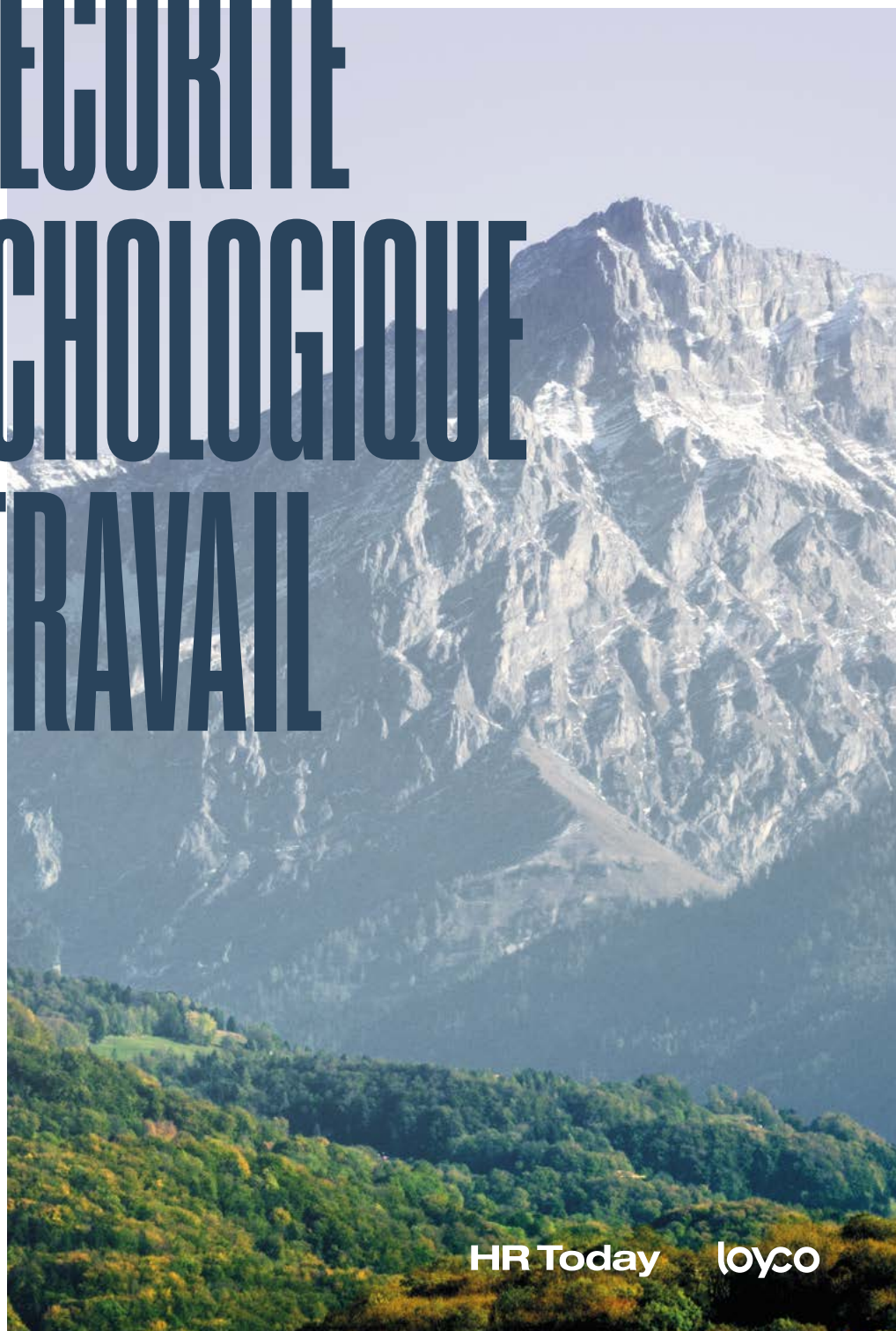


LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

SYNTHÈSE DE LA
RETRAITÉ RH DE
MAY 2023

FUTURE
OF WORK

HR Today **loyc**



DES MOMENTS D'ÉCHANGE ET DE SILENCE

Traversée par la douce lumière du soir caractéristique des soirées en montagne, les arbres se dressent devant nous, à flanc de coteau, calmes et majestueux. Adossé-e-s à l'un d'eux, nous écoutons les sons de la nature environnante, et captions sa sérénité et sa sagesse, que nous négligeons trop souvent dans nos vies quotidiennes, trop remplies, trop rapides. C'est l'expérience enrichissante que nous avons vécue lors d'une marche silencieuse durant notre retraite RH annuelle.

Ralentir et prendre du recul lors de deux jours à la montagne pour aborder avec plus de distance les défis professionnels que nous devons relever au quotidien, est précisément l'objectif de cet événement. Ceci afin de permettre aux expert·e-s des ressources humaines de réfléchir à des sujets de fond, et d'en tirer des enseignements durables, dont toute la profession peut profiter.

Les connaissances rassemblées ici sont donc issues d'un travail collaboratif réalisé en mai 2023 lors de cette retraite RH en Valais, événement animé par Mathilde Bourdin, Romina Kamhi et Jehan Laliberté, co-fondateur·rices d'Unplugged Project Sàrl.

Pendant ces deux jours les participant·e-s ont croisé leurs regards sur la thématique de la sécurité psychologique au travail. L'intervention de Sibylle Heunert Doulfakar, Psychologue du travail et des organisations, a mis en évidence des outils très concrets qui permettent de favoriser l'instauration de la sécurité psychologique au sein des équipes. Voici une synthèse de ces journées d'échanges qui, nous l'espérons, permettra aux professionnel·le-s des ressources humaines que vous êtes de mieux comprendre les enjeux de ce sujet d'actualité.



TROIS GRANDES TENDANCES

Le monde du travail est en constante évolution ! Un développement passionnant qui se traduit à l'heure actuelle par trois grandes tendances de fond : les modes de gouvernance évoluent, le besoin de participation des collaborateurs et des collaboratrices augmente et les risques psychosociaux coûtent de plus en plus cher.

Dans un monde complexe, instable et en accélération constante, la sécurité psychologique se révèle donc aujourd'hui un ingrédient essentiel pour permettre le travail collaboratif et préserver la santé des individus. Au fil de ce livre blanc, nous tenterons de reconstituer, pas à pas, les fondamentaux et les conditions-cadres de la sécurité psychologique en organisation, qui est au centre de tous ces enjeux.

Dans une première partie, nous retraçons le contexte historique et théorique de la sécurité psychologique avant de nous lancer dans la compréhension de ces enjeux. La dernière partie se concentre sur la manière dont elle peut être implémentée dans les équipes. Bonne lecture!

LES INTERVENANT·E·S ET MODÉRATEUR·RICES



Marc Benninger

Rédacteur en chef d'HR Today



Sibylle Heunert Doulfakar

Psychologue du travail
Réseau Syllagos



Jehan Laliberté

Cofondateur
Unplugged Project Sàrl



Christophe Barman

Cofondateur, Loyco



Mathilde Bourdin

Cofondatrice
Unplugged Project Sàrl



Romina Kamhi

Cofondatrice
Unplugged Project Sàrl

LES PARTICIPANT·E·S À LA RETRAITE



Evelyn Amacker

Directrice Administration,
Finance & Ressources humaines
de la Fondation Aigues-vertes



Pierre-Paul Cornet

Fondateur de SPLICES



Eric Druliolle

Head of corporate health
chez Loyco



Joëlle Mary

Responsable RH chez urbaplan



Allen Vernier

Head of People and Culture
chez QoQa



Stéphanie Dabrowski

Head of Talent chez Loyco



Maryline D'Amario

Responsable RH chez Ciposa



Nolwenn Nedelec-Lessard

Industrial Senior HR Manager chez
Richemont International SA



Rachel Roethlisberger

Head of Human Resources
chez Flyability

01

Les grands jalons de l'évolution du monde du travail

Le tournant des années 70
12

La volonté de briser les silos
12

Début des risques psychosociaux
12

Psychologisation des rapports de travail
14

02

Les enjeux de la sécurité psychologique

Réguler le collectif
18

Un ingrédient clé: la transparence
18

Enclencher une dynamique positive
19

L'entreprise n'est pas un club de copains
19

Améliorer les résultats opérationnels
20

03

Comment instaurer la sécurité psychologique ?

Elle ne peut pas être décrétée
24

Mesure et signaux d'alerte
25

Des règles pour instaurer la confiance
25

Dessiner ensemble une carte organisationnelle
26

Une croyance partagée qui évolue avec le temps
27

La culture du feedback: un levier puissant
27

Une implémentation au niveau des équipes
28

Comment libérer la parole?
28

Bonus

Le mot de la fin
30

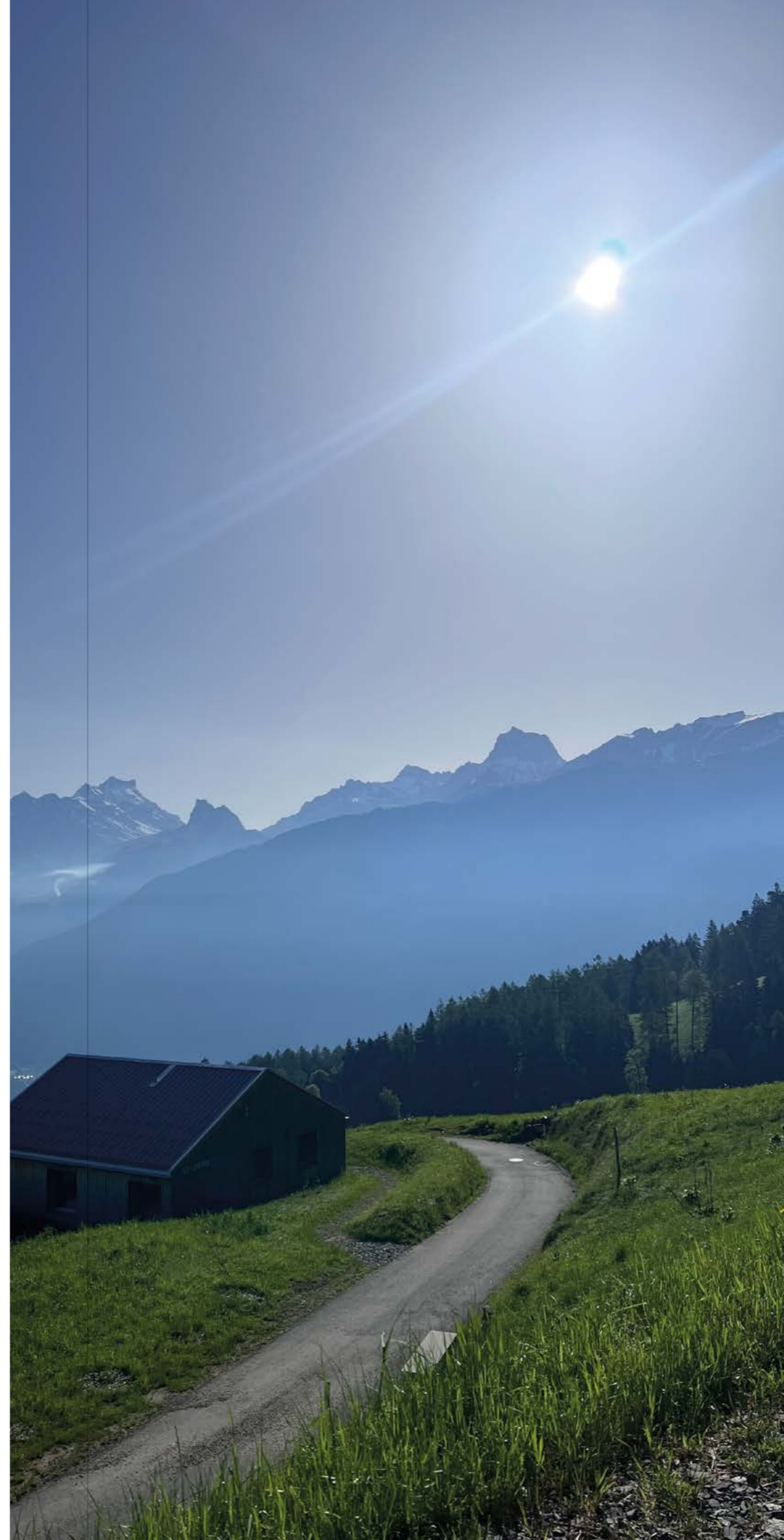
Définition de la sécurité psychologique
32

Glossaire
34

Bibliographie
35

Ressources
35

Impressum
35



01

LES GRANDS JALONS DE L'ÉVOLUTION DU MONDE DU TRAVAIL

Durant la première journée de la retraite, Marc Benninger, rédacteur en chef de HR Today, a posé le contexte historique de la sécurité psychologique et retracé les grandes étapes de l'évolution des théories du travail qui permettent de mieux appréhender la situation actuelle.

Le tournant des années 70

L'économie de 2023 est caractérisée par sa complexité, son imprévisibilité et la vitesse de ses transformations technologiques. Cette situation inédite bouleverse les manières de faire et exige une capacité d'adaptation sans précédent de la part des acteurs et des actrices. Un coup d'œil dans le rétroviseur permet de comprendre la genèse de cette nouvelle donne.

S'il faut identifier une origine, le tournant des années 1970 est un jalon solide. Née au début du XX^e siècle, à la suite des travaux de Frederick Taylor, l'organisation du travail, scientifique et structurée de manière pyramidale, est remise en question par l'éclatement des moules culturels de 1968 et la crise pétrolière de 1973. Les individus réclament plus d'autonomie et de participation aux décisions de l'entreprise. Considérer le travailleur comme une pièce interchangeable d'une grande machine ne fonctionne plus.

La volonté de briser les silos

En parallèle, l'entreprise doit s'adapter aux nouvelles réalités de l'économie de marché : production en flux tendu, concurrence de plus en plus mondialisée et pression sur les marges. Les lois du marché s'immiscent progressivement dans les murs de l'entreprise. C'est la fin des Trente Glorieuses et la croissance n'est plus garantie. Il faut désormais s'adapter à un contexte économique et mondial changeant. Cette exigence de flexibilité s'illustre par la volonté de briser les silos organisationnels des

entreprises et d'accorder plus d'autonomie aux collaborateurs et aux collaboratrices. La réalité économique des années 1970-1980 s'accorde donc aux aspirations des individus. Les deux mouvements vont fusionner dans le dispositif de Management By Objectives (MBO) théorisé par Peter Drucker. En substance, l'entreprise fixe le cadre et les objectifs à atteindre et laisse les individus choisir le chemin pour les atteindre.

Cette transformation de l'organisation du travail amène son lot de difficultés. Le reporting et le contrôle ont tendance à augmenter. Cette nouvelle forme de bureaucratie sera critiquée dans Bullshit Jobs (2018), best-seller de l'anthropologue américain David Graeber. Il y critique notamment la perte de sens qui commence à s'installer dans les grandes firmes durant les années 1980. Le rôle de l'encadrement se complexifie, les managers doivent contrôler le laisser-faire et un carcan d'indicateurs rigidifie les entreprises alors qu'elles cherchent à devenir plus flexibles.

Début des risques psychosociaux

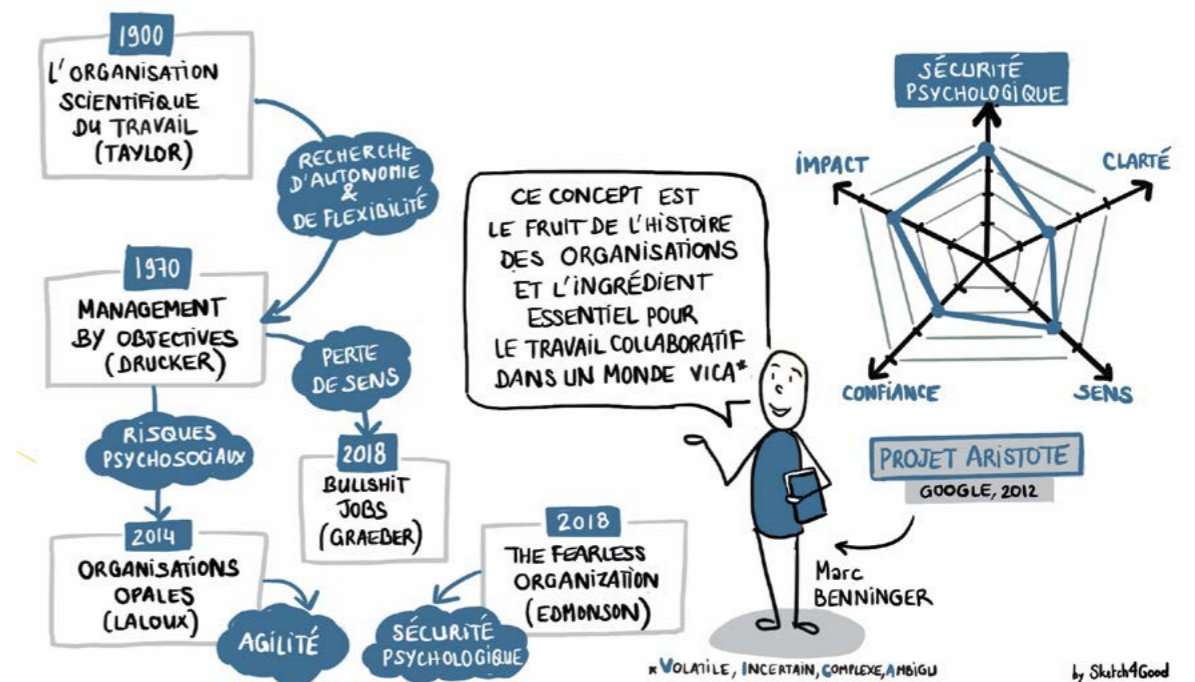
Pour les individus, cette exigence d'autonomie et de participation est une lame à double tranchant. En échange de leur liberté d'action, ils portent la responsabilité de la performance. Le poids sur leurs épaules augmente : c'est le début des risques psychosociaux. « Les problèmes de santé mentale augmentent, les injonctions paradoxales sont nombreuses dans les organisations », abonde Eric Druliolle. En parallèle, le temps de travail – qui diminue grâce aux progrès technologiques – se flexibilise. Les heures travaillées évoluent

selon le rythme des carnets de commandes. Cette déstructuration des temps travaillés et non travaillés a un impact sur le lien social : la vie associative en pâtit, le taux de divorces augmente. C'est le début d'une société de consommation où les préférences personnelles priment sur les rituels communs.

Au tournant des années 2000, le mouvement s'emballe. Le philosophe allemand Hartmut Rosa théorise cette accélération du temps dans un essai célèbre publié en 2013. Accélération des techniques, du changement social et des rythmes de vie. Sur le plan des

transports, on passe de 15 km/h (la vitesse d'un cheval au galop) à 1000 km/h (un avion de ligne). Si la radio se diffuse à 50 millions d'auditeurs en 38 ans, la télévision atteint le même public en 13 ans. Internet connecte 50 millions de personnes en 4 ans. ChatGPT bouleverse la donne en six mois. Le monde est désormais VUCA : volatile, (u)incertain, complexe et ambigu.

POURQUOI PARLER DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE EN ENTREPRISE ?



Psychologisation des rapports de travail

Ce contexte changeant et imprévisible explique aussi l'arrivée des nouvelles formes de gouvernance distribuée. Venues du monde IT, les méthodes agiles se diffusent à travers le reste de l'économie. L'entreprise libérée séduit. Le livre de Frédéric Laloux, *Reinventing*

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de sécurité psychologique. Les premières recherches académiques en psychologie sociale et psychologie du travail et des organisations datent des années 1960. En 2012, le Projet Aristote de Google met la sécurité psychologique

Le fardeau de la performance repose toujours plus sur les individus. S'ils ne parviennent pas à atteindre les objectifs, c'est qu'ils ne sont psychologiquement pas en mesure de régaler dans ce monde fluide.

Organizations (2014), théorise l'avènement des organisations opaques, des structures organisationnelles qui s'adaptent sans cesse au contexte. En parallèle, les sociologues du travail dénoncent la psychologisation des rapports de travail. Le fardeau de la performance repose toujours plus sur les individus. S'ils ne parviennent pas à atteindre les objectifs, c'est qu'ils ne sont psychologiquement pas en mesure de régaler dans ce monde fluide.

Les dispositifs de santé au travail se focalisent sur les individus: cours de yoga, méditation de pleine conscience, salles de repos et paniers de fruits sont au menu.

sur le devant de la scène. Cette célèbre étude sur les ingrédients d'une équipe performante propose le classement suivant:

1. La sécurité psychologique
2. La codépendance
3. La clarté des structures et des buts
4. Le sens
5. L'impact

Professeuse de leadership à Harvard, Amy Edmondson va en faire sa spécialité. Elle publie deux livres sur le sujet en 2012 et 2018.

Chapitre 01

À RETENIR

- Dès les années 1970, les individus réclament plus de liberté et de participation. L'entreprise commence à leur fixer des objectifs et leur accorde plus d'autonomie sur la manière de les atteindre.
- Ce gain d'autonomie augmente la pression sur les individus qui sont désormais responsables de la performance. Les lois du marché s'installent dans l'organisation.
- Dès les années 2000, le rythme s'accélère, le monde du travail devient VUCA et les premiers penseurs de l'entreprise libérée publient leurs travaux.
- En parallèle, les risques psychosociaux augmentent. La réponse à ces souffrances psychiques résulte en l'augmentation de la psychologisation des rapports de travail.
- La complexité du travail est telle que seul le travail collaboratif permet de répondre à ces nouveaux défis.
- C'est dans ce contexte qu'apparaît le besoin de sécurité psychologique. En 2015, le géant Google étudie les ingrédients d'une équipe performante. La sécurité psychologique sort en première position.

02

LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Tirer profit de l'intelligence collective est une question de vie ou de mort dans notre économie. Il est devenu très difficile de s'en sortir tout seul. Il s'agit donc, pour les organisations, de clarifier son ADN ou sa valeur ajoutée, de construire des partenariats et d'intégrer les clients ou les utilisateurs dans la définition d'un service ou d'un produit de qualité. Afin de permettre cette discussion sur les critères du travail bien fait, le collectif doit fonctionner de manière saine.

Durant la deuxième journée de la retraite, Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue du travail et spécialiste en développement organisationnel, a détaillé les enjeux et les outils de la sécurité psychologique. Elle a rappelé que l'objectif de la sécurité psychologique est de réguler le collectif afin de permettre une dynamique collaborative. D'un côté, il s'agit de rendre explicite ce qui était implicite, de convenir ensemble des règles de fonctionnement du groupe. De l'autre, il s'agit de permettre la remise en question, la controverse et l'esprit critique qui serviront à atteindre un objectif commun.

Réguler le collectif

« La sécurité psychologique peut se comparer à la peau qui maintient les différents organes ensemble », affirme Sibylle Heunert Doulfakar. Elle est la paroi entre l'extérieur et l'intérieur. Elle protège chaque individu à l'intérieur de l'équipe et permet à chacun de s'exprimer sans avoir le sentiment d'être jugé ou remis en question.

Concrètement, plusieurs moyens permettent de réguler ce collectif, et notamment : instaurer une culture du feedback ; former le groupe à la communication non violente (CNV) ; proposer des coachings personnels et tirer les leçons du rapport anonyme fourni par le coach externe ; mesurer l'engagement et la satisfaction du personnel ; créer des espaces de concertation ; instaurer des réunions individuelles régulières (30 minutes par mois) et d'équipe (1 heure tous les 3 mois).

En résumé, il s'agit d'instaurer les conditions d'un management participatif et d'être transparent sur la manière de prendre des décisions et de définir les règles communes. Dans ce cadre sécurisé, les individus se sentiront libres de parler de ce qui ne fonctionne pas dans la collaboration au lieu de personnaliser les problèmes. Les individus seront aussi impliqués dans la recherche de solution aux problèmes qu'ils ont soulevés.

Un ingrédient clé : la transparence

À l'inverse, si la direction envoie sans cesse des messages paradoxaux (faites ce que je dis, pas ce que je fais), cette sécurité ne sera pas garantie. La sécurité psychologique exige de la confiance dans le groupe, et un manque de

cohérence entre le discours et les actes peut largement porter atteinte à cette confiance. Il s'agit donc de ne pas tomber dans le piège d'une bienveillance feinte où tout le monde tombe d'accord en séance avant de critiquer la décision autour de la machine à café. Un autre écueil à éviter : court-circuiter le processus participatif en négociant des accords en coulisse. Attention également aux comportements toxiques qui ne sont pas recadrés et qui font fuir les individus souvent les plus engagés et les plus intègres.

La sécurité psychologique exige donc une bonne dose de transparence. D'un point de vue personnel, cette culture sécurisée dans le groupe implique de prendre le risque de la vulnérabilité. Être authentique, c'est aussi parler de ses zones d'incompétence, de ses limites et de ses lacunes. Commettre une erreur et oser en parler implique une remise en question et la recherche de nouvelles solutions. Au lieu d'attendre que le feedback vienne à vous, allez le solliciter. Vous avez une idée originale pour un nouveau service ou un produit ? Parlez-en au groupe en précisant que c'est une première itération et que vous voulez profiter de l'intelligence collective pour améliorer votre projet : une démarche qui permet de réduire la pression de devoir présenter des idées abouties et sans faille.

Ces premiers éléments permettent déjà de comprendre pourquoi les entreprises qui ne savent pas garantir la sécurité psychologique seraient potentiellement moins innovantes et posséderaient un turnover plus élevé.

Enclencher une dynamique positive

Aller vers plus de sécurité psychologique n'est pas un chemin facile. Vous allez stimuler la prise de parole, la responsabilisation

(accountability en anglais) et le sens critique. L'organisation va progressivement entrer dans une dynamique apprenante et la transformation deviendra endogène. Plus besoin de décréter les changements et de mettre en place des outils pour les accompagner. Il s'agit donc bien de mettre l'entreprise sur une dynamique positive de réussite collective avec le but d'améliorer le succès économique et le bien-être au travail.

Quel que soit le modèle de gouvernance, la sécurité psychologique reste importante : au sein d'un modèle pyramidal, qui concentre les décisions sur quelques personnes qui occupent

rappelle Evelyne Amacker. Parfois, les individus se sentent tellement à l'aise dans l'organisation qu'ils ne perçoivent plus le risque entrepreneurial, la dureté du marché. Le réveil peut alors être dur ! Nous vivons dans une économie sans pitié et l'entreprise n'est pas un club de copains : cette réalité doit être gardée à l'esprit. Sommeillez dans cette bulle sécurisée et vous risquez un retour de manivelle, avec des licenciements en bout de chaîne car vous n'avez pas vu venir un concurrent, un produit ou un service de meilleure qualité, meilleur marché. Il faut donc éviter de surprotéger les équipes en diffusant un faux sentiment de sécurité et en

La sécurité psychologique protège chaque individu à l'intérieur de l'équipe et permet à chacun de s'exprimer sans avoir le sentiment d'être jugé ou remis en question.

des fonctions de cadres avec un risque accru d'un contrôle centralisé ou, au contraire, dans un modèle plus horizontal, qui répartit les décisions sur plusieurs rôles, pouvant être occupés par différentes personnes, avec un risque plus élevé de burnout. Un contexte favorisant la sécurité psychologique permet dans tous les cas de tendre à un équilibre entre responsabilisation des individus et protection de leur intégrité physique et psychique par un cadre clair, explicite et convenu ensemble.

L'entreprise n'est pas un club de copains

Néanmoins, la sécurité ne doit pas être confondue avec le confort. Le syndrome du passager clandestin est bien connu en organisation (pas vu, pas pris). « Dans un contrat de travail, il y a le mot < travail > »,

leur cachant la réalité. Pour Pierre-Paul Cornet, il s'agit de trouver une adéquation entre les attentes de l'entreprise et celles des individus. Il insiste sur la notion d'accountability (en français : responsabilisation) des personnes.

Le rôle du leader, du manager ou du coordinateur est important. Il ou elle est garant-e de cette sécurité psychologique, propose la première itération, lance la discussion sur les règles de fonctionnement communes et veille ensuite à ce que les conventions soient respectées. La manière (mesures) de mettre en place et de vivre la sécurité psychologique (comportements) sera différente d'une équipe à une autre. C'est donc le rôle du leader de veiller au respect du cadre et de faire un retour adéquat aux personnes qui ne le respectent pas. La tâche est délicate car la communication passe souvent par le non-verbal. Quelles sont les limites pour l'employé-e ? Jusqu'où est-ce que je peux l'accompagner en tant que manager ?

La généralisation du temps partiel et du télétravail complique aussi la tâche. Les collaborateurs et les collaboratrices se retrouvent seulement un jour par semaine ensemble au bureau, ce qui diminue les opportunités de se parler de vive voix des sujets délicats, qui ne peuvent que difficilement être abordés via des échanges en ligne.

Améliorer les résultats opérationnels

Plus l'entreprise devient agile, plus elle multiplie ses liens avec l'externe. Cette porosité entre les lois du marché et l'intérieur de l'entreprise peut désécuriser les collaborateurs et les collaboratrices. L'agilité provoque de l'insécurité. C'est le rôle du leader de veiller à cette régulation entre l'externe et l'interne. « Aucun leader ne peut emmener son équipe plus loin que la propre confiance qu'il/elle a en lui-même/elle-même », rappelle Christophe Barman. La transparence peut

engendrer le même type de problématique : elle peut fragiliser un groupe. Des informations sensibles sur un budget peuvent provoquer des angoisses sur la santé financière de l'entreprise.

Au final, la sécurité psychologique vise à améliorer les résultats opérationnels et à augmenter la qualité et la productivité. C'est une discussion franche sur la collaboration exigée pour atteindre des tâches communes. Elle renforce aussi la capacité d'innovation de l'entreprise et aura un effet bénéfique sur le bien-être des individus qui pourront exprimer en toute sécurité les soucis, les tensions et les autres problèmes liés au travail. « Si cette sécurité n'est pas garantie, cela aura un impact négatif sur la rétention et le recrutement des talents », estime Nolwenn Nedelec-Lessard. Enfin, la sécurité psychologique est fortement corrélée avec la performance collective. Les individus pourront exprimer leur plein potentiel car l'environnement devient propice à la prise d'initiative, la parole critique et l'expérimentation.

POURQUOI VEILLER À LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE DE SON ÉQUIPE ?



Chapitre 02

À RETENIR

- La sécurité psychologique est la résultante d'une collaboration saine au sein d'une équipe, la cerise sur le gâteau, l'indicateur d'une équipe qui fonctionne bien. Elle est comme la peau qui tient les organes ensemble : la paroi entre l'extérieur et l'intérieur.
- Dans ce cadre sécurisé, les individus se sentiront libres de parler de ce qui ne fonctionne pas dans la collaboration au lieu de tendre à personnaliser les problèmes.
- La prise de parole, la responsabilisation (accountability) et le sens critique sont stimulés par la sécurité psychologique.
- L'organisation va progressivement entrer dans une dynamique apprenante et la transformation deviendra endogène.
- La sécurité psychologique permet d'améliorer les résultats opérationnels et d'augmenter la qualité et la productivité.

03

COMMENT INSTAURER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ?

Cette dernière partie est le fruit de deux ateliers participatifs, avec tous les intervenant·e·s de la retraite, animés par Sibylle Heunert Doulfakar. D'emblée, cette experte du sujet met en avant la première question qu'il s'agit de se poser avant de se préoccuper de la sécurité psychologique. À savoir : l'équipe a-t-elle besoin de collaborer pour atteindre ses objectifs ? En effet, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas toujours le cas.

Dans le monde de l'enseignement, par exemple, ce besoin de collaboration est minime. Chaque enseignant·e prépare ses cours et gère son programme de manière individuelle. Dans les milieux hospitalier et IT, en revanche, ce besoin de collaboration est élevé. Par conséquent, si la réponse à cette question sur les tâches communes à réaliser est négative, inutile de se préoccuper de la sécurité psychologique dans le groupe. À l'inverse, si le besoin de collaboration est élevé, le travail sur cette sécurité psychologique peut débuter.

Elle ne peut pas être décrétée

La sécurité psychologique ne peut pas être décrétée ou injectée au sein d'une équipe. Elle se construit avec l'expérience de l'action collective et exige une pratique régulière. Elle se définit au niveau de l'équipe et sera donc différente d'un groupe à un autre. Ce n'est ainsi pas le rôle des RH ou de la direction de l'implémenter. Cette responsabilité revient à chaque équipe. Elle sera aussi perçue

différemment selon les secteurs d'activités, les métiers et les réalités professionnelles. Certains comportements seront perçus comme étant parfaitement normaux dans un contexte et inacceptables dans un autre. « Nous n'avons pas tous les mêmes backgrounds, ni la même perception de cette sécurité. L'enjeu est de créer un langage commun et de faire évoluer la culture », fait remarquer Rachel Roethlisberger.

COMMENT NOURRIR LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE D'UNE ÉQUIPE ?



Mesure et signaux d'alerte

Un bon moyen de commencer est d'effectuer une mesure. Amy Edmondson a publié un questionnaire pour mesurer cette sécurité psychologique (voir les 7 questions dans l'encadré à la fin de ce livre). Cette mesure n'est pas une enquête de satisfaction ou d'engagement, mais plutôt une manière de visualiser les conceptions individuelles de

Des règles pour instaurer la confiance

La sécurité psychologique est intimement liée à la confiance qui règne parmi les membres du groupe. Cette confiance oscille toujours entre un sentiment de risque (risque d'être déçu, d'être trompé) et un sentiment de sécurité (pouvoir se fier à, s'abandonner à). Il s'agit donc dans un premier temps d'élaborer un contrat de confiance : s'entendre sur la manière dont les

La sécurité psychologique est intimement liée à la confiance qui règne parmi les membres du groupe.

cette sécurité psychologique. Il s'agit ensuite d'analyser les réponses. Un indicateur sera l'hétérogénéité éventuelle de ces réponses : un écart entre les perceptions de la sécurité psychologique dans le groupe peut indiquer que les règles communes ne sont pas comprises de la même manière par tout le monde.

D'autres signaux doivent vous alerter sur un faible niveau de sécurité psychologique. Lors d'une séance, des participant-e-s qui se plaignent de ne pas savoir pourquoi ils/elles sont là est le signal que la tâche commune à réaliser n'est pas claire pour tout le monde. La manière de gérer les erreurs est aussi révélatrice. Ces dernières sont-elles retenues contre celui ou celle qui les a commises ? Certaines erreurs sont-elles dissimulées par l'équipe ? Pendant une séance de brainstorming, est-ce que toutes les idées ont été prises en compte ? Ou est-ce que certaines propositions sont rejetées sans même avoir été entendues ? Autre signal d'alerte : les décisions prises lors d'échanges bilatéraux afin de court-circuiter la participation de tous les membres de l'équipe.

individus vont travailler ensemble, comment chacun-e doit se comporter dans le groupe. L'objectif est de se mettre d'accord sur ce qui est acceptable. Il n'y a pas de juste ou faux. Le groupe convient ensemble de fonctionner avec certaines règles. Pour reprendre l'image du corps humain, il s'agit de constituer la peau qui va protéger et maintenir les membres de l'équipe ensemble. Stéphanie Dabrowski note à ce sujet que « dans les organisations agiles, les limites sont plus difficiles à poser car les rapports entre collègues sont proches. Il est donc plus difficile d'adopter une posture plus éloignée de ses émotions. Cela rend encore plus nécessaire la détermination d'un fonctionnement bien défini à l'avance ». Dans ce type d'organisation, la sécurité psychologique devrait donc faire partie intégrante de la culture d'entreprise.

Dessiner ensemble une carte organisationnelle

À l'intérieur de ce cadre organisationnel partagé, il s'agit ensuite de clarifier qui fait quoi. Quels sont les rôles et les fonctions de chacun-e ? Quels sont les processus de travail ? Comment se déroule le processus décisionnel ? Qui décide de quoi ? Toujours en se focalisant sur la tâche collective et l'objectif commun. Pourquoi sommes-nous là ? Quelle est la tâche commune à accomplir ? Dit autrement, il s'agit de dessiner ensemble la carte organisationnelle du groupe (rôles, processus décisionnel, processus de partage de documents). Ces processus collectifs se renforceront avec l'entraînement et la pratique.

Une croyance partagée qui évolue avec le temps

Rappelons que, selon Amy Edmondson, la sécurité psychologique est « une croyance partagée entre les membres d'une équipe permettant de considérer celle-ci comme un endroit sûr pour prendre des risques interpersonnels ». La sécurité psychologique n'est donc pas un but à atteindre mais une condition pour une collaboration efficiente. Elle évolue en permanence et sera renforcée au fil des obstacles surmontés. Une pratique peut, après un certain temps, ne plus avoir le même impact et il est donc important de questionner régulièrement les processus de travail afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. La gestion des tensions est également un bon moyen de vérifier si la sécurité psychologique est toujours garantie : les conflits ne doivent ainsi pas être systématiquement sous-traités aux RH. En effet, une équipe saine parvient à gérer ses conflits elle-même.

Un autre moyen de renforcer cette sécurité psychologique est de prendre des temps de respiration collectifs (veiller à ne pas s'arrêter trop fréquemment, tous les 6 mois au maximum). À ce moment-là, il est utile de se poser ensemble les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui nous a aidés/freïnés dans la collaboration ?
- Comment se déroulent les interactions dans le groupe ?
- Sommes-nous capables de vivre une controverse ?
- Y a-t-il un éléphant dans le couloir ?

La culture du feedback : un levier puissant

Si la sécurité psychologique se renforce avec la pratique et le travail commun d'une équipe, elle peut néanmoins être soutenue et consolidée par certains leviers. Notamment, celui qui consiste à cultiver la pratique du feedback entre collègues. Deux questions très utiles à la collaboration peuvent être posées lors de ces échanges :

- Qu'est-ce que je peux faire ou arrêter de faire pour que la collaboration soit plus simple et fluide ?
- Ce qui fonctionne bien entre nous et ce que je peux faire pour y contribuer ?

Il est important à ce propos de savoir quittancer un feedback reçu (merci de ton feedback, de ce que tu dis, moi cela va me faire ceci ou cela et me permettre d'ajuster telle ou telle chose). L'objectif est de toujours se focaliser sur ce qui soutient la collaboration et non de donner des feedbacks personnels. Le risque serait de psychologiser les relations. Il s'agit plutôt de maintenir la focale sur le contexte, l'environnement et l'organisation tout en évitant de lier le feedback à la performance. Le feedback amène de la vulnérabilité dans les relations et renforce la confiance. Il doit véritablement permettre de réguler la collaboration.

Une implémentation au niveau des équipes

De la perspective d'un·e dirigeant·e ou d'un·e RH, la sécurité psychologique ne peut pas être imposée d'en haut à une équipe. Cette question a été abordée par un groupe de travail durant la retraite. La question posée était : « Comment accompagner nos équipes dans la mise en place d'un cadre de travail sécurisant (sans en faire une usine à gaz) ? »

Conclusions ? La direction peut sensibiliser aux enjeux mais ce sera au groupe de l'implémenter. Utilisant la métaphore de la couture, Allen Vernier illustre : « La direction peut proposer un croquis. Sur cette base, les collaborateurs choisiront les tissus, les couleurs et réaliseront les coutures ». Un·e responsable RH peut ainsi proposer une boîte à outils avec un questionnaire pour mesurer la

Comment libérer la parole ?

Un deuxième groupe de travail s'est demandé comment libérer la parole dans l'équipe. L'objectif est de permettre à chacun·e de s'exprimer librement tout en maintenant un cadre sécurisé. Conclusions de ce deuxième workshop : les débats doivent se focaliser sur la manière d'atteindre les objectifs partagés et non sur la contribution personnelle de chacun·e. Une manière originale de susciter ce débat serait de se demander comment nous pourrions échouer ensemble. Cela mettrait en évidence les piliers essentiels de la collaboration. Autre idée : nommer un fou du roi qui sera chargé de critiquer le discours majoritaire et

L'objectif est de permettre à chacun·e de s'exprimer librement tout en maintenant un cadre sécurisé

sécurité psychologique ; des formations ; une personne de confiance externe ; le respect des temps de repos ; des checks-in et des checks-out au début et à la fin de chaque séance ; des règles communes à convenir ensemble ; le rapport aux erreurs et au débat contradictoire sur la stratégie et les processus. Cependant, l'implémentation de cette sécurité doit se faire au niveau de l'équipe.

de mettre le doigt de manière décalée sur les sujets sensibles. Le rôle de fou du roi ne doit pas être toujours tenu par la même personne mais doit au contraire être fluide et endossé par une personne différente à chaque séance. Enfin, il est essentiel d'indiquer aux nouveaux entrants les règles de fonctionnement de l'équipe. Cette transparence permet de se sentir plus vite à l'aise dans l'équipe et donne au passage l'opportunité de vérifier si ces règles sont toujours alignées. Demandez aussi à la nouvelle recrue de vous dire ce qui l'étonne dans votre équipe : ce regard frais sur la dynamique collaborative du groupe sera salubre.

Chapitre 03

À RETENIR

- La première question à se poser avant de se préoccuper de la sécurité psychologique est la suivante : l'équipe a-t-elle besoin de collaborer pour atteindre ses objectifs (tâche commune) ?
- La sécurité psychologique ne peut être décrétée ou injectée au sein d'une équipe. Elle se construit avec l'expérience de l'action collective et exige une pratique régulière.
- La sécurité psychologique est intimement liée à la confiance qui règne parmi les membres du groupe. Cette confiance oscille toujours entre un sentiment de risque (risque d'être déçu, d'être trompé) et un sentiment de sécurité (pouvoir se fier à, s'abandonner à).
- Un·e responsable RH peut proposer une boîte à outils avec un questionnaire pour mesurer la sécurité psychologique ; des formations ; une personne de confiance externe ; le respect des temps de repos ; des checks-in et des checks-out au début et à la fin de chaque séance ; des règles communes à convenir ensemble.
- L'objectif est de libérer la parole dans un cadre sécurisé. Ces débats doivent se focaliser sur la manière d'atteindre les objectifs partagés et non sur la contribution personnelle de chacun·e.

Le mot de la fin

Nous l'avons vu, l'évolution du monde du travail a fait de la sécurité psychologique un élément déterminant à la fois pour la performance des équipes et pour le bien-être de leurs membres. Et cette croyance partagée ne peut être instaurée qu'à l'intérieur d'un espace assez restreint au sein duquel les personnes se côtoient en direct et qui permet un sentiment de confiance et de droit à l'erreur. Vous l'aurez compris, la sécurité psychologique se construit au niveau de l'équipe (vis-à-vis direct et tâche commune) et impacte ainsi l'ensemble de la culture d'organisation, qui, à son tour, est l'une des conditions facilitant la sécurité psychologique dans les équipes.

Mais dans ce cas, que peuvent faire les RH pour s'assurer que cette croyance s'instaure de manière durable dans les équipes? Eh bien, elles peuvent travailler sur une culture d'entreprise qui soit un terrain propice à ce sentiment de sécurité, par la pratique du feedback notamment, mais aussi en clarifiant les valeurs et les comportements adéquats: bienveillance, confiance, transparence, par exemple. Les RH peuvent aussi contribuer à diffuser des boîtes à outils et des modèles de fonctionnement d'équipes que ces dernières pourront s'approprier en fonction de leur particularité et leur domaine d'activité. Elles jouent ainsi un rôle clé à la fois dans le travail de fond, nécessaire à l'implémentation de la sécurité psychologique, mais aussi dans la préparation d'outils très concrets qui peuvent y contribuer.

Qu'est-ce que la sécurité psychologique ?

Selon Amy Edmondson, la sécurité psychologique est « une croyance partagée entre les membres d'une équipe permettant de considérer celle-ci comme un endroit sûr pour prendre des risques interpersonnels ».

La sécurité psychologique permet de :

- Poser des questions
- Admettre des erreurs
- Demander de l'aide
- Réfléchir ouvertement sur les principes et processus, poser des questions critiques...

Quatre aspects de la sécurité psychologique

La sécurité d'appartenance (inclusion)

Appartenir et être reconnu constituent des besoins fondamentaux dans la construction psychique et identitaire d'un individu ; ils contribuent à renforcer l'estime de soi. Au sein d'une équipe, ce phénomène est d'autant plus important qu'il permet à chacun-e de se sentir appartenir et reconnu-e pour ce qu'il ou elle est (son individualité), ce qu'il ou elle fait (sa pratique professionnelle), l'effort qu'il ou elle fournit (indépendamment du résultat) et le résultat de son travail.

La sécurité d'apprentissage

Contribuer pleinement avec ses compétences, son expérience et son expertise à la

performance collective constitue une réelle valeur ajoutée pour l'organisation. Si cette contribution va uniquement dans un sens, l'individu tend à diminuer son engagement et à rester dans une posture d'exécutant. La collaboration et le travail doivent constituer une valeur ajoutée non seulement pour l'organisation, mais également pour l'individu en faisant évoluer sa pratique professionnelle et ses expertises. Pour ce faire, des espaces de bilans sur les apprentissages effectués contribuent à valoriser ces apprentissages tant individuels que collectifs.

La sécurité de contribution

Lorsque sa contribution est reconnue et considérée comme importante pour le travail en équipe, l'individu va s'engager plus activement dans la collaboration et apporter encore plus de contributions et ainsi renforcer la performance collective.

La sécurité de remise en question

Anticiper un risque, voir un problème ou mettre le doigt sur une difficulté sont des éléments essentiels pour éviter qu'une équipe ne produise des erreurs ou pour stopper des investissements trop importants en ressources (temps et finances). Oser avoir un avis différent de la majorité est en soi difficile pour un membre d'une équipe, car cet acte risque de le mettre en porte-à-faux avec ses collègues. Le fait de savoir que cette remise en question va être reconnue comme aidante pour la performance collective permet à l'individu de trouver le courage nécessaire d'exprimer à haute voix ce qui peut potentiellement mettre en danger le travail d'équipe et la collaboration.

Autodiagnostic : Sécurité psychologique en équipe

La sécurité psychologique est le fait de pouvoir s'exprimer sans avoir le sentiment d'être jugé ou remis en question (de manière explicite ou implicite). Voici 7 questions pour qualifier le vécu

subjectif du niveau de sécurité psychologique au sein de votre équipe. Veuillez évaluer à quel degré ces affirmations correspondent à votre vécu subjectif au sein de votre équipe.

Nom de l'équipe

Date de l'évaluation

Questions	Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord	Besoin de changement
1 Quand je fais une erreur, elle est considérée par l'équipe comme un moyen d'apprendre (elle n'est pas retenue contre moi).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Il m'est facile de soulever des problèmes et des questions difficiles au sein de mon équipe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Les membres de mon équipe assument collégialement les décisions prises ensemble (ils ne rejettent pas la responsabilité sur des tiers).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Il est permis de prendre des risques dans mon équipe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Il m'est facile de demander de l'aide aux autres.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Lorsque l'action d'un des membres peut mettre en danger les efforts des autres, il est repris par l'équipe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Mes compétences et mes talents sont valorisés et utilisés au sein de mon équipe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pistes de progression

Glossaire

Raison d'être

La raison d'être prend la forme d'une phrase ou d'un paragraphe qui détermine l'identité de l'entreprise, sa mission et sa contribution aux enjeux du développement durable. C'est également une vision à long terme, une ambition d'intérêt général et la ligne directrice de l'entreprise.

Vision

Contrairement à la mission, qui porte sur le temps présent, la vision d'une entreprise est une projection dans le futur. La vision encourage l'entrepreneur à se surpasser pour atteindre des objectifs ambitieux à long terme.

Sécurité psychologique

Croyance partagée entre les membres d'une équipe permettant de considérer celle-ci comme un endroit sûr pour prendre des risques interpersonnels.

Espace de concertation

Rassemblement de personnes et de structures à un échelon territorial reconnu pour sa pertinence (pertinence géographique, culturelle, d'action). Leur engagement commun se formalise par l'élaboration et l'adoption d'un document de référence (charte, convention-cadre, etc.), dont les structures sont signataires, et qui crée de fait l'espace de concertation, le rendant visible de l'extérieur

Accountabilty/Responsabilisation

Être responsable de ses propres actes.

BIBLIOGRAPHIE

Philippe Bernoux : La sociologie des organisations
Édition du Seuil, 2009 (1^{re} éd. 1985), 466 pages

François Dupuy : Lost in management
Édition du Seuil, 2011, 284 pages

Amy C. Edmondson : The fearless organization
Édition Wiley, 2019, 233 pages

David Graeber : Bullshit jobs
Édition Les Liens qui Libèrent, 2018, 447 pages

Jean Nizet et François Pichault : Les critiques de la gestion
Édition La Découverte, 2015, 127 pages

RESSOURCES

Hackman & Wagemann :
Les 6 conditions d'une équipe performante

Le triangle de Katzenbach et Smith

IMPRESSUM

Rédaction

Marc Benninger
Rédacteur en chef, HR Today

Gestion de projet

Anouk Zbinden
Communication & Social media specialist, Loyco

Corrections

Sonia Rihs, Correctrice

Graphisme

Damien Rufi, Directeur artistique, Guru

