

Sécurité psychologique

Un facteur clé

La sécurité psychologique est l'un des 5 facteurs de performance d'un groupe. Comment la renforcer ? Quelles sont les bonnes pratiques et les pièges à éviter pour les managers sur ce sujet complexe ?

Par **Marc-Henri Drouin**, coach professionnel, gérant du cabinet Booster - mh.drouin@booster.re



Un concept encore récent

Le concept de sécurité psychologique a émergé en 2012 suite aux travaux d'Amy Edmondson, professeur à Harvard Business School. Travaillant au départ sur les facteurs de performance des équipes médicales, elle a constaté que, paradoxalement, les équipes les plus performantes étaient celles qui avaient le taux d'erreur le plus élevé. En fait, elle a compris que ce biais venait du fait que dans les équipes les moins performantes, on ne parle pas des erreurs ou on cherche à

les masquer même si elles sont nombreuses. Amy Edmondson a cherché à comprendre pourquoi et a découvert un autre paradoxe. Dans les équipes en apparence les plus performantes, les personnes sont très impliquées, veulent bien faire et cherchent surtout à ne pas faire d'erreur. Donc prennent le moins de risques possible. Une raison à cela : l'équipe a peur d'être jugée par son manager, cela bridait sa créativité et sa capacité à prendre des risques... Donc à progresser et, finalement, à être performante.

Les outils de psychologie positive, d'intelligence émotionnelle et collective sont puissants pour renforcer la sécurité psychologique au sein de votre équipe.

7 critères essentiels

Amy Edmondson a modélisé le concept de sécurité psychologique. Elle la définit comme "une croyance au sein d'un groupe, d'une équipe selon laquelle personne ne sera puni ou humilié pour avoir parlé librement d'idées, de sujets, de problèmes ou d'erreurs". Timothy Clarke nous donne un éclairage complémentaire : "Nous sommes épanouis lorsque nous nous sentons respectés et reliés aux autres, que nous pouvons en toute sécurité apprendre, contribuer et challenger le statut quo.

Dans le cas contraire, si le prix émotionnel est élevé, alors la peur nous contraint et nous n'atteignons pas tout notre potentiel".

Amy Edmondson définit 7 critères de sécurité psychologique dans un groupe. Si quelqu'un fait une erreur, est-ce que cela lui sera reproché ? Peut-on parler librement des difficultés rencontrées ? Est-il facile de demander de l'aide quand on en a besoin ? Reconnaît-on facilement le droit d'être différent ? Peut-on prendre des risques sans crainte ? Cherche-t-on à fragiliser les initiatives au sein de l'équipe ? Les talents spécifiques de chacun sont-ils reconnus et mobilisés ?

Les nouvelles formes de leadership

Les outils de psychologie positive, d'intelligence émotionnelle et d'intelligence collective sont particulièrement puissants pour renforcer de manière concrète cette sécurité psychologique au sein de votre équipe. Vous pouvez, lors de vos réunions, demander à chacun de donner un bravo ou un merci aux personnes et faire de même. Il est également utile de favoriser des temps de résolution de problèmes en facilitant les débats d'idées. Pensez également à ritualiser les temps de régulation au moins une fois par mois où vous pourrez faire

le point sur ce qui va en termes de processus et de relations. Favorisez également les feedbacks croisés où vous demanderez à vos collaborateurs ce qu'ils ont apprécié ou pas dans votre management. Valorisez les points positifs, en faisant émerger avec bienveillance les difficultés rencontrées et leurs impacts. Puis favorisez l'émergence de solutions nouvelles.

Pour aller plus loin

1. Amy Edmondson - "Teaming" et "The Fearless organization"
2. Timothy Clarke - "The 4 Stages of Psychological Safety"

