

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Un haut niveau de sécurité psychologique se traduit par un climat de confiance où chacun ose donner son avis, exprimer un désaccord ou reconnaître une erreur, sans risquer de compromettre ses relations ou sa carrière.

Une bonne sécurité psychologique est donc exigeante en ce qui concerne la qualité relationnelle au sein de l'équipe et de l'ambiance de travail. Il faut une responsable * qui soit capable de rassurer et de fédérer le groupe, qu'elle puisse donner confiance à chacun, et qu'elle transmette l'envie d'évoluer et de contribuer. Pour cela, la responsable doit adopter une attitude cohérente avec ces buts, et avoir suffisamment de sécurité intérieure pour accueillir les remises en question et les confrontations, sans avoir peur de perdre son autorité.

Lorsque la sécurité psychologique est élevée au sein d'une équipe ou d'une entreprise, les employés sont libres d'apporter de nouvelles idées, peuvent remettre en question certains fonctionnements, et sont attentifs les uns aux autres. Les désaccords sont exprimés ouvertement, les colloques permettent de partager les difficultés ouvertement et sans craintes d'être jugé.

Pour toutes ces raisons, la sécurité psychologique est **l'indicateur le plus fiable** pour connaître :

- Le niveau de performance d'une équipe
- Évaluer les risques psycho-sociaux
- Prédire le risque de conflits.

La sécurité psychologique se décline sur quatre niveaux :

- 1) Se sentir pleinement inclut dans l'équipe**
- 2) Être en sécurité pour apprendre**
- 3) Être en sécurité pour contribuer**
- 4) Être en sécurité pour remettre en question le statu quo, le tout sans crainte d'être embarrassé, marginalisé ou puni d'une manière ou d'une autre**

** L'usage du féminin et du masculin est fait en alternance dans le texte, par souci d'équité et de fluidité*

COMMENT IMPLÉMENTER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ?

Concrètement, il s'agit d'instaurer un climat de travail qui apporte un haut niveau de confiance et de sécurité entre ses membres. L'attitude du responsable est donc fondamentale. Voici les réflexions à mener :

- 1) L'appartenance :** Le responsable doit inclure chaque membre de l'équipe et chacun doit se sentir appartenir au groupe. Pour faire cela, le responsable doit commencer par analyser ses tendances à exclure certaines personnes. Si c'est le cas, selon quels critères ? Quels sont ses jugements ? Se sent-il supérieur à certains employés ? Et si oui, pourquoi ? Est-il capable de montrer de l'appréciation, de la gratification à chacun de ses employés, de façon égale et bienveillante ?

C'est par une attitude égale et bienveillante envers chacun que le responsable permet à chacun de se sentir inclus. Il veillera de plus à la cohésion du groupe, en rappelant les règles relationnelles si besoin et en proposant des actions pertinentes en cas de problèmes (espaces de parole, médiation, etc.).

- 2) Apprendre en sécurité :** Ce deuxième point est plus exigeant que le premier, car il implique des niveaux de respect et de permission qui vont au-delà de la sécurité d'être inclus. Le processus d'apprentissage implique plus de risques, de vulnérabilité et d'exposition potentielle aux préjudices sociaux et émotionnels. Lorsque la structure (que ce soit la maison, l'école ou l'organisation) punit plutôt qu'elle n'accompagne, les individus sont sur la défensive, perdent leur capacité à réfléchir, à s'évaluer, à se structurer et à se corriger.

Une responsable ne peut instaurer une culture d'apprentissage saine que si elle préserve la vulnérabilité de ses collaborateurs, en adoptant des réponses émotionnellement bienveillantes et cohérentes. Les employées observent en permanence la façon dont la responsable réagit face aux désaccords ou aux problèmes. Lorsqu'elle écoute avec attention, répond de manière constructive et exprime régulièrement de la reconnaissance, elle crée un climat où chacun peut se sentir en sécurité, même dans l'échec ou l'erreur. Dans un tel environnement, les personnes gagnent en confiance, osent davantage s'ouvrir, apprennent de leurs expériences, s'ajustent naturellement et deviennent plus curieuses.

3) Contribuer en sécurité :

Appartenir au groupe et apprendre en sécurité ne suffit pas. Il faut pouvoir apporter sa pierre à l'édifice, il faut pouvoir contribuer.

Contribuer en sécurité n'est pas un droit automatique comme les deux points précédents, mais c'est un privilège accordé en échange de performances démontrées. On passe de l'apprentissage à l'autonomie responsable, où le respect et la confiance sont conditionnés par les compétences et les résultats obtenus. Ce processus se passe naturellement : Quand un individu sait faire quelque chose, il veut le faire lui-même. Si le responsable constate qu'il fait trop d'erreurs, il va alors lui demander d'apprendre encore avant de pouvoir réessayer. Il y a donc un équilibre fin à trouver entre assurer la sécurité, donner de l'autonomie et garantir de bonnes conditions pour implémenter les acquis dans la pratique.

Au sujet de l'innovation

Si un nouveau concurrent arrive sur le marché avec de meilleurs produits, l'entreprise va devoir réagir. Par instinct de survie, celle-ci va être contrainte de devenir innovante et créative, c'est l'innovation défensive. Malheureusement, dans les structures qui n'ont pas de sécurité psychologique, même si des employé-es auraient eu des idées innovantes à partager avant que les conditions deviennent critiques, il est souvent beaucoup plus sûr (émotionnellement et concrètement pour sa carrière), de maintenir le statu quo, plutôt que de proposer des évolutions qui risquent de déplaire au chef ou aux collègues.

L'innovation proactive, à contrario, demande une culture d'entreprise ayant suffisamment de sécurité, de temps et d'ouverture d'esprit, pour pouvoir proposer des changements et instaurer des innovations avant d'être au pied du mur.

Il s'agit donc pour la responsable de poser des questions ouvertes et réflexives, d'écouter attentivement les réponses, de stimuler les analyses et les réflexions, d'être ouverte aux nouvelles idées et au fait qu'elles puissent venir de tout en bas de la hiérarchie.

Dans un tel environnement, chaque individu peut apporter sa contribution et faire partie du changement, ce qui augmente sa motivation et son implication.

- 4) Challenger en sécurité :** Résumé en une phrase, il s'agit d'assurer le droit de chacun à s'exprimer ouvertement sur n'importe quel sujet, à condition qu'il ne lance pas d'attaques personnelles et qu'il n'ait pas d'intention malveillante. Pour passer de *contribuer en sécurité* (point 3) à celui de *Challenger en sécurité* (point 4), il faut franchir le « seuil de l'innovation » : Transformer un environnement généralement dominé par la peur en un espace de confiance maximale. Les risques perçus sont en effet nombreux : s'exposer à la critique, échouer, prendre des initiatives, montrer sa vulnérabilité, craindre de ne pas

être accepté ou encore ressentir de la douleur — le tout sans garantie de succès. Le rôle du responsable est alors déterminant : il doit montrer l'exemple en faisant preuve d'humilité et d'une réelle capacité à se remettre en question. Une telle culture d'entreprise encourage la prise de risques, la remise en question et favorise l'expression transparente des difficultés rencontrées. Cela permet à l'équipe d'être plus créative, plus innovante et performante. Les relations interpersonnelles sont authentiques et bienveillantes. Enfin, cette sécurité psychologique et relationnelle à son plus haut degré apporte de profondes satisfactions et un grand enthousiasme à ses membres.

Cherchez la zone d'apprentissage et de création !

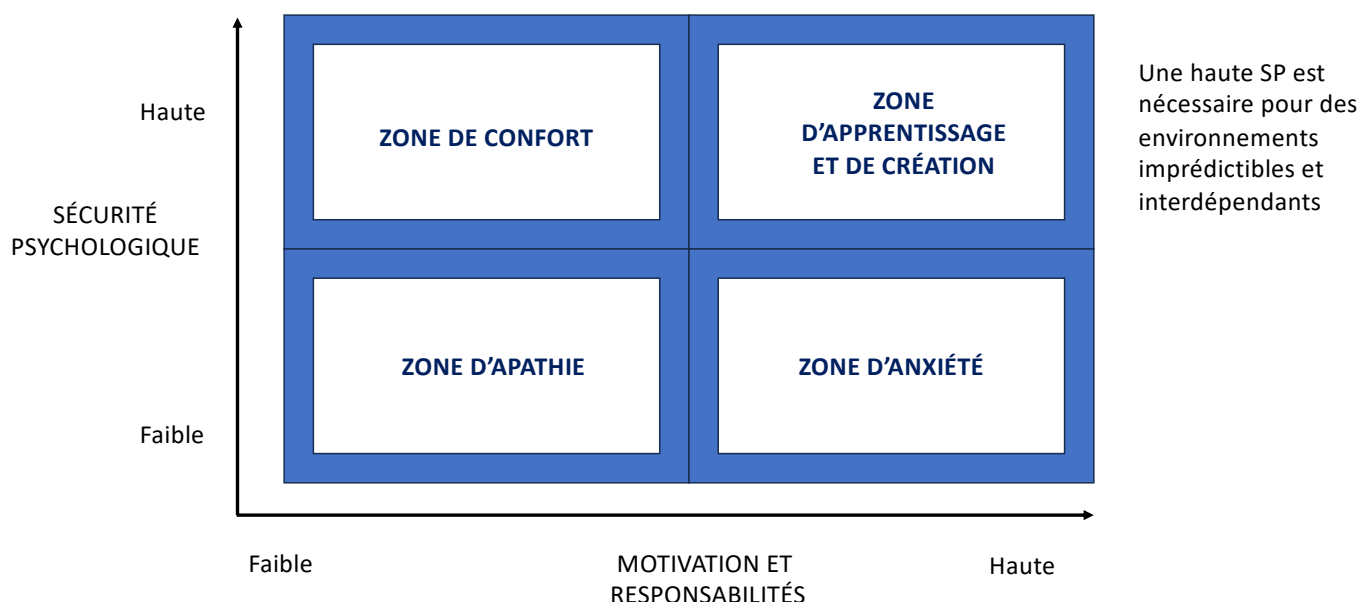
Il est intéressant d'introduire la motivation et la responsabilité au regard de la notion de sécurité psychologique. En effet, ces deux éléments sont indispensables pour être productif et engagé, particulièrement si vous travaillez dans un contexte imprédictible et interdépendant (ce qui est le cas de la majorité des postes de travail actuellement...).

Si vous travaillez dans un environnement avec une faible sécurité psychologique et que votre motivation est faible, vous vous trouvez dans **la zone d'apathie** : peu d'investissement, aucune prise de risque et un désintérêt pour le travail.

Si vous êtes motivés, que vous avez des responsabilités mais que vous travaillez dans un environnement insécure, vous risquez de vous trouver dans **la zone d'anxiété** : performer, être reconnu et apprécié... Le risque est grand de porter un masque pour ne pas confronter, ne pas déranger, ne pas montrer sa vulnérabilité, cacher ses erreurs, etc.

Si vous travaillez dans un environnement avec une haute sécurité psychologique, mais sans motivation et sans responsabilité, vous êtes dans **la zone de confort**. Les choses roulent, ça « ronronne », ce n'est pas suffisant pour être efficace et c'est peu « challengeant ».

Enfin, si vous êtes à la fois dans un environnement sécurisé et que vous êtes motivés, vous pouvez laisser votre plein potentiel s'exprimer. Vous pouvez apporter des idées, vous pouvez prendre le risque d'essayer de nouvelles choses, de faire des erreurs, de confronter les autres et d'être confrontés. Vous travaillez dans un environnement agréable et bienveillant, et vous devenez plus performant. Vous vous trouvez dans **la zone d'apprentissage et de création**.



Inspiré des travaux d'Amy Edmondson et du livre de CLARK, Timothy : « *The 4 Stages of Psychological Safety* »