépassée, tout le travail économique reste encore à faire. Notre problème est celui d'une mutation industrielle dans un monde qui était encore plus immobile que les autres. Nous regardons les autres mondes industriels en mutation et nous essayons de nous en inspirer pour avancer.

Je ne pense pas qu'il faille provoquer les crises, mais qu'on doit savoir les gérer. En ce qui nous concerne, le monde fiduciaire en Europe va très vite. Celui des banques aussi. L'état d'esprit du personnel a changé, mais on reste très en retrait face à cette rapidité. On ne peut alors éviter de négocier des ruptures. Une nouvelle est actuellement soumise à la décision du gouverneur. J'espère qu'on saura désormais gérer ce problème sans crise.