

**MEMOIRE IBD 2018**

**LE DESIGN**

**UN NOUVEAU MOYEN DE DIALOGUE SOCIAL**

**À mon Armelle**

**Pour sa patience devant mes doutes et interrogations**

**À Raphaëlle et Leonis**

**Pour ces journées de plage que j'ai manqué pour la rédaction de ce mémoire**

**Mémoire de fin de formation au  
Mastère Innovation By Design  
Promotion 2018  
à l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle , E.N.S.C.I. les ateliers  
48 rue Saint Sabin  
Paris 75011**

**Auteur du mémoire**

**Safa eldine HAMED  
Château Tauzia  
216 cours du Général de Gaulle  
33170  
Gradignan .  
Tel 06 76 86 20 65  
safarmail@gmail.com**

**Directeur de mémoire :  
Stéphane GAUTHIER**

# TABLE

Sujet du mémoire	6
Résumé et organisation	7
Mon parcours professionnel	8
<b>CHAPITRE I : Présentation du contexte de ma mission professionnelle</b>	<b>9</b>
1 - Les enjeux d'un centre d'opérations aériennes	10
2 - La ponctualité , enjeu stratégique	11
3 - ..et pour la compagnie Air France	12
4 - Le parcours type d'un navigant avant l'envol	13
Les tâches à accomplir avant chaque vol	14
5 - Population nomade	15
<b>CHAPITRE II : Le contexte à Air France pour ma mission professionnelle</b>	<b>18</b>
1 - La vision du projet de transformation au sein d'Air France	18
2 - Un début de changement de vision s'opère	20
3 - Le contexte social	21
<b>CHAPITRE III : État des lieux des centres d'opérations aériennes chez Air France :</b>	
1 - Description de la cité P.N. Air France de Paris Orly	24
2 - Où est le problème ?	27
3 - Bilans	31
4 - Description de la cité P.N. Air France de Paris Roissy C.D.G.	32
5 - État des lieux et des servitudes de la cité P.N. Paris Roissy C.D.G.	33
6 - Et là ? Quel est le problème ?	36

<b>CHAPITRE IV : Mise en application de la méthodologie Innovation By Design</b>	<b>39</b>
1 - Rejoindre un groupe de travail : en cinq étapes...	39
2 - Présenter la méthode I.B.D. à mon groupe de travail	41
3 - Observation et Ethnographie	42
4 - Enquête et Questionnaire : 2 méthodes en course	44
5 - Confrontation Qualité contre Quantité	45
6 - Processus d'enquêtes : Exemple I.B.D. et exemple Air France	46
Résultats des enquêtes	47
7 - Convivialité ou Bar à ongles ? 2 présentations différentes.	50
8 - Conclusions et enseignement des enquêtes , Exemple de présentation	53
9 - Pédagogie et Alliance ou. Confrontation	55
Premiers Signaux Faibles	55
10 - Alliance des résultats , Exemple de présentation	56
11 - Budgétiser la poursuite de la méthodologie I.B.D.	58
12 - Méthodologie I.B.D. et dialogue social , déceler les Signaux faibles	60
13 - Ateliers de co-création et Enseignements	62
15 -	66
<b>CHAPITRE V : Récolter les fruits du travail</b>	<b>69</b>
Naissance du Lab	
L'Innovation se poursuit	
<b>CONCLUSION FINALE DU MÉMOIRE ET ENSEIGNEMENTS DE LA MÉTHODOLOGIE I.B.D.</b>	<b>71</b>
Le processus d'innovation continu...	72
....et a évolué .	73
Un bilan personnel	74
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES. Quelques conseils pour l'organisation des ateliers , Maquettes</b>	

## SUJET DU MÉMOIRE

**Le présent mémoire a pour objectif la présentation d'une mise en application des enseignements et méthodologie acquis durant le Mastère en Innovation By Design à l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle , ( ENSCI Les Ateliers ) à Paris , en participant à un chantier de transformation d'un service au sein de la compagnie aérienne Air France .**

**La mission professionnelle a débuté au sein de la compagnie aérienne en juillet 2017 .**

**L'ethnographie , l'observation , les ateliers de co-crédation , se sont dérouléd tout l'été et l'automne 2017 . La poursuite et la fin des ateliers ont été perturbés par un conflit social très dur qui a commencé en février pour se terminer en juin 2018 par le départ du P.D.G. de la compagnie aérienne .**

**Suite à l'enquête , et au vu des résultats du questionnaire mis en place et conduit par moi même , et au vu des propositions issues des ateliers de co-crédation que j'ai conduit , il a été décidé la mise en place d'un Lab afin d'expérimenter ces propositions .**

**Le Lab entrera en exercice en septembre 2018 .**

**Les résultats et enseignements tirés de ce Lab seront pris en compte pour le chantier de transformation . Le projet industriel étant d'une assez grande envergure ,doté d'un budget de plusieurs millions d'euros , le début du chantier est prévu à l'été 2019 .**

**La mission professionnelle continue donc , et à même évolué , c'est ce que nous verrons dans les conclusions de ce mémoire .**

## **RÉSUMÉ ET ORGANISATION DU MÉMOIRE :**

**Le projet industriel d'Air France , où s'est intégré ma mission professionnelle , a pour objectif la transformation d'un service , et la révision complète du parcours , lors de la préparation du vol par un navigant avant son départ en vol .**

**Le mémoire se découpera de la manière suivante :**

- un bref résumé de mon parcours professionnel en lien avec le Mastère visé .**
- l'enjeu industriel pour le centre des opérations aériennes d'une compagnie de transport régulier .**
- l'enjeu stratégique en cours au sein de la compagnie Air France , dans le projet de rénovation et d'amélioration de son centre des opérations aériennes .**
- une brève description des tâches à accomplir par un navigant pour préparer son vol , lors de son passage dans le centre des opérations aériennes**
- un état des lieux , de deux centres d'opérations aériennes de la compagnie Air France .  
Celui de l'aéroport d'Orly , et celui de Roissy Charles de Gaulle .**
- la mise en application des enseignements et méthodologie acquises à l'ENSCI , dans le projet industriel prévu par Air France dans le centre des opérations aériennes à l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle à Paris .**
- Conclusions , enseignements tirés , difficultés rencontrées , évolutions et projets futurs .**

## **Une brève présentation de mon parcours professionnel :**

**Je suis pilote de ligne dans la compagnie Air France depuis 1990 , commandant de bord depuis 2004 , instructeur pilote depuis 2008 .**

**Désigné expert en Techniques Cognitives et Comportementales ( T.C.C. ) pour venir en aide aux pilotes en cas de graves difficultés , ou echec dans l'exercice de leur métier , avec une nouvelle approche pédagogique , totalement innovante dans le domaine aéronautique .**

**Je tenais à mentionner cette facette de mon métier , car elle vient faire le pont avec la formation en Mastère Innovation By Design à l'ENSCI les ateliers à Paris .**

**La démarche , et l'approche du Design m'ont toujours attiré , car ils présentent à mes yeux la conjonction de plusieurs domaines d'expertises .**

**L'approche technique , artistique et créative , sociale et humaine , entre autres .**

**À la fin de ma scolarité , je me suis orienté vers le domaine technique , mais j'ai gardé un lien solide avec la partie créative , par le dessin et la sculpture .**

**La cursus du Mastère Innovation By Design vient compléter , créer un lien et donner du sens dans plusieurs domaines d'expertise , voire , compléter certaines lacunes .**

# **CHAPITRE I**

## **Présentation du contexte de travail pour ma mission professionnelle .**

**Pour bien cerner la problématique rencontrée lors de ma mission professionnelle , et en saisir les enjeux , je vais la présenter en six parties :**

- 1 - Les enjeux stratégiques en cours dans le bon fonctionnement d'un centre d'opérations pour une compagnie aérienne .**
- 2 - la ponctualité , enjeu stratégique .**
- 3 - Les enjeux en cours pour la compagnie Air France en particulier et le contexte de ma mission professionnelle**
- 4 - Parcours type d'un navigant et les différentes tâches à accomplir lors de la préparation d'un vol .**
- 5 - salaires nomades .**

## **1 - Les enjeux stratégiques pour le centre des opérations , d'une compagnie de transport aérien régulier .**

**Chaque grande compagnie aérienne possède un ou plusieurs centres d'opérations aériennes , selon la taille et l'importance de son réseau .**

**Un centre principal ,le véritable cœur d'une compagnie aérienne , qui régule et donne la mesure pour l'ensemble du réseau aérien de la compagnie à travers le monde . Le centre décisionnel .**

**Et plusieurs centres secondaires dispersés à travers le monde selon la taille et l'importance de la compagnie .**

**Améliorer le rendement de ce centre , son efficacité , et faire baisser les coûts d'exploitation , revêt une importance stratégique .**

**Au delà , c'est l'amélioration de la ponctualité des départs de vols qui est visée . Véritable objectif stratégique pour une compagnie aérienne . Enjeu d'une guerre concurrentielle entre les compagnies aériennes de transport réguliers .**

## **2 - La ponctualité , enjeu stratégique :**

**Cette ponctualité à la même importance que pour le réseau ferré . Non seulement elle peut être une source de désorganisation , et d'explosion des coûts d'exploitation , mais a un impact commercial majeur pour une compagnie aérienne .**

**Cette ponctualité revêt une importance stratégique pour l'occupation des créneaux alloués par l'autorité aéroportuaire . Les " fenêtres" d'occupation d'un point de parking font l'objet d'âpres négociations chaque année , lors d'une bourse d'échanges entre compagnies aériennes , arbitrées par l'autorité aéroportuaire , et au delà par l'autorité de tutelle , donc par l'état lui même , qui peut remettre en cause l'autorisation d'accès à un aéroport à l'encontre d'une compagnie aérienne .**

**On mesure l'impact économique direct pour une compagnie aérienne , et l'intérêt d'accéder à des places stratégiques , comme les plates-formes de Paris , Londres , New York ...etc.**

**Les places sont limitées , et la liste d'attente peut être de plusieurs années .**

**La ponctualité au départ est en lien direct avec la ponctualité arrivée aux différentes plates-formes dans le monde . Et donc le respect du créneau d'occupation des postes alloués dans les différents aéroports .**

**Le non respect du créneau se traduit par le positionnement en aire éloignée , ou différente , donc une exploitation perturbée , et les coûts en conséquence .**

**La répétition des retards peut se traduire par la mise en cause du créneau alloué par l'aéroport en question .**

### **3 - Les enjeux en cours dans le chantier industriel mené par Air France , où vient s'insérer ma mission professionnelle :**

**Le projet de transformation où vient s'insérer ma mission professionnelle a plusieurs objectifs :**

- 1 - Amélioration du processus**
- 2 - simplification et réduction des coûts**
- 3 - amélioration de la ponctualité des départs en vol**
- 4 -- adaptation aux nouvelles technologies .**
- 5 - absorption de la croissance du trafic et du personnel nouvellement recruté .**
- 6 - et le principal objectif qui prime sur tout les autres , améliorer la sécurité des vols .**

**On voit que l'objectif ponctualité tient une place stratégique dans la cible visée par ce chantier .**

**Et cette directive vient du Comité Exécutif lui même .**

**Pour la compagnie Air France , l'amélioration de l'efficacité du centre des opérations aériennes devient le lieu de confrontation de différentes stratégies , et visions .**

**Pour la compagnie Air France , on va s'intéresser à deux centres d'opérations aériennes .  
Celui de l'aéroport d'Orly et celui de Roissy Charles de Gaulle à Paris .**

**Celui de l'aéroport d'Orly sera intéressant pour étudier , observer , et tirer des enseignements , suite à la transformation menée courant 2015 .**

**Celui de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle , nous intéressera pour la mise en application d'une nouvelle méthodologie d'approche , pour conduire la transformation , le renouvellement de cet important centre d'opérations aériennes véritable cœur d'activité pour la compagnie Air France , dont l'enjeu est primordial .**

## **4 - le parcours type d'un navigant avant son départ en vol .**

**Il s'agit de s'intéresser aux différentes tâches accomplies par un salariés naviguant avant son départ en vol . Il est intéressant de mentionner , que c'est pour la première fois qu'une étude est menée avec un focus sur les usages et les besoins des salariés dans le but , d'améliorer un processus et rénover un service .**

**Trois types de population se côtoyant dans un centre d'opérations aériennes .**

**- le personnel navigant , lui même divisé en deux sous groupes :**

**Le Personnel Navigant Commercial , ( P.N.C.) composé d'hôtesse , de stewards , de chefs de cabine et de leurs encadrement . Au nombre de 13 000 environ .**

**Le Personnel Navigant Technique ( P.N.T. ) composé de pilotes , de commandants de bord et de leurs encadrement . Près de 4000 personnes .**

**- le personnel administratif , sédentaire . Près de mille .**

**Le personnel administratif en charge d'organiser les plannings , les obligations administratives , de gestion , de ressources humaines , et des maintiens de compétences par l'organisation des entraînements réguliers selon un calendrier spécifique .**

**Sans citer tout le personnel nécessaire à mise en œuvre du restaurant d'entreprise , cafétéria , médiathèque , et autre centre administratif divers ( visas , licences de vol , etc..) .**

## **- les tâches à accomplir avant le départ en vol**

### **- Tâches accomplies avant le vol par le Personnel Navigant Commercial ( P.N.C. )**

**Pour les chefs de cabine , il s'agit de rassembler les informations commerciales , les contraintes d'organisation du vol , de la mise en place ou l'adaptation du service prévu .  
Et enfin de faire un briefing à l'équipage qui vient de se constituer .**

**Et là il faut souligner un élément important dans cet équipage constitué , et qui sera un moment clé sur lequel viendra s'appuyer mon observation .**

**Il faut savoir qu'un équipage à de très rares exceptions est constitué de membres qui travaillent rarement ensemble de façon régulière , parfois , plusieurs années séparent deux vols où ils se sont rencontrés .  
Aussi bien pour les pilotes que pour les Personnel en cabine .**

### **- Taches accomplies avant un vol par les Pilotes ( P.N.T. )**

**Pour les pilotes il s'agit de rassembler les derniers éléments d'information et d'étudier le dossier de vol , concernant la météorologie sur l'ensemble du parcours , l'état des infrastructures , et les dernières contraintes d'exploitation . Saturation des plates-formes , ponctualité , charge offertes , contraintes opérationnelles et mécaniques , stratégie d'emport de carburant , et alternatives à prévoir en cas d'incident d'exploitation .**

## **5 - Salariés nomades :**

**Encore une fois il faut mentionner que l'équipage constitué de 2 à 4 membres selon le type d'avion et la durée du vol , que cet équipage a une probabilité proche de zéro d'avoir volé tous ensemble .**

**Ou bien seulement deux d'entre eux sur un autre vol . Et plusieurs années peuvent séparer ces deux vols .**

**A titre personnel , et ce à plusieurs reprises , Il m'est arrivé de ne plus jamais revoir un membre d'équipage , pourtant toujours en poste dans la même compagnie .**

**J'insiste sur cette facette de l'aspect nomade de ce métier , et qui va ressortir d'une façon criante , dans l'expression des besoins des salariés , suite aux résultats du questionnaire que j'ai mis en place .**

**Couloir d'attente  
avant briefing  
( avec strapontins )  
Pour le personnel  
cabine**



**Salle de briefing du  
personnel cabine ( jusqu'à 23  
membres )  
Type avion Airbus A380**



**Boxes de préparation  
du dossier de vol par  
les pilotes :**



## **CHAPITRE II**

### **1 - La vision du projet par la direction d'Air France à mon arrivée :**

**En résumé , les enjeux de ce chantier de transformation sont :**

**L'amélioration de la ponctualité**

**Rationalisation et modernisation du processus**

**Absorption et captation de la croissance en cours .**

**Cette présentation est importante pour la compréhension du contexte dans lequel s'est déroulé ma mission professionnelle , et permet de mesurer la pression exercée sur ce chantier , venant du comité exécutif lui même . Car les enjeux sont stratégiques pour le management d'Air France et dépassent la simple rationalisation du coût d'exploitation .**

**Le projet de transformation du centre d'opérations aériennes de la compagnie Air France a été maintes fois remis en cause .**

**Plusieurs fois commencé , mais jamais mené à son terme . Les dernières initiatives ont été menées en 2013 puis 2015 et enfin remis sur la table en 2017 .**

**Toutes les visions étaient centrées sur l'efficacité et le rendement optimisé du processus , mesurables par un chronomètre , et par équivalent temps plein d'un salarié .**

**Avec un point de mire centré sur la ponctualité .**

**A aucun moment la question des usages , ou des besoins des salariés ne s'est posée .**

**Alors que c'est par cette approche que j'ai commencé mon étude .**

Le courant " straight to the plane " était  
prédominant et à influencé la conception et la  
mise en place de la base P.N. Air France de Paris  
Orly

OK Straight  
to the plane MC

↳ Test P.  
Esquifage.  $\Delta$  parsons  
timing #

## **2 - Un début de changement s'opère ...**

**Il est probable qu'une autre vision du projet s'est opérée après une séance de Design Thinking que j'ai menée , lors de mon intervention au cours d'un comité de direction en mars 2017 , et ce durant ma scolarité au sein de l'ENSCI .**

**Les enseignements tirés de cette intervention sont très intéressants .  
Le Comité Directeur vient de verbaliser un besoin de SIMPLIFICATION , mot mis au tableau par les participants eux même ! Alors que les priorités étaient différentes selon chaque courant .  
( voir les Post-it des photos ci-après )**

**Et c'est déjà une innovation en soit , dans la conduite du processus de rénovation de ce service par Air France , d'avoir accepté de prendre en compte une étude des usages et des besoins des salariés avant de lancer le chantier de transformation .**

**L'humain fait son apparition dans un processus entièrement centré fonctionnalité et performance .  
Et c'est semble t il pour la première fois !**

**Un Lab sera nécessaire pour tester et étudier l'interaction des usagers avec le service proposé .  
Mais à cette date précise , rien n'avait encore été envisagé .**

**Le calendrier de ce projet de transformation , s'en trouve modifié , et prolongé , en attendant les résultats de l'expérimentation qui seront menées dans le Lab crée pour l'occasion .  
L'expérimentation débutera courant septembre 2018 .**

**Celui du centre des opérations aériennes de l'aéroport d'Orly a été entrepris en 2015 .**

**Ils a résolu certaines problématiques , mais en a crée d'autres .**

**Je reviendrais en détail un peu plus loin dans ce mémoire sur les enseignements à tirer de ce chantier .**



### 3 - Contexte social à Air France :

Il est intéressant de mentionner qu'un très dur conflit social , de février à juin 2018 dont l'issue a été le départ du P.D.G. de la compagnie Air France , est venu mettre en lumière la pertinence des observations obtenues lors de l'ethnographie , et des enquêtes menées , préalablement aux ateliers .  
Une véritable prise de conscience s'est opérée , aussi bien par moi , que dans les sphères décisionnelles , suite aux rapprochement des résultats d'enquêtes que j'ai menées , et la tension sociale observée .

Octobre 2015  
Une tension sociale de  
longue date...



## **CHAPITRE III**

### **- État des lieux des deux centres d'opérations aériennes de la compagnie Air France :**

**Après avoir décrit , brièvement , l'objectif et les principales fonctionnalités d'un centre d'opérations aériennes , et le parcours type d'un navigant dans ce centre avant son départ en vol .**

**Je vais dresser un bref état des lieux de deux centres d'opérations aériennes de la compagnie Air France .**

**Je vais m'intéresser , dans un premier temps , au centre d'opérations aériennes de l'aéroport de Paris Orly . Puis celui de Paris Roissy Charles de Gaulle .**

**Le centre des opérations d'Orly m'intéresse pour étudier une transformation déjà achevée . Afin d'en tirer les enseignements utiles avant de commencer la transformation du centre de Paris Roissy Charles de Gaulle .**

**Cette démarche me servira à mesurer l'impact de la nouvelle méthodologie appliquée , dans la conduite de la transformation .**

## **1 - Description du centre des opérations de Paris Orly :**

**Je vais faire une brève description du centre des opérations aériennes de la compagnie Air France à l'aéroport de Paris Orly . Et surtout , je vais décrire la vision stratégique qui a conduit le chantier de mise en place de ce centre d'opérations aériennes .**

**La vision qui a conduit le projet de transformation du centre des opérations aériennes , de Paris Orly , fait partie de plusieurs courants de pensées dans le management d'Air France .**

**Ce courant de pensée " Straight to the plane " on l'a vu s'exprimer lors de la séance de Design Thinking au CO.DIR Air France en mars 2017**

**En d'autres termes , aller directement à l'avion , sans se préoccuper d'autres besoins des usagers , ou salariés navigants .**

**La constitution de l'équipage , l'organisation du service en vol , l'étude du dossier de vol par les pilotes , le briefing , comme cela a été détaillé plus en amont dans ce mémoire , se fait au plus près de l'avion , dans des locaux d'une relative promiscuité ( voir les photos ci-après )**

**ou à l'intérieur de l'avion , pendant les opérations de relève d'équipages , et de nettoyage .**

**Le nouveau équipage se rencontre , et s'organise , sous la houlette du chef de cabine , pour les stewards et les hôteses . Et sous l'autorité du commandant de bord pour les pilotes, et l'ensemble de l'équipage à bord .**

**Ceci donne une forme de structure , ( voir photos ) pour ce centre , très allégée et simplifiée , réduite aux besoins les plus basiques , très proche de l'avion , littéralement, aux pieds de l'avion . ( photo )**

**Donc après le filtre inspection et fouille de sécurité , dans la zone sécurisée de l'aéroport .**

**Ce qui résout le problème de norias de navettes , pour relier un centre éloigné , acheminant les équipages vers leurs avions respectifs . Économisant plusieurs millions d'euros par an .**

**Éliminant le temps de passage en groupe , au filtre inspection et fouille de sécurité , puisque l'équipage est déjà passé individuellement au fur et à mesure de leurs arrivées respectives . Réduisant en grande partie les causes de retards d'arrivées des équipages à l'avion .**

**La ponctualité s'en trouve très nettement améliorée .**



La cité P.N. Air France de Paris Orly  
Le bloc gris en préfabriqué  
Photo prise depuis le cockpit de mon  
avion stationné à proximité .



" La cour de promenade "  
Pour s'isoler et téléphoner...  
S'il n'y a pas d'avions à proximité  
En réalité c'est une zone tampon !



La salle de préparation des vols , et le coin fumeurs a l'extérieur

## 2 - Mais où est le problème ?

Le centre des opérations de Paris Orly est très mal perçu par les équipages . Voire , redouté quand apparaît en programmation un vol au départ d'Orly sur leurs plannings .

Plusieurs raisons à cela , mais je ne vais en citer que les plus importantes .

Ce local est perçu comme très difficile d'accès , car le parking est éloigné , le filtre d'inspection et fouille est celui des passagers dans l'aérogare , donc files d'attente et retards non décomptés sur le temps de service .  
Sentiment d'enfermement , puisque toute sortie , pour le restaurant d'entreprise ou autres commodités dans l'aérogare , est décourageante de complexité .

Aucune solution de restauration n'est prévue , ou alors réduite à sa plus simple expression , ( voir photos des distributeurs ci-contre )

Ce centre est surnommé " LE GNOUF " ( la prison , ou le cachot ) par les équipages qui le fréquentent , c'est dire la perception qu'ils en ont !

Un salon d'attente pour les équipages de réserve , en amont du filtre de sécurité , a été prévu .

Deux places assises seulement sont prévues dans ce salon , pour accueillir parfois plus de dix membres d'équipages de garde en prévision d'un départ immédiat en vol .

On peut les voir assis à même le sol .

Ce salon n'est doté d'aucune fenêtre , donc pas de lumière extérieure , et la prise de service pour une garde est prévue pour durer six heures par jour, plusieurs jours d'affilé .

Quatre mini chambres , aveugles , sont prévu pour se reposer , surnommées " suicide room !)

Ce salon est presque impossible à trouver , pour un non initié . ( voir photo du parcours ) . Et le parcours est complexe pour rejoindre rapidement l'avion . Ce qui décourage beaucoup de personnes , préférant l'enfermement dans " le gnouf " .

## Le restaurant ? Une chasse au trésor !

Pour accéder à cet espace :

Au niveau Départs, empruntez le couloir « escalier E12 » situé à côté de la boutique « Victoria Secret »



Après cette porte, tournez à droite puis à gauche face à l'ascenseur.  
Se rendre au niveau du sous-sol A.  
A la sortie de l'ascenseur, se rendre à gauche puis immédiatement à droite.



L'Espace Facilités se trouve tout de suite à gauche.

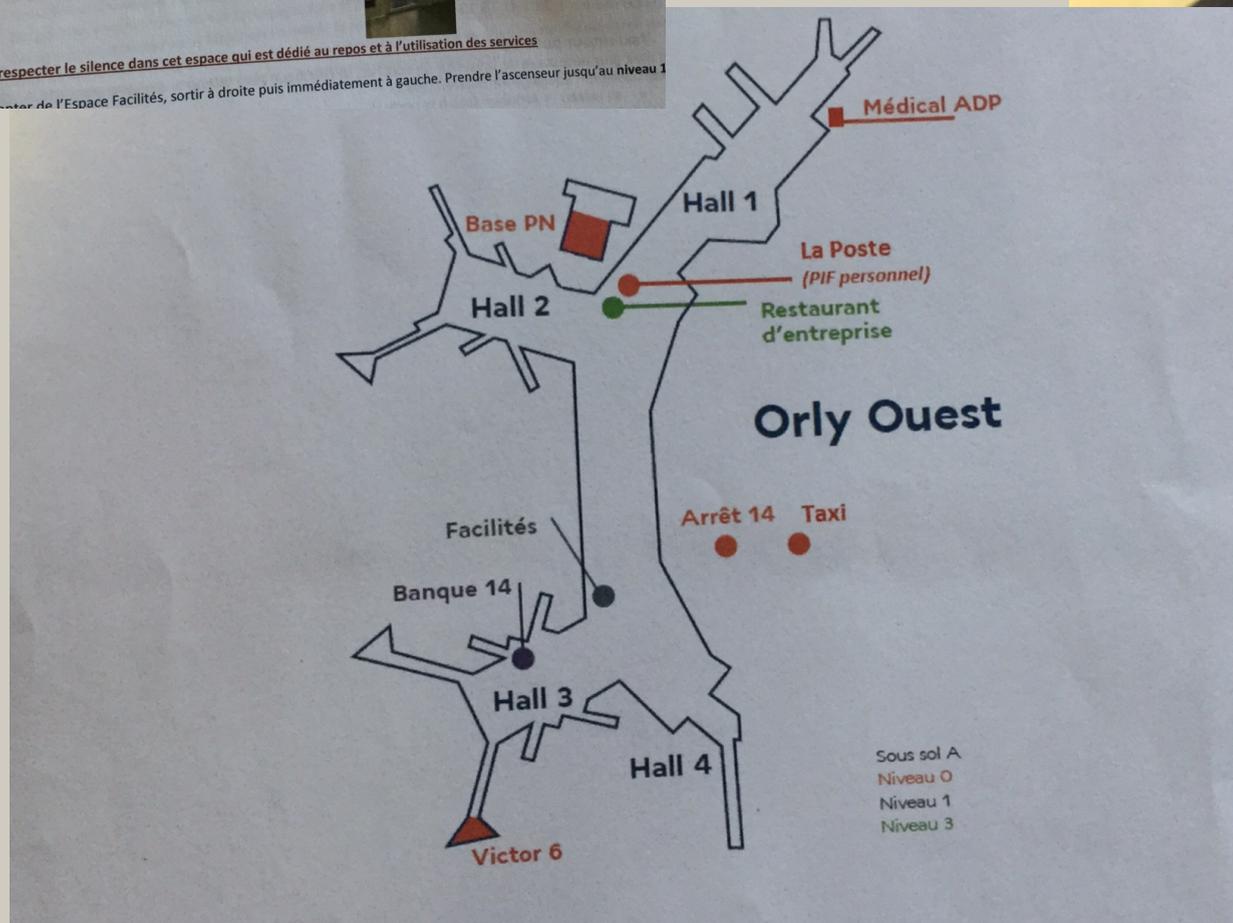


Merci de respecter le silence dans cet espace qui est dédié au repos et à l'utilisation des services

Après la sortie de l'Espace Facilités, sortir à droite puis immédiatement à gauche. Prendre l'ascenseur jusqu'au niveau 1

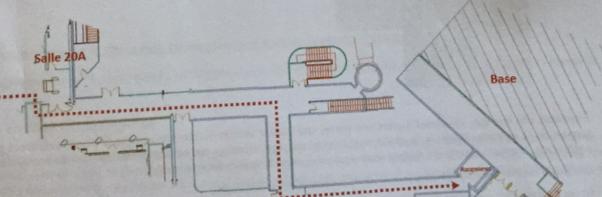


Et si vous trouvez la salle d'attente ...il n'y a que 2 places assises



Accès base

- ✓ Par l'escalier couvert  
Dirigez-vous tout droit dans la passerelle ; l'escalier se trouve derrière la première porte à gauche. Ouvrez la porte à l'aide de votre badge mains-libres
- ✓ Par l'ascenseur  
Dirigez-vous tout droit dans la passerelle, prenez à droite puis à gauche. Ouvrez la porte à l'aide de votre badge mains-libres ; l'ascenseur est au bout de cette passerelle.



Un plan pour trouver les services disséminés

**Le repos et la relaxation pendant ces longues heures d'attente , durant une garde sont presque impossibles à envisager .**

**Le bâtiment est en préfabriqué , littéralement aux pieds de l'avion ( voir photos ), le bruit et les vibrations des réacteurs et des engins spéciaux , empêchent d'envisager tout repos .**

**L'ensemble du bâtiment se met à vibrer quand un avion démarre ses réacteurs à proximité !**

**Ajouter à cela la promiscuité , le peu d'espace alloué , où se croisent sans cesse les équipages en attente ou au départ en vol .**

**S'isoler est presque impossible , avoir une conversation privée est très difficile ( voir la photo de la " cour de promenade" ) , pour fumer une cigarette , l'espace prévu exprime toute la considération que la compagnie a envisagé envers ses salariés . ( Voir photo )**

**Ces critiques sont importantes à prendre en compte pour deux raisons :**

**1 - les erreurs à éviter dans la mesure du possible , dans le chantier de rénovation prévu pour le centre de Paris Roissy Charles de Gaulle .**

**2 - la perception de la considération , supposée ou réelle , qu'ont les équipages de la part de leurs hiérarchies , par la mise en place de ce type de service .**

**Et cela permet de percevoir , et mesurer le degré de crispation et de tension pendant les conflits sociaux , au sein de la compagnie Air France .**

**Le dernier conflit s'est soldé par la démission du P.D.G. en juin 2018 , et la compagnie Air France est sans gouvernance depuis plusieurs mois .**

**À noter que le P.D.G. précédent a dû lui aussi partir sous pression , avec une tension sociale extrême , se manifestant par la fameuse chemise arrachée du directeur des ressources humaines .**

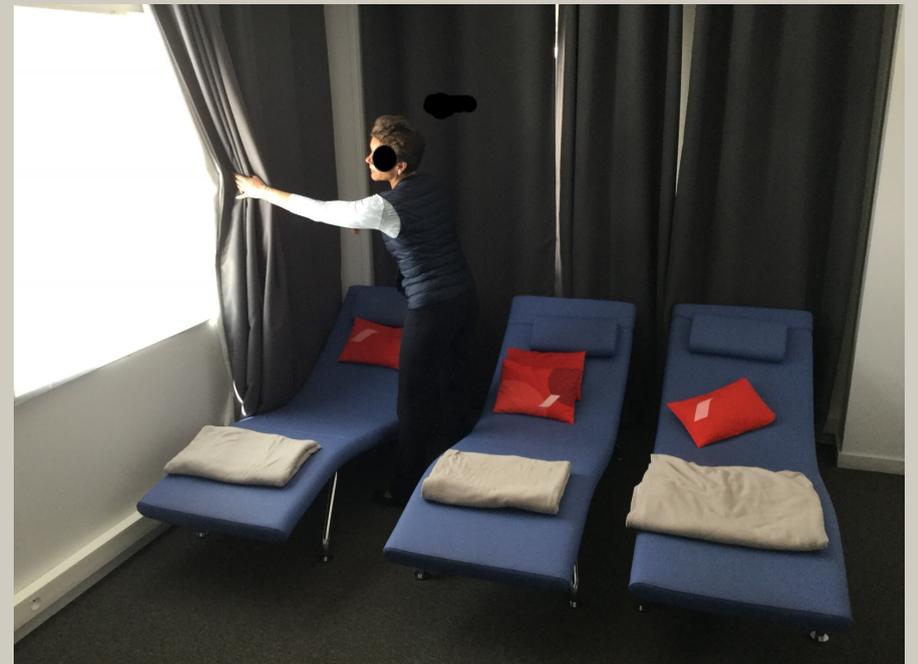


**Salle d'attente pour les gardes qui peuvent durer 6 h Et se répéter sur 6 jours .**



**On pourra se restaurer , sainement !**

**Et se reposer avec vue sur l'avion stationné à 10 mètres !**



### **3 -BILAN**

**Pour résumer les enseignements récoltés après la transformation du centre des opérations aériennes de Paris Orly :**

**1 - une économie substantielle sur les coûts d'exploitation .**

**2 - une nette amélioration de la ponctualité des départs en vol .**

**Au détriment**

**3 - d'une forte frustration des équipages**

**4 - une répulsion , voire , une aversion pour venir travailler dans ce centre**

**5 - une très nette dégradation du sentiment de bien être au travail**

**Et cette ethnographie est un élément important qui va être pris en compte dans mon étude en plus du questionnaire , préalable aux ateliers de co-création .**

**Il est surprenant de dire à ce niveau de la progression de mon étude , que ce travail n'a jamais été fait ! C'est la première fois que les équipages se trouvent interrogés , anonymement , pour exprimer leurs besoins et frustrations .**

**Les éléments récoltés dont le surnom " le gnouf " ou " suicide room " était inconnus par la hiérarchie ! Et ce n'est guère surprenant , car les donneurs d'ordre et les exécutants de ce chantier , ne sont pas les utilisateurs , et pour certains d'entre eux , ils n'y ont jamais mis les pieds ! Et pourtant , ce sont des services internes à la compagnie aérienne qui ont dimensionné et piloté le projet . C'est dire la rupture de perception des besoins et des usages par le management , et le chemin restant à parcourir pour rétablir l'écoute .**

## **4 - Description du centre des opérations de Paris Roissy Charles de Gaulle :**

**C'est le plus important centre pour la compagnie Air France .**

**Véritable cœur d'activité , plusieurs centaines de vols par jours , plusieurs milliers de navigants traversent la cité P.N . ( Personnel Navigant ) d'Air France , soit au départ , soit à l'arrivée des vols .**

**Véritable ruche , et c'est aussi le plus important , sinon le seul repère , pour certains navigants , d'appartenance à leurs compagnie aérienne , ou d'appartenance à un corps de métier , car comme cela a été expliqué plus tôt , ce métier a un aspect nomade très marqué .**

**L'occasion est importante , parfois la seule du mois , pour rencontrer les services administratifs ou la hiérarchie , si on a la chance de passer aux heures d'ouvertures . Sachant que les départs de vols et les arrivées s'étalent sur 24 heures , 7 / 7 jours .**

**C'est aussi , dans ce centre que les occasions , rares , mais possibles , de croiser un collègue , longtemps perdu de vue . Un moment très apprécié par les navigants , l'occasion d'échanger des nouvelles , et de reprendre contact . Car comme je l'ai mentionné plus haut dans ce mémoire , les probabilités de voler ensemble plusieurs fois de suite sont très rares voire impossibles .**

**C'est là un éléments important pour comprendre les données récoltées lors des enquêtes que j'ai mené , et comprendre les besoins exprimés par les navigants lors des interviews .**

**C'est ce que j'appelle , la " surface d'adhérence " pour ces salariés nomades , que la compagnie aérienne devrait exploiter pour créer du lien , et un sentiment d'appartenance .**

**Un moment privilégié pour la compagnie aérienne pour récolter les demandes , observer les usages , anticiper les conflits , et adapter les services .**

**Signe de reconnaissance et de considération envers ses salariés .**

**Mais ce n'est pas le cas .**

## **5 - État des lieux des servitudes mises en place pour la préparation du vol dans la cité P.N. d'Air France à Roissy Charles de Gaulle .**

**Une brève description des lieux , avec photos ci-contre a l'appui , pour mesurer et comparer les demandes issues des ateliers que j'ai menés .**

**On voit l'alignement des boxes de préparation et étude du dossier de vol pour les pilotes .**

**( photos Aile sud )**

**Écrans , imprimantes , livrets de référentiel , téléphones fixes .**

**On voit les salles de briefing de l'équipage commercial ( photos aile Nord ), ainsi que les strapontins ( repliés ) à l'extérieur des salles , permettant à l'équipage d'attendre dans le couloir que les chefs de cabine soit prêts à les accueillir ( ! ) pour débiter le briefing et donner les consignes spécifiques à ce vol .**

**Un élément important à mentionner , ces deux espaces , pilotes et équipage commercial , sont situés dans deux différentes ailes du bâtiment .**

**Il faut traverser cette séparation pour effectuer le briefing commun , fait par le commandant de bord .**

**Ensuite la salle bagage avant de se diriger vers le filtre inspection et fouille de sûreté.**

**Dans un soucis de simplification de la présentation , et de réduction des informations récoltées , Je n'ai volontairement pas insisté sur la présentation des salles de restaurants ou cafétéria , ni les aires de repos , ou d'habillement , ou autres servitudes .**

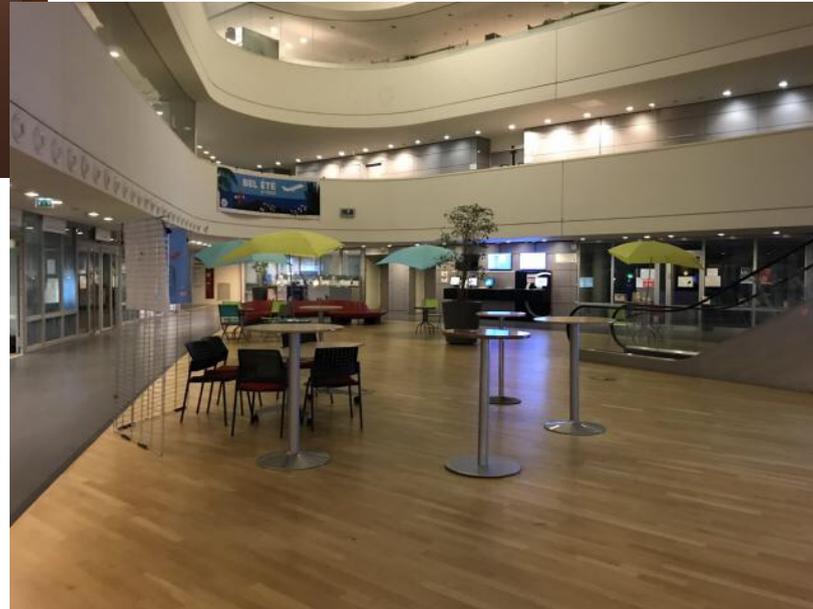
**Et pourtant ils sont au cœur des centres d'intérêts des navigants , dans les informations récoltées par les interviews .**

**Je me suis concentré sur les éléments qui sont directement liés à la préparation opérationnelle du vol**



**Aile nord**

**Les boxes de briefing pour l'équipage commercial**



**Aile sud**



**Les boxes d'étude du dossier de vol pour les pilotes .**



**Salle d'attente pour les équipages de garde . 6 heures de garde par jours , sur plusieurs jours .  
On devrait voir plus d'une trentaine de membres d'équipage . Mais ils préfèrent attendre ailleurs....**

## **6 - Et là ? Quel est le problème à Roissy ?**

**1 - des espaces de travail séparés , et disséminés dans :**

**Plusieurs bâtiments , différentes ailes d'un même bâtiment et sur plusieurs étages !**

**2 - des centaines de mètres à parcourir avant de partir en vol .**

**3 - restaurants et cafétérias saturées aux heures de repas par les salariés sédentaires , parfois venants d'autres services externes aux opérations aériennes .**

**4 - des services administratifs dont les heures d'ouvertures , horaires classiques d'une administration d'état , sont incompatibles avec le métier de navigant , nomade travaillant en horaire décalé .**

**5 - les fins de semaines , cette cité est mise en sommeil , alors que les vols continuent .**

**6 - le filtre d'inspection et fouille de sûreté saturé aux heures de pointe des grandes plages de départ en vol .**

**7 - la hiérarchie et l'encadrement en position éloignée des circuits départs et arrivées des navigants**

**8 - une ponctualité très dégradée pour les départs en vol .**

**9 - des espaces mal utilisés . Parfois inadaptés .**

**10 - et , un point important qui ressort de l'ethnographie , un espace ressenti comme inhumain , impersonnel , manquant de convivialité .**



**Passage du P.I.F.  
Poste Inspection Filtrage  
Le point noir de l'expérience !**

**Des couloirs ...encore des couloirs ...des  
centaines de mètres à parcourir avant  
chaque vol**





## LA FIN DU VOYAGE

La fin du vol de plusieurs jours et la dispersion de l'équipage se fera ici .  
Devant les sacs poubelle de collecte de bouchons .

UNE CARRIÈRE DE PLUS 30 ANS SE TERMINERA ICI !

En termes de convivialité et de reconnaissance , la marge de progression est importante .

## CHAPITRE IV

### Mise en application des méthodes acquises à l'ENSCI pendant la formation IBD :

Après cette présentation , qui me semble importante à faire , pour présenter le contexte de travail , les enjeux en cours , et les particularités du métier de navigant .

Ceci afin de comprendre la pertinence des résultats obtenus après la mise en application des méthodes acquises à l'ENSCI pour conduire cette transformation , que j'espère innovante .

### 1 - Rejoindre un groupe et y insuffler une méthode innovante en plusieurs étapes :

Première étape

Trouver une mission professionnelle pour la mise en application .

Les projets ne manquent pas à Air France , on me laisse même le soin de choisir celui qui convient le mieux à mon mémoire d'étude .

Je choisis celui appelé " le parcours pilote "

On verra par la suite , que le titre donné est déjà source de malentendus , ce que je commence par faire changer dès le départ de ma mission professionnelle , en " parcours navigants " puis c'est devenu le " circuit P.N. "

C'est un chantier plusieurs fois commencé , et abandonné comme je l'ai mentionné plus tôt dans ce mémoire ( Ref à l'intervention au CO.DIR. en mars 2017 ).

Pour plusieurs raisons , dont une opposition de visions entre différentes directions de la compagnie , mauvaise définition de la problématique , et d'abord , pour commencer , mauvaise dénomination .

Deuxième étape :

Expliquer ce que c'est ce Mastère IBD . Et ce que je fais là !

Troisième étape :

Faire comprendre que je ne suis pas un Designer , ni architecte d'intérieur , ni décorateur non plus !

Mon chef pilote me demandera , avec humour , de ne pas envisager des canapés roses à son étage !

**Quatrième étape :**

**me faire accepter dans un groupe de travail totalement étranger à mon métier .**

**Il faut savoir que je fait partie d'un corps de métier , les navigants , et encore plus spécifique , les pilotes , qui ne côtoient pas les services en charge de la logistique .**

**On peut même dire qu'ils n'ont rien à échanger officiellement , même s'ils interagissent indirectement .**

**Ils se croisent mais ne se voient pas ! Les pilotes ignorent jusqu'à leurs existences .**

**Les différents services de la compagnie Air France travaillent en "silos" . Ceci explique une partie de l'échec de la transformation de la cité P.N. d'Air France à Paris Orly .**

**Cinquième étape :**

**Faire accepter , pour essayer , une nouvelle méthode de travail pour conduire une transformation .**

**Et là commence la partie subtile des négociations , car les responsabilités sont mises en jeu .**

**Qui va prendre la responsabilité d'essayer cette nouvelle méthode ?**

**Et si on échoue ?**

**Pourquoi ne pas faire comme avant ? Continuer comme d'habitude ?**

**Je rassure les responsables en leurs disant que mon travail sera discret , transparent pour eux.**

**Il ne peut pas perturber la marche en cours . ( La suite montrera que c'est faux ! )**

**Que les enseignements récoltés pourraient leurs être utiles , s'ils le souhaitent .**

**( en fait les enseignements seront incontournables ! )**

**Que le questionnaire sera élaboré par moi même , les interviews menées par moi aussi , sur mon temps de repos . Et la synthèse des réponses sera faite par ...moi , bien sûr , sur mon temps libre .**

**Bref ils n'ont rien à perdre , rien à craindre . C'est juste pour alimenter en matière mon mémoire de fin de formation .**

**On m'écoute . On ne me remercie pas poliment . On ne m'invite pas vers la sortie .**

## **2 - Présenter la méthode I.B.D. à mon groupe de travail :**

**La collaboration est acceptée , un statut spécial me sera créé , me permettant de continuer mon activité de pilote , et des journées me seront allouées pour mener ma mission professionnelle en IBD .**

**Je présente les différentes étapes de cette méthodologie IBD :**

**Observation  
Ethnologie  
Interviews  
Récolte des données  
Ateliers de co-création  
Propositions  
Essais  
Itérations  
Conclusions**

**Aussi surprenant que cela puisse être , on accepte de me laisser faire les trois premières étapes de cette nouvelle méthode de travail :**

**Observation  
Ethnologie  
Interviews .**

**On me donne même la possibilité de travailler avec une petite équipe en charge du dossier de transformation de ce " parcours pilote " .**

**Les trois premières étapes sont acceptées . Pour la suite : " on verra ! "**

**Parce que budgétiser l'immobilisation d'un groupe de navigants pour une journée complète d'atelier , au lieu de les faire voler , cela relève du fantasme .**

**Encore moins pour plusieurs ateliers .**

### **3 - ÉTAPE OBSERVATION ET ETHNOLOGIE :**

Et là je dois le dire , c'est la première fois qu'une observation est faite de cette manière pour le chantier en question . D'ailleurs je change de regard sur ces lieux que je fréquente depuis des années , sans me poser de questions .

Je pars avec 3 membres de l'équipe , mon cahier à la main , observer , noter , pousser des portes , poser des questions .

Au fur et à mesure de ma progression à travers les couloirs et les étages , je sens l'impatience gagner mes coéquipiers . Qui finiront par me laisser seul faire mon ethnographie .

Pour eux , ce que je fais est inutile , voire , ridicule .

À quoi cela peut bien servir de discuter avec l'huissier des bagages , sur la capacité de sa consigne , les horaires de fréquentation , et les usages des navigants ?

Encore plus inutile , observer l'occupation des lieux , des fauteuils , des espaces libres , des salles de réserve pour les navigants de garde , en service , ou en fin de vacation ?

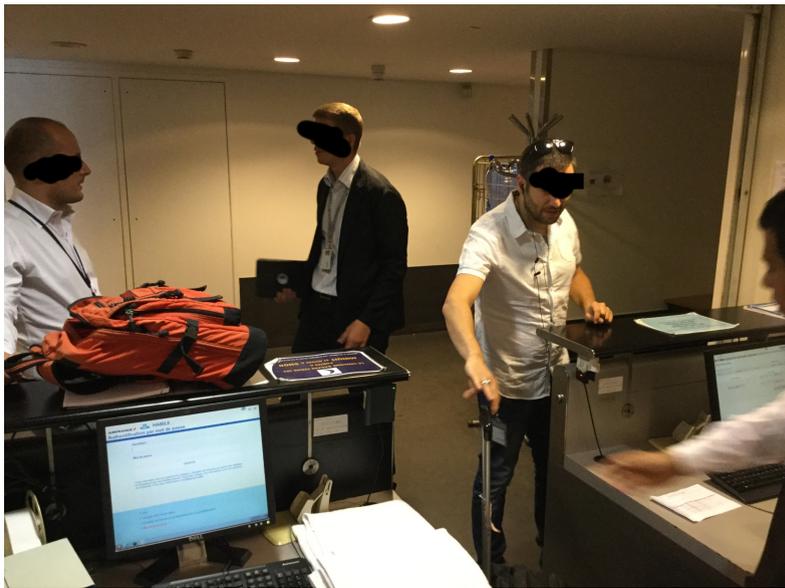
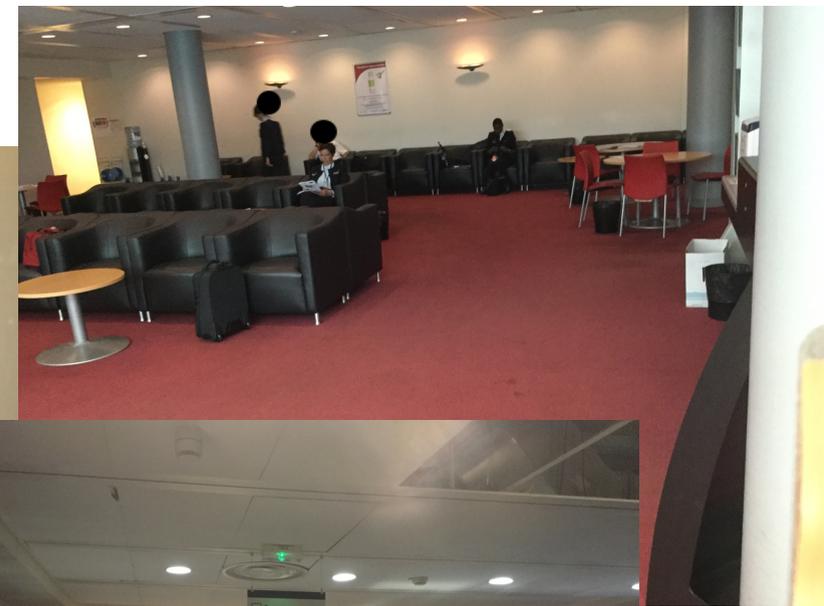
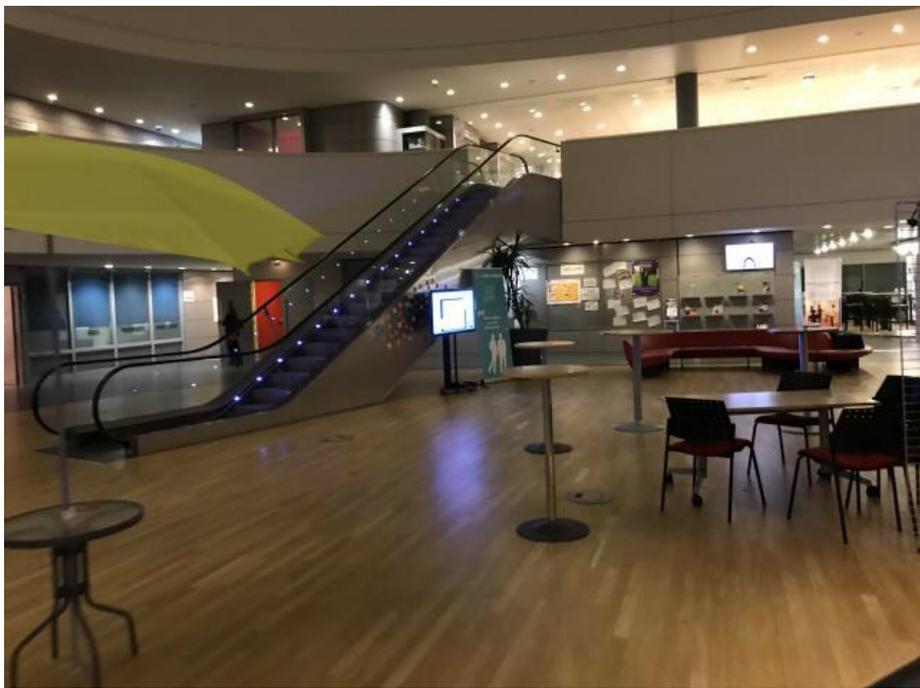
Cette ethnographie , jamais entreprise au sein du centre des opérations d'Air France , m'occupera plusieurs jours , afin de couvrir les deux sites d'Orly et de Roissy .

Et les conversations avec les acteurs en place , cumulées , représentent des heures de conversations très instructives .

Je fais remonter des informations n'ayant jamais été recherchées , concernant les habitudes et usages des navigants durant leurs passages dans cette cité P.N.

C'est , entre autres , de ces moments et rencontres , que je récolte les impressions , et les expressions , concernant les lieux et leurs surnoms , comme " le gnouf" concernant la cité d'Orly .

Que c'est de ces moments d'observations et de conversations , que j'apprends que des navigants pratiquent le troc par bagages interposés , que certains préfèrent attendre dans leurs voitures , plutôt que dans cette salle d'attente lugubre , et déprimante , qui est la salle de réserve , qui a l'aspect d'une salle d'attente de centre médical au mobilier inadapté pour attendre six heures d'affilé . Que les chambres de repos sont sous dimensionnées , ce qui apparaît dans le futur cahier des charges .



L'ethnographie commence...

...À la découverte des Lieux-usages

Mes coéquipiers s'impatientent... pendant que je pose des questions



## **4 - ÉTAPE QUESTIONNAIRE ET INTERVIEW : deux méthodes en course :**

**Première confrontation avec la hiérarchie du service en charge du dossier :**

**Avant que je procède à mes interviews comme c'était prévu , il fallait que ce soit validé par un chef de service .  
Ce sera un grand moment de confrontation , où j'ai failli tout abandonner devant tant d'incompréhensions .**

### **MÉTHODOLOGIE I.B.D. :**

**J'élabore un questionnaire , au vu des observations et enseignements tirés de mon ethnologie .**

**Voir l'extrait ci-contre .**

**Des questions ouvertes , parfois décalées , ou surprenantes , afin de faire exprimer les navigants , leurs moments forts , agréables ou non , lors de leurs passage dans le service visé par ce chantier de rénovation .**

**Ce questionnaire est destiné à récolter leurs demandes et attentes , leurs répulsions et souhaits .**

**Un questionnaire qualitatif , et non quantitatif .**

**Ça sera le sujet de la confrontation !**

### **MÉTHODOLOGIE EN COURS CHEZ AIR FRANCE :**

**Il faut savoir que durant l'été 2017 , en préalable au début du chantier de transformation , certainement pour respecter un aspect réglementaire , et probablement un accord social , une enquête d'utilité a été diligentée .**

**Un questionnaire à choix multiple a été envoyé par mail aux 17 000 navigants .**

**Près de 3000 réponses , d'où il en sort des pourcentages sur certains thèmes .**

**État des ascenseurs cafétérias mal dimensionnées ou saturées , services administratifs fermés , etc .**

**Puis un 2eme questionnaire de Q.V.T. où plusieurs propositions sont faites pour , une salle de sport , des services de conciergerie , un salon de coiffure ou de manucure .**

**Même la population pilotes à 93% masculine se verra proposer ces deux derniers services !**

## **5 - CONFRONTATION : QUALITATIF CONTRE QUANTITATIF !**

**Un cadre vient étudier attentivement mon questionnaire . Le lit en silence . Puis après un long moment , il demande :**

**Comment est constitué votre panel ?**

**Je réponds qu'il n'y pas de panel !**

**Comment choisissez vous vos candidats ?**

**Au hasard des rencontres !**

**Comment quantifiez vous votre échantillon représentatif ?**

**Ce n'est pas un sondage ! Mais une enquête qualitative !**

**Vos questions ne proposent pas de réponses à choix multiples ?**

**Justement ! Surtout pas !**

**Mais comment allez vous exploitez les résultats ?**

**Je répète , c'est une enquête qualitative , pas un sondage !**

**Après une heure de ce type de dialogue , j'étais sur le point de me lever pour partir et tout arrêter .Mais il vient de comprendre la démarche . C'est une matrice de questions , pour récolter une tendance , une impression , un sentiment .**

**J'aurais dû l'expliquer .**

**Mon erreur était de croire , que c'est évident , et simple pour tout le monde ! Je sortais d'une année scolaire où ce langage est monnaie courante à l'ENSCI !**

**Le questionnaire est validé , accepté , et on m'affectera 4 stagiaires pour mener les interviews !**

**74 interviews seront menées ! Par 8 personnes différentes .**

**Le résultat sera homogène , indiscutable , inattendu et très surprenant .**

**Moi , le premier surpris , par le résultat obtenu à mon propre questionnaire .**

## **6 - Processus d'enquête et interviews .**

**Mes interviews seront menées en direct , quelques-unes par téléphone .**

**Les candidats choisis au hasard , rencontrés en vol , en escale , ou durant les vacations de garde .**

**J'ai veillé à une certaine parité d'âge , de sexe , de fonction , et poste hiérarchique .**

**Population exclusivement navigante . En voici la raison :**

**Avant de commencer les interviews , durant l'ethnologie , j'ai pris soin de m'entretenir avec tout le personnel sol interagissant avec les navigants . Huissier des salles de repos , huissier de la consigne bagage, agents de planning etc... Et cela a agacé au plus haut point mes coéquipiers , n'y voyant pas l'utilité .**

**Pire , cela a déclenché un début de tension entre ces salariés et leurs encadrement .**

**Un conflit couve depuis des mois sur des projets de réduction du personnel sol .**

**Cet encadrement me priera de rester dans le domaine des navigants et de les laisser gérer leurs propres problèmes . Travail en " silo " ?**

**Je me suis engagé sur la garantie d'anonymat .**

**J'ai utilisé la matrice de questions que j'ai mis en place , en y piochant selon les centres d'intérêts exprimées par l'interlocuteur(trice) .**

**J'ai veillé à poser les questions clés , me permettant par la suite de tracer la courbe émotionnelle durant la préparation du vol .**

**Les questions paraissant surprenantes ou décalées , me permettent d'encourager une personne réservée , ou , "politiquement correcte " à s'exprimer plus librement .**

**La durée de l'interview est entre 20 minutes et une heure et demi , selon le besoin de s'exprimer de la personne interrogée .**

**Les résultats obtenus sont traités en regroupant les thèmes les plus récurants , en classant le verbatim avec les mots , les émotions les plus fortes , en positif ou en négatif .**

**Pour le traitement des retours de questionnaires d'Air France , toute une équipe s'est attelée à ce chantier , avec un traitement quantitatif exprimé en pourcentage , dont des extraits sont présentés ci-contre .**

Bonjour

C'est un questionnaire anonyme pour essayer d'optimiser le parcours PN avant l'accès à l'avion dans le but de le simplifier et si possible le rendre plus agréable .

Pour cela on mène une enquête sur les attentes et souhaits des PN . Cette enquête est totalement anonyme pour laisser libre cours aux suggestions et critiques .

Merci d'avoir accepté d'y participer .

Femme homme. tranche d'âge ancienneté cie PNT PNC. LC. MC. provincial. parisien. en vol.....autre

- 1 - vous êtes arrivé combien de temps avant votre activité ?
  - 2 - **en général vous arrivez combien de temps avant le vol ? Pourquoi ?**
  - 3 - fatigué ? Reposé ?
  - 4 - Souhaitez vous prendre un repos avant le vol ?
  - 5 - Ou prenez vous votre repos avant le vol ?
  - 6 - Et habituellement ?
  - 7 - quel moyen de transport utilisez vous pour venir ?
  - 8 - Quelle est la durée de votre trajet ?
  - 9 - Qu'allez-vous faire avant le vol /le briefing / la ppv ?
  - 10 - Ou prenez vous votre repas/boisson avant le vol ?
  - 11 **Des difficultés ou suggestions pour prendre votre repas ?**
  - 12 - De quoi avez vous besoin absolument pour votre mission ?
  - 13 - Que laissez vous à la DO avant de partir en vol ?
  - 14 -Que laissez vous à la DO avant de rentrer à la maison ?
  - 15 - Où laissez vous ces affaires ?
    - Consigne
    - Dépose bagage
    - Casier moto
    - Voiture
    - Ailleurs
- Ces affaires restent toujours là ?

**mes 2 premières questions on les retrouve dans le questionnaire Air France mais la manière de les poser engendrera des réponses différentes**  
**Qualitatif contre Quantitatif**

16 **Que rêvez vous de voir à la DO un jour ? Exprimez votre désir**

17 **! quel service souhaitez vous simplifier en priorité ?**

Chambres ? Resto ?

Élabo , suivi , contact hiérarchique

Service d'uniforme ? Autre ?

**Faites une ou plusieurs propositions**

18 - Qu'es ce qui vous manque le plus en arrivant à la DO ?

19 - Et si vous aviez une baguette magique ?

20 - Que feriez vous apparaître ?

21 - Et qu'es ce qui vous manque le plus avant la PPV ?

Après la PPV ?

Avant le briefing ?

Après le briefing ?

Avant de passer le PIF ?

Après le passage PIF ?

Et si vous aviez une baguette magique ?

**22 - Quel est le moment le plus agréable entre chez vous et l'avion ?**

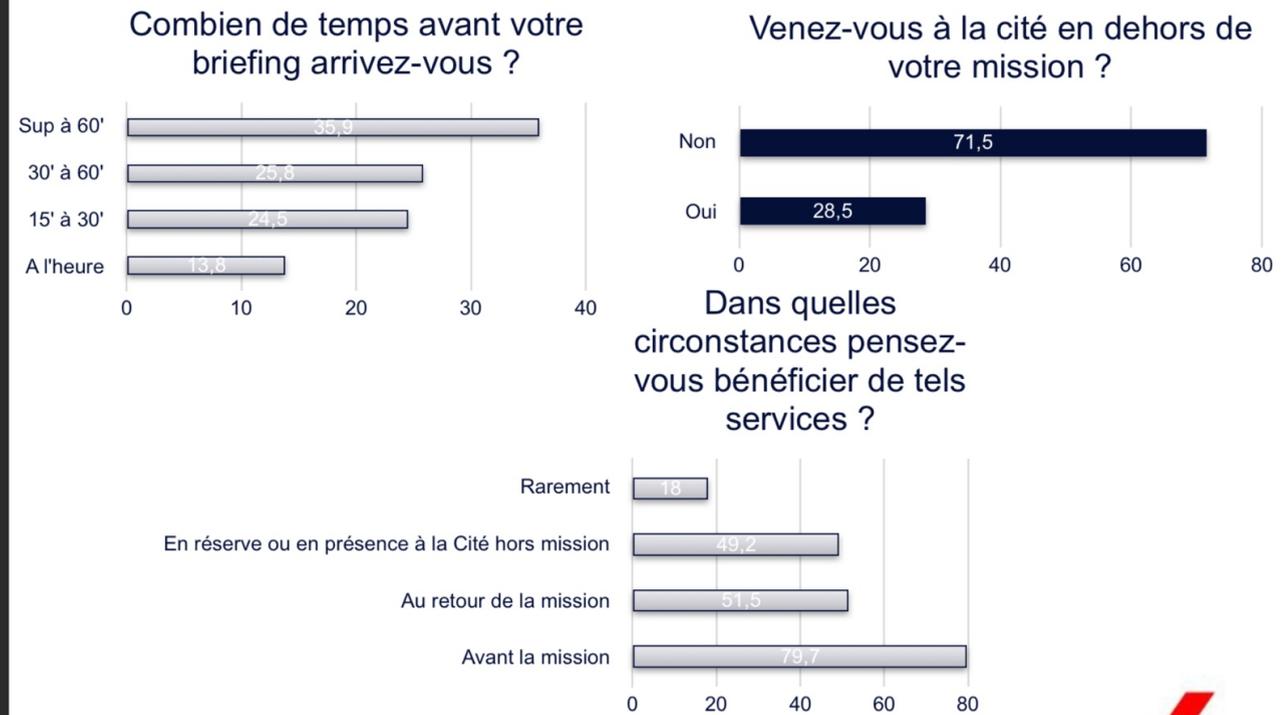
23 - Quel est le **PIRE** moment entre chez vous et l'avion ?

24 - Comment améliorer ça ? Même avec une baguette magique ?

**Mon questionnaire :  
Des questions ouvertes**

## Résultats Questionnaires Pilotes

Noter une similitude entre les 2 questionnaires , mais les réponses seront différentes .  
Qualitatif contre Quantitatif



Type de questions élaborées par le service interne d'Air France

Un autre questionnaire a QCM concernant la Q.V.T. ( la qualité de vie au travail )  
Encore des QCM donc un risque de choix par défaut .  
Ou un effet d'"aubaine"

## Les Services QVT à la carte

---

**Pour les différents domaines de QVT, quelles seraient les prestations dont vous souhaiteriez pouvoir bénéficier à tarifs préférentiels ?**

1. **Prestations Bien-être/Soins :**

- Massage / Manucure
- Coiffeur/Barbier
- Préparation physique / Coach sportif
- Autres

Quel intérêt accordez vous à ce domaine de prestations ?

- Utile
- Confortable
- Sans intérêt

## **7 - RÉSULTATS : CONVIVIALITÉ ou BAR À ONGLES ?**

**Voici les résultats des différentes démarches d'enquêtes .**

**Je vais présenter dans un premier temps les résultats que j'ai obtenu avec mes interviewes .**

**Puis les résultats obtenus par Air France après l'envoi massif ( près de 17000 ) et le retour non moins massif (3000 retours ) des questionnaires envoyés .**

**Et enfin je présenterais , et c'est très intéressant , les informations récoltés par ce même service d'Air France , suite à l'usage de mes questionnaires .**

### **RÉSULTATS DE MES ENQUÊTES :**

**A titre personnel , j'ai mené une vingtaine d'interviews , mais dès la 3 eme ou 4 eme rencontre la récurrence des réponses s'installe . Et ceci a été observé par les autres membres de l'équipe .**

**On retiendra que le besoin le plus marquant des navigants et le moment favori c'est :**

**« l'instant CONVIVIALITÉ "**

**Que le moment le plus redouté et le plus pénible c'est le passage au P.I.F. Poste Inspection Filtrage , la fouille de sûreté .**

**À ce niveau de progression , je note qu'une quinzaine d'interviews est un nombre suffisant pour valider une idée , un sentiment , une émotion .**

### **RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES AIR FRANCE**

**On y apprend le pourcentage par catégories des personnes interrogées , le pourcentage des réponses aux questions posées , le pourcentage des réponses aux propositions faites . Etc...**

**Et l'exemple de la proposition d'installer un bar à ongle , faite à une population pilote à 93% masculine récolte un NON massif !**

**On aurait pu avoir une surprise...**

## VISION DU PARCOURS ACTUEL ÉTAPES IMPORTANTES ET INCONTOURNABLES OU LES « MOMENTS PRÉFÉRÉS »

### LA CONVIVIALITÉ

évoquée dans 100% des interviews !

La rencontre avec les amis  
Le café social  
L'échange avec les collègues

Pré briefing C.C. /PNT

Rencontre et briefing mutuels  
PNT PNC

Se retrouver à l'air libre après  
le filtre pour une cigarette

Les fauteuils cafétéria  
pour s'isoler

## VISION DU PARCOURS ACTUEL LES MOMENTS LES PLUS PENIBLES

### LE PASSAGE AU PIF

récolte 100% des interviews !  
Absurde , pénible , stressant ,  
humiliant , gâche toute la  
préparation du vol

Cantine saturée aux heures de  
pointe par des non navigants

Cafétéria saturée avec des  
non navigants

Trop de monde , je renonce  
à mon café avant le vol

La DO est un hall de gare on  
ne peut pas s'isoler  
Surtout à Orly

Timing trop court entre la  
fin du briefing et la navette

La migration des suivis et élaboré  
on a perdu notre lien et notre  
famille professionnelle

Manque de verdure de  
lumière naturelle

Salle réserve PNC pas  
accueillante , bruyante,  
inadaptée , fauteuils  
pénibles pour y attendre 6 h

Deco non accueillante en  
division

Le W.E. tout est fermé  
ou en panne

Service uniforme trop loin ,  
saturé , fermé dans nos  
plages horaires

Consigne bagages saturée

Chambres PNC au bon  
vouloir du cadre de  
permanence

Pas assez de chambres  
repos PNT

Les transat repos sont  
inadaptés au repos

Le résultat synthétique  
d'une étude qualitative .

# Présentation des résultats des enquêtes internes faites par Air France .

## Profil des répondants

2779 réponses, soit 22,5 % des PNC, dont :  
 CCP10,8% des répondants, 24,4% de la population  
 CC 24,6% des répondants, 28,5 % de la population  
 HST 64,6% des répondants, 19,9% de la population

LC 80,7% des répondants, 22,82% de la population  
 MC 14,9% des répondants, 22,5% de la population  
 CC 4,4% des répondants, 13% de la population

## Synthèse des résultats

### Les services opérationnels indispensable par ordre de priorité :

- |                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Sécurité des vols    | Indispensable 65,7% + Utile 31,4% = 97,1%  |
| 2. Guichet unique       | Indispensable 64,7% + Utile 29,9% = 94,2 % |
| 3. Méthodes et services | Indispensable 29,3% + Utile 58,3% = 87,6%  |
| 4. Support Cabin Pad    | Indispensable 27,9% + Utile 58,2% = 86,1%  |
| 5. SST                  | Indispensable 25,4% + utile 52,3% = 77,7%  |
| 6. Clients              | Indispensable 20% + utile 61% = 81%        |
| 7. Produits AF          | Indispensable 15,3% + utile 68,7% = 84%    |

### Les services à la carte :

1. Coiffeur/barbier/soins esthétiques : 63,7%
2. Expo/ventes produits à bord : 63,3%
3. Expo/ventes saveurs gourmandes/paniers fruits et légumes : 60%
4. Massages : 59%
5. Manucure pédicure : 52,7%

### Assistance vie quotidienne :

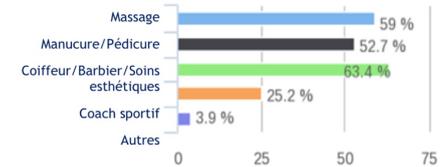
1. Ajustement RDV (médical, administratif, ...) : 69,1%
2. Gestion GP : 62,1%

15

## Les Services Qualité de Vie au Travail à la carte

Pour les différents domaines de QVT, quelles seraient les prestations dont vous souhaiteriez pouvoir bénéficier à tarifs préférentiels ?

### 1. Prestations Bien-être/ Soins :



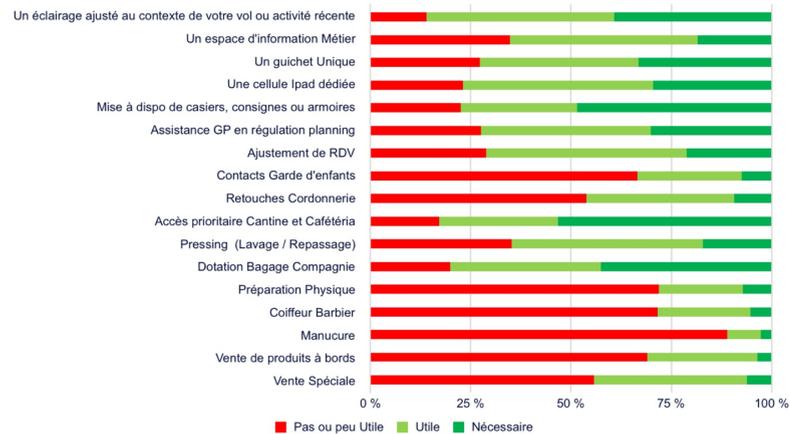
### Quel intérêt accordez vous à ce domaine de prestations ?



18

## Résultats Questionnaires Pilotes

### Toutes populations



14

## Résultats Questionnaires Pilotes

### verbatim 1 : les attentes des pilotes en terme de services (environ 200 retours)



18

## **8 - Conclusions et enseignements à tirer de ces 2 types d'enquêtes :**

**Mon type d'enquête est centrée sur l'humain et cherche à identifier les moments , les émotions et les réflexions les plus forts , afin de cibler les problèmes les plus marquants .**

**Alors que les enquêtes quantitatives ciblent la fonction , la performance , et le rendement .**

**Les deux approches ne sont pas concurrentes , mais complémentaires .**

**Les résultats serviront à guider et orienter la recherche de solution , en prenant en compte les erreurs à ne surtout pas commettre , et dans la mesure du possible en intégrant les demandes les plus urgentes .**

**C'est en prenant ces précautions , qu'on augmente les chances de réussite . La phase d'essais et d'itération reste primordiale , mais cette étape est grandement facilitée par la qualité et la pertinence de l'enquête .**

**Ça sera ma présentation , et ma pédagogie envers le Comité de Direction en octobre 2107 sur l'intérêt et la pertinence de ce genre d'enquête .**

**J'explique la différence entre les questions à choix multiples et l'intérêt des questions ouvertes .**

**Si on présente le choix entre quatre propositions , pour installer un distributeur d'encas par exemple , les personnes interrogées choisiront par défaut la proposition la plus proche de leurs préférences .**

**On obtient un pourcentage permettant un classement entre ces quatre propositions .**

**Ce distributeur peut rester inutilisé à la surprise générale .**

**Si on propose un catalogue de services , par exemple , on peut observer un effet dit « d'aubaine » ou plusieurs services seront choisis , parfois tout les services à la fois , mais sans l'intention réelle de les utiliser .**

**Par opposition si on pose une question simple et ouverte : " de quoi avez vous besoin avant votre vol ? » la réponse est simple**

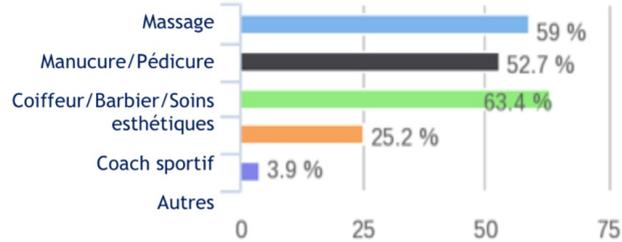
**" un café ! et le rêve ? Qu'on me l'offre ! "**

**Le mot CONVIVIALITÉ s'invite dans le projet , et personne ne sait quoi en faire .**

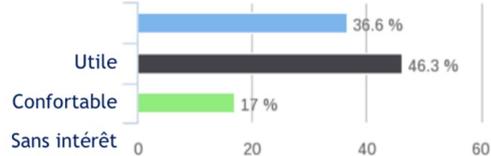
# Les Services Qualité de Vie au Travail à la carte

Pour les différents domaines de QVT, quelles seraient les prestations dont vous souhaiteriez pouvoir bénéficier à tarifs préférentiels ?

## 1. Prestations Bien-être/ Soins :



Quel intérêt accordez vous à ce domaine de prestations ?



18

## Profil des répondants

2779 réponses, soit 22,5 % des PNC, dont :  
 CCP 10,8% des répondants, 24,4% de la population  
 CC 24,6% des répondants, 28,5 % de la population  
 HST 64,6% des répondants, 19,9% de la population

LC 80,7% des répondants, 22,82% de la population  
 MC 14,9% des répondants, 22,5% de la population  
 CC 4,4% des répondants, 13% de la population

## Synthèse des résultats

### Les services opérationnels indispensables par ordre de priorité :

- |                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Sécurité des vols    | Indispensable 65,7% + Utile 31,4% = 97,1%  |
| 2. Guichet unique       | Indispensable 64,7% + Utile 29,9% = 94,2 % |
| 3. Méthodes et services | Indispensable 29,3% + Utile 58,3% = 87,6%  |
| 4. Support Cabin Pad    | Indispensable 27,9% + Utile 58,2% = 86,1%  |
| 5. SST                  | Indispensable 25,4% + utile 52,3% = 77,7%  |
| 6. Clients              | Indispensable 20% + utile 61% = 81%        |
| 7. Produits AF          | Indispensable 15,3% + utile 68,7% = 84%    |

### Les services à la carte :

- Coiffeur/barbier/soins esthétiques : 63,7%
- Expo/ventes produits à bord : 63,3%
- Expo/ventes saveurs gourmandes/paniers fruits et légumes : 60%
- Massages : 59%
- Manucure pédicure : 52,7%

### Assistance vie quotidienne :

- Ajustement RDV (médical, administratif, ...) : 69,1%
- Gestion GP : 62,1%

15

Synthese interview  
 (16: 2 pnt mc, 5 pnt LC, 5 pnc MC, 4 pnc LC)

Liés directement à la mission:

- Drop baggage cabine / soute
- Bagages directs a l'avion mais quid si dechargement suite a debarquement (PNC)
- Briefing PNC trop long; 1er contact CC/CDB inutile mais briefing ou plutot contact PNC/ PNT apprécié.
- PilotPad: secours, depannage, et remplacement chargeur plus accessibles.
- Point de stress: PIF
- Demande de service multitache, de proximite: professionnel et perj professionnel (impact sur la mission en elle-meme)
- Besoin de lieu de rencontre entre collegue, d'echange avec maitrise ou equivalent;
- Besoin de proximite PNT/PNC et de simplicite.
- MC: le circuit plus court est le mieux...
- LC: structure du briefing PNT à revoir. Je dis bien PNT.

Liés à la QVT:

- Amelioration consigne
- Coiffeur (PNC)
- Amelioration qualite salle de repos
- Boite aux lettres
- DO: le PN arrive souvent en avance, surtout sur LC; d'où un vif interet à un centre de vie et de services
- Badgeages trop nombreux
- Demande de service multitache, de proximite: professionnel et perj professionnel (bis). Culture "Pierre Richard"...
- Désagrements: file d'attente au café et aux repas; demande répétées d'accès prioritaire
- Coin café en bas (accessible et de qualite) , salon en haut
- Revoir quantite salle de repos, fer a repasser
- Besoin de lieu de rencontre entre collegue, d'echange avec maitrise ou equivalent;
- besoin de proximite et de simplicite.
- WC pas assez nombreux.
- Nouveau circuit et projets amenagement Orly appréciés ( sauf accés parking/ base) car convivial mais loin de l'encadrement.
- Quid accés aux casiers.
- LC: aime prendre de la marge notamment pour eviter embouteillage (PB de fatigue et rencontre collegue ou encadrement
- casier moto, consignes et douche (LC)

Recurrent:

- demande de convivialite ("accueillant. Joli, convivial, etc") et de fluidite;

Deux types de résultats obtenus suite à deux types d'enquêtes faits par les services internes d'Air France aboutissent , ci-contre à la présentation classique . Et ci-dessus aux mêmes conclusions que moi , mais le classent se fera en bas de page ...  
 ...c'est un début !

## **9 - Pédagogie et Alliance plutôt que la confrontation :**

### **Pédagogie :**

À ce moment précis de la progression de mon étude , et pour pouvoir continuer avec des ateliers de co-création , qu'il faudra organiser et budgétiser , je choisis la stratégie de la pédagogie et l'alliance .

La pédagogie je l'ai commencé en expliquant la pertinence de mon type d'enquête .

Le relatif faible coût , comparé à la masse de questionnaires envoyés puis traités , et au risque de passer à côté d'informations capitales .

Le gain potentiel , en temps et en coût , si on a les informations clés pour bien réussir un projet , et éviter les échecs et le type d'erreurs commises pour la mise en place de la cité P.N. de Paris Orly .

Le fort potentiel d'adhérence et d'acceptation par la population ciblée , pour le projet en cours .

### **Premiers signaux faibles du malaise social .**

Et je commence à parler des " signaux faibles " que ce genre d'enquêtes et ethnologie risquent de faire apparaître .

Et les " signaux faibles " apparaissent déjà dans mon enquête . Il s'agit d'un malaise social très fort . Un besoin de reconnaissance . Un sentiment de manque de considération ressenti par la population active des navigants , de la part de leurs hiérarchie .

Ce sentiment de manque de considération s'exprime directement lors des enquêtes et interviews , ou indirectement en pointant et dénigrant tout . Rejetant même l'enquête , pensant que c'est une perte de temps , puisque ils ne voient aucun changement , ou alors la solution proposée est pire , voir l'exemple de la base d'Orly , où le sentiment de déconsidération est exacerbé

## **10 - Alliance avec l'équipe en place dans la présentation des résultats :**

**Je propose une alliance pour présenter les résultats des deux équipes ensemble et non opposés au Comité Directeur en octobre 2017 . Voir la présentation ci-contre .**

**Les deux résultats seront accolés , le mien fermant la marche comme une conclusion ou un résumé du résultat de l'enquête menée par les services internes d'Air France .**

**Il faut procéder par changements progressifs .**

**Les habitudes sont difficiles à modifier. L'assemblée est habituée depuis des années à voir défiler des courbes et des chiffres sur des Slides qui se suivent , parfois sans cohérence générale .**

**Il n'échappera pas a l'observation du Comité Directeur que quelque chose de nouveau est apparu dans ces enquêtes , où les pourcentages se disputent la palette graphique avec les " camemberts " et autres colonnes .**

**Un élément nouveau jamais mentionné auparavant , vient de s'inviter dans le processus habituel de ce genre de chantier .**

**Une demande très forte de convivialité dans l'espace de travail .**

**La répulsion exprimée pour certains moments , pourtant obligatoires dans le processus de préparation d'un vol .**

**On ne parle plus de volume et fonctionnalités , de fluidité et de budget , mais d'usages et de besoins .  
D'ÉMOTIONS .**

**J'explique à ce Comité Directeur la différence de méthodologie et l'intérêt de la méthode .**

**De la pédagogie , toujours !**

**La pertinence des informations remontées , l'intérêt , voire , l'impératif de ne pas passer à côté de ces demandes , au risque de courir vers un échec du projet de transformation , au lieu de capter l'adhérence et l'acceptation du projet par la population concernée .**

## PROJET REFONTE CIRCUIT PN /PÔLE MULTI-SERVICES

Résultats de la démarche d'écoute PN  
Réflexions des Flottes sur les priorités à instruire

28 novembre 2017

SE.HAMED et XM.POTURA

4

### QUESTIONNAIRE PILOTES

... des attentes autour du métier, de la simplification et de l'amélioration de l'environnement de travail

#### DES ATTENTES FORTES SUR :

- LA SIMPLIFICATION DU PARCOURS ET SA FLUIDITE :
  - ✓ Faciliter le passage du PIF, diminuer le nombre de badges,
  - ✓ Créer une proximité immédiate entre les zones de préparations Pilotes et des salles de briefing PNC
  - ✓ Développer une PPV réduite (dématérialisation dossier) et l'autonomie du Pilote dans sa préparation vol.
- LES REPOS ET LA CONSIGNE BAGAGES : optimiser/redimensionner les chambres et les zones de repos (surtout sur LC et pour provinciaux)
- UNE CITE ET DES SERVICES PLUS PENSES POUR LES PN :
  - ✓ Renforcer les zones de convivialité et de tranquillité
  - ✓ Adapter les horaires des services offerts et regrouper, optimiser les services existants au sein d'un Pôle Multi-Services,

2

### RETOURS SUR LES DÉMARCHES ECOUTE PN

#### DEUX DÉMARCHES LANCÉES CET ÉTÉ AUPRÈS DE NOS NAVIGANTS

##### PHASE 1

✂ LES QUESTIONNAIRES SUR LE CIRCUIT PN À CDG OUVERT DU 25 JUILLET AU 25 AOUT AUX PILOTES ET PNC

##### PHASE 2

✂ LES INTERVIEWS MENÉS SUR LE TERRAIN AUPRÈS DES PILOTES ET PNC DU 25 SEPTEMBRE AU 15 OCTOBRE

3

### QUESTIONNAIRE PILOTES

...des retours représentatifs de la population Pilotes

#### 1250 retours sur environ 3700 pilotes :

- > 92% H / 8% F
- > 63% LC / 37% MC
- > 51% OPL / 49% CDB dont 4% Cadres et 13% Instructeurs
- > 48% Provinciaux / 52% Région Parisienne
- > 62% arrivent plus de 30' avant l'heure du briefing
- > 72% viennent à la Cité uniquement pour la Mission Vol
- > La plupart se voit bénéficier des services avant la mission (80%) ou au re

5

### INTERVIEWS PILOTES/PNC

...76 interviews qui confirment les retours du questionnaire Pilotes

#### LES MOMENTS PREFERES DES PILOTES

- CONVIVIALITE**
- « La rencontre avec les amis »
  - « Le café social »
  - « L'échange avec les collègues »
  - « Le Pré briefing C.C. /PNT »
  - « La Rencontre et le briefing mutuels PNT PNC »
  - « Les fauteuils de la cafétéria pour s'isoler »

#### LES MOMENTS DETESTES PASSAGE PIF / PARCOURS

- « Absurde, pénible, stressant, humiliant, gâche toute la préparation du vol »
- « Timing trop court entre la fin du briefing et la navette / Hurry up »

#### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- « Cantine et cafétéria saturée aux heures de pointe par des non navigants »
- « Trop de monde , je renonce à mon café avant le vol »
- « Manque de verdure, de lumière naturelle, Déco non accueillante en division »
- « Une Cité mal entretenue (toilettes, ascenseurs, douches,... »
- « La DO est un hall de gare on ne peut pas s'isoler »

#### SERVICES

- « Le W.E. tout est fermé ou en panne »
- « Service de dotation uniforme trop loin, saturé , fermé dans nos plages horaires »
- « Consigne bagages saturée »
- « Pas assez de chambres repos PNT »

On voit apparaître ici , sous la même forme , les informations que j'ai récoltés dans mes interviews

## **11 - Budgétiser la suite de la méthodologie**

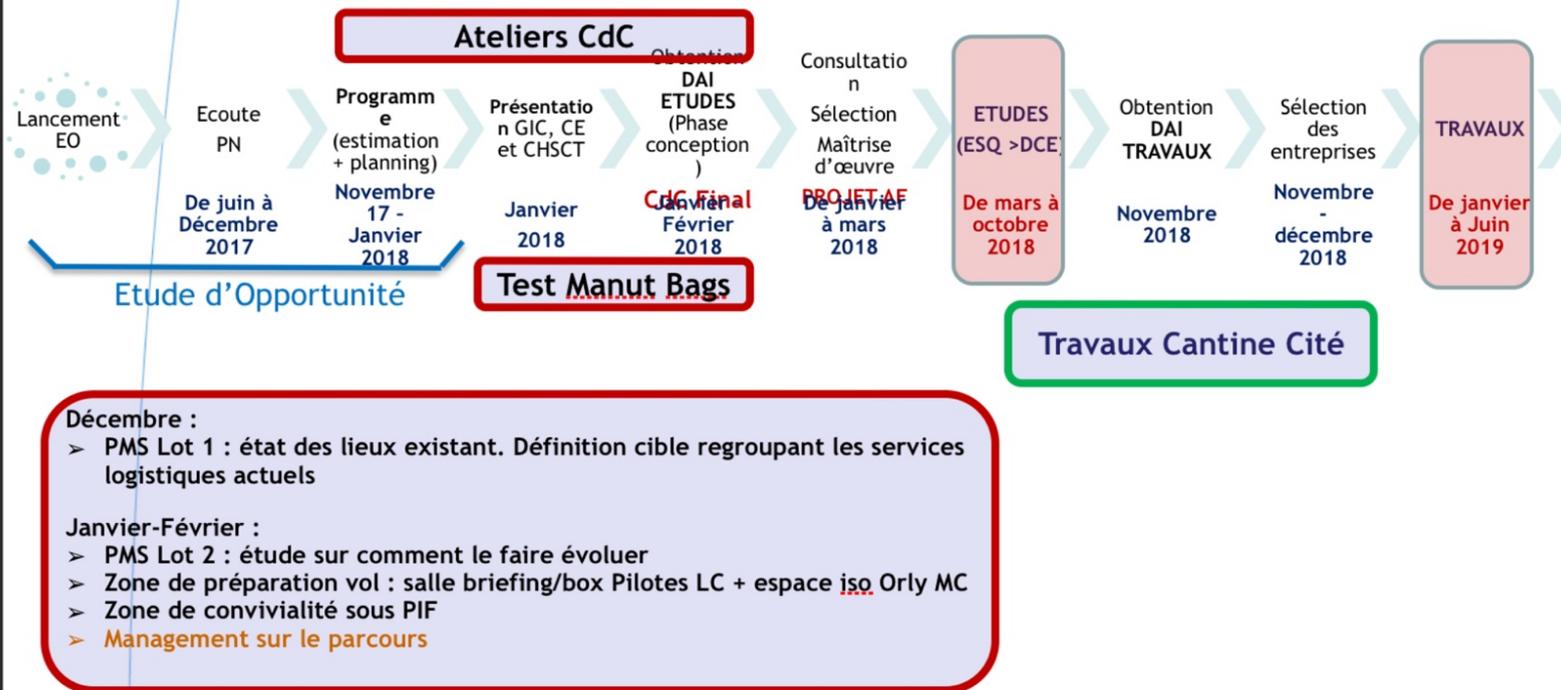
**Mais il faut pousser sur d'autres leviers pour faire accepter cette nouvelle approche méthodologique .  
Car il va falloir faire accepter de budgétiser la suite .  
Les ateliers .**

**Immobiliser plusieurs pilotes et commandants de bords , une journée entière . Recommencer avec une autre population . Plusieurs journées , 3 ou 4 au minimum .  
Et que je pilote en personne ces journées d'ateliers , sur mon temps de travail .  
Cela représente un budget conséquent .**

**Je suis devant des personnes qui ont en tête une ligne budgétaire , un calendrier de dépenses , un plan d'avancement d'un chantier .  
Il faut que les résultats soient mesurables , en fluidité et gain de temps , un chronomètre à la main .  
Avec des cibles prioritaires , réduction de coûts et gain en ponctualité départs des vols .  
Le bien être et la qualité de vie au travail sont secondaires .**

**Comment convaincre du bien fondé de ma démarche , et de la plus value potentielle ?  
Comment parler " émotion " à un responsable de budget et de financement qui a ses contraintes propres .**

**Je pousse sur deux leviers .  
Le levier Gain de productivité , et le Levier-maître absolu dans l'aéronautique : le levier Sécurité des vols .  
Améliorer l'espace de travail se traduit par un gain de productivité , plusieurs études le démontrent .  
Et au delà , un aménagement bien pensé du lieu de travail , avec un gain en sérénités et de bien être , aura un impact direct sur l'amélioration de la sécurité au travail .  
Et la sécurité des vols est un impératif qui domine toutes les autres contraintes .  
C'est l'argument indiscutable par excellence dans l'industrie aéronautique .**



On voit apparaître la programmation :  
des ateliers  
du Lab  
et le calendrier du chantier est  
repoussé

## **12 - Méthodologie du Design et dialogue social :**

**Et si les arguments gain de productivité et sécurité des vols étaient insuffisants , je pointe la grogne sociale que je pressent , et qu'il va falloir anticiper et calmer , en donnant des signaux de reconnaissances et de considérations par l'aménagement de l'espace de travail .**

**Et vite !**

**Comme mentionné plutôt dans ce mémoire , mes interviews ont fait remonter une grogne sociale , et un mal être qui est là depuis longtemps .**

**Les premiers signaux les plus violents se sont exprimés lors de "l'épisode de la chemise arrachée " , du directeur des ressources humaines en octobre 2015 .**

**La reprise de la croissance et de l'activité est venue camoufler ce malaise , mais il reste présent .**

**Le sentiment de manque de considération des salariés par leurs hiérarchie , surtout dans la population des navigants commerciaux , est criant .**

**Le conflit avec des grèves à répétitions de février à juin 2018 , avec un degré de crispation extrême , empêchant tout dialogue .**

**Et l'aboutissement de cette crise par la d'émission du P.D.G. après la proposition d'une consultation maladroite , à l'ensemble des salariés .**

**Si c'est les mêmes personnes qui ont organisé et conseillé la consultation , que ceux qui ont mis en place le questionnaire qualité de vie , je peux comprendre .**

**Mes arguments budgétaires et sécurité des vols touchent leurs cibles .**

**On entrevois un gain en fluidité , et de productivité grâce à un état d'esprit favorable , dans un espace de travail adapté .**

**La sécurité des vols s'en trouvera augmentée , et la ponctualité , grande priorité du comité exécutif , sera améliorée .**

- LA SIMPLIFICATION :
  - ✓ Passage du PIF : les mesures de sûreté, le passage du PIF en amont comme à Orly
  - ✓ La dématérialisation du dossier de vol et la digitalisation des outils
  - La préparation des vols box/Salle de briefing
  - ✓ La manutention des bagages
  
- CHAMBRES ET ZONES DE REPOS PILOTES : dimensionnement, règles d'utilisation,
  
- L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
  - Zones de vie sous PIF : zones de convivialité/transition à la préparation du vol,
  - ✓ Cafétéria et accès à la zone de restauration lors de la mission
  - ✓ Entretien du bâtiment
  - ✓ Consignes bagages : dimensionnement, règles d'utilisation,
  
- LA PROXIMITE DES SERVICES :
  - Pôle multi-services / Regroupement de l'existant et l'évolution vers la banque PN de demain + services support à la mission (Pilot Pad, Habillement)
  
- **UNE QUESTION OUVERTE PAR LES FLOTTES : QUID DU MANAGEMENT SUR LE PARCOURS PILOTE ? QUELLES VALEURS Y RATTACHER ?**
  - ✓ Rôle cible à définir (Accompagnement Perf. Ops) + Espaces dédiés pérennes ou éphémères (SV, Sûreté, Client, ,...)

Apparition des 1er signaux faibles :  
Problèmes de management et  
proximité

Nous verrons la suite de ces signaux dans les conclusions de ce mémoire...

## **13 - Ateliers de co-création et " maquettage " :**

**L'organisation d'ateliers est acceptée .**

**Reste à recruter les participants , sachant que les plannings pour les navigants long-courrier sont bouclés 2 mois en avance .**

**Le premier atelier aura lieu début 2018 , les suivants viendront s'intercaler avec le début de la crise sociale et les grèves de février à juin 2018 .**

**Parfois annulés , décalés , des participants manquants par la désorganisation de la compagnie aérienne , suite à ces grèves .**

**Malgré ces conditions de travail j'arrive à faire sortir de ces ateliers , l'expression des attentes des navigants dans la nouvelle organisation envisagée .**

**Des maquettes sont proposées , un cahier de charges est rédigé , et des propositions seront formulées .**



**Courbe d'expériences ...sous la ligne de flottaison !**



**Veiller à équilibrer les sous groupes**

## **14 - Enseignements et conclusions tirés de ces ateliers :**

**Étape essentielle dans la méthodologie .**

**On serait tenté de prendre les enseignements tirés des questionnaires , et lancer un chantier avec un semblant de cahier de charges à la main .**

**Dans le questionnaire établie par Air France , il apparaît des éléments comme , cafétéria saturée , ascenseurs en panne , et certaines demandes pour un salon de coiffure ou de manucure . J'imagine mal le résultat du chantier en s'appuyant sur ce genre d'arguments . Je ne vois pas où se situe l'innovation , ou la rénovation en vue d'une augmentation de productivité et d'efficacité .**

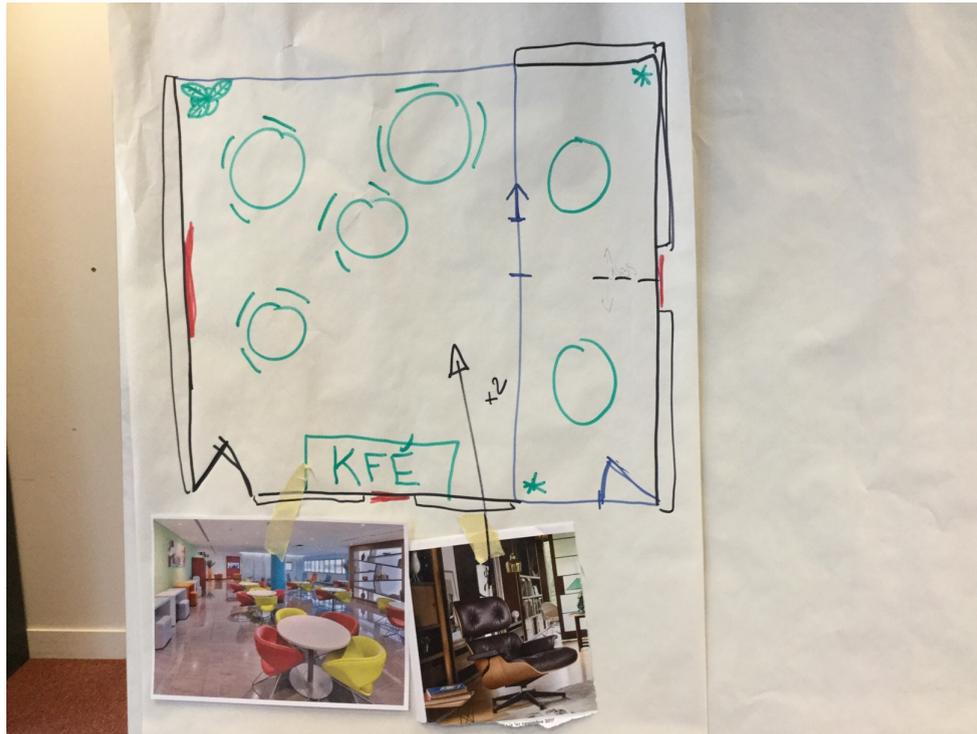
**De même pour les résultats de mes interviews .**

**Qu'entendons nous par " besoin de convivialité sur le lieu de travail " ?**

**Besoin de reconnaissance et de considération ?**

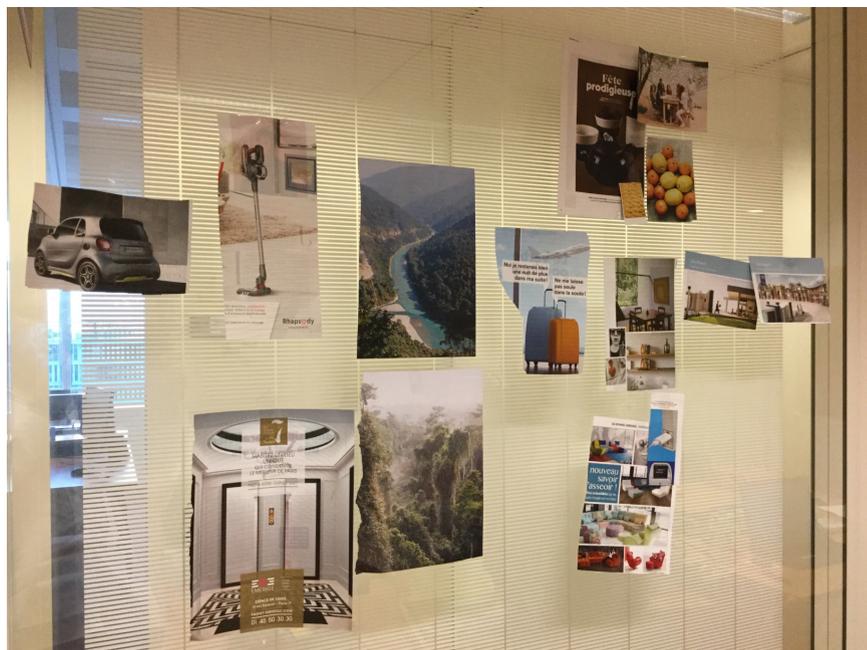
**Comment interpréter ces informations , sinon en demandant aux auteurs eux mêmes de faire des propositions ?**

**Comment être sûr de conjuguer , fluidité , efficacité , rendement , et convivialité , si on ne fait pas les propositions , en présence des principaux intéressés ?**

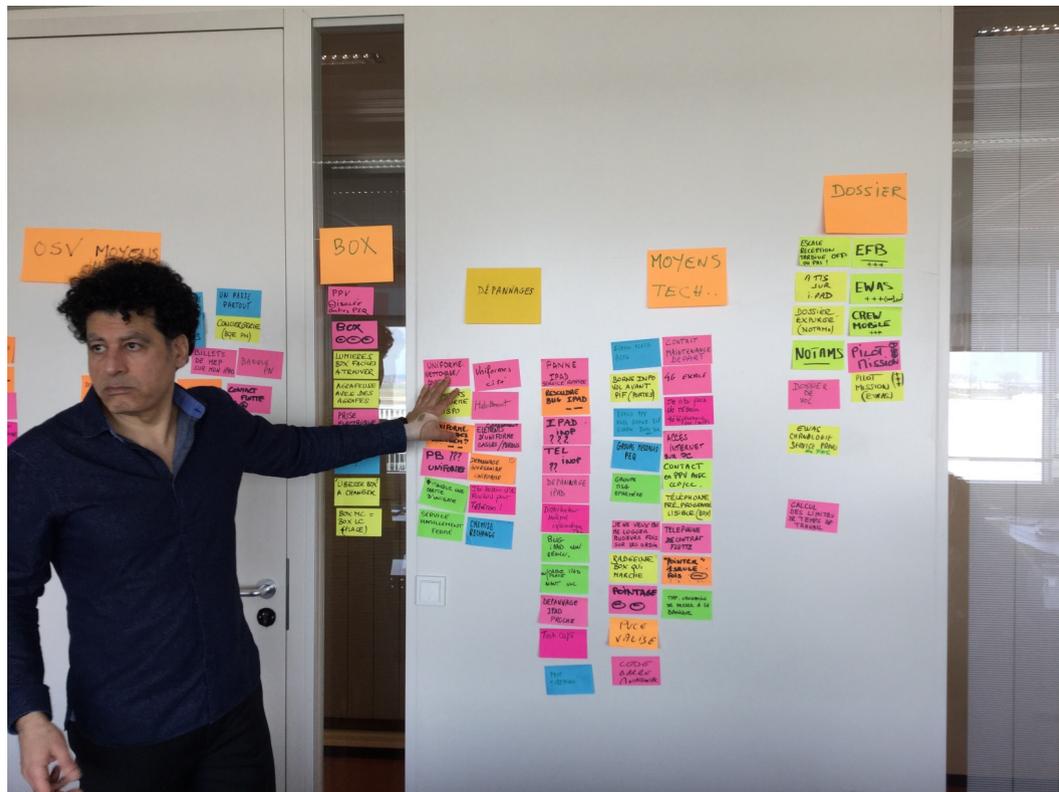


Propositions ...

Maquettes ...



Pitch....



Conduire ces ateliers par des experts...

Maquettes avec les moyens du bord...



## **17 - Propositions et maquettes de ces ateliers :**

**Très vite un consensus est apparu dans les différentes propositions .**

**1 - un rapprochement géographique des deux populations de navigants , les pilotes et le personnel cabine .**

**2 - un échange plus rapide et plus efficaces des informations entre ces deux populations , afin d'organiser le service en vol .**

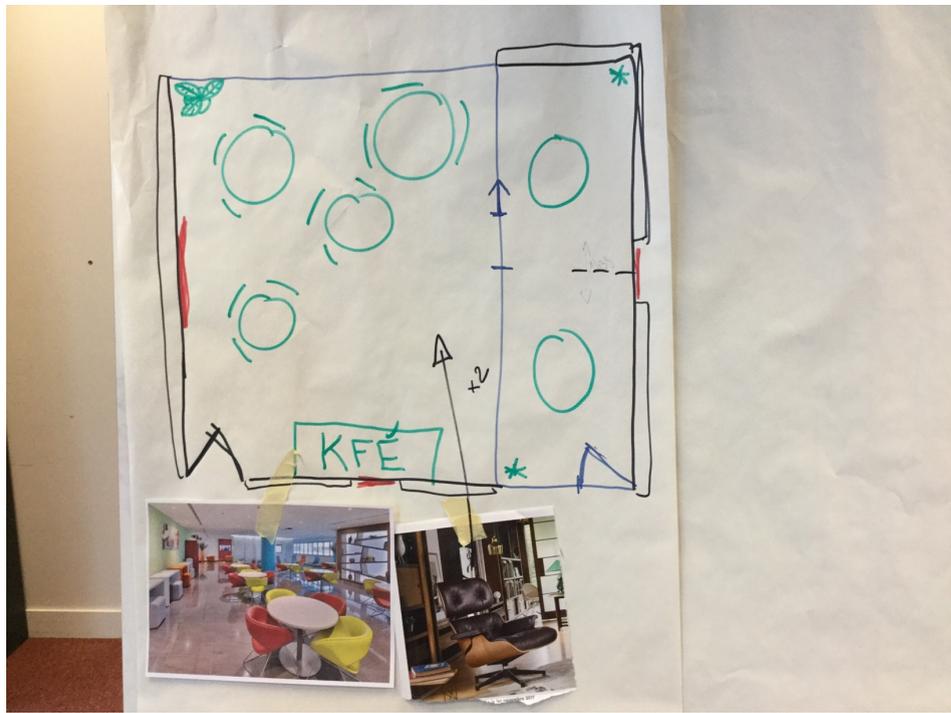
**Les pilotes pour les informations concernant la sécurité et la faisabilité du vol .**

**Le personnel cabine sur les contraintes commerciales et les spécificités de chaque vol et de chaque type de clientèle .**

**3 - des propositions techniques innovantes pour les pilotes ,**

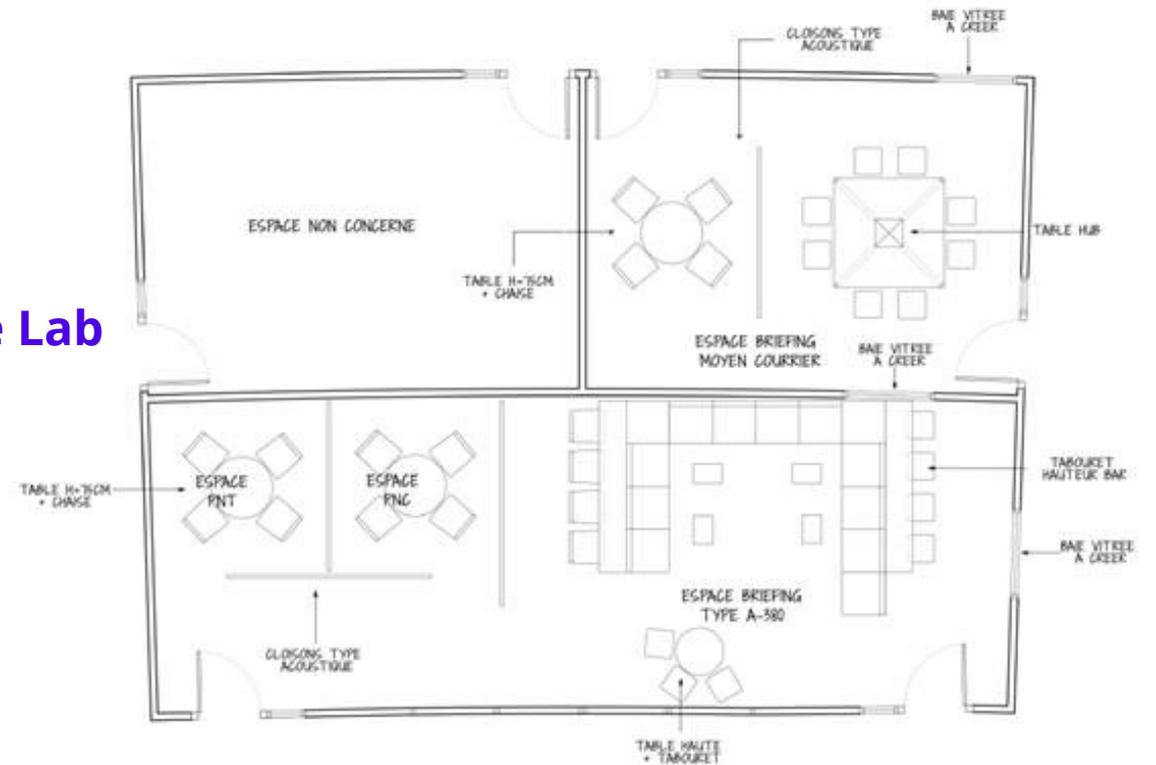
**4 - des propositions d'aménagements du lieu de travail le rendant plus accueillant et plus convivial , favorisant la cohésion de l'équipage très en amont de l'heure de présentation officielle .**

**Toutes ces propositions ont un impact direct sur l'amélioration de la sécurité du vol , sur la fluidité et l'efficacité des tâches de préparation du vol , par une meilleure cohésion de l'équipage et donc une influence direct sur la ponctualité , cible prioritaire du Comité Exécutif .**



## Des propositions issues des ateliers Design Thinking

## Interprétation de l'architecte d'intérieur pour le Lab



## **CHAPITRE V**

### **Naissance d'un Lab : L'innovation se poursuit....mais...**

**Lors du passage au comité Directeur en octobre 2017 , et suite à la présentation du résultat des enquêtes , et mon intervention pour défendre cette nouvelle méthode de travail , une prise de conscience s'est opérée . Je l'ai vu par l'étonnement suscité , et l'interrogation des regards échangés .**

**S'en suit un débat révélateur :**

**" y a t il un projet en cours concernant ce sujet de convivialité ? " la question à été posée .**

**" c'est inutile , puisque un chantier est prévu ! " une des réponses ...**

**Il a été décidé de nous laisser poursuivre , et les mots " Quick win " et " Test and Learn " ont été prononcés à mon grand étonnement , et un plaisir non dissimulé .**

**La création d'un Lab vient d'être décidée par le haut encadrement , contre l'avis réticent et sceptique des responsables en charge du projet .**

**Le concept de TEST AND LEARN du processus Deign Thinking vient de s'inviter dans le projet en cours .**

**Une surface de près de 100m<sup>2</sup> a été dédiée . Des travaux en cours se déroulent actuellement , pour son aménagement , les tests débuteront mi septembre 2017.**

**Des essais avec des équipages constitués , sur de réels départs en vol sont prévus . La durée des essais est prévue pour trois mois .**

**De ces enseignement seront tirés les directives du chantier de transformation de la future base P.N. d'Air France à Paris Roissy Charles de Gaulle .**

**Le début du chantier est prévu pour le 2nd semestre 2019**

## ....du chemin reste à faire ...

Un élément nouveau est venu s'inviter dans ce processus. Un haut cadre favorisera son ami architecte d'intérieur à participer à ce projet , il proposera un plan d'aménagement , et du mobilier . On ne prendra pas le soin de m'en informer .

J'ai beau expliquer que ce n'est pas la bonne méthode pour un Lab . Les mots agilité , test and learn , Quick and dirty , n'ont pas pu arrêter les intérêts en jeu .  
la commande était déjà passée .

Un changement à la tête de l'équipe en charge de ce Lab vient d'avoir lieu . Après prise de contact , je m'aperçois que rien n'est prévu pour observer ce Lab . À part un questionnaire QCM ( encore !? ) prévu pour le retour des équipages , parfois plusieurs jours plus tard .

J'explique la plus value d'une bonne observation , et la pertinence d'une ethnologie .

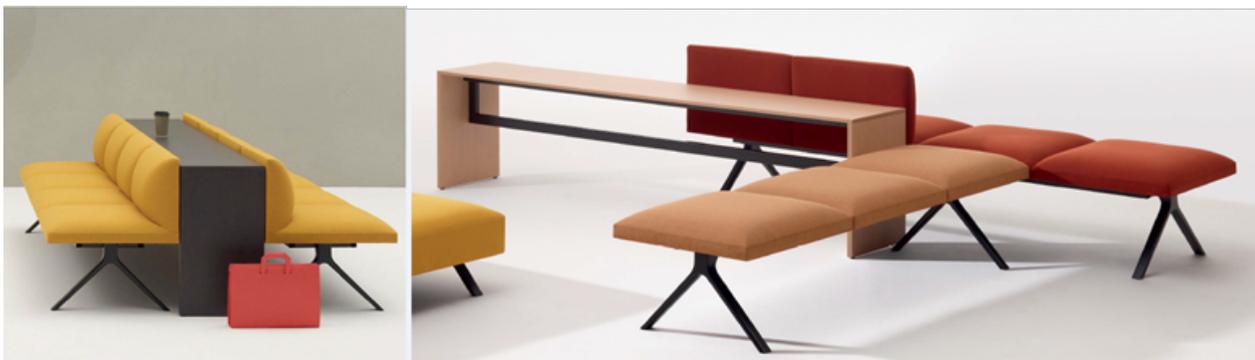
Qu'on risque de passer à côté d'éléments importants non révélés par des questionnaires Q.C.M.

Toujours de la pédagogie . Encore et toujours .

Je pose un problème à l'équipe en place . Comment justifier ma présence ? , qui doit me missionner ?

Je n'ai pas l'intention de laisser dériver , et peut être , dévoyer l'expérimentation en cours .

Je vais trouver un titre de mission , un intitulé de chargé de mission peut être avec les services de ressources humaines .



Éléments de mobiliers proposés par l'architecte d'intérieur , qui vient d'intégrer le projet .

## **CONCLUSION FINALE DE CE MÉMOIRE ET ENSEIGNEMENTS DE LA METHODOLOGIE I.B.D.**

**Les enseignements tirées de l'application de cette nouvelle méthode de conduite d'une innovation par la méthodologie du Design sont nombreuses .**

**Je commence par le plus modeste des changements pour aller vers les plus remarquables .**

**1 - changement de la méthode d'observation . Changer le regard , et c'est peut être déjà la première difficulté .**

**Regarder sans jugement , sans a priori , ne pas s'arrêter aux apparences .**

**A titre personnel je passais depuis onze ans devant les mêmes services et les mêmes personnes sans me poser de questions .**

**J'ai dû m'arrêter , changer mon regard , et aller vers ces personnes , et les interroger .**

**2 - l'ethnographie , moment clé du processus , et le questionnaire demandent une empathie , une ouverture d'esprit , et de la créativité pour comprendre et anticiper .**

**Pour l'exemple de ma mission professionnelle , je suis venu avec l'idée que j'allais aménager un espace de travail , le rendant plus moderne , plus lumineux , plus technologique , une vitrine d'inventivités , futuriste ! J'allais changer le monde !**

**La demande est sociale et émotionnelle .**

**Et en arrière plan un conflit social qui couve .**

**3 - donc accepter de trouver autre chose que ce qu'on est venu trouver , ou espérer trouver .**

**J'ai échangé mon ambition de décorateur , contre un travail de médiateur social .**

## **Le processus d'innovation continue...**

**La priorité dans cet aménagement d'espace est devenue sociale , plus que fonctionnelle .**

**Le besoin de considération des salariés est devenu une priorité . L'efficacité suivra . La ponctualité et la sécurité en bénéficieront automatiquement.**

**Et c'est peut être là que se situe l'innovation dans ce chantier .**

**La méthodologie I.B.D. a révélé d'autres priorités qui n'auraient pu être découvertes par le processus de rénovation classique .**

**Autre remarques :**

**Il faut faire preuve de pédagogie .**

**On pratique un langage pas très commun et on manipule des concepts nouveaux .**

**Je me suis aperçu que mon nouveau langage , acquis et pratiqué durant ma formation a l'E.N.S.C.I. , s'infiltrer et diffuse dans l'équipe en charge du projet .**

**J'entend les mots lieux-usages , usagers , itérations , " maquettage " , Design thinking , courbe d'expérience , signaux faibles , surfaces d'adhérence , bénéfices immatériels , etc...**

**Et plus que tout , la nouveauté est que l'EMOTION et l'expérience usager a fait son entrée dans un domaine où , elle n'avait pas sa place jusqu'alors .**

**Et pour la compagnie Air France , l'innovation s'est manifesté par l'application , et c'est une première , de la méthodologie I.B.D.**

## **Et a évolué ...!**

**La suite de cette étude ?**

**Après le départ du P.D.G. d'Air France , en pleine crise sociale , au mois de juin 2018 . Un Électro-choc s'est opéré dans le management de la compagnie Air France .**

**Une faille ou une rupture est apparue entre le management et les salariés .**

**L'encadrement est devenu inaudible , les propositions rejetées systématiquement , les erreurs sont nombreuses et stratégiquement catastrophiques .**

**Des maladresses ont été nombreuses , et ce n'est pas le sujet du présent mémoire .**

**Une remise à plat est devenue urgente . Une innovation dans le management d'Air France est plus que vitale .**

**Innovation ? Management ?**

**Après un audit , et la naissance du projet Boson , 6 groupes de travail sont constitués .**

**Et je suis sollicité pour mener la conduite de la méthodologie s'appuyant sur le Design pour proposer une refonte du management à Air France .**

**Le groupe Management Design est créé .**

**L'aventure continue ...**

## **Un bilan personnel :**

**J'ai rejoint une équipe d'enseignants et d'élèves , à l'ENSCI , d'une variété et d'une richesse remarquable .**

**Et c'est déjà en soit une exception , cette improbable assemblée .**

**La richesse d'enseignements , d'expériences partagées durant cette formation ont transformé ma vision et mon approche pour chaque problème .**

**Et pourtant je suis arrivé avec une solide , sinon une importante expérience personnelle .**

**Ma formation par des psychiatres et psychologues aux techniques Cognitives et Comportementales , m'avaient déjà bien armé en empathie , et entraîné à l'observation , sans préjugés ni a priori .**

**Quelle a été ma surprise quand dès les premières heures de formation en I.B.D. j'entends parler d'empathie !**

**Les deux enseignements se rejoignent et se complètent , et mon appétence pour le Design ne fait que se confirmer .**

## **BIBLIOGRAPHIE :**

**La laideur se vend mal**      **Raymond Loewy**  
**L'abeille et l'Economiste.**   **Yann Moulier Boutang**  
**Design-Driven Innovation**   **Roberto Verganti**  
**MARX mode d'emploi.**      **Daniel Bensaid**

## ANNEXES

### Quelques conseils pour rédiger un questionnaire :

**D'abord se poser la bonne question : quel est le problème que JE veux résoudre ?**

**et comment déceler LE problème à résoudre ? Attention à la confusion .**

**On veut obtenir des informations quantitatives ou qualitatives ?**

**D'où le choix des questions à choix multiples ( donc un choix restreint !)**

**Ou des questions ouvertes , ( donc un choix infini théoriquement ! )**

**Les questions ouvertes n'ont pour réponses ni OUI ni NON . On privilégiera les questions avec les mots , comment , pourquoi , où , qui , quand , combien et...**

**Utiliser des questions surprenantes , déstabilisantes s'il le faut , pour faire oser à aller plus loin dans les réponses obtenues .**

**Exemple : voici une baguette magique ( tendre le stylo ) que feriez vous ....?**

**Comment imaginez vous ....en 2050 ..ou sur une planète imaginaire ....etc...**

**Veiller à une cohérence globale des questions pour cerner le ou les problèmes .**

**Ne pas oublier qu'on aura une " courbe d'expérience " à tracer plus tard , donc , il faut enquêter sur une chronologie , en décelant les moments clés .**

**Voir en page 47 l'exemple du questionnaire que j'ai utilisé .**

## ANNEXES

### **Quelques conseils pour organiser les ateliers Design Thinking : Dans l'innovation , la force c'est la pluridisciplinarité .**

**Et d'abord un grand merci à mon directeur de mémoire pour ses patients conseils .**

**J'avoue un certain stress , et même un grand moment de solitude lors de la préparation de ma première intervention au Comité Directeur .**

**Mais en suivant les conseils et les étapes de progression , les résultats sont remarquables .**

### **Organiser les atelier par des experts dans la méthodologie :**

**Un conseil : laisser les experts conduire ce genre d'ateliers , sinon on risque au mieux de rater l'objectif , au pire la réunion fini sur un constat d'échec et des conflits entre les participants .**

**Une anecdote personnelle :**

**Suite aux grèves et aux perturbations du calendrier des réunions , et devant la pression temporelle exercée sur mes coéquipiers par leurs hiérarchie pour un delivrable , et étant absent à la date prévue pour l'un des ateliers . Mes coéquipiers ont cru bon de mener cet atelier sans moi .**

**M'ayant vu coller des post-it et poser des questions toute la journée , puis organiser les pitchs des différentes équipes participantes , ils ont pensé que ce n'est pas très compliqué .**

**L'atelier a tourné au cauchemar ! Les participants ne s'entendant pas entre eux , la participation a été plus que moyenne , et les propositions presque inexistantes .**

**La fin de l'atelier s'est conclu sur un non lieu ! Avec l'épuisement des organisateurs .**

**Pourtant je les avait mis en garde !**

## ANNEXES

- veiller à une certaine parité hommes , femmes et échelons hiérarchique .

Attention aux résultats recherchés , et la population choisie .

- éviter dans une certaine mesure la présence de l'encadrement dans ces ateliers . Surtout s'il s'agit d'aménager un service destiné à des salariés , ou usagers , majoritairement non-cadres .

D'abord , l'encadrement n'utilisera que très peu ce service , voire , pas du tout .

Ensuite et surtout , la présence d'un cadre risque d'inhiber certains participants dans leurs créativité , ou les rendre complaisants .

- autant que possible , impliquer les organisations sociales , syndicats ou autres , dans ces ateliers .

Ces organisations se sentiront informées et impliquées , et s'il y a une résistance aux nouveaux projets , autant le savoir très en amont , et non pas quand la réalisation est terminée.

Il faut gérer les délégués syndicaux , souvent de caractère bien affirmé , de façon à les intégrer dans des sous-groupes équilibrés afin que tous puissent s'exprimer , et éviter les affrontements de personnes ou de points de vues .

- Aider les participants , qui pour la majorité d'entre eux n'ont jamais participé à ce genre d'atelier .

Les pousser à ne pas s'attacher au manque de matériel , et le peu d'aisance dans le dessin ou la créativité , souvent par auto inhibition .

- bien respecter les étapes , idéations , convergence, créativité , maquettage , pitch

- d'abord cerner le domaine , ou la problématique ciblée .

- identifier avec précision la zone où le moment sur lequel on veut faire travailler le groupe

- ne pas révéler cet objectif dès le départ , pour laisser une vision large aux participants .

- s'ils le demandent , donner un domaine de réflexion , volontairement large aux participants pour préparer cette séance .

- organiser la journée , ou la durée disponible , avec un objectif raisonnable à atteindre .

## **DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE :**

**- première contrainte , briser les barrières socio -professionnelles , et ce dès le début de la séance .**

**Exemple : s'ils ne se connaissent pas , d'entrée de jeu ils garderont une identité qu'ils choisiront sur un thème donné , les super-héros par exemple .**

**Demander pourquoi ce super héros , c'est un moyen de se présenter indirectement sans donner sa position hiérarchique .**

**S'ils se connaissent on peut proposer d'échanger les identités . Grands moments de rires en perspective , quand le DRH se retrouve avec le prénoms d'une secrétaire**

**- D'autres idées sont possibles en fonction de la typologie des participants et du degré de liberté d'expression .**

**- commencer par présenter le contexte et le domaine d'exploration avec des mots clés :**

**- qu'évoque pour vous ce mot ? Récolter d'autres mots clés**

**- séance de post-it en silence avec des mots inspirés par les mots clés .**

**- mettre au tableau les Post-it dans un ordre aléatoire .**

**- relancer et encourager à proposer des interprétations ou inspirations parfois éloignées .**

**- diviser en sous groupes les participants .**

**- organiser par chaque sous-groupe les ensembles sous chaque Meta-thème**

**- en déduire des valeurs clés**

**- identifier l'écosystème et les parties prenantes**

**- faire organiser par chaque sous groupe des sous ensembles de ces post it au tableau , ou sur le mur choisi .**

**- remarquer qu'un débat commence , au sein de chaque sous groupe sur le sens donné à ces mots .**

**- les autres sous groupes attendent sans intervenir , quand leurs tour sera venu ils ont la liberté de tout changer dans l'organisation proposée par le groupe suivant .**

**- après le passage du dernier sous groupe , un consensus se profile , sinon , ajouter une tour supplémentaire d'idéation .**

**- on obtient des Meta-thèmes .**

**- hiérarchiser les meta-thèmes**

- les sous groupe travaillent à la recherche de solution en veillant aux valeurs identifiées .
- des pauses , du café ...
- premier tour de table sur l'avancement , une certaine émulation naît .
- les propositions commencent à prendre forme .
- faire faire un pitch par chaque sous groupe , puis ils écoutent sans répondre aux questions posées par les autres , ils notent les question en silence . Très difficile !
- deuxième round pour solutionner les questions posées .
- un dernier pitch , la proposition finalisée .
- faire un tour de table des solutions proposées , en tirer une synthèse , une convergence peut être .
- remercier les participants pour leurs collaboration , si possible ,les tenir informés de la suite donnée .