

LE PETIT LIVRE DU BIEN-ÊTRE · CHAPITRE 4.2 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

La sécurité psychologique : oser parler dans l'équipe

CO 328 · Edmondson Une équipe où l'on ose dire « je ne sais pas », « je me suis trompé » ou « je ne suis pas d'accord » apprend plus vite et évite des erreurs coûteuses. C'est ce que la chercheuse Amy Edmondson appelle la sécurité psychologique.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- La **sécurité psychologique** est la conviction partagée qu'on peut prendre un risque relationnel dans l'équipe (poser une question, signaler une erreur, contredire) sans être puni ni humilié.
- Elle n'est pas la gentillesse ni l'absence d'exigences : on peut être **exigeant et sûr** à la fois.
- Une étude interne de Google (projet Aristote, 2015) l'a désignée comme le premier facteur d'efficacité de ses équipes.
- Elle se construit par des gestes du responsable : demander l'avis, remercier pour un problème signalé, reconnaître ses propres erreurs.

7	1999	4	1
affirmations du questionnaire	étude d'Edmondson	zones : confort, apathie, anxiété, apprentissage	merci par problème signalé

2 La base légale, article par article

- La protection de la personnalité (CO 328) interdit humiliations et représailles : c'est le socle juridique de la confiance.
- Le travailleur qui signale de bonne foi une irrégularité à l'interne ne doit pas subir de représailles ; un licenciement donné pour ce motif peut être abusif (CO 336 al. 1), et le Tribunal fédéral examine alors si l'alerte a d'abord été faite à l'interne et de bonne foi.
- Les travailleurs ont un droit d'être consultés sur la protection de la santé (LTr 48).
- Dans le secteur public, plusieurs lois protègent expressément les lanceurs d'alerte internes (par exemple la loi sur le personnel de la Confédération, LPers 22a).

3 Les règles, cas par cas

Situation	Règle	Article
Un collaborateur signale une erreur de son chef	Remercier, corriger, aucune représaille	CO 328 · CO 336
Une réunion où personne ne parle	Tour de table, question ouverte, le responsable parle en dernier	Bonne pratique
Une moquerie sur une question « naïve »	Réagir tout de suite, rappeler la règle	CO 328
Un projet qui échoue	Analyse sans recherche de coupable	Bonne pratique
Licencier celui qui a alerté de bonne foi	Peut être abusif	CO 336 al. 1

4 La méthode, dans l'ordre

1. Demander l'avis, parler en dernier.
2. Remercier pour les problèmes signalés.
3. Reconnaître ses erreurs.
4. Réagir aux moqueries.
5. Mesurer tous les trois mois.

> **« Exigeant sur le travail, protecteur envers les personnes. »**

6 Les pièges

Confondre sécurité psychologique et confort : il ne s'agit pas d'éviter les désaccords, mais de pouvoir les exprimer.

Côté RH et paie : Le rôle du service RH

- Intégrer la sécurité psychologique dans la formation des cadres et dans l'enquête annuelle.
- Protéger les personnes qui signalent : canal clair, confidentialité, aucune représaille.
- Voir le leadership, l'omerta et conduire une équipe.

7 Le cas type du chapitre

Le silence en réunion. Dans une équipe comptable, personne ne signale qu'un nouveau processus de clôture fait doubler le travail. Lors de la dernière réunion, une collaboratrice qui avait posé une question s'était entendu dire : « on en a déjà parlé ».

a. Que révèle ce silence ?

b. Quels gestes du responsable aideraient ?

c. Comment mesurer le progrès ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Amy Edmondson a publié en 1999 une étude sur la sécurité psychologique et l'apprentissage dans les équipes (Administrative Science Quarterly), avec un questionnaire de sept affirmations.
- Elle distingue quatre zones : confort (sûr, peu exigeant), apathie, anxiété (exigeant, pas sûr) et apprentissage (exigeant et sûr).
- Les équipes à forte sécurité psychologique déclarent souvent plus d'erreurs : non parce qu'elles en font plus, mais parce qu'elles les signalent.

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? La sécurité psychologique signifie l'absence d'exigences.
2. Vrai ou faux ? Licencier quelqu'un pour avoir signalé de bonne foi une irrégularité peut être abusif.
3. Vrai ou faux ? Une équipe qui signale plus d'erreurs fait forcément plus d'erreurs.
4. Vrai ou faux ? Le responsable devrait parler en dernier en réunion.
5. Vrai ou faux ? Le questionnaire d'Edmondson compte sept affirmations.
6. Vrai ou faux ? Une moquerie sur une question peut être laissée sans réponse.
7. Cas express : Un collaborateur signale de bonne foi une erreur de son chef. Peut-on le licencier pour cela ?
8. Résolvez le cas type de la section 7, « Le silence en réunion », questions a à c.
9. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : On peut être exigeant et sûr.

2. Vrai : CO 336 al. 1.

3. Faux : Elle les signale davantage.

4. Vrai : Pour ne pas orienter les avis.

5. Vrai : Étude de 1999.

6. Faux : Réagir tout de suite.

7. Non, risque d'abus. Ce licenciement peut être abusif (CO 336 al. 1).

8.

1. Une faible sécurité psychologique : parler paraît risqué, donc le problème reste caché.

2. Ouvrir chaque réunion par « qu'est-ce qui coince ? », remercier publiquement la collaboratrice pour sa question, reconnaître que le processus est à revoir, parler en dernier.

3. Faire remplir anonymement les sept questions, puis refaire l'exercice dans trois mois et comparer les moyennes ; voir aussi l'omerta.

9. 1) Demander l'avis, parler en dernier. ; 2) Remercier pour les problèmes signalés. ; 3) Reconnaître ses erreurs. ; 4) Réagir aux moqueries. ; 5) Mesurer tous les trois mois. Base : CO 328, 336 ; LTr 48 ; LPers 22a ; Edmondson 1999.