

Sur le rôle de la confiance et des affinités interpersonnelles dans les communications de travail : illustration sur une situation de relève de poste en contexte industriel

Laurent Karsenty
DEDALE
lkarsenty@dedale.net

John Le Quellec
SNECMA Direction de la Qualité
john.lequellec@sneema.fr

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. Cette communication questionne cette position à partir d'une étude menée en contexte industriel mettant en lumière le rôle des affinités et de la confiance interpersonnelle sur la transmission de consignes dans une situation de relève de poste. Elle montre que ces dimensions du contexte socio-affectif influencent directement la décision des opérateurs de communiquer ou non, le choix des contenus à transmettre et leur interprétation. Et elle rapporte que leur prise en compte peut s'avérer déterminante dans l'élaboration et l'acceptation d'un dispositif socio-technique voué à fiabiliser la transmission de consignes.

Mots-clés : Travail collectif, Communication, Transmission de consignes, Affects

Introduction

Depuis les travaux des psychologues de l'école de Palo Alto (ex. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972), on sait à quel point une communication réussie dépend 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 les images que chacun a de lui et de l'autre 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. 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 se concentrent en général sur l'étude de leur dimension fonctionnelle, en lien avec les tâches à réaliser (cf. Karsenty & Lacoste, 2004). Le regard de l'ergonome¹, façonné par un cadre général qui engage à regarder l'activité par 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

¹ Pour simplifier, nous invoquons ici le métier d'ergonome comme s'il était homogène mais il est vrai qu'étant donné les parcours et les sensibilités assez variés des ergonomes, il existe une certaine disparité des approches parmi eux. Il n'en reste pas moins qu'il existe un fond commun partagé par une majorité d'ergonomes et qui justifie ce recours à une dénomination générale.

général guidant l'action de l'ergonome et élargir son champ de connaissances ? Faut-il aller, comme certains nous y ont déjà engagé (ex., Brown & Newman, 1985), 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 socio-affective des communications de travail peut conduire à modifier l'analyse du travail conduite par 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 ce qu'il propose aujourd'hui, lorsqu'il se concentre sur l'étude des besoins d'information et des modalités de communication permettant de transmettre efficacement et de manière fiable les contenus de la communication.

Une intervention ergonomique menée récemment en contexte industriel va permettre d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations.

La société Snecma (groupe SAFRAN) s'est engagée depuis plusieurs années dans la prise en compte des 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.

La méthode d'intervention qui fût appliquée allie deux phases de travail : (1) une phase d'immersion dans l'atelier, permettant à l'ergonome intervenant dans l'étude d'observer directement le travail des opérateurs sur différents postes, de mener plusieurs entretiens (opérateurs, encadrement, responsables) et d'analyser un ensemble de documents internes (référentiel métier, REX, ...); (2) une phase de travail collectif avec les opérateurs et leur encadrement, visant à définir ensemble non seulement les problèmes à résoudre et leurs causes mais aussi les solutions à apporter. Cette démarche, volontairement très participative, a été structurée autour de quatre séances de travail rassemblant une dizaine de participants (opérateurs multi-métiers, encadrement de proximité, responsables de l'atelier, responsables de la qualité). Au cours de ces séances animées par l'ergonome, des concepts Facteurs Humains ont été présentés pour aider les opérateurs à comprendre de façon plus générale les problèmes qu'ils rencontrent et orienter leur réflexion sur les solutions à mettre en place. Ces concepts portaient notamment sur la coordination au travail, la communication écrite et orale et ses pièges, le partage de connaissances, 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 spontanément évoquées par les participants.

Dès les premiers échanges sont apparues des questions liées aux affinités entre opérateurs et au degré de confiance caractérisant leurs relations. Il est vite devenu évident que toute solution, pour être acceptable et durable, devrait prendre en considération ces aspects des relations de travail. La suite de cette communication va permettre de préciser comment nous avons été conduits à tirer cette conclusion et comment elle s'est concrétisée dans la définition des solutions. Au préalable, la situation de travail étudiée est précisée.

Une situation de relève de poste dans un cadre industriel

Relève de poste et transmission de consignes

Dans une situation de relève de poste, la continuité du travail réside dans la capacité d'une personne (ou d'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 sur la sécurité a déjà été souligné (cf. Grusenmeyer, 1997). Dans notre cas, elle est cruciale à la bonne utilisation des moyens de production et à une réalisation appropriée de pièces coûteuses 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 : les moyens de production doivent être dans un état pleinement fonctionnel, les matériaux utilisés pour la fabrication doivent être disponibles et avoir le niveau de qualité attendu, la séquence de réalisation de la pièce doit bien décrire toutes les opérations nécessaires et dans le bon ordre, ces opérations peuvent être appliquées avec la procédure habituelle, 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 a généralement une autre caractéristique : les opérateurs se relayant disposent en théorie des mêmes compétences et niveaux d'expérience et peuvent par conséquent s'appuyer sur un fond partagé de connaissances (Grusenmeyer, 1996). Le coût des communications est alors réduit, chacun pouvant se contenter d'indiquer l'état des opérations en cours et, le cas échéant, les informations s'écartant des attentes normalement liées aux tâches à réaliser. Toutefois, l'histoire organisationnelle peut placer les opérateurs dans un cadre différent. En l'occurrence, dans l'atelier où notre étude a été menée, les opérateurs pouvant se relayer sont issus de deux cultures métier différentes, les uns ayant 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) et les autres, plus récemment arrivés, ayant 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 entre ces deux catégories d'opérateurs s'en trouve par conséquent affecté.

Les pratiques de transmission de consignes

La communication des consignes peut s'établir par la modalité verbale et/ou la modalité écrite. Généralement, ces modalités sont jugées complémentaires (ex., Boucheix & Coiron, 2008). La communication verbale, en face à face, permet un échange plus informel, plus riche aussi. Elle permet de contrôler instantanément ce que l'autre comprend et d'ajuster son discours en conséquence. Elle donne aussi l'occasion de résoudre certains problèmes non résolus jusqu'ici (Grusenmeyer, 1997). La communication écrite, quant à elle, engage à adopter une démarche plus systématique, plus formalisée et laisse une trace durable évitant des oublis. Cette trace est en outre consultable par d'autres, ce qui peut favoriser une coordination dépassant le simple cadre de l'équipe en charge des opérations à réaliser.

Dans le cadre de l'atelier étudié ici, il n'y a pas de recouvrement entre la fin d'un poste et le début du suivant. De ce fait, certains opérateurs privilégient le contact en face à face, devant les machines pour profiter d'un espace de références directement accessibles simplifiant beaucoup le discours à produire. Mais ils le font alors en « prenant sur leur temps libre », ce que d'autres n'acceptent pas. Ceux-là peuvent préférer par conséquent laisser des consignes par écrit, soit sur une feuille volante, soit dans un classeur prévu à cet effet. Ils doivent alors s'organiser pour trouver le temps nécessaire, généralement en fin de poste. Or, cela ne s'avère pas toujours possible ni facile : ces opérateurs n'ont pas une culture de l'écrit et, pour certains d'entre eux, il est difficile de traduire en mots les idées qu'ils voudraient transmettre. Dans ce cas, ils peuvent ne fournir que l'information minimale sur l'étape à laquelle la séquence d'opérations a été arrêtée en omettant de signaler d'autres informations essentielles pour fiabiliser la poursuite du travail. Ils peuvent aussi ne laisser aucune consigne. Toutefois, les facteurs expliquant ce comportement dépassent bien souvent la seule difficulté de traduction des consignes sur un mode écrit, comme nous allons le voir.

Rôle des affinités et de la confiance

L'analyse des pratiques de transmission de consignes dans l'atelier de fabrication a révélé que certaines consignes ne passaient pas ou passaient « a minima » pour des raisons de manque d'affinités et/ou de manque de confiance. Avant de rapporter comment ces facteurs ont pu se développer et quels sont leurs effets, les notions d'affinités et de confiance sont précisées de façon à donner un cadre général à la discussion qui suit.

Les relations d'affinité

L'affinité désigne un fait d'attraction interindividuelle (Maisonneuve, 1966). Elle se caractérise par une attirance et une sympathie réciproque, mais pouvant être d'intensité différente parmi les personnes concernées. 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, etc.

On considère que les relations d'affinité sont basées sur des facteurs de *proximité interpersonnelle*. La proximité peut toucher des domaines de différents types : physique, donc au niveau de l'apparence, géographique, 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. Le manque d'affinités est donc lié à l'absence de ressemblances perçues ou à la perception de différences marquées.

Une relation d'affinité a des effets sur la nature et la richesse des communications (ex., Dumont, Perret-Clermont & Moss, 1995) : dans les dyades avec affinités, on observe plus d'échanges et, notamment, plus de questions et de réponses ; au niveau des types d'échanges en situation de résolution collective problème, on constate plus d'évaluations des solutions, plus d'explications et de justifications de ses propositions, ainsi que plus d'élaborations et de critiques du raisonnement de chacun. Sur un plan affectif, on note plus d'attention portée au discours de l'autre, plus d'expressions d'entraide et de sympathie. Les interlocuteurs avouent en outre ressentir un plaisir à travailler ensemble. Enfin, sur un plan structurel, on constate que ces dyades passent moins de temps à contrôler l'interaction et à décider qui fait quoi. Globalement, l'efficacité de la collaboration qui en résulte est plus élevée. Les affinités semblent donc encourager naturellement une communication assez riche. Elles semblent motiver 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 de Snecma, 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 extra-professionnels (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. Le fait est qu'en l'absence d'affinités, les contacts directs sont plus réduits voire inexistants, réduisant alors les opportunités de corriger une image de l'autre potentiellement erronée

Les relations de confiance ou de méfiance

Avoir confiance en autrui, c'est s'attendre avec suffisamment de certitude à ce que les actions futures de l'autre soient bénéfiques, favorables ou au moins non nuisibles à ses propres intérêts (Robinson, 1996). Dans une relation de confiance, un locuteur ne se pose pas de questions sur la façon dont les informations qu'il/elle veut transmettre pourraient être exploitées par l'autre et l'interlocuteur ne se pose pas non plus de questions sur d'éventuelles intentions cachées du locuteur ou sur la validité/fiabilité des informations transmises. La communication est fluide, sans hésitation, sans autres accrocs que ceux suscités par des problèmes de compréhension langagiers ou liés à une absence de contexte partagé (Karsenty, 2008). Se méfier d'autrui, c'est l'inverse : c'est donc s'attendre à ce que les actions futures de l'autre soient sans bénéfice, défavorables, voire nuisent à ses propres intérêts. La méfiance fait douter de l'apparence et rechercher activement comment les actions de l'autre pourraient s'avérer nuisibles. Elle peut être justifiée dans certains contextes organisationnels (par exemple, des contextes compétitifs, avec une culture très individualiste) mais elle peut être aussi injustifiée et trouver sa source dans des incompréhensions interpersonnelles ou des cultures différentes (ex., Usunier, 2000).

La confiance (ou la méfiance) semble reposer non pas sur un jugement global lié à l'autre, mais sur des jugements ciblés. On distingue par exemple la confiance dans les intentions de quelqu'un et la confiance dans ses compétences (Siegrist et al., 2003) : ainsi, on peut se méfier des intentions d'autrui tout en le considérant compétent.

La confiance a un caractère dynamique : son développement, qui procède par ajustement entre des attentes liées aux comportements d'autrui et ses comportements observés ou rapportés. On peut toutefois donner sa confiance *a priori*, avant toute expérience commune avec l'autre (bien que cela dépende beaucoup de la culture et de l'histoire de chacun, cf. Usunier, 2000) mais, au final, c'est le degré de confiance basé sur l'expérience qui conditionnera les attitudes de l'un envers l'autre.

Les deux notions traitées ici, affinités et confiance, semblent être liées sans toutefois se confondre. Les affinités constituent un facteur d'attraction entre les individus. La proximité interpersonnelle crée un sentiment de communauté qui favorise le plus souvent une certaine confiance *a priori*. Par contre, avec l'expérience, la confiance devient indépendante des affinités existantes entre ces individus (ex., Bruneel et al., 2008). Ainsi, on peut perdre confiance dans les compétences de quelqu'un avec qui on a pourtant des affinités. Et, inversement, on peut avoir confiance dans les compétences et/ou les intentions de quelqu'un avec qui on n'a pourtant que peu d'affinités, voire pas du tout.

Analyse des dysfonctionnements causés par le manque d'affinités ou de confiance

Certains opérateurs ayant participé à nos séances de travail ont ouvertement affirmé qu'ils ne transmettaient pas de consignes à certaines personnes avec qui ils n'avaient aucune affinité ou aucune confiance. Toutefois, cet effet du manque d'affinité et/ou de confiance semble moins répandu que le suivant : le plus souvent, ces facteurs n'empêchent pas toute transmission de consignes mais les réduisent à une information factuelle minimale, en général par écrit. Ainsi,

un opérateur donnait l'exemple d'un cas où, n'ayant aucune affinité, il s'était contenté d'écrire à quelle opération il s'était arrêté alors que, s'il avait eu des affinités avec l'opérateur le relayant, il aurait attiré son attention sur une difficulté particulière de l'opération suivante. Au sein d'une relation où s'est installée une certaine méfiance, la transmission de consignes peut être affectée de deux façons différentes, quasiment opposées : pour certains opérateurs, la méfiance 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.

Ces craintes, et les comportements qu'elles déterminent, ne sont pas sans lien avec la relation que les opérateurs entretiennent avec leur management. Il se trouve que cette relation se caractérise aussi, pour certains des opérateurs issus de la culture expérimentale notamment, par une méfiance exacerbée. Celle-ci s'explique par le fait que les managers non seulement semblent valoriser des compétences et des attitudes qui contredisent les attentes et les valeurs de ces opérateurs, mais aussi apparaissent à leurs yeux opportunistes (les managers qu'ils avaient connus jusqu'ici avaient changé de poste au bout de 2 ou 3 ans). Au lieu de se sentir protégés par eux, ils redoutent une dévalorisation de leur savoir-faire et, par conséquent, de leur poste. Ces effets sont renforcés par le fait que le management n'explique pas de manière suffisamment crédible à leurs yeux sa stratégie et certaines de ses décisions. Certains opérateurs peuvent alors interpréter ce manque d'explication comme un signe d'intentions cachées, non avouables alors que ce n'est pas forcément le cas. Ces interprétations renforcent alors les craintes initiales.

Ces craintes et leurs diverses manifestations semblent traduire 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 fabrication série réalisée en interne). A 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.

Comment dépasser les obstacles causés par le manque d'affinité ou de confiance ?

Tout d'abord, soulignons que les solutions à ces deux questions – manque d'affinités et manque de confiance – ne se confondent pas nécessairement. Elles peuvent se confondre si l'on traite en particulier de la confiance *a priori*, celle qu'on peut donner sans s'appuyer sur une expérience commune et qui est en partie liée aux affinités qu'on se découvre initialement. C'est le cas ici.

Par ailleurs, précisons que notre intervention a conduit à s'intéresser à d'autres aspects de l'activité de l'atelier de fabrication et à proposer des solutions à des problèmes qui dépassent le cadre strict de la transmission de consignes. Par manque de place et dans le but de restreindre le sujet de la discussion, nous ne les présenterons toutefois pas ici.

On trouve dans la littérature deux grands types de solution aux problèmes d'affinités et de confiance a priori :

- *Créer des groupes ou des équipes par affinité* (ex., Dumont et al., 1995)
- *Créer les conditions pour que d'autres facteurs d'attraction que la proximité interpersonnelle se développent.* Par exemple, Deneuve et al. (2002) ont étudié l'effet d'activités physiques menées par des enfants issus de groupes de statut social différent et montrent que les sujets en réussite dans les compétitions s'attachent les faveurs de sujets de l'autre groupe social.

Ces solutions ouvrent des perspectives intéressantes mais ont des limites évidentes dès lors qu'on veut les appliquer dans le monde de l'entreprise. Il n'est en effet pas toujours possible de créer une équipe par affinité. Par exemple, il ne peut exister dans un groupe que deux personnes dont les expertises, complémentaires, sont exigées pour résoudre un problème donné ; si elles n'ont aucune affinité alors qu'elles se connaissent depuis un certain temps, il peut n'y avoir d'autre possibilité que de réussir à les faire travailler ensemble.

Pour dépasser ces limites, nous avons élaboré au sein de l'entreprise Snecma le schéma d'action suivant :

1. *Mise en place d'une action de sensibilisation* auprès des opérateurs et de leur encadrement favorisant la prise de conscience des effets du manque d'affinité et de confiance.
2. *Constitution d'équipes par affinités*, dans la mesure du possible. Il faut préciser que ce principe de solution peut faire débat car baser un collectif sur des relations d'affinités 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'affinités sont toutefois apparus plus importants par rapport à ces défaillances possibles mais jugées par le groupe de travail relativement rares.
3. *Création de référentiels communs* (lexique métier, dossier de bonnes pratiques, etc). Ces référentiels communs vont favoriser l'établissement d'un langage commun et d'une compréhension commune des tâches et réduire ainsi la distance qui peut exister entre certains opérateurs issus de cultures professionnelles différentes.
4. *Meilleure intégration des nouveaux arrivants.* En particulier, deux actions ont été définies :
 - Le management doit *favoriser la rencontre entre des opérateurs aux cultures professionnelles différentes* (ex., encourager les échanges avec l'ensemble des opérateurs lorsqu'un nouveau arrive dans l'atelier, instaurer des réunions de partage d'expérience)
 - Il doit *instaurer une phase d'intégration suffisamment longue* (un an environ) *et mieux structurée des nouveaux arrivants*, avec des travaux à difficulté progressive. Ce mode d'intégration devrait permettre de mieux développer la confiance en soi et d'acquérir la confiance des autres. Cette action repose sur un préalable : le management doit anticiper suffisamment tôt le besoin d'un opérateur supplémentaire.
5. *Formalisation et systématisation de la transmission de consignes* dans la phase de relève de poste. L'idée est ainsi de se substituer aux freins naturels à la communication spontanée et coopérative. Le degré de formalisation doit toutefois être adapté au contexte social dans lequel le support à la transmission de consignes va être utilisé. 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. A l'autre extrême, c'est-à-dire dans un groupe sans affinité interpersonnelle et sans confiance (dans la mesure où cela serait possible), la communication devrait être extrêmement formalisée sur plusieurs dimensions : les catégories de contenus à transmettre ainsi que leur ordre

devraient être prévus à l'avance ; 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 cette approche extrêmement formalisée, les opérateurs n'ont plus à communiquer avec autrui ; pour simplifier, ils n'ont plus qu'à réaliser une tâche de remplissage d'un formulaire. Dans notre étude, le groupe de travail a élaboré une approche intermédiaire entre ces deux extrêmes, avec :

- *un support semi-formalisé* comportant une partie assez brève sous forme de formulaire, pour garantir l'obtention d'informations jugées essentielles et faciles à fournir et une partie pour des commentaires libres ;
 - *une démarche obligatoire et systématique*, concrétisée notamment par le fait que 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, et l'ensemble des pages est conservé dans un même classeur ;
 - *une procédure d'accès relativement libre* (accès au classeur non contraint).
6. Enfin, *mise en place, suivi et adaptation du dispositif par le management*. Cette action, essentielle pour prolonger l'acte de conception initial par la pratique et ainsi aboutir au dispositif le mieux adapté à son contexte socio-organisationnel, devait aussi permettre de vérifier l'adéquation des principes définis par le groupe de travail.

A l'heure où cet article a été rédigé, un premier bilan lié à la mise en place de ces solutions a été réalisé. Il intervient environ trois mois après le début des actions. Il est apparu encore trop tôt pour en évaluer l'impact sur la production. Par contre, il a permis de noter que les actions 2, 4, 5 et 6 décrites ci-dessus avaient bien été mises en place. L'action 1 n'avait pas encore été systématisée, le management ayant préféré rencontrer 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). Cela dit, pour plusieurs cas, le management a décidé d'appliquer l'action 2 et, donc, de réorganiser les équipes de travail par affinités ce qui, de facto, a permis de résoudre certains problèmes.

Ce bilan a aussi permis de constater que la mise en place des formulaires 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 ces opérateurs.

Concernant l'action 3, elle n'a pas encore été mise en place malgré une première tentative. L'équipe de l'atelier a exprimé des difficultés à « écrire » son savoir-faire et attend d'être assisté dans cette tâche (ce qui est prévu dans les mois qui viennent).

Concernant l'action 4, le management a anticipé avec près d'un an d'avance ses besoins de recrutement et a choisi pour l'instant d'améliorer l'intégration des nouveaux arrivants en désignant un tuteur attitré qui accompagnera chacun d'eux durant toute sa formation et lui donnera des travaux de difficultés progressives. Cette approche a déjà été appliquée une première fois. Cet allongement de la période d'intégration a été complété par la mise en place d'une réunion hebdomadaire de partage d'expérience, relativement courte et centrée sur un fait notable.

Enfin, un nouveau bilan est prévu d'ici 3 mois en accord avec l'action 6, durant lequel une évaluation plus poussée sera menée.

Conclusion

L'intervention rapportée ici montre à quel point le contexte socio-affectif peut influencer directement la qualité des contenus échangés et la qualité des interactions. Il apparaît de ce fait déterminant dans le choix des solutions les plus directement acceptables pour résoudre les dysfonctionnements liés à de transmission de consignes.

Plus généralement, cette étude conduit à comprendre que la qualité d'un échange dépend de façon prépondérante de la *motivation naturelle* des interlocuteurs à s'y engager. Les affinités et la confiance interpersonnelles apparaissent comme des sources immédiates de cette motivation naturelle. En leur absence, les opérateurs peuvent ne pas vouloir communiquer ou alors peuvent communiquer mais en s'appuyant sur d'autres sources de motivation comme, par exemple, une prescription du management. La source de la motivation à communiquer apparaît alors déterminante sur les contenus échangés et les modalités de communication privilégiées. Si bien que lorsque la seule motivation est une prescription à respecter, l'information communiquée apparaît plus restrictive – voire inexistante si l'effort pour la produire est jugé trop important - et moins bien adaptée au destinataire.

Il nous semble que ces constats devraient dépasser l'entreprise au cœur de cette étude. 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. Compartimenter l'étude de chaque dimension – socio-affective 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 et des comportements (cf. Ribert-van de Weerd, 2001). Prendre en compte ensemble ces dimensions ne va toutefois pas sans poser des problèmes, notamment théoriques et méthodologiques (Cahour, 2006)... mais a-t-on encore le choix ?

Bibliographie

- 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. *@ctivités*, 5 (1), 79-102 (<http://www.activites.org/v5n1/v5n1.pdf>).
- Cahour, B. (2006) Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique. *Le Travail Humain*, 4 (69), 379-400.
- Dumont, M., Perret-Clermont, A.-N. & Moss, E. (1995) Influence de la relation d'affinité affective sur le raisonnement moral. *Cahiers de Psychologie*, 32, 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, pp. 59-67.
- Karsenty, L. (2008) *L'incompréhension dans la communication*. Paris : PUF, Collection 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).
- Maisonneuve, J. (1966) *Psychosociologie des affinités*, Paris : PUF.
- 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*, 41, 574-599.
- Siegrist, M., Earle, T. and Gutscher, H. (2003). Test of a trust and confidence model in the applied context of electromagnetic field (EMF) risks. *Risk Analysis*, 23, 705-716.
- 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.