

Un nouvel enjeu pour l'intervention ergonomique : favoriser le travail en confiance

Laurent Karsenty

Ergomanagement

Chercheur associé au CRTD-CNAM

Bonjour à tous. Pour me situer, je suis à la fois consultant dans un cabinet, que j'ai créé en 2012 à Toulouse, et chercheur associé au CNAM dans le laboratoire d'ergonomie depuis 2011, là où j'ai fait ma thèse en 1994.

Le travail que je mène à Ergomanagement est à la source des réflexions que je vais présenter. Ce travail se fait beaucoup en partenariat avec des directions, des DRH, des managers. Ce type de public me demande d'intervenir sur des problématiques de confiance.

Mes interventions sont moins des interventions classiques en Ergonomie, où l'on mène une analyse de l'activité d'un ou de plusieurs opérateurs au cours d'une phase de diagnostic, même si parfois je demande à le faire. Elles entrent plus dans le champ de l'ergonomie organisationnelle, qui aide à concevoir une organisation du travail à la fois performante et source de bien-être pour les salariés. À travers les problématiques de confiance, nous sommes obligés de réfléchir assez globalement, en y intégrant les pratiques managériales, les modes de management, les modes d'organisation pour qu'ils soient générateurs de confiance ; du moins, qu'ils ne soient pas destructeurs de confiance.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Karsenty, L. (2018). Un nouvel enjeu pour l'intervention ergonomique : favoriser le travail de confiance. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

J'interviens plus souvent quand il y a des problèmes de confiance, quand elle a été un peu – parfois beaucoup - détruite et que l'entreprise qui me sollicite veut s'inscrire dans une démarche de restauration de la confiance. Je travaille sur ce sujet en tant que consultant, mais je le vois aussi comme un objet de recherche. Cela fait un peu plus de 10 ans que je travaille sur ce thème, j'ai commencé en 2007.

Je démarrerais cette présentation par un paradoxe que j'ai établi il y a quelques années ; aujourd'hui c'est un petit peu moins vrai, on doit le reconnaître. Il y a près de 10 ans, je voyais sortir tout un tas de rapports institutionnels sur la santé au travail, la qualité de vie au travail, les risques psycho-sociaux. Le paradoxe, c'est que dans la plupart de ces travaux institutionnels, la notion de confiance n'était pas abordée. Il a fallu attendre 2013, avec le rapport de l'Accord National Interprofessionnel¹, pour qu'on donne une place centrale à cette notion de confiance. Celui-ci disait que la compétitivité dépendait de la confiance accordée à l'intelligence des individus et des collectifs. C'était donc la première fois qu'elle prenait une place centrale dans un rapport institutionnel.

C'est étonnant, déjà parce que lorsque nous allons en entreprise et que nous commençons à parler avec les gens, ils évoquent très rapidement des sujets de confiance. Des salariés peuvent par exemple nous parler du manque de confiance en leur manager, en leurs dirigeants, en l'avenir, etc. Et des managers peuvent nous parler de problèmes de confiance entre eux, avec leurs collaborateurs, leur direction ou avec leurs organisations syndicales. Nous rencontrons souvent ces problématiques.

Par ailleurs, la démonstration a été faite depuis bien longtemps qu'un lien existait entre confiance, efficacité et bien-être au travail. D'après mes recherches, les premiers travaux sur ce sujet ont été réalisés dans les années 1980 et ce lien est bien établi depuis.

Parallèlement, il y a un autre paradoxe : alors que ce lien est bien établi, la confiance au travail n'est quasiment pas abordée en ergonomie alors même que cette discipline met un point d'honneur à instaurer les conditions d'un travail performant et garant de la santé des travailleurs. C'est à se demander si la confiance ne serait pas le point aveugle de l'Ergonomie !

La réalité est que nous n'avons peut-être pas les concepts pour l'appréhender dans nos cadres de pensée. Nous l'entendons très bien, tous les ergonomes ont déjà entendu des salariés

¹ Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Qualité de vie au travail".

parler de problèmes de confiance, mais nous n'avions pas jusque-là les concepts pour l'entendre, comprendre ce que cela veut dire, l'appréhender et du coup, ça « glissait ».

Je suis parti de là et au départ, je me suis questionné pour savoir comment la confiance se construit et comment elle se détruit. Ensuite, j'ai cherché comment on pouvait traduire la compréhension de ce phénomène sous forme de pratiques de travail, de pratiques managériales et de pratiques d'animation d'équipe. Et plus récemment, je me suis intéressé à une question qui me semble nouvelle : qu'est-ce que veut dire l'expression « travailler en confiance » ?

C'est parti des personnes dans les entreprises, car finalement, c'est ce qui compte pour elles. Elles nous disent : « ce qui compte, c'est que j'arrive à travailler dans un climat de confiance, c'est comme ça que je me sens bien et que je travaille le mieux. »

Ce que je vous propose, c'est une réflexion sur cette notion de « travailler en confiance ». Est-ce que c'est un concept qu'on peut retenir en Ergonomie ? Est-ce que c'est un concept qui est intéressant et qui mérite d'être retenu ? Et puis, je serais intéressé pour voir les liens que vous faites entre ce concept et les autres concepts que vous mobilisez déjà.

Ma présentation est structurée en trois parties. Je vais dans un premier temps essayer de définir la notion de travail en confiance ; puis je l'illustrerai par une étude que j'ai déjà présentée dans un autre cadre² et qui est particulièrement illustrative de ce qu'on peut voir en entreprise et de ce qu'on peut faire. Enfin, je conclurai avec quelques grandes conditions pour travailler en confiance, et j'indiquerai quelques perspectives pour enrichir l'intervention ergonomique afin qu'elle prenne mieux en compte la confiance au travail.

1. Qu'est-ce que travailler en confiance ?

Il faut peut-être revenir sur la notion de confiance : un concept qui est difficile à appréhender, tout simplement car il est multidimensionnel. Il a au moins 3 dimensions, c'est-à-dire que lorsqu'on parle de confiance, on parle à la fois :

- de quelque chose que l'on ressent, c'est un sentiment de sérénité, d'assurance ;
- de quelque chose que l'on pense, donc qui a une dimension cognitive, car quand on fait confiance, on anticipe quelque chose qui doit se produire en accord avec nos intérêts ;

² Cette étude a fait l'objet d'une publication : Karsenty L. (2011) Confiance interpersonnelle et communications de travail. *Le Travail Humain*, 74 (2), 131-155.

- et de quelque chose qui nous lie : on parle de confiance quand on devient dépendant de quelqu'un ou de quelque chose pour obtenir un résultat donné.

C'est ce qui fait que c'est assez difficile à définir. En tout cas, on ne peut pas adopter un seul point de vue, même si je vais plus insister sur les aspects cognitifs et relationnels dans la suite.

Lorsque nous nous intéressons à la confiance, nous devons distinguer deux choses qui correspondent à deux termes en anglais. En effet, les anglais ont deux mots pour parler de la confiance, « confidence » et « trust ». Le premier est ce que l'on pourrait appeler une confiance assurée : lorsqu'un anglophone dit « I'm confident », il parle de cette confiance assurée. Le terme « trust », lui, se rapporte à l'idée de faire confiance : « je décide de faire confiance à quelqu'un ».

Nous pouvons mieux comprendre la différence entre ces deux visions par une approche cognitive. Ainsi, lorsque nous sommes dans une situation donnée et que nous voyons ce que nous voudrions obtenir et seulement cela, nous sommes dans une confiance assurée. Par exemple, si je place mon argent dans une banque et que je pense qu'il y restera aussi longtemps que je l'y laisserai, sans jamais envisager que cette banque puisse ne pas me le rembourser, alors je suis dans une confiance assurée. Par contre, si j'envisage cette possibilité et que, considérant que ce risque est minime, je décide quand même de confier mon argent à cette banque, je suis dans une confiance décidée. Donc, dès que nous anticipons plusieurs alternatives dont au moins une nous serait préjudiciable, là, nous devons décider si nous nous engageons, si nous acceptons de faire confiance.

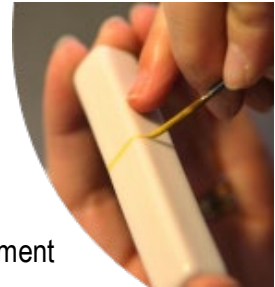
La confiance décidée est quelque chose de nécessaire dans la vie sociale – cela a été identifié assez tôt par des chercheurs ; d'ailleurs, ce sont des philosophes qui se sont d'abord penchés sur cette question : ils ont défendu l'idée que la confiance était nécessaire pour dépasser l'inconnu ou l'incertain. Nous n'avons pas besoin de confiance si une situation est totalement maîtrisée. Nous avons besoin de confiance pour dépasser l'incertitude et les risques qu'elle fait apparaître.

Au travail, la confiance est souvent invoquée quand on est face à de nouvelles tâches ou des tâches complexes. On peut alors se dire qu'on a confiance pour les réaliser, ce qui veut dire qu'on a de bonnes chances d'y arriver sans pour autant que l'issue soit totalement contrôlable.

Je ne sais pas si c'est un bon exemple, mais je parlais avec un boulanger pâtissier qui me disait : « je ne sais jamais exactement comment va être mon pain, cela dépend de beaucoup de facteurs comme la farine, la façon dont on la pétrit, l'humidité dans l'air, la température, le fonctionnement du four aujourd'hui, etc. ». Il y a trop de facteurs, il n'est jamais sûr de l'issue, même si c'est un expert. Il fait quand même son travail, il pense qu'il va avoir du bon pain, il a confiance dans le fait qu'il va obtenir du bon pain. Mais il n'est pas sûr, donc la confiance est décidée dans ce cas-là.

En revanche, pas vraiment besoin de décider de faire confiance pour des tâches routinières et maîtrisées ou des tâches sans enjeux. Il faut qu'il y ait un enjeu pour qu'on parle de confiance. Par ailleurs, on ne peut pas parler de confiance dans des relations où il n'y a pas de dépendance à l'autre. Si je parle avec quelqu'un, mais qu'il n'y a pas de relation de dépendance, ça ne va pas affecter mon travail. Je n'ai pas besoin d'évoquer la confiance dans les informations que nous pouvons nous échanger par exemple.

Lorsque nous effectuons un geste très précis, est-ce que nous avons besoin de confiance ? Comme il est très difficile de trouver des indicateurs comportementaux de la confiance, il n'est pas évident de répondre à une telle question.



J'aurais tendance à dire que, quand quelqu'un réalise un geste vraiment précis sans hésitation et avec beaucoup d'efficacité, il y a beaucoup de confiance. Vous savez, les commentateurs sportifs disent en parlant d'un sportif : « il tente des gestes, il doit vraiment être en confiance » ou, alors l'inverse : « il joue de telle façon, il rate tous ses tirs, il n'a pas confiance ». Dans un geste très maîtrisé et très complexe, parce qu'il faut vraiment une concentration très élevée pour y arriver et que l'issue est incertaine, on a envie de dire qu'il repose sur la confiance.

La confiance est une notion qui est complètement intérieure, subjective, et qui ne s'exprime pas très clairement. Nous avons d'ailleurs mené une étude avec une doctorante du CNAM pour voir si au travers de réunions de travail, nous observions des marqueurs de la confiance dans les échanges entre les participants. C'était très compliqué, très ambigu. Il n'y a pas de marqueur explicite de la confiance à part quand quelqu'un dit : « je n'ai pas confiance en toi » ou « j'ai totalement confiance en toi ». Mais c'est assez rare.

S'il n'y a pas de marqueurs très explicites de la confiance, on peut la déceler à travers ses effets. Il se trouve que différentes études ont cherché à les mettre en évidence.

1.1. Confiance et contrôle

Nous pouvons nous intéresser, par exemple, à une étude sur des informaticiens de Jérôme Cihuelo³. Il avait mis en évidence plusieurs indications du manque de confiance. Les informaticiens qui manquaient de confiance dans leur direction de projet faisaient des analyses beaucoup plus

³ Cihuelo, J. (2012). Le travail en projet à l'épreuve des rapports de confiance. *La nouvelle revue du travail [En ligne]*, 1. (URL : <http://nrt.revues.org/330>).

approfondies de leurs données et quand ils diffusaient ces données, elles étaient beaucoup plus limitées que celles fournies par ceux qui avaient confiance. En outre, ils cherchaient de manière poussée toutes les erreurs possibles dans leurs données et ils réfléchissaient longtemps à la façon dont ils allaient présenter et justifier les résultats qu'ils avaient obtenus. Ils avaient du mal à envoyer toutes leurs données avant d'être eux-mêmes en capacité de les expliquer devant des interlocuteurs, des managers de projet généralement, au cours des réunions de revue.

Nous prenons beaucoup de précautions quand nous n'avons pas confiance, nous contrôlons beaucoup les choses, nous n'envoyons pas tout n'importe comment.

Nous allons essayer de comprendre un petit mieux ces effets. Nous l'avons dit, la confiance, c'est quelque chose qui est tournée vers l'avenir. D'un point de vue cognitif, c'est une anticipation. Les deux images qui suivent montrent de manière métaphorique ce que voit une personne confiante (à gauche) et ce que voit une personne non confiante (à droite).



Imaginez que c'est la même route qui est vue, en réalité, par ces deux personnes. A gauche, la personne confiante voit une route sans obstacle, toute droite ; elle voit le but qui est au bout assez clairement. Cette route est attractive, on a envie d'y aller et c'est ce que disent les gens en confiance, ils sentent une énergie, ils sentent une envie d'agir.

A droite, imaginez que c'est la même route mais vue par quelqu'un qui n'a pas confiance. J'insiste sur le fait que la confiance, c'est quelque chose de très subjectif. En réalité, nous ne savons pas comment est la route. Nous la voyons toujours à travers notre prisme de la confiance. Lorsqu'on n'a pas confiance, on voit une route pleine d'obstacles, de difficultés, et la destination – c'est-à-dire l'atteinte de l'objectif - n'est pas visible très clairement. Le conducteur ne se sent pas bien sur cette route, pas en sécurité ; et il ne sait pas s'il va atteindre son objectif.

Lorsque nous avons confiance, nous avons une anticipation positive, avec une perception très réduite des risques et des difficultés possibles, ainsi qu'un certain sentiment d'assurance d'arriver à nos fins.

Dans l'autre cas, nous avons une anticipation négative ; le manque de confiance fait que la perception des risques et des difficultés est accentuée. Nous observons un manque d'assurance qui peut freiner l'action : vous avez des gens qui hésitent. Le manque de confiance peut aller jusqu'à bloquer l'action.

Ce qui permet de comprendre en même temps les effets de ce manque de confiance et ce qu'on vient de voir sur les informaticiens, c'est le lien entre confiance et contrôle. Il y a une sorte d'équilibrage qui se fait entre les deux : plus l'un est fort, plus l'autre est faible, et inversement.

Quand la confiance est faible, comment faisons-nous pour nous rassurer ? Nous renforçons les contrôles. Le but est de se rassurer pour arriver quand même à son objectif, mais ce n'est pas par la confiance qu'on est rassuré, c'est par l'accentuation du contrôle.

Lorsque les entreprises accentuent leurs contrôles, c'est clairement une marque de défiance. Et c'est bien interprété comme ça par les salariés.

Mais le but est le même : nous avons besoin d'être rassurés pour agir et pour décider d'agir. Si ce n'est pas par la confiance, ce sera par le contrôle. Le problème du contrôle, c'est que ça consomme beaucoup d'énergie. Individuellement, nos informaticiens consomment beaucoup d'énergie à reconstruire leurs données, à se demander comment les présenter, etc. Mais ça peut être collectivement, car si dans un groupe, il y a un manque de confiance, c'est collectivement qu'il y a une perte d'énergie. On perd en efficacité à cause de ça.

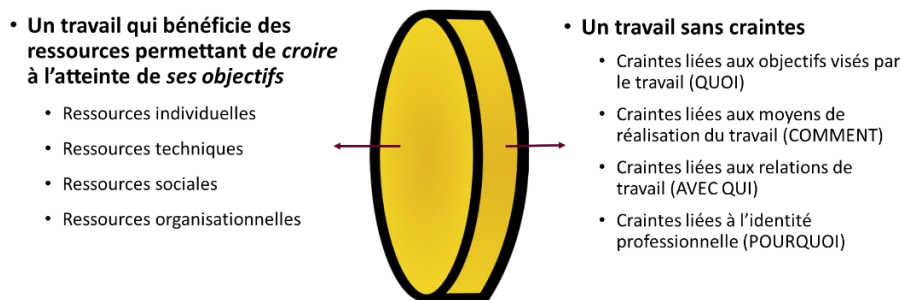
Le contrôle renforcé se traduit par les multiplications des vérifications qui peuvent perturber, voire empêcher l'action.

Les psychologues traitent les gens qui ont une perte de confiance en eux, les gens très timides par exemple. Qu'est-ce qu'il se passe lorsque nous sommes très timides ? Nous n'arrivons pas à parler de manière fluide, nous butons sur des mots, nous les inversons. Parce que ce manque de confiance fait que nous sommes dans le contrôle, nous voulons vérifier tout ce qui doit être dit. C'est impossible d'avoir une parole fluide (dans ces conditions) et comme cela consomme beaucoup d'énergie, nous n'avons pas notre attention complètement mobilisée sur notre action, sur notre parole. Donc, elle peut se désorganiser, le geste peut se désorganiser. Même l'activité cognitive peut être désorganisée.

À l'inverse, quand la confiance est élevée, comme ce sportif dont on parlait qui a confiance, et bien on ne retient pas ses coups, on ne retient pas ses gestes, on ne retient pas sa pensée et on ne retient pas ses mots. Comme il n'y a rien pour nous inquiéter, nous sommes complètement concentrés sur l'objectif et sur les actions nécessaires pour réaliser l'objectif. C'est ce qui rend compte de l'efficacité des gens qui ont confiance. C'est cette concentration sur l'action qui diffère des gens qui n'ont pas confiance, qui sont occupés à anticiper et traiter toutes les difficultés auxquelles ils peuvent faire face.

1.2. Une proposition de la définition du travail en confiance

Je me suis aperçu que la confiance a deux faces comme une pièce de monnaie. Par conséquent, on peut définir le travail en confiance de deux façons.



D'un côté, c'est un travail qui bénéficie de toutes les ressources pour croire - c'est le mot important - à l'atteinte des objectifs. Ces ressources sont multiples :

- Des ressources individuelles : les compétences, l'expérience, le goût d'apprendre, mais aussi une certaine résistance au stress sont autant de ressources utiles pour croire à l'atteinte des objectifs.
- Des ressources techniques : des dispositifs techniques de prévention des erreurs ; en particulier toutes les barrières que l'on met dans les situations de travail pour s'éviter des erreurs. C'est rassurant d'avoir des dispositifs techniques : par exemple, sur la route vue tout à l'heure, si l'on met une barrière sur la route, c'est rassurant, on sera protégé du ravin.
- Des ressources sociales : on est en confiance si l'on peut compter sur le soutien des autres, s'ils peuvent nous aider en cas de difficulté.
- Les ressources organisationnelles : ce sont les normes partagées, des fonctionnements partagés qui donnent des points de repère, le droit à l'erreur. Précisons qu'il n'y a pas que le manager qui doit accorder le droit à l'erreur à son équipe pour que chacun de ses membres se sente en confiance ; s'ils savent que leur manager leur accorde le droit à l'erreur, mais pas les personnes au-dessus, ils n'auront pas du tout confiance. C'est toute l'organisation qui doit

porter des valeurs pour rassurer et créer un climat de confiance, en jouant sur les normes, les règles et les procédures.

Si on a toutes ces ressources, on ne ressent pas de crainte. C'est la deuxième face de la confiance. Un travail en confiance peut donc être aussi défini comme un travail sans crainte.

C'est intéressant de demander aux gens ce qu'ils craignent dans le travail. Ce qui ressort n'est pas lié qu'au travail lui-même. Ce ne sont pas uniquement des « j'ai peur d'échouer » ou « j'ai peur de mal faire », mais c'est aussi « j'ai peur de ne pas avoir les moyens de bien faire » ou « j'ai peur de ne pas bénéficier des soutiens dont j'ai besoin pour bien faire » ou encore, « j'ai peur de ne pas avoir toute la bienveillance de mes collègues et de mes managers, mais aussi de mes clients sur ce que je vais produire. Est-ce que ça leur convient, et si ça ne leur va pas, comment ils peuvent m'aider à faire mieux ? ».

Les salariés vont également parler des craintes liées à l'identité professionnelle. Bien qu'on travaille pour réaliser un objectif, on travaille aussi pour « être quelqu'un » et plutôt quelqu'un de bien. Les personnes ont intériorisé des critères de leur profession et se sentent atteintes dans leur identité lorsqu'on leur demande de faire des choses contraires à ces critères. Elles perdent alors confiance.

On peut avoir peur de perdre son emploi ou son poste, ce qui peut remettre en cause la construction identitaire au travail.

Quels sont les enjeux de ces considérations pour l'intervention ergonomique ? On doit enrichir notre action pour favoriser un travail en confiance. Ce qui veut dire arriver à doter les situations de travail des ressources qui vont permettre aux gens de croire en l'atteinte de leurs objectifs. Leurs objectifs, ce n'est pas que l'objectif fonctionnel lié au travail, on a vu que leurs objectifs touchent plusieurs sphères.

Réussir à ce que les gens croient en l'atteinte de leurs objectifs, c'est réunir les conditions pour réduire ou éliminer leurs craintes au travail.

2. Un exemple : la transmission entre deux équipes

Voici une illustration avec une étude de 2008 partant d'une demande ergonomique, au départ, dans une usine de fabrication de pièces de moteurs aéronautiques. La demande était : « aidez-nous à mettre en place un dispositif de transmission de consignes ergonomique ». Ces transmissions se déroulent entre des équipes qui tournent en 2X8 ; elles travaillent sur les mêmes pièces et doivent se passer des consignes à chaque rotation. Malgré l'essai de plusieurs dispositifs par l'entreprise, ils n'y arrivaient pas.

Le traitement de la demande a été fait normalement et il s'est avéré qu'il y avait derrière le besoin exprimé un autre problème. Quand on commence à aller sur le terrain, on constate qu'il y a très peu de transmissions de consignes ; on constate aussi que l'organisation ne laisse pas de temps de recouvrement entre les équipes qui partent et celles qui arrivent, pour des raisons économiques, ce qui ne facilite pas la transmission de consignes. Habituellement, il y a un quart d'heure ou trente minutes entre les équipes montantes et descendantes pour se parler, ce qui n'était pas le cas ici. Donc les consignes doivent se transmettre par écrit. Cependant, ces opérateurs font un travail plutôt manuel et ont une difficulté avec l'écrit, en particulier pour expliquer quelque chose d'inhabituel ou qui s'est mal passé et, donc, ils ne l'écrivent pas.

Au-delà de ces constats, on s'aperçoit vite - en même pas une heure de présence dans cet atelier de 40 à 50 personnes – qu'il y a un vrai manque de confiance exprimé par les uns et les autres. Ce sont à la fois des problèmes de confiance entre opérateurs, mais aussi avec le management.

En creusant, on découvre que deux populations ont été mélangées, avec des histoires et des cultures de métiers totalement différentes. C'est un atelier où se faisaient des prototypes de pièces et les salariés y avaient développé un savoir-faire très artisanal. Pour gagner en compétitivité par rapport à d'autres pays, ils doivent aller plus vite pour produire les nouvelles pièces. S'ajoute à cela la volonté d'automatiser une partie de la production, ce qui conduit à revoir les pratiques et les procédures. Des personnes qui ont l'habitude de travailler sur de la production en série ont été embauchées, habituées à l'utilisation d'automates. L'arrivée de ces ouvriers menace la première population, celle qui faisait des prototypes ; elle se sent remise en cause dans ses savoir-faires et pense ne pas avoir les moyens, face à cette nouvelle population qui arrive, de faire du bon travail. Ce qui crée ces craintes, ce sont aussi des décisions managériales qui restent incomprises et critiquées, que ce soit les objectifs fixés, les recrutements, les primes attribuées, etc.

À travers tout ça, les salariés sentent des valeurs qui changent, des choses qui se perdent et le sentiment que leur savoir-faire n'est plus reconnu.

On retrouve donc des craintes aux quatre niveaux (voir figure ci-dessous) dont on a parlé. Ces craintes ont été exprimées dès les premiers entretiens avec les opérateurs. C'est un problème qui doit être assez commun et peut se retrouver dans les entreprises.

- **QUOI** : craintes liées aux **objectifs** visés par le travail
 - Baisse de la qualité, plus de pièces au rebut, plus de retours clients, ...
- **COMMENT** : craintes liées aux **moyens** de travail
 - Moins de compétences au sein des équipes avec les nouveaux arrivants
- **AVEC QUI** : craintes liées aux **relations** de travail
 - Absence de valorisation des « anciens » savoir-faire par l'encadrement, peur que le management trouvent des « failles » chez certains
- **POURQUOI** : craintes liées à **l'identité** professionnelle
 - Perte de valeur du travail demandé, perte de l'emploi (par délocalisation de l'activité)

4 types de crainte exprimés par les opérateurs dans un atelier de fabrication de pièces aéronautiques

L'objectif pour nous était alors de recréer un travail collectif en confiance. Ce qui permet d'obtenir cet objectif, c'est déjà le processus qu'on met en place. Ce processus est assez classique en ergonomie, puisque c'est un processus participatif où toutes les parties prenantes sont rassemblées. Sur cette intervention, il y avait le manager, les opérateurs, le responsable qualité, le responsable RH et l'ergonome. Il est très important, dans un processus où la confiance est dégradée, qu'il y ait un tiers de confiance, car les gens n'arrivent pas à se parler. Ils sont immédiatement dans l'émotionnel, ils se sentent agressés et menacés les uns par les autres. Ce tiers de confiance, que je représentais, amène à échanger, mais il doit pour cela veiller à adopter une attitude de neutralité. Ce n'est pas toujours simple car, souvent, la demande d'intervention émane d'un manager, qui a une attente implicite, celle que l'intervenant soit là pour l'aider. Mais si les opérateurs pensent que l'intervenant écoute surtout les besoins du manager, on va les perdre. Si l'inverse est fait, c'est-à-dire si l'intervenant est surtout à l'écoute des opérateurs, le manager va se sentir déstabilisé. Cette position de neutralité n'est pas toujours facile à tenir, mais elle est essentielle.

On doit proposer une méthode qui garantisse l'écoute de tous, mais aussi le fait que l'on va tracer ce que l'on entend pour trouver des solutions. Il est important de le garantir. Les gens se sentent rassurés par un tel processus et s'engagent grâce à cela.

Une autre chose importante, c'est que les gens partagent un diagnostic, qu'ils soient d'accord sur la situation et qu'à partir de là, ensemble, ils se fixent des objectifs de progrès. Une fois qu'ils sont d'accord sur ces objectifs de progrès, ils doivent définir des actions pour les atteindre et construire ensemble un plan d'actions. Un plan d'actions construit collectivement est en fait une suite d'engagements pris par les uns envers les autres. Ces engagements sont essentiels pour renouer la

confiance même si, à ce stade, les membres du groupe de travail qui étaient dans la défiance ne croient pas encore qu'ils vont être tenus. La dernière étape du processus de restauration est, pour cette raison, la mise en place d'un suivi du plan d'actions.

C'est par ce processus complet qu'on rassure et qu'on donne aux gens envie de croire qu'une issue peut être trouvée.

Quelques solutions de restauration de la confiance mises en place dans cet atelier

L'ergonome anime le processus et les gens qui y participent proposent et débattent des solutions.

Dans cet atelier, il y avait une peur de la délocalisation de l'activité couplée à une peur de la perte du métier. La direction, en prenant conscience de cela, est venue parler face à face avec les opérateurs pour leur affirmer qu'il n'y avait aucun projet de délocalisation.

Un certain nombre de mesures ont été prises pour réduire les écarts entre les deux populations d'opérateurs avec une anticipation des recrutements – ici on touche à une dimension RH – afin de dire qu'on ne va pas prendre la seule personne qu'il nous faut une semaine avant qu'on en ait besoin sur le poste. L'anticipation permettra de faire normalement de meilleurs choix.

Mais surtout, ils ont défini en plus un programme d'intégration des nouvelles recrues, avec des tâches qui se complexifient au fur et à mesure.

Ils ont aussi construit un dossier de bonnes pratiques dans lequel les gestes les plus compliqués et les plus spécifiques de leur métier étaient illustrés par des photos. Et ils ont mis en place un tutorat.

Ils ont enfin créé de nouvelles fiches de transmission de consignes et ils ont mis en place des réunions de partage d'expériences pour consolider la culture commune.

Tout cela n'existait pas avant, dans l'atelier, et tout ça a été fait pour rassurer les anciens que le message et les compétences dont ils sont porteurs vont bien être transmis aux nouveaux.

3. Les conditions générales d'un travail en confiance

Pour conclure, je reprendrais une phrase inspirante d'Edouard Deming⁴, le pape de la qualité. Il a eu du succès au Japon en étant à l'origine de la création du Lean. Mais dans son livre, on s'aperçoit qu'il est très proche de nous, ergonomes. Il disait qu'il fallait agir pour que les opérateurs gardent une

⁴ Deming, W. E. (1991). *Hors de la crise*. Paris : Editions Economica (traduction Jean-Marie Gogue de l'ouvrage « Out of the Crisis », W. Edwards Deming).

fiereté de leur travail et voici l'une de ses phrases : « personne ne peut donner sa meilleure performance s'il ne se sent pas en sécurité ».

Et c'est ce qui a été montré avec l'illustration précédente. La confiance permet d'être performant et en même temps de se sentir mieux dans son travail.

Travailler en confiance, si l'on conclut, c'est finalement croire que l'on peut atteindre ses objectifs dans et par le travail. Et lorsqu'on travaille, on n'a pas qu'un seul objectif. L'ergonomie, celle qu'on apprend dans la formation, est beaucoup concentrée sur la tâche et donc l'objectif de la tâche et toutes les conditions qu'il faut pour réaliser les tâches.

Mais on s'aperçoit que les gens au travail réalisent leurs tâches avec d'autres objectifs. Par exemple :

- pour être reconnus par l'organisation ou par le client : aspect relationnel
- pour un projet personnel d'évolution : aspect personnel
- pour garder son emploi et ne pas déménager : aspect personnel

Les personnes au travail ont tous ces objectifs et ont besoin d'avoir plein de choses pour se rassurer sur le fait qu'ils sont atteignables. Quand on travaille sur la confiance, on arrive très vite à toucher à toutes ces sphères.

En 2008, Stephen Covey a déjà montré (dans son livre « Speed of Trust ») qu'il y avait de nombreuses sphères qui s'emboîtaient : « de la confiance en soi naissait la confiance en l'autre, puis la confiance dans l'organisation, puis la confiance sociétale, etc. ». Il y a clairement une interpénétration de tous ces types de confiance.

En tous les cas, pour travailler en confiance, il faut :

- des capacités détenues par les individus,
- des dispositifs techniques qui permettent de prévenir les erreurs,
- un relationnel de qualité avec ses collègues, avec ses managers, avec les clients (ceux pour qui les opérateurs produisent un service ou un produit),
- des dispositifs organisationnels, en particulier des systèmes de reconnaissance et de sanction justes. La sanction fait aussi parti des dispositifs qui aident à marquer la confiance. La sanction marque une limite de ce qui n'est pas tolérable. On peut le dire verbalement, mais il faut que la sanction soit là pour marquer clairement les limites et rassurer tout le monde finalement sur

ce qu'il est interdit de faire. Cependant cette sanction ne doit pas être faite « au pifomètre », d'où la notion de « sanction juste », popularisée dans les milieux à risque.

Au-delà de cela, il y a la dimension économique, la dimension de marché et même la dimension sociétale ainsi que l'environnement politique qui jouent sur la confiance au travail. Des études ont montré que la perte de confiance dans l'avenir, par exemple, était ce qui avait le plus d'effets délétères sur la santé des salariés.

Mais là, on touche aux limites de l'action ergonomique pour rassurer au travail : on n'agit pas sur les dimensions économique, sociétale et politique.

En termes d'implication et de perspective pour l'Ergonomie, j'en vois au moins 3 :

1. Besoin de modèles d'activité enrichis où la confiance est identifiée

On a un point aveugle en ergonomie, car il nous manque les concepts pour appréhender correctement ces problématiques de confiance. Cependant, un certain nombre de travaux commencent à étudier ces sujets. Ces travaux montrent, notamment, que le fait de *croire* à l'objectif poursuivi est important pour agir de manière efficace. On n'a pas cette notion dans les modèles classiques de l'activité, que ce soit dans celui de Leplat, de Rasmussen ou d'autres.

2. Construire des outils d'analyse de la confiance au travail

On a besoin de construire des outils pour mesurer, diagnostiquer l'état de la confiance. Il existe peu d'indicateurs, c'est une notion subjective à laquelle on accède essentiellement par des entretiens. Pour plus de validité, les données tirées de ces entretiens doivent être croisées avec d'autres informations (traces écrites, observations, autres entretiens, ...). L'observation reste limitée. Pour l'instant, je n'ai pas vraiment trouvé comment mesurer l'état de confiance en observant les gens travailler.

3. Développer des compétences nouvelles de conseil en management

On parle beaucoup avec des managers, des dirigeants sur ces questions et il faut apprendre à parler leur langage. Comme quand on a dû apprendre à travailler avec des informaticiens, il a fallu apprendre le langage de l'informatique. Spérandio⁵ nous avait appris à programmer pour pouvoir

⁵ Jean-Claude Spérandio a créé et dirigé dès l'année 1977 un des premiers DESS d'Ergonomie à l'université Paris V.

parler avec des informaticiens, non pas pour devenir informaticien, mais parler avec eux sur la base de représentations communes. On doit développer des compétences pour parler avec leurs concepts, leur langage. Cela veut aussi dire connaître les modèles en management et la littérature sur les différents modes de management. Cela fait partie des choses importantes à acquérir et il faut arriver à produire des outils et méthodes qui s'intègrent bien dans les pratiques managériales.

L'ergonome mène une analyse de deux semaines pour arriver à voir ce qui va ou ne va pas sur un poste ou au sein d'une équipe ou d'un service. Ce n'est pas un manager qui va faire cela. Mais qu'est-ce que le manager peut faire, lui, pour réussir à développer la confiance avec et au sein de ses équipes ? Il faut que nous trouvions et proposons des approches et démarches applicables par les managers. C'est ce que j'appelle la compétence de conseil en management. Et je pense qu'elle doit se développer en ergonomie.