

Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance¹

Laurent KARSENTY

ErgoManagement, 4 rue de Guyenne, 31130 Quint-Fonsegrives

laurent.karsenty@ergomanagement.fr

Résumé. Les organisations traversent de plus en plus régulièrement des phases de changement de tous ordres. Ces changements, s'ils dégradent ou compliquent parfois le travail des opérateurs, impactent aussi bien souvent leur identité professionnelle sans que l'encadrement sache toujours l'anticiper, le mesurer et y faire face. Or, cette impuissance de l'encadrement peut se traduire par la perte de confiance de leurs opérateurs, ce qui complique ensuite sérieusement la mise en œuvre de leurs missions. Au-delà de ce constat, qui sera illustré par des situations réelles rencontrées notamment au cours d'une étude sur l'encadrement de proximité à la SNCF, la question est soulevée de savoir si l'ergonomie francophone est armée conceptuellement et méthodologiquement pour aider les organisations à faire face à ce type d'impact du changement. Nous pensons que non et qu'il est nécessaire, si l'on veut intervenir dans ce cadre, de faire appel à des concepts issus de disciplines connexes. Cette discussion nous amènera à souligner l'importance d'un ensemble de conditions spécifiques pour accompagner le changement.

Mots-clés : résistance au changement, accompagnement du changement, management, sens du travail, confiance

¹ Ce texte correspond à une version pré-définitive de la communication présentée au congrès de la SELF'2012 (Société d'Ergonomie de Langue Française) à Lyon en Septembre 2012.

INTRODUCTION

Que ce soit pour s'adapter à de nouvelles réglementations, aux évolutions du contexte socio-économique ou à l'accès à de nouvelles technologies, les organisations ne manquent pas de raisons de conduire des changements. Ceux-ci semblent de plus en plus fréquents si bien que l'entreprise d'aujourd'hui se caractérise par un mouvement incessant. Un effort d'adaptation quasi continu est par conséquent demandé aux managers et à leurs équipes opérationnelles. Celles-ci ne sont le plus souvent ni à l'origine de ces changements, ni acteurs dans leur conception. Malgré cela, cet effort se fait parfois sans grande difficulté tandis que, d'autres fois, il soulève de vives protestations ou bien provoque une certaine forme de passivité et de désengagement qui vient tout autant entraver la réussite du changement. Dans les deux cas, le management qui est censé porter le changement peut se trouver désarmé pour comprendre et faire face à ce type de difficultés et souhaiter être aidé, notamment par l'appui d'un ergonome.

La question se pose alors de savoir dans quelle mesure un ergonome formé classiquement à l'ergonomie francophone dispose de l'outillage conceptuel et méthodologique nécessaire pour traiter ce genre de situation. On serait tenté, dans un premier temps, de répondre de manière positive, tant il existe de travaux en ergonomie se réclamant de l'accompagnement du changement (voir par exemple, les actes du 36^e Congrès de la SELF de 2001 qui portait sur le thème des « Transformations du Travail, Enjeux pour l'ergonomie »). Par ailleurs, il est devenu courant de faire appel à un ergonome pour aider à introduire un nouvel outil ou une nouvelle version d'un outil censé apporter des gains de productivité : son aide porte alors le plus souvent sur l'analyse de l'existant, l'identification des points bloquants et des points d'amélioration et le recueil des souhaits d'amélioration de la part des utilisateurs ; sur cette base, il peut aider le responsable de projet et les concepteurs à mieux définir les fonctionnalités et les procédures d'utilisation de l'outil ; il peut aussi animer un groupe de travail participatif associant utilisateurs et concepteurs pour produire ces éléments de définition. Toutefois, la problématique est différente lorsqu'un changement s'impose ou est imposé par la direction et que le rôle des responsables du projet est de trouver comment le mettre en œuvre au mieux. On se rappelle que certains ergonomes, confrontés à cette question, en appelaient alors à une « ergonomie du changement » dans les organisations (Valot, 2001). Et à y regarder de plus près, on se rend compte qu'une majorité de travaux en ergonomie, s'ils abordent avec précision une partie des facteurs d'acceptabilité du changement, en délaissent d'autres, tout aussi importants, voire parfois plus importants. Par exemple, ils sont nombreux à mettre en évidence des effets du changement comme la transformation de la nature des tâches réalisées, des conflits d'objectifs

ou de règles de travail, l'augmentation de la charge de travail et/ou du cadencement du travail, des difficultés à maintenir une coordination efficace avec d'autres opérateurs, l'apparition de risques pour la santé ou la sécurité, etc. Mais peu de travaux identifient et traitent d'effets du changement sur l'*identité professionnelle* des opérateurs, sur leurs *relations professionnelles*, sur la *confiance* qu'ils accordent à leur encadrement et sur les *difficultés de cet encadrement* à accompagner le changement (des exceptions existent toutefois, par ex. : Biquand, Labille et Case, 2001, Guibert et al. 2010, ...). Est-ce à dire que ces dimensions n'intéressent pas l'ergonomie ? Ou bien faut-il reconnaître que l'arsenal conceptuel et méthodologique de l'ergonome mériterait d'être complété ? C'est plutôt dans cette deuxième voie que nous orienterons la suite de la communication, en prenant appui dans un premier temps sur quelques exemples illustratifs tirés de situations réelles, puis en discutant de l'intérêt possible de certains concepts et approches issus de disciplines connexes à notre discipline. Cette discussion nous amènera à souligner l'importance d'un ensemble de conditions pour accompagner le changement.

QUAND LE CHANGEMENT AFFECTE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

Les deux premiers exemples qui vont illustrer notre propos sont tirés d'une étude en cours menée à la SNCF au sein des activités Voyageurs². L'objectif de cette étude est d'améliorer les pratiques des dirigeants de proximité (DPX) dans un but plus général d'amélioration de la sécurité. Une première phase de l'étude a consisté à dresser un diagnostic du métier de DPX. Celui-ci a conduit à recueillir de nombreux exemples de changements menés au sein de la SNCF, dont plusieurs ont posé et parfois posent encore des problèmes d'acceptabilité. Il n'est pas possible de tous les détailler ici. On en a donc choisi deux qui semblent assez représentatifs et la suite de la communication permettra de proposer une réflexion plus générale tenant compte des autres cas rapportés. A noter que les données ont été recueillies au cours d'entretiens menés, d'un côté, avec des DPX et, de l'autre, avec des agents qu'ils encadrent. Le troisième exemple est tiré, quant à lui, d'une étude sur un projet de changement informatique de grande envergure (Autissier et Moutot, 2007).

Un outil entravant le travail bien fait

Le premier exemple concerne l'introduction, en 2006, de l'outil innovant Accelio destiné aux ASCT (Agents du Service Commercial Train, plus communément appelés contrôleurs). Il s'agit d'une sorte de PDA qui, à l'image des smartphones d'aujourd'hui, permet de regrouper de nombreux outils et documents que l'ASCT devait auparavant transporter : on parlait alors de 13 kg de documents et

² Cette étude est commanditée par la Direction de la Sécurité de la SNCF représentée par Christian Neveu et Stella Duvenci-Langa.

matériels remplacés par ce seul outil. Sans entrer dans les détails, le terminal Accelio permet la lecture des titres de transport télébillétiques (carte à puce sans contact) et des billets imprimés via internet, le calcul et l'impression des bulletins de régularisations et des PV à bord auprès des voyageurs, l'utilisation de différents logiciels permettant de renseigner les clients sur les horaires de trains et de correspondances ou d'informer sur des itinéraires dans les très grandes villes, l'accès à une messagerie et le transfert d'informations commerciales liées à l'activité de l'ASCT (titres de transport vendus, amendes infligées, ...) par une simple synchronisation du terminal avec les systèmes centraux de la SNCF. Les avantages prévus et mis en avant de l'outil étaient multiples lors de son introduction : réduire la charge physique de travail, améliorer le traitement commercial des litiges (ex. indemnisation des retards), mieux lutter contre la fraude, améliorer le service client, fiabiliser et accélérer la collecte des recettes et enfin « revaloriser la profession et rompre l'isolement physique des ASCT, dispersés et peu joignables ». Dans les faits, Accelio a connu beaucoup de difficultés de fonctionnement au début qui l'ont desservi (bugs, lenteurs, difficultés de navigation, ...). Mais au-delà de ces aspects, certes non négligeables, les résistances les plus dures trouvaient leur source ailleurs : risque de « flicage » ressenti par une part des ASCT, traduisant une certaine méfiance à l'égard de la direction ; dégradation de la relation client du fait de l'augmentation du temps d'exécution, notamment pour émettre des régularisations et des PV (exemple de verbatim recueilli sur un forum d'ASCT : « c'est un outil super (ton ironique) : Paris à Toulon 80 voyageurs contrôlés sur 550 ») ; caractère dépassé de l'outil dès sa sortie, certains ASCT ironisant sur le fait que des clients disposaient d'applications sur leur smartphone donnant des informations en direct sur les horaires alors qu'eux-mêmes n'arrivaient pas toujours à les obtenir. Bref, pour une partie au moins des ASCT, cet outil générait « du stress, une frustration *de ne pas pouvoir travailler correctement* » (l'expression a été relevée sur le site d'une organisation syndicale). Ce qui nous semble remarquable dans cet exemple, c'est qu'au-delà des difficultés d'usage liées à l'outil, ce sont les menaces sur l'identité professionnelle des ACST qu'il a soulevées lors de son introduction qui ont justifié ses plus virulentes critiques. En effet, lorsqu'on demande à ces agents ce qui leur apporte le plus de satisfaction dans leur travail, ils nous livrent pour l'essentiel 3 réponses : « avoir pu contrôler tout le train », « avoir permis au train d'arriver à l'heure et sans problème », c'est-à-dire sans retard, sans agression et sans faux départ, et « avoir pu apporter un service de qualité aux usagers ». Les lenteurs et dysfonctionnements d'Accelio menaçaient directement ces objectifs qui définissent les contours d'un travail bien fait, dans lequel les ASCT veulent se reconnaître (Clot, 2010). En somme, la vitesse d'exécution des actions – critère classiquement

présent dans les guides ergonomiques de conception - n'est pas un critère qui a beaucoup de sens en soi ; il n'en a qu'en regard de ce qui compte pour les agents, de ce qui fait que le travail est satisfaisant pour eux.

Il est à noter qu'aujourd'hui, après plusieurs mises à jour et le constat des effets et des usages réels de cet outil, le système n'est plus rejeté.

Un changement impactant une responsabilité de métier

La législation a introduit aussi des changements dans le métier d'ASCT : avant, un contrôleur pouvait mettre un usager dehors quand il n'avait pas de billet et ne voulait pas régulariser sa situation ; maintenant, il n'en a plus le droit. Il lui faut appeler un service d'appui situé à Rennes qui pourra décider de solliciter une police interne. Celle-ci sera alors présente à l'arrivée du train. Cette évolution, qui constitue une mise en conformité par rapport à la loi, a aussi théoriquement l'avantage de préserver les ASCT d'agressions et de favoriser un climat serein dans le train. Et pourtant, elle a posé et pose encore des difficultés, surtout à d'anciens ASCT qui se vivaient comme « la police à bord » et qui ressentent que leur travail est bien fait quand ils ont réussi, par leurs actions, à obtenir un train « dans les règles » et un parcours « sans problème », que ce soit du côté des usagers comme de la sécurité des circulations. Il est important de noter que le rôle de « police à bord » est un rôle qui n'existe que vis-à-vis des usagers du train. C'est donc aussi une forme de relation à ces usagers et c'est cette relation que les anciens ASCT ne se sentent pas prêts à abandonner (ils peuvent notamment penser que les usagers ont besoin de sentir une « police » près d'eux). Les nouveaux ASCT ne ressentent généralement pas cette « résistance » à l'acceptation de la nouvelle réglementation car, dès le départ, la définition du métier qui leur a été proposée délimitait leurs fonctions de façon à exclure ce rôle de « police à bord ». Ils ne l'ont donc pas intégré dans leur identité professionnelle.

L'encadrement de proximité est censé s'assurer que cette nouvelle réglementation est bien comprise et appliquée. Avec les agents récalcitrants, il avoue toutefois rencontrer des difficultés. Il a finalement peu de prise sur eux, la confiance des DPX envers les agents s'altère sans qu'ils sachent comment l'éviter.

Au-delà de la participation, le sens donné au changement

Dans les deux exemples précédents, on pourrait objecter que l'acceptation du changement n'a pas été facilitée du fait d'un manque d'implication dès le départ des acteurs qu'il visait. Favoriser la participation constitue d'ailleurs l'une des recommandations les plus fréquemment mise en avant dans les travaux en ergonomie (ex. Wilson & Morris, 2004) et en gestion sur la conduite du changement (ex., Autissier et Moutot, 2007). Le dernier exemple qui suit, tiré cette fois d'une toute autre situation de travail, permet de comprendre que l'acceptation d'un

changement va au-delà de la simple participation à son élaboration.

Dans une société spécialisée dans l'installation de matériel pétrolier dans le monde, dont le développement est notamment passé par la fusion avec plusieurs entreprises locales, la direction lance un projet d'unification des applications informatiques de gestion baptisé UNIXA (Autissier et Moutot, 2007). Les auteurs de l'étude rapportent les réactions du responsable du contrôle de gestion, directement touché par ce changement. Celui-ci a d'abord eu une réaction « très négative », suite à la perte anticipée de son outil de gestion d'alors : « tout le travail que l'on a fait depuis trois ans pour mettre en place notre contrôle de gestion va être mis à la poubelle. » On peut qualifier le sentiment exprimé par ce responsable comme un sentiment de perte. Mais toute perte n'aurait pas eu le même impact : on peut penser que la perte de l'outil existant de gestion affecte particulièrement le responsable parce qu'il le conçoit comme le produit de son action, un produit dans lequel il se reconnaît.

Ce sentiment de perte semble alors renforcer une défiance déjà existante vis-à-vis de la direction : « Pour moi, le projet UNIXA était encore une idée du siège de Paris qui avait du temps et de l'argent à perdre. » En fait, sa réaction négative semble aussi beaucoup liée à la manière de procéder de la direction : « Le projet UNIXA avait été initié par la réunion de lancement du mois de juin et devrait prendre fin 18 mois plus tard. Cette annonce m'a surpris et froissé car en tant que responsable du contrôle de gestion, je n'avais pas été consulté. » Comme on le voit, la réaction négative du responsable n'est pas liée aux qualités intrinsèques de l'outil de remplacement, mais à la dépossession d'un travail qu'il a mené avec son équipe pendant les dernières années et à ce qui ressemble à un manque de reconnaissance de son rôle et de ses compétences par la direction qui a lancé le projet.

Sa réaction va toutefois évoluer, suite à son implication fortement sollicitée dans des groupes de travail réalisant la conception détaillée de l'outil de remplacement. En fait, ses propos semblent montrer que ce n'est pas tant l'effet de sa présence sur la définition de l'outil qui a été le moteur de son évolution ; le déclic est plutôt venu de l'identification d'une nouvelle opportunité d'évolution grâce à ce projet : « En phase de conception, j'ai compris qu'il y aurait un nouveau métier de coordinateur pour l'utilisation du nouvel outil. J'y ai vu un intérêt personnel de pouvoir évoluer dans mon métier. [...] J'ai pris le leadership de beaucoup de groupes de travail et me suis mis à faire un effort de compréhension de l'outil. » L'évolution de l'attitude du responsable est donc devenue possible uniquement lorsqu'il a pu inscrire le projet UNIXA dans sa propre construction identitaire au travail. Ce faisant, il lui a donné un sens qu'il ne percevait pas au début. Ce sens, cette direction qu'il a trouvée, apparaît comme

la principale source de son engagement dans le changement.

CHANGEMENT ET CONSTRUCTION IDENTITAIRE

Tous ces exemples nous ramènent au concept d'identité professionnelle. On pressent toutefois qu'il est multi-facette : tantôt déclinable en critères de qualité du travail, il semble aussi s'appuyer sur des rôles et des relations dans lesquelles sont exercés ces rôles, ainsi que sur des produits de l'action. L'identité professionnelle ne semble pouvoir être appréhendée sans comprendre son ancrage dans le passé et, surtout, sa projection vers l'avenir à travers notamment la notion de sens au travail.

Pour appréhender plus généralement le concept d'identité professionnelle, trois de ses caractéristiques méritent une attention particulière :

- *l'aspect processuel de la construction identitaire* : on l'a vu avec le 3^e exemple, l'identité professionnelle n'est pas figée ; elle peut se redéfinir et le changement en est d'ailleurs une occasion. En se référant au sociologue Renaud Sainsaulieu (1985), on doit considérer que le travail et l'entreprise sont des lieux privilégiés de « productions identitaires ». Bref, plutôt que de parler d'identité professionnelle, il serait plus juste d'invoquer un processus de construction identitaire au travail. Ce processus est foncièrement social dans le sens où l'identité se construit par identification à des pairs, des chefs ou des groupes (Sainsaulieu, 1985).

- *la recherche de sens* : le psychosociologue américain Karl Weick (1995) avait déjà identifié l'intrication inévitable entre le processus de construction de sens (*sensemaking*, en anglais) et la construction identitaire qu'il sert : au fond, nous enseigne-t-il, nous cherchons un sens aux événements qui participent à la construction de notre identité, autrement dit un sens qui valorise notre action ou notre image, en particulier l'image vers laquelle nous tendons : « I make sense of whatever happens around me by asking what implications do these events have for who I will be³ » (p. 24).

- *le besoin de cohérence* : le travail a du sens lorsqu'une personne réussit à mettre en cohérence son identité, son activité de travail et son milieu de travail (Pratt & Ashforth, 2003). Un changement vient généralement perturber cette cohérence, par nature subjective bien que fortement dépendante de l'environnement social qui permet à chacun de s'identifier par rapport aux autres (Dubar, 2000). En précisant un peu, on peut considérer que la cohérence qui peut être touchée par le changement porte sur un ensemble d'éléments qu'on propose de regrouper en 4 catégories : (1) QUI : les caractéristiques permettant d'être identifié dans son milieu professionnel (poste

³ Je fais sens de ce qui se passe autour de moi en me demandant quelles implications les événements ont pour celui que je serai (trad. libre).

occupé, compétences, responsabilités, degré d'autonomie accordé, rémunération, ...), (2) AVEC QUI : les rôles tenus au travail et les relations qui permettent de les exercer et d'être reconnus dans ces rôles, (3) COMMENT : les actions et les productions déjà réalisées, en cours ou à venir qui incarnent ce qu'on cherche à être, ainsi que les conditions de travail qui délimitent l'espace de fonctionnement qu'on juge acceptable, (4) POURQUOI : les buts, les valeurs et les ambitions (cf. May et al., 2004). Le changement menace de disparition certains éléments de cet ensemble cohérent⁴ et les « résistances » au changement peuvent être interprétées, au moins en partie, comme le signe d'une incapacité à se redéfinir tout en gardant une certaine cohérence dans sa trajectoire professionnelle et dans ses croyances (Dubar, 2002). Le dépassement de ces « résistances » est possible si l'acteur réussit à reconstruire une *histoire* (Weick, 1995) ou à repenser sa *construction biographique* (Dubar, 2002) en reliant, d'une part, sur un axe temporel son passé, les événements présents provoquant une rupture (ici liée au changement) et des perspectives d'avenir et, d'autre part, sur un axe spatial, les situations et les relations de travail, les activités et les buts. Cette reconstruction est dépendante du contexte social qui, pour qu'une identité existe, doit la reconnaître. Si l'acteur tient absolument à garder un groupe d'appartenance donné, il sera contraint dans la « ré-écriture » de son histoire par les normes sociales de ce groupe. Si ce n'est pas le cas, il pourra aborder ce travail de « ré-écriture » tout en envisageant un changement d'environnement social.

LA QUESTION DE LA CONFIANCE

Quel lien peut-on alors faire entre le changement et la recherche de sens qu'il engendre et la dégradation de la confiance avec le management qui peut être observée dans ce contexte ? La confiance est un mécanisme pour réduire l'incertitude de façon à évacuer certains risques (Luhmann, 2006). Or, le changement, qui entraîne à coup sûr une perte, est annonciateur d'un progrès futur sans le garantir : une part d'incertitude peut ainsi apparaître dans l'horizon identitaire de chaque acteur concerné. Cette incertitude peut faire naître certains risques ou rendre certains risques existants plus probables (perte d'emploi, changement de métier, déqualification, incapacité à réaliser un travail satisfaisant, diminution de la rémunération, ...). Dans le cas d'un changement dicté par l'organisation, les acteurs concernés dépendent de la direction et de leur encadrement pour abaisser ce type de risques. Ils auraient donc

⁴ Le propos simplifie volontairement la réalité car il est évident que la cohérence entre tous ces éléments est rarement parfaite dans une situation de travail donnée. Cela traduit d'ailleurs une capacité d'acceptation de l'incohérence que chacun porte, même si elle est probablement variable d'un acteur à l'autre. Le changement qui est rejeté traduirait un dépassement du seuil d'acceptation de l'incohérence propre à chacun.

naturellement besoin de leur faire confiance pour croire que ces risques sont suffisamment faibles. Cela signifie qu'ils seraient en droit d'attendre de leur management une écoute et, surtout, des moyens crédibles pour être rassurés. Quand le management est dans l'incapacité d'apporter ce type de soutien, soit qu'il n'a pas perçu les inquiétudes de son équipe, soit qu'il n'a pas les informations pour apporter le soutien attendu, soit qu'il agit de façon incohérente avec les informations qu'il a données pour apporter ce soutien, la confiance initialement accordée peut lui être retirée, au moins en partie. Pour peu que ce ne soit pas la première fois, ou que la confiance était déjà atteinte par d'autres raisons, cette dégradation de la confiance peut se transformer en une attitude de méfiance et toute communication devient alors beaucoup plus difficile. La méfiance conduit à ne pas croire l'autre d'emblée, et à rechercher systématiquement un autre sens aux informations qu'il/elle avance que celui qui est explicitement véhiculé (Karsenty, 2011). Généralement, d'autres interprétations sont trouvées et le doute fait son apparition. Comme la méfiance s'est installée, l'autre n'est plus sollicité pour lever ce doute et peut du coup ressentir une réelle incapacité à agir sur la situation.

QUEL ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ?

Il convient de reconnaître ici la difficulté de la tâche attendue du management : il ne s'agit pas seulement pour lui d'apporter des explications au changement, d'avancer des garanties sur des effets craints du changement qui n'auront pas lieu – ce qui, dans le contexte socio-économique actuel particulièrement imprévisible lui est devenu de toute façon de plus en plus difficile - ou d'engager des actions cohérentes avec les progrès visés par le changement (ex., apporter des modifications à un outil ou engager des formations pour concrétiser l'objectif de rendre des opérateurs plus polyvalents et autonomes). Ces initiatives peuvent apporter un certain soulagement mais le besoin des acteurs touchés par le changement va au-delà puisqu'il s'agit pour eux d'arriver à se redéfinir dans la nouvelle situation, c'est-à-dire à retrouver une nouvelle forme de cohérence entre leurs croyances, leurs relations et groupes d'appartenance, leur parcours professionnel et leurs valeurs et ambitions.

Une fois la problématique du changement reformulée ainsi, une évidence apparaît : l'acceptation du changement touchant à l'identité professionnelle ne peut se faire sans l'implication active des acteurs directement concernés car il revient à chacun d'eux de déterminer comment reconstruire leur histoire professionnelle. Un management attentif et bienveillant peut éventuellement anticiper des difficultés d'acceptation du changement, prévoir certaines mesures pour apaiser les craintes et ouvrir de nouvelles perspectives. Mais le processus de redéfinition, même partiel, d'une identité

professionnelle ne peut être réellement mené que par celui qui la porte.

L'implication des acteurs concernés par le changement dans des groupes de travail est donc importante. Elle a déjà été soulignée en ergonomie comme une condition de l'acceptabilité du changement (Morris et Wilson, 2004). Mais elle l'a été le plus souvent, dans ce cadre, avec l'objectif de favoriser une co-détermination des composantes du changement (ex., définition précise des fonctionnalités d'un outil, de ses usages et des modes opératoires, des formations requises, etc.), et non une reconstruction des identités professionnelles. Certes, cette reconstruction peut passer par la co-définition des composantes du changement mais ne se confond pas avec elle.

Concrètement, il nous semble important d'insister sur les orientations suivantes pour favoriser un changement touchant à l'identité professionnelle :

- la direction doit montrer un engagement clair pour que les effets du changement qu'elle promet soit identifiés et gérés au mieux ;

- un climat de confiance doit exister entre les acteurs visés par le changement et leur management ou, le cas échéant, avec les personnes en charge de conduire le changement ; si ce n'est pas le cas, des actions préalables visant à restaurer un certain niveau de confiance devraient être aménagées, par exemple en ayant recours à une médiation (ex., Flanchec, Rojot, Fourboul, 2006) ou en menant un diagnostic des relations de travail et en animant un groupe de travail pour traiter de problématiques au cœur de la défiance qui s'est installée (ex., Karsenty, 2011) ;

- ce groupe doit posséder ou avoir la capacité d'acquérir une bonne connaissance non seulement des activités visées par le changement mais aussi des éléments issus de l'activité qui apportent de la satisfaction aux acteurs concernés et des risques que ces derniers perçoivent en lien avec le changement ;

- le groupe doit faire preuve d'une capacité d'écoute en sollicitant le ressenti de chacun face au changement prévu et en acceptant des oppositions franches au changement ; il doit posséder une réelle capacité d'explication de ce changement démontrant sa connaissance des tenants et aboutissants ;

- il doit aussi disposer de réelles marges de manœuvre pour adapter le changement et offrir de nouvelles perspectives aux acteurs qu'il touche directement ;

- les animateurs du groupe doivent favoriser l'expression de solutions par chaque acteur ; ces solutions peuvent être élaborées au sein du groupe ou provenir d'autres formes d'interactions sociales (voir points suivants) ;

- les sessions du groupe de travail devraient être complétées par des entretiens individuels entre les acteurs visés par le changement et le service des ressources humaines afin d'établir, si besoin, un bilan de compétences et d'identifier toutes les possibilités

d'évolution professionnelle que peut offrir l'organisation ;

- un débat sur les pratiques existantes au sein d'un métier ou d'une activité doit être encouragé, afin de favoriser une redéfinition collective des normes sociales ;

- l'expérimentation de nouveaux outils, nouvelles pratiques ou nouveaux modes d'organisation, basée sur des simulations ou des situations réelles, devrait être permise et même encouragée. Ceci signifie qu'un droit de rétractation devrait être autorisé.

CONCLUSION

Les travaux qui viennent d'être mentionnés et les réflexions qui ont été développées convergent sur une idée finalement assez simple : le sens donné au travail conditionne l'acceptabilité du changement. Il faudrait donc pouvoir l'appréhender pour accompagner au mieux le changement. Les choses se compliquent lorsqu'on prend en compte que ce sens résulte de liens que chacun tisse tout au long de la vie entre son histoire professionnelle, son activité et son milieu de travail ainsi que ses croyances et aspirations. Accompagner le changement suppose donc de pouvoir en comprendre l'impact non seulement sur chacune de ces dimensions mais aussi sur leurs liens d'interdépendance.

On l'a dit, et ce n'est pas nouveau, cette compréhension ne peut être acquise qu'avec l'implication active des acteurs touchés par le changement. Mais croire que l'objectif de cette participation serait seulement d'en expliquer les raisons pour convaincre tous les acteurs visés de sa nécessité et/ou trouver comment augmenter la pertinence ou l'applicabilité d'un nouveau dispositif et/ou éviter certains de ses effets sur la santé et la sécurité pourrait être préjudiciable au succès de la démarche : l'objectif est aussi - et parfois surtout - d'aider les acteurs visés par le changement à se redéfinir professionnellement, partiellement ou totalement. Quand l'engagement dans le changement n'est accessible qu'à ce prix, le rôle de l'ergonome devrait dépasser le rôle qu'il a généralement pris ou qui lui est classiquement dévolu : au-delà de l'analyse du travail, il devrait aussi pouvoir conduire une analyse du sens du travail.

BIBLIOGRAPHIE

Autissier D. & Moutot J.M. (2007). *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Paris. Dunod.

Biquand, S., Labille, B., & Casse, C. (2001). Management et ergonomie : conduite du changement dans les petites structures. In *Actes du 36^e Congrès de la SELF* (pp. 118-124). Montréal, Québec.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris : La découverte.

Dubar C. (2002). *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

- Flanhec, A. L., Rojot, J., & Fourboul, C. V. (2006). Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation. *Relations industrielles*, 61(2), 271-295.
- Guilbert, L. Leduc, S., Valléry, G., Demailly, I. (2010). Implantation des messageries électroniques en Gendarmerie Nationale : quelles incidences sur la communication et l'information ? *Psychologie du travail et des organisations*, 16, 2, 104-120.
- Karsenty L. (2011) Confiance interpersonnelle et communications de travail : le cas de la relève de poste. *Le Travail Humain*, 74(2), 131-155.
- Luhmann N. (2006) *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds). *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler (pp. 309-327).
- Sainsaulieu R. (1985) *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques (1^e édition 1977).
- Valot C. (2001). Pour une ergonomie du changement dans les organisations. *Actes du 36^e Congrès de la SELF. Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie* (pp. 24-29). Montréal, Québec.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks California.
- Wilson J. & Morris W. (2004) Conception participative des équipements de travail : enseignements et suggestions pour de futures actions. *Newsletter du BTS* (Bureau Technique Syndical européen pour la santé et la sécurité), n° 24-25, pp. 24-27.