

CONFIANCE INTERPERSONNELLE ET COMMUNICATIONS DE TRAVAIL

Le cas de la relève de poste

L. Karsenty

P.U.F. | *Le travail humain*

2011/2 - Vol. 74
pages 131 à 155

ISSN 0041-1868

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-2-page-131.htm>

Pour citer cet article :

Karsenty L. , « Confiance interpersonnelle et communications de travail » Le cas de la relève de poste, *Le travail humain*, 2011/2 Vol. 74, p. 131-155.

Distribution électronique Cairn.info pour P.U.F..

© P.U.F.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

RECHERCHES EMPIRIQUES
EMPIRICAL STUDIES

CONFIANCE INTERPERSONNELLE
ET COMMUNICATIONS DE TRAVAIL.
LE CAS DE LA RELÈVE DE POSTE¹

PAR L. KARSENTY*

SUMMARY

INTERPERSONAL TRUST AND WORK COMMUNICATIONS. A FIELD STUDY OF SHIFT HANDOVER PRACTICE

Work communications involve both interpersonal relationships and information to be conveyed. Ergonomics has generally neglected the first dimension, whilst emphasising the latter. We question this position using a field study that is conducted in an industrial environment, and which highlights the role of interpersonal trust in communication effectiveness and reliability at shift handover. Before presenting the methodological approach and the results of this study, a conceptual framework for understanding the dynamics of interpersonal trust is described. It combines antecedents of trust, trust levels and their immediate effects conceived as negotiated and implicit expectations on the one hand, and a monitoring strategy on the other. This monitoring strategy aims to insure as much as possible that trustors' expectations will be satisfied or, if not, that they will understand why this has not been possible. Later, some events are observed by trustors (e.g., trustees' behavior or outcomes). Trustors compare them to their expectations, leading to a consistency judgment. If inconsistencies are detected, explanations are sought. Based on the explanations revealed, trustors may decide either to reinforce their initial beliefs or, on the contrary, to downgrade them, which will affect their subsequent collaboration with the trusted party. This model was useful not only to make sense of the data collected through our initial observations and interviews in the industrial setting, but also to assist a work group that includes the different stakeholders in their search for solutions to improve the reliability of their shift handover. Overall, the study shows that trust or distrust relationships directly influence the workers' decisions to convey information or not, the choice of the information to be conveyed and its interpretation. These factors have actually

* DEDALE SAS, Antenne de Toulouse, 4, rue de Guyenne, 31130 Quint. lkarsenty@dedale.net

1. Cet article s'appuie sur une communication présentée au Congrès de la Self en 2009 par John Le Quellec, expert à la Direction de la Qualité de Snecma et l'auteur. Les fondements théoriques de l'étude ont été ici approfondis et les modalités de l'intervention précisées.

proven to be essential in elaborating a socio-technical device for shift handover and making it more easily acceptable.

Key words: collective work, communication, shift handover, trust and distrust.

I. INTRODUCTION

Les travaux des psychologues de l'école de Palo Alto (ex. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972) avaient révélé qu'une communication réussie dépend tout autant de la nature de la relation qui s'établit entre des individus que des contenus échangés. Une relation saine est notamment une relation dans laquelle l'image que chacun a de lui et celle que l'autre a de soi sont cohérentes. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain plaisir à communiquer ensemble. Ce plaisir dépend notamment des affinités qu'ils se découvrent mais peut aller au-delà, comme nous le verrons. Ce qu'on sait aussi, c'est que les types d'échanges et les contenus échangés mais aussi leur compréhension dépendent très fortement de la relation établie entre interlocuteurs.

Malgré quelques exceptions notables (ex., De Keyser, Decortis & Peree, 1985), les travaux menés en ergonomie et portant sur les communications de travail ont délaissé l'aspect relationnel et se sont concentrés sur l'étude de leur dimension fonctionnelle, en lien avec les tâches à réaliser (cf. Karsenty & Lacoste, 2004). Le regard de l'ergonome, façonné par un cadre général qui engage à regarder l'activité à travers le prisme des tâches prescrites, l'explique en partie. Les connaissances mobilisées, issues notamment de la physiologie, de la psychologie cognitive, de la linguistique ou de la sociologie, peuvent aussi l'expliquer du fait qu'elles ne rendaient compte qu'imparfaitement, jusqu'à un passé encore récent, des dimensions affectives ou émotionnelles des activités humaines en général (Ribert-Van De Weerd, 2001) et des activités collectives en particulier (Cahour, 2006). Faut-il dès lors chercher à changer le cadre général guidant l'action de l'ergonome et élargir son champ de connaissances ? Faut-il aller, comme certains nous y ont déjà engagés (ex., Brown & Newman, 1985, Bannon, 1998), vers une *ergonomie sociale* menant à concevoir des environnements de travail en étudiant l'architecture sociale et la dimension affective des relations dans laquelle ils vont s'intégrer ?

Pour s'en convaincre, il faudrait déterminer dans quelle mesure la prise en compte de la dimension socioaffective des communications de travail peut conduire à modifier l'analyse du travail de l'ergonome, la restitution qu'il peut en faire aux représentants de l'organisation et/ou les résultats auxquels elle peut mener (préconisations, solutions concrètes...). Dit autrement, s'il serait conduit, par cette prise en compte, à proposer des solutions plus pertinentes et plus facilement acceptables que lorsqu'il se concentre sur l'étude des besoins d'information et des modalités de communication permettant de transmettre efficacement et de manière fiable des informations.

Une intervention ergonomique menée en contexte industriel va permettre d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations. Cette intervention s'est déroulée au sein de la société Snecma (groupe SAFRAN) qui s'est engagée depuis plusieurs années à prendre en compte les Facteurs Humains dans ses différentes activités industrielles. Dans ce cadre, elle a exprimé un besoin d'améliorer les pratiques de transmission de consignes lors des relèves de poste au sein de l'un de ses ateliers de fabrication. Plus précisément, les responsables de cet atelier nous demandaient de réfléchir à l'élaboration d'un support commun à la transmission de consignes adapté aux contraintes de l'entreprise et aux caractéristiques des opérateurs. Or, dès les premiers échanges avec les opérateurs et le management sont apparues des questions liées à la confiance caractérisant leurs relations et l'impact de ces relations sur la transmission des consignes. Il est alors devenu évident que toute solution, pour être acceptable et durable, devrait prendre en considération ces aspects des relations de travail. La suite de cet article va permettre de préciser comment nous avons été conduits à tirer cette conclusion et comment elle s'est concrétisée dans la définition des solutions.

Il faut souligner que si l'étude de la confiance a déjà été abordée dans le champ des études en Ergonomie, elle s'est pour l'instant essentiellement concentrée sur la relation opérateur-automatisme (ex., Muir, 1994, Muir & Moray, 1996, Amalberti, 1996, Lee & See, 2004, Rajaonah *et al.*, 2006, Cahour & Forzy, 2009) et, plus récemment, sur les relations médiées par ordinateur (ex., Bos *et al.*, 2002, Wilson, Strauss & Mc Evily, 2006). Beaucoup reste donc à faire pour la conceptualiser dans le champ des relations interhumaines et comprendre ses déterminants et ses effets sur les comportements individuels, les communications de travail et la performance collective (voir notamment Usunier, 2000).

Ces sujets ne seront évidemment pas épuisés ici. Nous nous contenterons d'apporter un point de vue sur la confiance interpersonnelle au travail et de l'illustrer par une série de faits mis en évidence au cours de l'intervention ergonomique. Ainsi, dans un premier temps, une définition en sera proposée et un modèle de la dynamique de la confiance interpersonnelle sera esquissé. Puis, la situation de relève de poste étudiée sera présentée et les faits relatifs à la confiance dans cette situation seront exposés, puis discutés à la lumière du modèle initialement esquissé. La conclusion reviendra sur la place de l'étude de la confiance dans le champ de l'ergonomie et sur les perspectives qu'une telle voie conduit à envisager.

II. DÉFINITIONS ET MODÈLE DE LA DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE

L'étude de la confiance interpersonnelle est, il faut bien le reconnaître, difficile à maîtriser car si nous l'invoquons avec facilité pour parler des relations de travail et si nous sommes généralement capables de considérer qu'elle en constitue un aspect important, il n'existe pas de consensus

sur ce que nous entendons par la notion de confiance. Dans le champ scientifique, cette équivocité se retrouve à l'identique : tantôt appréhendée comme un sentiment, un ensemble de croyances ou un ensemble d'attentes, un état motivationnel ou encore une relation d'engagement, la confiance semble en réalité multidimensionnelle, articulant une dimension affective, une dimension cognitive et une dimension sociale. Cette articulation devrait apparaître plus clairement avec les définitions proposées dans la suite.

DÉFINITIONS

Le terme de confiance est dérivé du mot latin *confidere*, composé de *cum* qui signifie avec et *fidere*, qui signifie fier. Il est en cela très proche des verbes se fier à, se confier et de la notion de confiance. Dans le dictionnaire, la confiance en l'autre est définie comme « l'espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, certitude de la loyauté d'autrui » (Dictionnaire de l'Académie française, 9^e éd.). Il y a donc dans la confiance une orientation vers un avenir possible qu'on souhaite en ayant de bonnes raisons d'y croire.

On peut faire confiance à quelqu'un mais on peut aussi inspirer confiance à autrui. De ce point de vue, la confiance est définie comme « l'espérance ferme que les autres placent en vous, la conviction qu'ils peuvent avoir de votre sincérité, de votre dévouement, de votre honnêteté » (*ibid.*). On peut aussi parler de la confiance en soi, ce qui désigne « le sentiment de sécurité qu'éprouve celui qui compte sur lui-même » ou encore « l'assurance que donne à quelqu'un le sentiment de ses capacités, de sa valeur » (*ibid.*). Enfin, on peut dire qu'on est en confiance, ce qui signifie qu'on agit « sans crainte » (*ibid.*). Comme on le voit, la confiance apporterait un sentiment de sécurité, un état d'apaisement et gommerait d'éventuelles craintes.

Si la confiance est si importante, c'est que la réalité future est suffisamment complexe pour qu'il nous soit impossible de prédire avec certitude son état. Le sociologue allemand Niklas Luhmann considérerait pour cette raison la confiance comme « une anticipation de l'avenir fondée sur l'expérience préalable et qui vise à réduire la complexité du monde futur » (Luhmann, 2006). De même, pour Lewis et Weigert (1995, p. 969), « faire confiance, c'est vivre comme si certains futurs possibles ne se produiront pas ». La confiance viserait donc à réduire l'incertitude et, en conséquence, le sentiment de risque. Elle permettrait de « surseoir à l'insuffisance des informations disponibles et de contribuer, malgré cela, à la prise de décisions » (Thuderoz, 2003, p. 25). De manière plus concrète, Muir (1994) définit la confiance dans un système automatique comme une variable intermédiaire – donc non observable – qui influencerait la décision de l'opérateur de l'utiliser ou non malgré son incapacité d'avoir en temps réel une pleine connaissance des informations nécessaires pour agir.

Pour définir plus précisément la confiance, il est nécessaire de distinguer deux états bien différents que la langue anglaise associe à deux termes

différents, *confidence* et *trust* et que Luhmann (2001) désigne respectivement par les notions de confiance assurée et de confiance décidée¹ :

- la *confiance assurée* correspond au sentiment d'assurance dans une situation où l'on n'imaginerait pas que les événements se passent autrement que tel qu'on les attend. Quand la confiance est assurée, on a confiance. Cette confiance repose sur une sorte de conviction ou de foi en l'autre, dépassant le cadre de la rationalité car on ne s'appuie pas forcément sur une analyse exhaustive des raisons pour y croire. Elle apporte une sécurité émotionnelle (Holmes, Rempel & Zanna, 1985) ;
- la *confiance décidée*, que traduit bien l'expression « faire confiance », présume une situation de risque que l'on pense pouvoir éviter en décidant de se fier à autrui. On fait confiance quand on peut former des « attentes, hypothèses ou croyances sur la probabilité que les actions futures de l'autre seront bénéfiques, favorables ou au moins non nuisibles à ses propres intérêts » (Robinson, 1996). Un point important est qu'en faisant confiance, on s'*engage* dans une relation particulière dans laquelle l'un attend que l'autre honore la confiance reçue, sans avoir la certitude qu'il en soit ainsi. Autrement dit, faire confiance comporte toujours une part de risque (que l'autre échoue, qu'il abandonne le projet commun, qu'il fasse passer ses intérêts avant les siens, etc.), lequel doit toutefois être jugé moins élevé que le risque qu'on veut éviter en se fiant à l'autre.

Dans sa dimension cognitive, la confiance s'appuie sur la connaissance et/ou l'image qu'on a de l'autre, c'est-à-dire ses capacités, sa sincérité, son dévouement, etc., mais elle ne s'y résout pas : elle repose aussi sur une part d'illusoire et d'optimisme (Rempel, Holmes & Zanna, 1985) qui permet de dire que la confiance se rapproche de la notion de foi (Origgi, 2008). La confiance ne doit toutefois pas être confondue avec la foi car si la foi ne peut jamais être vérifiée, la confiance peut l'être, *a posteriori* au moins.

La confiance a aussi une face négative : la méfiance. La méfiance interpersonnelle désigne l'état dans lequel l'un ne veut pas dépendre de l'autre avec un sentiment de relative insécurité dans une situation où des conséquences négatives sont jugées possibles (McKnight, Cummings et Chervany, 1998). La méfiance semble être très liée à un sentiment de peur (Sheets-Johnstone, 2006), la peur que des événements redoutés se produisent du fait de l'action ou l'inaction de l'autre. On peut passer d'un état de confiance en l'autre à un état de méfiance, et inversement. Nous allons voir comment, en nous centrant sur la question de la dynamique de la confiance.

1. En réalité, ces deux expressions reviennent à Louis Quéré qui a ainsi traduit les termes de Confidence et Trust tels qu'ils étaient utilisés par N. Luhmann dans son article de 1989 : « Familiarity, confidences trust: problems and alternatives », in Diego Gambetta (ed.), *Trust, Making and Breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1989, p. 94-107.

LA DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE

Beaucoup d'entreprises se demandent comment créer la confiance au sein de leurs équipes, comment la maintenir ou comment la restaurer lorsqu'elle a été détruite. Ou alors elles se demandent comment améliorer leur production anormalement détériorée, leur communication insatisfaisante ou la satisfaction de leurs salariés au travail et, en creusant le sujet, on découvre que certains d'entre eux ont perdu confiance dans leur organisation, leurs managers ou leurs collègues. Répondre à ce type de problématique suppose de savoir comment aider les uns à reconstruire la confiance envers les autres. Pour cela, il est nécessaire de comprendre la dynamique de la confiance et d'avoir identifié ses déterminants. La figure 1 présente un modèle conceptuel de la dynamique de la confiance interpersonnelle. Ce modèle est le fruit d'une construction basée sur un certain nombre de travaux identifiés dans la littérature et cités dans la suite. Dans son état actuel, rien ne permet d'affirmer qu'il traduise toutes les composantes essentielles entrant en jeu dans la dynamique de la confiance. Malgré cela, son intérêt réside déjà dans sa capacité à ordonner un ensemble d'informations qui peuvent être recueillies en découvrant une nouvelle situation professionnelle et au sens qu'il permet ainsi de leur donner. Son exploitation aide aussi, dans une certaine mesure, à identifier les actions à entreprendre pour construire ou restaurer la confiance interpersonnelle au sein d'un collectif. La présentation d'une intervention en entreprise dans la suite de cet article permettra d'illustrer les apports de ce modèle. Avant cela, nous en détaillons les composantes.

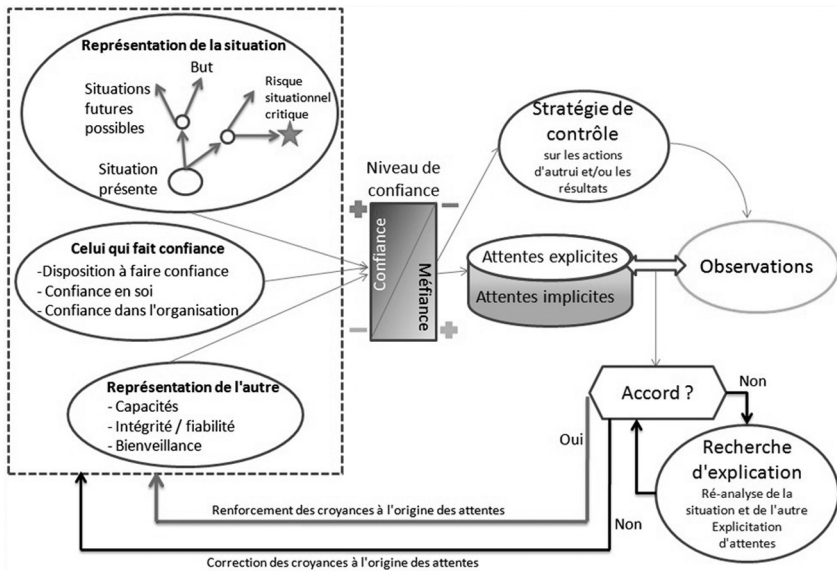


Fig. 1. – Modèle conceptuel de la dynamique de la confiance interpersonnelle

Fig. 1. – A conceptual model of the dynamics of interpersonal trust

Hardin (2006) propose de considérer que toute relation de confiance traduit une phrase du type « Je te fais confiance pour (faire) quelque chose ». Trois composantes apparaissent ainsi déterminantes dans la formation d'un niveau de confiance en l'autre : celui qui fait confiance, la représentation qu'il se fait de l'autre et la représentation qu'il a de la situation¹. Voyons plus précisément chacune de ces composantes :

- *celui qui fait confiance* : tout le monde ne fait pas confiance de la même façon. Cela a pu être observé notamment par le fait que tout le monde n'accorde pas d'emblée la même confiance à une même personne dans une situation donnée (Rotter, 1971). Une caractéristique individuelle fréquemment mise en avant pour en rendre compte est la *disposition* générale de chacun à faire confiance. Cette disposition s'apparente à un trait de personnalité qui se serait développé au cours des expériences de l'enfance, notamment dans la relation d'un enfant avec ses parents. Parmi les autres caractéristiques à prendre en compte, il y a la *confiance en soi*. Foley (1994, cité dans Origgi, 2008) écrit que « la présomption de confiance dans les autres est générée à partir de la confiance en nous-mêmes ». Sans confiance en soi, il semble en effet difficile de penser qu'on puisse assumer le risque que l'autre ne fasse pas toujours les choix les plus adaptés. Il faut donc au minimum se sentir capable de récupérer la situation si elle ne se déroulait pas comme prévu ou d'assumer l'échec si la récupération s'avérait impossible ;
- *la représentation de l'autre* : elle peut regrouper différentes caractéristiques attribuées à l'autre. Leur identification est variable selon les auteurs et le poids de chaque caractéristique semble même évoluer au cours d'une relation. Nous nous appuyerons sur le travail de synthèse de Mayer *et al.* (1995) qui, en partant d'une analyse de 23 études des facteurs de la confiance², les ont regroupés en 3 classes :
 - a. *les capacités* : le jugement de capacité vise à déterminer ce que l'autre sait faire ou ce qu'il devrait savoir faire. Ce jugement dépasse nécessairement l'expérience avec autrui sinon l'un ne ferait confiance à l'autre que pour des situations déjà rencontrées. Ce jugement se base au départ sur des observations, puis sur des inférences (s'il sait faire x, alors il devrait savoir faire y) puis sur une forme de généralisation (s'il sait faire x, alors il devrait savoir faire toutes les actions de la catégorie X). Suivant l'expérience que nous avons d'autrui, nous n'analysons donc pas avec le même niveau de détail ses capacités exactes en lien avec une situation donnée.

1. Certains auteurs font intervenir un autre déterminant de la confiance en l'autre : la confiance basée sur l'organisation. Ainsi, McKnight *et al.* (1998) considèrent qu'une organisation, par ses structures, ses règles et ses processus peut conforter l'un dans l'idée que l'autre va réussir dans une situation donnée. Dans la schématisation proposée ici (figure 1), cet aspect apparaît implicitement dans la représentation de la situation : ainsi, selon la confiance accordée à l'organisation, chacun peut considérer que la situation peut ou non évoluer vers tel ou tel état.

2. Ces études sont pour une part relativement théoriques et pour une autre part empiriques. Les travaux empiriques sont généralement basés sur l'usage de questionnaires – par exemple l'échelle de confiance de Rempel *et al.* (1985) – soumis à des analyses factorielles.

- b. *l'intégrité (ou la fiabilité)* : quelles que soient les capacités de l'autre, celui qui fait confiance doit juger qu'il adhère à certains principes, normes ou valeurs pour lui faire confiance. Il est notamment nécessaire d'estimer s'il est honnête, c'est-à-dire si ses paroles traduisent réellement ses intentions et permettent de prévoir de façon fiable ses futurs agissements.
- c. *la bienveillance* : enfin, dans toute relation, nous nous représentons avec plus ou moins de précision les intentions et les motivations d'autrui. Nous devons en effet être relativement convaincus que l'autre n'agira pas toujours dans son seul intérêt pour lui faire confiance mais, au contraire, qu'il/elle prendra bien en compte notre intérêt propre. Une forme d'altruisme ainsi que la capacité d'écoute et d'empathie perçues chez l'autre favorisent la confiance.

Ainsi, nous pouvons, par exemple, avoir confiance dans la compétence de quelqu'un mais pas dans son intégrité ou sa bienveillance et lui refuser, pour cette raison, de lui accorder notre confiance pour un but donné dans une situation donnée.

Un élément associé à l'autre et contribuant à lui faire confiance n'est pas représenté dans la figure 1 : il s'agit des *affinités*. L'affinité désigne un fait d'attraction interindividuelle (Maisonneuve, 1966) et se caractérise par une attirance et une sympathie réciproque. L'affinité est liée à une satisfaction affective des partenaires. Elle se distingue en cela d'autres situations où le choix d'être en relation avec l'autre est inspiré par des critères d'ordre instrumental comme la réussite, l'intérêt, la performance. On considère que les relations d'affinité sont basées sur des facteurs de proximité interpersonnelle de différents types : culturel (nationalité, langue, valeurs, croyances...), social (statut, profession...), cognitif (niveau d'éducation, connaissances spécifiques...), etc. Une relation d'affinité est favorisée par la reconnaissance de ressemblances. Un point central est que la perception d'affinités au démarrage d'une relation favoriserait la création de la confiance (McAllister, 1995). Par contre, au fur et à mesure qu'une relation évolue, affinités et confiance peuvent se dissocier : on peut ainsi avoir confiance en quelqu'un avec qui on n'a pas d'affinité et, inversement, ne pas faire confiance à quelqu'un (pour faire quelque chose dans une situation donnée) malgré l'existence d'affinités ;

- *la représentation de la situation* : on l'a dit, la confiance est nécessaire pour réduire l'incertitude et les risques associés à la réalité future alors que les seules informations disponibles ne le permettent pas. Une représentation de la réalité future, ou plus exactement des évolutions possibles à partir de la situation actuelle et des risques qui leur sont associés, est donc au cœur de la formation de confiance. Pour faire confiance, il faut arriver à penser que les capacités de l'autre sont telles qu'elles devraient permettre d'éviter certains événements redoutés, à condition de penser aussi que l'autre est fiable et bienveillant. Par exemple, un employé peut juger que l'évolution de la situation économique de son entreprise pourrait entraîner la perte de nombreuses commandes, voire la perte de certains emplois. Rien ne permet toutefois d'en être sûr, de même que rien ne permet de s'assurer que cette situation pourrait

être évitée. Par contre, l'employé peut estimer que son patron dispose de ressources financières et d'un réseau de relations professionnelles tels qu'il devrait pouvoir prémunir l'entreprise d'une crise. S'il juge en outre son patron intègre et suffisamment bienveillant à l'égard de ses employés, il pourra lui faire confiance pour éviter que la situation de l'entreprise ne se dégrade trop et, ainsi, se rassurer.

Dans le modèle conceptuel esquissé ici, les 3 composantes de la construction de la confiance sont combinées pour déterminer un *niveau* de confiance en l'autre. Nous considérons en effet que la confiance n'est pas un sentiment binaire mais peut évoluer progressivement ou brutalement, dans un sens comme dans l'autre (voir aussi Muir et Moray, 1996). Par ailleurs, confiance et méfiance – envers une personne donnée et pour une situation donnée – ne peuvent coexister au même moment. On peut même dire que l'une varie dans le sens inverse de l'autre : plus on a confiance en l'autre pour (faire) quelque chose, moins on s'en méfie, et inversement. Confiance et méfiance sont comme les deux faces inversées d'une même pièce.

Le niveau de confiance va déterminer à son tour la formation d'attentes liées à l'autre. Quand le niveau de confiance est élevé, on considère que celui qui fait confiance forme des attentes positives, c'est-à-dire des attentes de comportements ou de résultats confirmant l'hypothèse que les buts recherchés devraient être atteints ou que les situations redoutées ne devraient pas se produire. Dans le cas inverse, lorsque celui qui fait confiance développe une certaine méfiance à l'égard d'autrui, on considère qu'il forme des attentes négatives.

Parmi les attentes qui sont formées sur la base du niveau de confiance, une part d'entre elles peut être *explicitée*, voire même *négo-ciée* entre les deux parties au sein d'un dialogue. C'est le cas par exemple quand l'un explicite la tâche qu'il attend de l'autre, en précisant éventuellement des qualités attendues du travail à réaliser. L'autre peut alors normalement y répondre, refuser certains aspects de la tâche voire la tâche dans sa globalité, et faire préciser certains attendus. Cela dit, il semble aussi raisonnable de penser qu'il y a toujours des attentes liées aux actions d'autrui qui restent implicites dans le sens où elles ne sont pas explicitées voire, pour certaines d'entre elles, même pas conscientisées par celui qui fait confiance. C'est particulièrement vrai quand l'un et l'autre ont l'habitude de travailler ensemble ou appartiennent à une même communauté professionnelle.

La confiance que nous accordons à autrui n'est pas un état statique, que ce soit au cours d'une collaboration ou entre plusieurs collaborations successives. Plusieurs auteurs soulignent l'importance d'un élément en particulier pour rendre compte de sa dynamique : *l'observation d'événements* qui indiquent que l'autre agit en accord ou non avec les attentes qu'on a formées à son égard (Jonker *et al.*, 2004). Les événements observables et observés dépendent, au moins en partie, d'une *stratégie de contrôle* élaborée par celui qui fait confiance, qui dépend elle-même du niveau de confiance en l'autre. Ainsi, pour un niveau maximum équivalant à ce qu'on appelle parfois la surconfiance ou la confiance « aveugle » en l'autre, la stratégie de contrôle ne consistera qu'à attendre le résultat de l'action de l'autre,

parfois sans même chercher à le vérifier. Par contre, si un doute existe sur la compétence d'autrui pour réaliser une tâche, celui qui fait confiance peut s'y préparer en prévoyant une surveillance accrue de ses actions. Ou si un doute sur sa fiabilité pour réaliser une tâche au bon moment subsiste, il/elle tentera de le lever en prévoyant un rappel au moment le plus adapté. En fait, quand la confiance en l'autre n'est pas totale, la possibilité d'observer son comportement et/ou ses résultats s'avère essentielle à l'établissement d'une relation de confiance. Parce qu'elle permet de confirmer des attentes positives, elle constitue même l'un des facteurs importants de la construction de la confiance interpersonnelle. Contrairement à une croyance plutôt répandue, la confiance n'exclut donc pas le contrôle (Solomon et Flores, 2001).

La stratégie de contrôle détermine les faits observés. Reste encore à donner du sens à ces observations pour rendre compte de la dynamique de la confiance. Des expériences menées par Jonker *et al.* (2004) ont permis de révéler comment l'accord entre les attentes initiales et les observations pouvaient affecter la confiance en l'autre. Ces expériences consistent à présenter des suites d'histoires relatant des interactions avec une organisation (par ex., une agence de voyage) ou un objet (par ex., un photocopieur), en jouant sur l'ordre des histoires, et à sonder la confiance des sujets à l'égard des objets ou des organisations entre chaque histoire. Ces expériences, menées auprès de 238 sujets, montrent que des attentes positives satisfaites – donc cohérentes avec les observations successives – renforcent la confiance initiale ; des attentes positives insatisfaites – donc contredites par les observations – peuvent être porteuses d'apprentissage sans dégrader la confiance portée en l'autre, si l'*explication* construite permet de rendre les observations cohérentes avec elle. À l'inverse, l'absence d'explications rétablissant la cohérence des observations conduit généralement à une dégradation de la confiance (Jonker *et al.*, 2004). Si l'accord entre attentes et observations est important pour renforcer la confiance, la possibilité de trouver des explications rétablissant la cohérence en cas de désaccord l'est tout autant.

Ces explications peuvent éventuellement être trouvées individuellement. Toutefois, pour limiter les risques d'incompréhension, il semble préférable de permettre aux deux parties – celui qui a fait confiance et celui en qui on a fait confiance – d'échanger ensemble pour construire des explications acceptables.

Dans le modèle esquissé ici (figure 1), l'effet du jugement de cohérence entre les attentes initiales et les observations peut se traduire par des changements dans les représentations sur la situation, sur soi ou sur l'autre. Par exemple, des résultats décevants peuvent conduire celui qui avait fait confiance à abaisser son degré de certitude sur la capacité de l'autre à traiter telle situation efficacement ; s'il doit de nouveau affronter cette situation avec lui/elle dans le futur, on peut prévoir qu'il aura une certaine méfiance à son égard. D'après Jonker *et al.* (2004), la force de cette dégradation est toutefois variable suivant les individus et suivant l'historique des expériences passées avec l'autre.

Effets connus de la confiance sur les relations et l'efficacité collective

Il reste à évoquer les effets connus de la confiance ou, plus exactement, de différents niveaux de confiance. L'étude de ces effets est en fait assez pauvre, probablement parce qu'il n'est pas facile de déterminer pour une performance donnée la part contributive de la confiance. Par ailleurs, quasiment aucune étude à notre connaissance n'a tenté de distinguer l'effet de différents niveaux de confiance sauf à comparer l'état de confiance à celui de méfiance.

On peut toutefois, en s'appuyant sur quelques travaux traitant de ce sujet, regrouper les effets connus ou supposés de la confiance en 3 niveaux : celui de la confiance assurée, niveau que nous considérons comme le plus élevé ; celui de la confiance décidée, niveau considéré ici comme intermédiaire dans la mesure où il repose sur une évaluation des risques ; et celui de la méfiance, niveau considéré comme le plus bas. Pour ce dernier, il faudrait distinguer là aussi différents niveaux, en particulier l'attitude de méfiance qui n'empêche pas toute interaction et la méfiance exacerbée qui peut conduire à bloquer toute forme de relation.

Globalement, le niveau de confiance semble influencer l'effort de contrôle porté sur l'information transmise par autrui et ses actions. La figure 2 représente pour cette raison les effets de la confiance en croisant deux axes : niveaux de contrôle et niveaux de confiance.

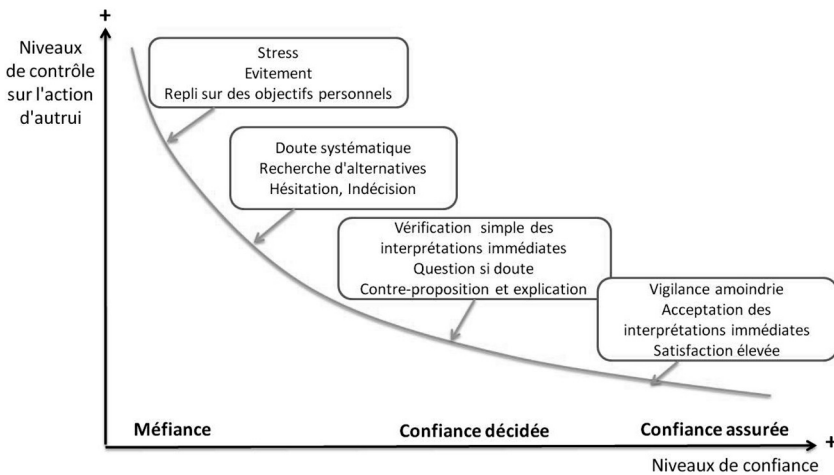


Fig. 2. – Effets de la confiance interpersonnelle

Fig. 2. – Effects of interpersonal trust. Two axes are combined here: one for trust levels (mistrust, trust, confidence) and the other for monitoring levels.

On note ainsi qu'un niveau de confiance très élevé (surconfiance) affecte la vigilance et se caractérise par un niveau de suspicion bas, qui

conduit à négliger des informations nécessaires à la réalisation d'une fonction ou à ne pas détecter des problèmes (Moray et Parasuraman, 2002). Dans ce cas, on se satisfait des interprétations immédiates des propos de l'autre, sans chercher à les remettre en cause. Par ailleurs, un climat de forte confiance favoriserait une diminution du stress, une orientation des individus vers des objectifs communs (Dirk, 1999) et une perception de la performance plus positive (Costa, Roe, Taillieu, 2001). On a aussi pu montrer que les individus regroupés par affinités exerçaient moins de contrôle les uns sur les autres, communiquaient plus en se faisant plus de critiques constructives et de propositions, et se portaient plus d'attention les uns envers les autres (Dumont *et al.*, 1995, McAllister, 1995). Indirectement, cela aurait pour conséquence une augmentation de la performance collective. À l'inverse, en cas de méfiance, les individus orienteraient leurs efforts principalement sur des objectifs personnels et communiqueraient moins ensemble. Ils s'attendraient à ce que les actions futures de l'autre soient sans bénéfice, défavorables, voire nuisent à leurs propres intérêts. La méfiance ferait alors douter de l'apparence – ou, dit autrement, des interprétations immédiates de la réalité – et rechercher activement des interprétations alternatives pouvant révéler comment les actions de l'autre pourraient être nuisibles. Ce faisant, la méfiance générerait de l'incertitude et freinerait la décision et l'action.

III. LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS UNE SITUATION DE RELÈVE DE POSTE

La section précédente a permis de poser un cadre pour traiter des questions de confiance interpersonnelle en entreprise. Nous allons voir maintenant comment elles peuvent se manifester dans le contexte très spécifique d'une situation de relève de poste. Avant cela, des précisions sont apportées sur la démarche d'intervention qui a été appliquée.

LA DÉMARCHE D'INTERVENTION

L'intervention dont il est question visait à favoriser l'élaboration d'un support commun à la transmission de consignes adapté aux contraintes de l'entreprise et aux caractéristiques des opérateurs. On doit donc souligner qu'elle n'était pas destinée *a priori* à traiter des problèmes de confiance. Ceux-ci sont apparus au cours des toutes premières phases de l'intervention et se sont avérés suffisamment handicapants dans la recherche d'une solution acceptable par les opérateurs pour qu'un traitement spécifique s'impose.

La méthode d'intervention s'articulait autour de deux phases de travail :

1. *une phase d'immersion* dans l'atelier de production, permettant à l'ergonome d'observer directement le travail des opérateurs sur différents postes, de mener plusieurs entretiens (opérateurs, encadrement, qualité) et d'analyser un ensemble de documents internes (référentiels, données sur le personnel, rapports d'anomalies...) ;

2. puis, l'animation d'un groupe de travail rassemblant une dizaine de participants – opérateurs, agents de maîtrise, responsable de l'atelier, responsable méthodes et responsable qualité – et visant à définir ensemble non seulement les problèmes à résoudre mais aussi les solutions à apporter.

Cette démarche, volontairement très participative pour faciliter l'appropriation des problématiques et des solutions et pour favoriser, comme on le verra, la restauration de la confiance au sein des équipes, a été structurée autour de quatre séances de travail. Ces séances étaient animées par l'ergonome et structurées de façon à définir ensemble (1) les problèmes à traiter, (2) les objectifs d'amélioration, (3) les solutions, (4) un plan d'action. Au cours de ces séances, des concepts Facteurs Humains ont été présentés pour aider les opérateurs à comprendre de façon plus générale les problèmes qu'ils rencontraient et orienter leur réflexion vers des solutions qu'ils n'auraient peut-être pas évoquées spontanément. Le choix de ces concepts était en partie lié aux problématiques apparues lors de la phase d'immersion et aux problèmes définis par le groupe de travail lors de la première séance. Ils portaient ainsi sur la coordination au travail, la communication écrite et orale et ses pièges, l'impact du partage de connaissances sur la communication, la gestion des relations interpersonnelles, les affinités et la confiance en l'autre. Par ailleurs, des solutions extraites d'autres domaines d'activité ont été présentées pour élargir le champ des solutions possibles.

Le traitement spécifique des problèmes de confiance au sein du collectif a été en grande partie guidé par le modèle décrit précédemment. On a ainsi cherché à comprendre chaque partie composant le collectif de travail considérant non seulement sa situation de travail et ses évolutions possibles mais aussi les autres parties impliquées ; on a évidemment été attentif aux expressions directes de confiance ou de méfiance mais on a aussi porté une attention particulière aux craintes que les uns pouvaient exprimer à l'égard des autres ou les attentes qu'ils pouvaient avoir les uns envers les autres. Quand des sentiments de méfiance étaient exprimés, on a cherché non seulement à en comprendre les raisons (quels événements survenus dans le passé ont pu faire perdre confiance en l'autre) mais aussi à identifier les stratégies que les acteurs mettaient en place pour y faire face, en particulier quand elles concernaient la transmission de consignes. Enfin, les récits relatant des faits venant contredire les attentes des uns ou des autres et leurs interprétations ont été notés et ont pu être volontairement remis en débat pour favoriser la coconstruction d'explications acceptables.

RELÈVE DE POSTE ET TRANSMISSION DE CONSIGNES

Dans une relève de poste, la continuité du travail réside dans la capacité d'une personne (ou une équipe) finissant son poste à communiquer à une personne (ou une équipe) prenant la suite la représentation la plus fidèle possible de l'état des systèmes et des opérations. Son impact sur la qualité de la production et la sécurité a déjà été souligné (Grusenmeyer, 1997). Dans notre cas, elle est cruciale à la bonne utilisation des moyens

de production et à une réalisation appropriée de pièces couteuses et complexes, nécessitant parfois plusieurs jours de travail. Un défaut dans la transmission de consignes lors de la relève d'un poste peut conduire à appliquer des opérations inappropriées qui vont, à leur tour, exiger soit de reprendre le travail pour récupérer une pièce, soit de mettre la pièce au rebut et tout recommencer.

La fabrication d'une pièce se décompose en une séquence d'opérations, lesquelles sont généralement normalisées au sein de l'atelier. *A minima*, la consigne à transmettre à la fin d'un poste consiste donc à indiquer l'opération à laquelle on s'est arrêté pour que le suivant prenne la suite. Mais, pour que cela soit suffisant, plusieurs conditions doivent être satisfaites : moyens de production pleinement fonctionnels, matériaux nécessaires pour la fabrication disponibles, séquence de réalisation de la pièce correctement décrite, etc. Or, la réalité industrielle est faite de nombreux aléas liés, notamment, à l'approvisionnement en outils et en matériaux, au fonctionnement des machines ou à leurs équipes de maintenance, aux hypothèses faites par le bureau des méthodes (sur les exigences à satisfaire, les machines à mobiliser pour la réalisation d'une pièce, l'expertise des opérateurs visés par cette réalisation, etc.) ou à la disponibilité d'autres acteurs du processus. Par conséquent, il est fréquent que d'autres informations aient à être transmises pour que la continuité du travail soit assurée dans les meilleures conditions.

La situation de relève de poste étudiée a une autre caractéristique : si, en théorie, les opérateurs se relayant sur un poste peuvent s'appuyer sur un fond partagé de connaissances (Grusenmeyer, 1996), l'histoire organisationnelle peut les placer dans une situation différente. En l'occurrence, dans l'atelier où notre étude a été menée, les opérateurs se relayant pouvaient être issus de deux cultures métier différentes : les uns avaient pratiqué depuis de longues années une fabrication dite « expérimentale » (pièces uniques, grande variété des pièces réalisées, réalisations complexes reposant pour une grande part sur le savoir-faire, nombreux aléas et ajustements fréquents) ; les autres, plus récemment arrivés, avaient l'expérience de la fabrication de série (définition des opérations plus précises et complètes au départ, variété des pièces réalisées plus restreinte, plus forte automatisation du travail, régularité plus grande des moyens de production). Le partage des connaissances métier, des procédures, des habitudes de travail et du langage technique dans l'atelier s'en trouvait par conséquent affecté.

La transmission des consignes peut théoriquement s'établir par la modalité verbale et/ou la modalité écrite. Généralement, ces modalités sont jugées complémentaires (ex., Boucheix & Coiron, 2008). Dans l'atelier étudié ici, les règles appliquées dans toute l'entreprise font qu'il n'y a pas de recouvrement entre la fin d'un poste et le début du suivant. La modalité verbale n'est donc pas favorisée, sauf par quelques opérateurs qui acceptent de « prendre sur leur temps libre ». Ceux qui le font voient dans cette possibilité de contact en face à face devant les machines l'avantage de profiter d'un espace de références directement accessibles simplifiant beaucoup le discours à produire. Par exemple, ils apprécient de montrer directement l'état de la pièce ou une partie de leur machine sur lequel ils

veulent ajouter un commentaire. Pour les autres, qui constituent la majorité, ils préfèrent laisser des consignes par écrit, soit sur une feuille volante, soit en faisant des marques sur les pièces directement, soit pour quelques-uns dans un classeur prévu à cet effet. Ils doivent alors s'organiser pour trouver le temps nécessaire, généralement en fin de poste. Cela n'est pas toujours facile ou possible et peut conduire certains opérateurs à ne pas laisser de consignes. Toutefois, l'analyse des pratiques de transmission de consignes dans l'atelier a révélé que certaines consignes ne passaient pas ou passaient *a minima* pour d'autres raisons¹ : des raisons de manque d'affinités et/ou de manque de confiance.

On l'a évoqué, une relation d'affinité a des effets sur la nature et la richesse des communications (Dumont, Perret-Clermont & Moss, 1995, McAllister, 1995) : les affinités encouragent naturellement une communication assez riche et motivent de manière endogène – donc sans aucune obligation externe – un intérêt pour l'autre, ses tâches, ses besoins, ses contraintes et son état émotif (empathie). Elles favorisent naturellement un esprit coopératif. Dans le cadre de l'atelier de fabrication, il est apparu que les affinités étaient liées pour partie au statut de l'opérateur dans l'entreprise, à sa culture professionnelle, à son engagement dans la vie de la société ainsi qu'à des facteurs extraprofessionnels (ex., loisirs communs). Il est aussi apparu que le manque d'affinités pouvait provenir non pas de la réalité de différences marquées entre opérateurs mais de différences supposées à partir d'une catégorisation assez globale – et donc nécessairement grossière – de l'autre. En particulier, le fait d'être associé à la production « expérimentale » induisait chez celui qui venait de la production en « série » un certain nombre de caractéristiques professionnelles touchant aux savoirs et savoir-faire de l'autre. Le même processus s'opérait dans l'autre sens, des opérateurs de production expérimentale vers ceux de la série. D'une certaine façon, chacun plaquait sur l'autre un stéréotype qui créait d'emblée une distance sociale empreinte d'une certaine méfiance. Le fait est qu'en l'absence d'affinités, les contacts directs sont plus réduits voire inexistant, réduisant alors les opportunités de corriger une image de l'autre potentiellement erronée.

Les opérateurs ayant exprimé un manque d'affinités ou une méfiance à l'égard des compétences et/ou des intentions de leurs collègues ont aussi décrit les conséquences que cela pouvait avoir sur leurs transmissions de consignes. On peut les diviser en 3 catégories :

- *éviter de la relation* : lorsque la méfiance interpersonnelle est forte, certains opérateurs décident de ne transmettre aucune consigne et, plus généralement, d'éviter toute relation ;
- *respect des exigences minimales de communication* : le plus souvent, le manque d'affinité et/ou de confiance n'empêche pas toute transmission de consignes mais les réduit à une information factuelle minimale, en général par écrit. Ainsi, un opérateur donnait l'exemple d'un

1. Ces observations sont issues pour une part des témoignages individuels recueillis lors de la phase d'immersion et des témoignages faits lors des séances du groupe de travail. Il n'est de ce fait pas possible de fournir des éléments de quantification à propos des défaillances dans la transmission des consignes au sein de l'atelier.

cas où, n'ayant aucune affinité avec l'opérateur le relayant, il s'était contenté d'écrire à quelle opération il s'était arrêté alors que, s'il avait eu des affinités, il aurait attiré son attention sur une difficulté particulière de l'opération suivante. Dans une relation avec affinités, les opérateurs se donnent des conseils sur les opérations à venir, s'alertent sur des difficultés possibles liées à ces opérations et s'échangent des informations dépassant le strict cadre des tâches à réaliser sur une pièce donnée ;

- *choix d'une modalité de communication par souci de protection* : la transmission de consignes peut être affectée par la méfiance de deux façons différentes, quasiment opposées : pour certains opérateurs, elle va les pousser à reporter leurs consignes par écrit non pas dans le but d'aider l'opérateur suivant mais pour se protéger si un problème devait survenir (pour pouvoir attester du fait, ensuite, qu'ils avaient bien transmis les informations nécessaires). Pour d'autres, la méfiance va les conduire à ne rien noter par écrit de crainte de voir cette « trace » exploitée de manière nuisible. Dans l'atelier, ce type de comportement pouvait être choisi même si l'opérateur jugeait que l'autre n'avait pas toutes les compétences requises pour réaliser correctement le travail attendu. Autrement dit, le jugement sur le manque possible de bienveillance de l'autre l'emportait sur le jugement sur le manque possible de compétences. Nous pouvions interpréter cette observation comme l'expression d'une crainte plus forte liée à une possible malveillance de l'autre par rapport à la crainte d'un éventuel échec de la tâche à réaliser avec lui.

À ces effets directs de la méfiance sur la transmission de consignes s'ajoutent des effets indirects. En réduisant les consignes au strict minimum voire en évitant d'en transmettre, le collectif perd sa *conscience partagée* de la situation de travail (état de la production, état des machines...) ; il est affaibli dans ses capacités d'anticipation des problèmes futurs possibles ; enfin, ces consignes *a minima* constituent un frein au développement de l'expertise de chacun.

Nous avons essayé de comprendre les racines de cette méfiance avec les participants au groupe de travail. Pour cela, il fallait déjà bien comprendre les craintes de chacun en lien avec les évolutions possibles de leur situation professionnelle. Ces craintes, exprimées plus clairement par les opérateurs de la production expérimentale, touchaient essentiellement le travail qu'on allait leur confier et qui ne valorisait pas à leurs yeux les savoir-faire qu'ils avaient acquis et qui avaient fait leur fierté dans cet atelier. Ces craintes portaient aussi sur l'absence de valorisation de leur activité par leur encadrement. Enfin, elles portaient sur la qualité de la production et, si celle-ci se détériorait, les éventuels risques de transfert d'activité vers d'autres entités à l'étranger (sachant que des délocalisations avaient déjà été réalisées).

En fait, ces craintes n'étaient pas sans lien avec la relation que les opérateurs entretenaient avec leur encadrement. Il se trouve que cette relation se caractérisait aussi, pour certains des opérateurs issus de la production expérimentale, par une méfiance exacerbée. Celle-ci s'explique par

plusieurs faits : (1) certains agents de maîtrise récemment arrivés venaient de la production en série et semblaient valoriser des compétences et des attitudes qui contredisaient les attentes et les valeurs des opérateurs issus de la production expérimentale, (2) l'encadrement, jugé dans sa globalité, apparaissaient aux yeux de ces opérateurs comme opportuniste puisque les managers qu'ils avaient connus jusqu'ici avaient changé de poste au bout de 2 ou 3 ans ; ainsi, au lieu de se sentir protégés par eux, ils redoutaient un désintérêt de leur part ; (3) l'encadrement n'expliquait pas de manière suffisamment crédible à leurs yeux sa stratégie et certaines de ses décisions. Ce faisant, il ne les aidait pas à résoudre certaines incohérences perçues entre leurs attentes et les faits qui leur étaient donnés d'observer. Certains opérateurs pouvaient alors interpréter ce manque d'explication comme un signe d'intentions cachées ou non avouables alors que ce n'était pas forcément le cas. Ces interprétations erronées renforçaient alors les craintes initiales et la méfiance envers le management. Autrement dit, un cercle vicieux déjà observé dans d'autres contextes (Karsenty, 2008) s'était installé où méfiance et incompréhension des intentions de l'autre se renforçaient mutuellement.

L'intérêt de faire expliciter ces craintes et ces sentiments de méfiance est de favoriser un débat. Ce débat a eu lieu au cours de notre intervention et a permis de comprendre que les craintes exprimées et leurs diverses manifestations traduisaient la difficile adaptation d'une équipe existante à une mutation de l'organisation et des objectifs du travail. Cette équipe a en effet dû évoluer et gagner en productivité, d'une part, pour réagir à une compétitivité internationale qui s'est développée au cours des vingt dernières années et, d'autre part, pour combler des départs tout en ayant de fortes contraintes sur les recrutements externes à l'entreprise (d'où le recours à des personnels venant de la production en série réalisée en interne). À cela s'ajoute le fait que les difficultés liées à la rencontre des deux cultures métiers se sont avérées plus fortes que prévues et difficiles à manager. Il n'a ainsi pas été prévu de périodes d'intégration des nouveaux arrivants suffisamment longues. Une durée d'intégration mieux adaptée aurait permis à chacun de mieux se faire connaître pour partager une base commune et développer une réelle proximité professionnelle. La nécessaire socialisation de ces arrivants porteurs d'une culture différente n'a en fait pas été suffisamment prise en compte, ce qui a contribué involontairement à laisser se développer des pratiques de transmission de consignes contraires aux attentes du management.

Il faut mentionner que tous les opérateurs issus de la production expérimentale ne semblaient pas ressentir les mutations de leur entreprise et la politique du management de manière identique. Tous ne manifestaient pas non plus une méfiance assez profonde dans les collègues venant de la production en série ou dans leur management. Était-ce une manifestation des différences mentionnées dans le modèle esquissé plus haut sur la disposition de chacun à faire confiance ? Ou la trace d'interprétations différentes d'une même réalité ? Les débats que nous avons conduits n'ont pas permis d'analyser suffisamment en profondeur les déterminants de la confiance chez chaque opérateur et donc d'être en position de répondre à cette question. Il est toutefois évident que tous les membres d'un groupe

ne tirent pas parti de façon identique d'une même situation de travail pour construire ou détruire la confiance qu'ils accordent à leurs collègues et à leur encadrement.

IV. SOLUTIONS

Le groupe de travail a sélectionné des solutions pour essayer de dépasser les problèmes de confiance interpersonnelle révélés par l'intervention. Ces solutions ne reflètent pas toutes les solutions possibles, ni même toutes les solutions nécessaires d'un point de vue théorique, mais plutôt celles qui semblaient à la fois utiles, réalisables et acceptables par ce groupe. Leur identification a été en partie guidée par le modèle conceptuel de la dynamique de la confiance décrit dans cet article et présenté au groupe de travail. En effet, un sous-ensemble des solutions visait à agir en amont de la confiance, en réduisant la distance sociale entre les différentes catégories d'opérateurs. Pour une autre part, ces solutions visaient à agir directement sur le sujet central de l'intervention, la fiabilisation de la phase de relève de poste et la formalisation de la transmission de consignes. Un support commun à la transmission de consignes a été défini. Comme nous le verrons, sa structure et sa procédure d'utilisation prennent en compte les relations de confiance existantes au sein du collectif. Enfin, d'autres solutions visaient à restaurer et à maintenir la confiance des opérateurs dans leur encadrement.

Les séances de travail participatives ont en elles-mêmes apporté les conditions pour que des solutions puissent être coconstruites et adoptées dans l'atelier. Les débats associant les opérateurs et leur encadrement ont permis aux uns d'exprimer leurs craintes et la méfiance qui les empêchaient de communiquer sereinement avec leurs managers et aux autres d'expliquer certaines de leurs décisions qui avaient pu favoriser ces craintes et engendrer une certaine méfiance à leur égard. Toutes les explications avancées n'ont toutefois pas été acceptées d'emblée, voire certaines n'ont pas été acceptées du tout. La méfiance est parfois tenace lorsqu'elle empêche de croire à l'honnêteté des propos de l'autre. Dans ce cas, les paroles ne suffisent pas à rétablir la confiance et chacun attend de juger sur des actes et des résultats. C'est d'ailleurs le commentaire qui est revenu le plus souvent à l'issue des séances de travail lorsqu'il s'agissait pour chacun des participants de donner son sentiment sur le travail réalisé. On pourrait le formuler ainsi : « Satisfait d'avoir traité certains problèmes et évoqué ensemble des solutions qui semblent acceptables, mais j'attends maintenant de voir la réalisation. » La deuxième partie du commentaire laissait volontairement planer un doute, pour indiquer que la confiance n'était pas encore complètement acquise.

RÉDUIRE LA DISTANCE ENTRE OPÉRATEURS DE CULTURE PROFESSIONNELLE DIFFÉRENTE

L'un des premiers objectifs du groupe a été de définir des mesures pour éviter que chacun se méfie des compétences et des intentions de l'autre

uniquement en se basant sur des jugements hâtifs et non vérifiés. Tous ont reconnu qu'il serait plus intéressant de retrouver une équipe intégrée et ont jugé nécessaire, pour cela, d'adopter les mesures suivantes :

- *Création de référentiels communs.* Deux types de référentiels ont notamment été identifiés : un lexique métier et un dossier de bonnes pratiques. Le premier devait favoriser l'établissement d'un langage commun ; le second devait permettre le développement d'une compréhension commune des tâches et le développement de pratiques communes.
- *Meilleure intégration des nouveaux arrivants.* Un élément de diagnostic porté par le groupe de travail a été que la distance qui existait entre les opérateurs de la production expérimentale et les opérateurs de la production en série venait d'un effort trop réduit pour intégrer ces derniers à l'atelier. Pour dépasser cette limite, un programme de formation a été défini par les opérateurs les plus experts, en prévoyant des travaux de difficulté progressive. Ce programme devait s'étaler sur un an au total. Chacun dans l'atelier devait connaître ce programme, de façon à pouvoir situer de la façon la plus juste la progression d'un nouvel arrivant au cours de son parcours d'intégration. Ce mode d'intégration devait permettre aux nouveaux arrivants non seulement de mieux développer la confiance en soi mais aussi d'acquérir la confiance des autres. Cette action reposait sur un préalable : le management devait anticiper suffisamment tôt le besoin d'un opérateur supplémentaire pour s'assurer que les conditions de son intégration étaient réunies. La planification des embauches devait donc être modifiée en conséquence.
- *Réunions de partage d'expérience.* La distance existante entre les opérateurs issus de différentes cultures professionnelles vient aussi de l'absence d'occasion de discuter autour de travaux qui se sont avérés plus difficiles que prévu. Des réunions de partage d'expérience ont donc été ressenties comme nécessaires. Dans le cadre du modèle de dynamique de la confiance proposé plus haut, ces réunions peuvent servir à expliquer pourquoi l'un n'a pas agi ou n'a pas obtenu les résultats tels qu'attendus par d'autres et éviter ainsi, si les explications sont jugées acceptables, une détérioration abusive de la confiance interpersonnelle à son encontre.

CONSTITUTION D'ÉQUIPES PAR AFFINITÉS

L'intérêt de cette mesure, qui a déjà été proposée dans d'autres contextes (ex., Dumont *et al.*, 1995 dans le milieu scolaire) est qu'en s'appuyant sur des relations d'affinité, on fonde la transmission de consignes sur une volonté « naturelle » à communiquer et à aider l'autre. Ce principe a fait débat au sein du groupe car baser un collectif sur des relations d'affinité peut aussi avoir des inconvénients au regard de la fiabilité des communications (ex., omission d'informations critiques mais supposées connues de l'autre, baisse de vigilance sur le contrôle du travail de l'autre). Les avantages du travail au sein de relations d'affinité sont toutefois apparus plus importants que ces défaillances possibles jugées

par le groupe de travail relativement rares. Pour l'encadrement, un tel principe peut toutefois s'avérer contraignant. Pour cette raison, il n'a pas été érigé en règle mais formulé comme un souhait à réaliser « dans la mesure du possible ».

FORMALISATION DE LA TRANSMISSION DE CONSIGNES ADAPTÉE AUX RELATIONS DE CONFIANCE EXISTANTES

Tous les opérateurs se succédant sur un poste n'auront pas des relations d'affinité et, en l'état actuel, certains peuvent même ressentir une certaine méfiance à l'égard des autres. Ces facteurs peuvent constituer des freins à une communication spontanée et coopérative, d'où la nécessité de formaliser la transmission de consignes. Le degré de formalisation à atteindre devait toutefois être adapté au contexte social pour être acceptable. Pour prendre un cas extrême, une page blanche suffirait s'il n'y avait que des relations d'affinités et de confiance dans le groupe, la motivation naturelle à communiquer, expliquer et entraider faisant le reste. À l'autre extrême, c'est-à-dire dans un groupe sans affinité interpersonnelle et sans aucune confiance (dans la mesure où ce serait possible), la communication devrait être extrêmement formalisée : les catégories de contenus à transmettre ainsi que leur ordre devraient être prévus ; le mode d'accès à cette information devrait être défini et sécurisé ; le contrôle de la réception devrait être fiabilisé, par exemple par l'obligation de signer le document de transmission de consignes. Avec une telle approche, les opérateurs n'auraient d'ailleurs plus vraiment à communiquer avec autrui ; ils n'auraient plus qu'à réaliser une tâche de remplissage d'un formulaire, sans avoir à se demander à qui il serait destiné. Dans notre étude, il a été intéressant de constater que le groupe de travail s'est dirigé vers une approche intermédiaire entre ces deux extrêmes, reflétant probablement la nature de leurs relations interpersonnelles au sein de l'atelier, avec :

- *un support semi-formalisé* comportant une partie formulaire, pour garantir l'obtention d'informations jugées essentielles et faciles à fournir, et une partie pour des commentaires libres ;
- *une procédure d'accès au classeur des consignes relativement libre* : l'accès au classeur est non contraint, en sachant que le groupe aurait pu obliger chacun à aller le chercher dans le bureau des agents de maîtrise, par exemple ;
- *une démarche obligatoire et systématique*, concrétisée notamment par le fait que (1) les trois opérateurs se relayant sur une journée complète doivent inscrire leurs consignes sur une même page, de façon à garder la trace de l'ensemble des informations, (2) l'ensemble des pages est conservé dans un même classeur, (3) l'opérateur montant doit apposer sa signature à l'endroit de la consigne du poste précédent. Cette dernière mesure visait à sécuriser la prise d'information et démontre que la confiance en l'autre n'était pas suffisante pour en avoir l'assurance.

RESTAURER LA CONFIANCE DANS L'ENCADREMENT

Les mesures décrites ci-dessus n'ont pas été jugées suffisantes pour que le groupe de travail *croie* à un réel changement dans l'atelier. Pour cela, il était aussi nécessaire pour ses participants de *croire* que l'encadrement allait s'engager sincèrement dans leur mise en place. Pour apporter cette assurance, nous avons demandé *au management de s'impliquer dans la construction, la présentation et le suivi du plan d'action*. Concrètement, les responsables de l'atelier devaient participer activement aux séances de travail, présenter le plan d'actions défini par le groupe devant leurs propres responsables et devant l'ensemble des opérateurs de l'atelier, puis suivre sa mise en œuvre en faisant un rapport à l'ensemble des intéressés à 3, 6 et 12 mois.

PREMIERS ÉLÉMENTS DE BILAN

À l'heure où cet article a été rédigé, un premier bilan lié à la mise en place de ces solutions a été réalisé. Il est intervenu environ trois mois après le début des actions. Il est apparu encore trop tôt pour en évaluer l'impact des mesures adoptées sur la production. Par contre, il a permis de noter que plus de 80 % des actions définies avaient bien été mises en place.

Le management a rencontré individuellement les opérateurs ayant des difficultés relationnelles au travail pour les sensibiliser et rechercher avec eux des solutions. Après quelques expériences de ce type, il est apparu que s'il n'était pas difficile d'aborder le sujet avec les opérateurs concernés, il pouvait s'avérer difficile de trouver des solutions rapidement, les opérateurs ne le souhaitant pas toujours. Dans plusieurs cas, le management a alors décidé de recomposer les équipes de travail par affinités, ce qui a permis *de facto* de résoudre certains problèmes.

Concernant l'intégration des nouveaux arrivants, le management a anticipé avec près d'un an d'avance ses besoins de recrutement et a désigné un tuteur attitré pour accompagner chacun d'eux durant toute leur formation. Cette approche a déjà été appliquée une première fois. L'allongement de la période d'intégration, qui contraste totalement avec la pratique qui était en place auparavant, a été complété par la mise en œuvre d'une réunion hebdomadaire de partage d'expérience, relativement courte et centrée sur un fait notable.

En revanche, l'équipe de l'atelier a exprimé des difficultés pour réaliser le dossier de bonnes pratiques : l'explicitation des savoir-faire et la rédaction ont été jugées plus difficiles que prévu. L'action est momentanément en suspens, dans l'attente d'une assistance externe pour cette tâche (ce qui est prévu dans les mois qui viennent).

Ce premier bilan a aussi permis de constater que la mise en place des classeurs de transmission de consignes avait été globalement acceptée dans tout l'atelier, à l'exception de quelques opérateurs réfractaires continuant d'utiliser des feuilles volantes. Le management a toutefois traité le problème assez tôt en insistant de nouveau sur la nécessité de transmettre les consignes par un moyen fiable et a finalement réussi à obtenir l'adhésion de tous ses opérateurs.

V. CONCLUSION

L'ergonomie a jusqu'ici généralement délaissé l'étude des relations socioaffectives dans l'analyse du travail collectif. Cette position a été interrogée ici, en prenant appui sur une intervention ergonomique menée dans un contexte industriel. La demande initiale portait sur la réalisation d'un support à la transmission de consignes qui devait fiabiliser la phase de relève de poste et garantir au mieux la continuité des tâches lors du changement d'équipe. L'analyse des difficultés rencontrées dans la transmission des consignes a permis de mettre en évidence qu'elles trouvaient leur source, pour partie au moins, dans le contexte socioaffectif caractérisant l'atelier de production. En particulier, le manque de confiance et le manque d'affinités entre certains opérateurs et entre des opérateurs et leur encadrement étaient directement responsables de l'absence de transmission de consignes ou d'une sélection a minima des informations à transmettre. En s'appuyant sur un modèle de la dynamique de la confiance, on a pu interpréter plus généralement ces difficultés et guider un groupe de travail vers un dispositif qui pouvait à la fois répondre aux besoins fonctionnels des opérateurs tout en apaisant certaines de leurs craintes, en réduisant la distance professionnelle qui séparait certains d'entre eux et en permettant, ainsi, d'engager un processus visant à restaurer la confiance interpersonnelle.

Il nous semble que les leçons tirées de cette étude devraient dépasser l'entreprise dans laquelle elle s'est déroulée. Les phénomènes mis en évidence semblent généraux, même si les degrés d'affinité et de confiance interpersonnelle sont variables et ont des sources différentes selon les groupes et les organisations. Ils devraient donc se retrouver dans l'ensemble des situations professionnelles de travail collectif. Une meilleure appréhension de l'activité humaine au travail exige de savoir analyser ces dimensions et leurs liens avec les autres aspects de l'activité, notamment la cognition. Notre conviction est que compartimenter l'étude de chaque dimension – socioaffective d'un côté et cognitive de l'autre – ne peut conduire qu'à des solutions sous-optimales – voire inacceptables – tant l'une et l'autre semblent interagir dans la production des raisonnements, des jugements et des comportements.

BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti R. (1996), *La Conduite de systèmes à risques*, Paris, PUF, coll. « Le travail humain ».
- Bannon L. (1998), « CSCW: towards a Social Ergonomics? » *Paper presented at The RTO Human Factors and Medicine Panel Symposium*, 20-24 April, Edinburgh.
- Bos N., Olson J., Gergle D., Olson G., Wright Z. (2002), « Effects of Four Computer-Mediated Communication Channels on Trust Development », *Proceedings of CHI 2002*, April 20-25, Minneapolis Minnesota, 135-140.
- Boucheix J.-M. & Coiron M. (2008), « Analyse de l'activité de transmission écrite au cours des relèves de poste à l'hôpital : évaluation ergonomique de l'usage d'un nouveau format d'écriture », *@tivités*, 5 (1), 79-102.

- Brown J. S. and Newman S. E. (1985), « Issues in Cognitive and Social Ergonomics: From Our House to Bauhaus », *Human-Computer Interaction*, I, 359-391.
- Cahour B. (2006), « Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique », *Le Travail humain*, 4 (69), 379-400.
- Cahour B. and Forzy J. F. (2009), « Does Projection into Use Improve Trust and Exploration? An Example with a Cruise Control System », *Safety Science*, XLVII, 1254-1259.
- Costa A.C., Roe R.A., & Taillieu T. (2001), « Trust within Teams: the Relation with Performance Effectiveness ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Dirks K.T. (1999), « The Effect of Interpersonal Trust on Work Group Performance », *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dumont M., Perret-Clermont A.-N. & Moss E. (1995), « Influence de la relation d'affinité affective sur le raisonnement moral », *Cahiers de Psychologie*, XXXII, 47-79.
- Grusenmeyer C. (1996), *De l'analyse des communications à celle des représentations fonctionnelles partagées*. Thèse de doctorat de psychologie Cognitive, INRS, A.8/1. 008.
- Grusenmeyer C. (1997), « La relève de poste – Importance des dialogues coopératifs pour la fiabilité et la sécurité des systèmes de production », *Cahiers de notes documentaires*, ND 2041-166-97, INRS, p. 59-67.
- Hardin R. (2006), « Communautés et réseaux de confiance », in A. Ogien and L. Quéré. (éds.), *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Économica.
- Jonker C. M., Schalken J., et al. (2004), « Human Experiments in Trust Dynamics », in T. Dimitrakos, C. Jensen and S. P. (eds.), *Trust Management: Second International Conference (iTrust 2004)*, vol. MMCMCMXCV of Lecture Notes in Computer Science (p. 206-220), Heidelberg, Springer-Verlag.
- Karsenty L. (2008), *L'Incompréhension dans la communication*, Paris, PUF, coll. « Le travail humain ».
- Karsenty L. & Lacoste M. (2004), « Communication et travail », in Falzon P. (ed.) *Traité d'ergonomie*, Paris, PUF.
- Keyser V. (de), Decortis F. & Pérée F. (1985), « La conduite collective dans un système automatisé, appréhendée à travers les communications verbales ». *Psychologie et Éducation*, 9(1/2).
- Lee J. D. and See K. A. (2004), « Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance », *Human Factors*, 46(1), 50-80.
- Lewis J. D. and Weigert A. (1985), « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, LXIII, 967-985.
- Luhmann N., (2001), « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, 4 (108), p. 15-35 (traduction par Louis Quéré).
- Luhmann N. (2006), *La Confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Économica (tr. fr.).
- Maisonneuve J. (1966), *Psychosociologie des affinités*, Paris, PUF.
- Mayer R. C., Davis J. H. & Schoorman F. D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister D. J. (1995), « Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McKnight D. H., Cummings L. L. & Chervany N, L. (1998), « Initial Trust Formation in new Organizational Relationships », *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Moray N., Parasuraman R., (2002), « Monitoring, Complacency, Scepticism and Eutactic Behaviour », *International journal of industrial ergonomics*, LXXX, 175-178.

- Muir B. M. (1994), « Trust in Automation: Part I. Theoretical issues in the study of trust and human intervention in automated systems », *Ergonomics*, XXXVII, 1905-1922.
- Muir B. M. and Moray N. (1996), « Trust in Automation: Part 2, Experimental Studies of Trust and Human Intervention in a Process Control Simulation », *Ergonomics*, XXXIX, 429-460.
- Origgi G. (2008), *Qu'est-ce que la confiance ?*, Paris, Librairie Philosophique J. Vrin.
- Rajaonah B., Anceaux F. & Vienne F. (2006), « Study of the Driver Trust during Cooperation with Adaptive Cruise Control », *Le Travail humain*, LXIX, 101-129.
- Rempel J. K., Holmes J.G. & Zanna M. P. (1985), « Trust in Close Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, XLIX, 95-112
- Ribert-Van De Weerd C. (2001), « Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique ». *Actes du Colloque EPIQUE'2001, journées d'études en psychologie ergonomique*, SFP, Nantes, 29-30 octobre, 155-161.
- Robinson S. L. (1996), « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, XLI, 574-599.
- Rotter J. B. (1971), « Generalized Expectancies for Interpersonal Trust », *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Sheets-Johnstone M. (2006), « Sur la nature de la confiance », in A. Ogien and L. Quéré (coord.), *Les Moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements* (p. 23-41). Paris, Economica.
- Solomon R.C. & Flores F. (2001), *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*, Oxford, Oxford University Press.
- Thuderoz C. (2003), « Introduction au propos : la confiance en questions », in V. Mangematin & C. Thuderoz (coord.), *Des Mondes de Confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale* (p. 19-30), Paris, CNRS Éditions.
- Usunier J.-C. (2000), *Confiance et performance : un essai de management comparé France-Allemagne*, Paris, Librairie Vuibert.
- Watzlawick P., Beavin J. H. & Jackson D. D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Éditions Le Seuil.
- Wilson J. M., Straus S. G. & McEvily B. (2006), « All in Due Time: the Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, XCIX, 16-33.

RÉSUMÉ

Les communications de travail mettent en jeu à la fois une relation interpersonnelle et des contenus à échanger. L'ergonomie a généralement délaissé la première dimension au profit de la seconde. Nous questionnons ici cette position à partir d'une intervention menée en contexte industriel mettant en lumière le rôle de la confiance interpersonnelle sur la transmission de consignes dans une situation de relève de poste en contexte industriel. Avant de présenter les résultats issus de cette étude, un cadre conceptuel permettant d'appréhender les questions de confiance interpersonnelle est présenté. Puis la démarche appliquée sur le terrain, fondée sur une approche participative, est décrite et les faits qu'elle a permis de mettre en évidence sont discutés. Globalement, l'étude montre que les relations de confiance ou de méfiance influencent directement la décision des opérateurs de

communiquer ou non, le choix des contenus à transmettre et leur interprétation. Elle permet d'avancer que leur prise en compte peut s'avérer déterminante dans l'élaboration et l'acceptation d'un dispositif sociotechnique voué à fiabiliser la transmission de consignes.

Mots-clés : *travail collectif, communication, transmission de consignes, confiance.*

Manuscrit reçu : mai 2010

Accepté après modification par B. Cahour et A. Lancry : janvier 2011