

## La confiance et le contrôle : deux notions nuancées, interactives résolument liées l'une à l'autre

Conviction n°19- Mars 2016

Nicolas Toledo, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

Nicolas Toledo

Officier de police judiciaire, directeur d'enquêtes lors d'événements accidentels et/ou criminels majeurs, il a une véritable expertise dans la conduite d'investigations et l'analyse d'événements. Diplômé du mastère spécialisé Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, il est spécialisé dans les FHO et participe, aux côtés de l'équipe expertise et accompagnement, à des formations et à des diagnostics culture de sécurité.



La confiance accordée par le manager crée pour l'opérateur un espace d'initiative qui lui permet d'exprimer tout son professionnalisme. Cela implique que le manager calibre cet espace pour que l'acteur de première ligne se sente accompagné et guidé.

### La confiance : une solution par défaut lorsque le contrôle est impossible ?

Lorsque le contrôle paraît trop coûteux, complexe à mettre en place, lorsque l'activité est trop peu connue pour être planifiée et donc contrôlée, la tentation est grande de substituer la confiance au contrôle, par défaut et par nécessité. On imagine le manager gazier contraint de faire confiance à ses équipes parce qu'il est physiquement trop loin pour exercer le moindre contrôle ou parce qu'il n'a pas les connaissances techniques suffisantes. Limiter la place de la confiance dans son management à ce seul usage de substitution, serait réducteur. Confiance et contrôle sont deux notions indissociables et complémentaires qu'il faut alterner.

### Confiance... de quoi parle-t-on ?

La confiance décrit un type de relation informelle entre des personnes. Elle leur permet de s'accorder sur les modalités de réalisation d'un projet commun. Cela suppose des engagements forts des diverses parties qui génèrent en retour, des attentes réciproques.

Dans le milieu industriel, la confiance est un trait culturel fort. Elle caractérise un style de management particulier mettant au premier plan la relation humaine. Elle doit être le fruit d'une réflexion rationnelle du management, intégrant divers facteurs : la compréhension des risques, la criticité de la tâche considérée, le niveau de compétence requis, le contexte dans lequel se réalise l'opération, le profil de l'opérateur, la composition de l'équipe, l'historique de la collaboration au sein de l'équipe, etc.

La confiance régule bien sûr les activités individuelles, mais au-delà de ça, elle se propage dans toutes les strates de l'organisation, jusqu'aux outils de gestion de la sécurité.

### Confiance et contrôle pour une meilleure synergie en sécurité

Pour qu'une organisation apprenne de ses erreurs, elle doit pouvoir s'appuyer sur un système de recueil d'informations efficient. Or, le bon fonctionnement du REX dépend directement de la confiance des acteurs envers le traitement des informations recueillies.

Cette collaboration nécessaire, ne peut être envisagée qu'à la condition qu'il règne au sein de l'entreprise un climat de confiance. Or, pour être « en confiance », les employés doivent pouvoir compter sur une politique de sanctions juste et équitable qui fixe les règles à respecter et les limites à ne pas franchir. Chaque acteur a une lisibilité claire sur les conséquences de ses actes. Ces règles et limites, fondées sur une entente établie a priori, permet au manager d'encourager l'opérateur à prendre des initiatives et à réagir seul face aux imprévus. C'est le cas d'un rondier d'une raffinerie qui détecte un danger dans une situation non couverte par les procédures. Il sait que fermer la vanne va ralentir la production mais, il sait aussi que l'encadrement soutiendra sa



décision de prudence. Cette "sécurité gérée" apporte plus de flexibilité au système et améliore sa résilience.

### **La confiance : un atout pour le management de la sécurité**

La confiance accordée par le manager porte un message fort de reconnaissance et de valorisation des compétences de ses personnels. Elle lui permet de s'inscrire dans une logique de crédit vis-à-vis de l'opérateur. Il pourra en tirer profit à condition de formuler correctement ses attentes en prenant garde à donner à la sécurité la place qui lui revient !!!

*« Si tu fais ce que je demande mais que tu n'as pas respecté les règles de sécurité, alors je ne suis pas satisfait, tu n'as pas répondu à mes attentes »*

La personne qui reçoit cette confiance, aura comme objectif de se montrer à la hauteur des attentes de son supérieur hiérarchique. Pour l'opérateur expérimenté, la confiance témoignée par son encadrement lui permet de montrer son professionnalisme et confirmer son statut d'expert auprès de ses pairs. Pour les plus jeunes, c'est l'occasion de faire la preuve de leur

légitimité aux postes occupés. Soucieux de conserver la confiance reçue, ils s'appliqueront à répondre le mieux possible aux attentes de leurs managers.

### **Confiance et contrôle : une combinaison gagnante...**

La confiance du manager ne doit pas être excessive ou irrationnelle, au risque de placer ses équipes dans une situation d'autonomie mal vécue ou de responsabilité non désirée. Pire encore, cela peut entraîner une perte de repères néfaste à la sécurité et propice au sentiment d'abandon. C'est là, la limite d'un management exclusivement basé sur la confiance. Le contrôle apparaît dès lors, comme un outil complémentaire, indispensable. S'il est vrai qu'intégrer la confiance dans son management favorise l'implication et stimule la prise d'initiative, le contrôle reste indispensable pour assurer la stabilité de l'activité. Il permet à chacun de s'assurer qu'il agit conformément au projet d'action. C'est aussi le moyen pour le manager, de valider le travail

de l'opérateur, d'accompagner ses équipes et de montrer l'intérêt qu'il porte à leurs activités. S'il fait preuve de crédibilité, d'exemplarité et de cohérence, il pourra construire sa relation avec ses équipiers autour de valeurs choisies (ex. la sécurité). Dès lors, le contrôle apparaîtra aux opérateurs comme une démarche nécessaire, légitime et attendue.

### **...pour une culture de sécurité intégrée**

Un haut degré de confiance est atteint lorsque le manager a la certitude qu'il sera alerté dès lors que l'opérateur sera dans une situation d'incertitude. Réciproquement, ce degré de performance est atteint lorsque l'opérateur ne perçoit pas le contrôle comme une marque de défiance de la part de l'encadrement mais plutôt, comme l'occasion de s'assurer que le travail va dans le sens du projet commun. L'émergence de ce type de fonctionnement permet d'ancrer naturellement la sécurité dans les pratiques de travail au quotidien.