



## SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE<sup>1</sup>

### INTERPRÉTATION

Comme défini dans la Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail, adoptée par le Conseil du trésor, la sécurité psychologique fait référence à la confiance que les employés ont envers le groupe et qui leur permet d'exprimer une idée sans craindre de se sentir embarrassés ou rejetés. Cette confiance partagée repose sur une capacité d'empathie des membres d'une équipe de travail et sur une culture de respect qui permet à chaque personne d'agir et de parler sans crainte de jugement.

Une équipe de travail partage un bon niveau de sécurité psychologique quand chaque membre est en mesure d'exprimer ses besoins et de prendre la parole afin d'être entendu au sein de son groupe, et quand chacun démontre une bonne dose de sensibilité envers ses collègues.

### MANIFESTATIONS EN TÉLÉTRAVAIL

Faire confiance représente l'un des plus grands défis du télétravail, que ce soit dans les relations gestionnaires-employés ou dans les relations entre collègues. Puisque moins d'informations sont disponibles sur les comportements, les réactions, le rythme de travail, la manière de faire, les dossiers traités, etc., les conditions sont propices à tirer des conclusions hâtives basées sur des interprétations. La comparaison, la perception d'iniquité, la méfiance, la surveillance sont donc susceptibles de s'installer plus facilement et de compromettre la sécurité psychologique attendue.

La cohabitation des modes virtuel et en présence au bureau ajoute sa part de défi elle aussi à la confiance partagée au sein de l'équipe en diversifiant les types de relations. Étant donné que les échanges se font par moment derrière l'écran et par moment sur les lieux du travail, la cohésion peut être plus difficile à maintenir. Chaque membre, peu importe d'où il fournit sa prestation, doit percevoir qu'on lui laisse la possibilité de s'exprimer et se sentir confiant de prendre la parole. Chaque membre doit également être encouragé à demeurer à l'écoute de ses collègues et à maintenir une certaine sensibilité à leur égard, dans les divers modes de travail qui s'offre à lui.

### PRINCIPALES ACTIONS:

Certaines pratiques sont à privilégier par les gestionnaires pour renforcer le sentiment de sécurité psychologique en contexte de télétravail et de mode hybride :

- Adopter une gestion qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation des employés (éviter de se perdre dans les détails et le contrôle excessif).
- Aborder les situations et les personnes dans un esprit d'apprentissage, particulièrement dans le contexte où toute l'information n'est pas disponible pour bien se positionner (il faut éviter de juger ou de chercher un coupable).
- Chercher à comprendre d'autres points de vue, d'autres réalités et encourager l'équipe à se mettre en mode écoute envers les collègues.
- Adopter une approche consultative en sollicitant les avis et suggestions de tous, peu importe le lieu de travail dans lequel ils se trouvent.
- Donner le droit à l'erreur en permettant à chacun d'expérimenter, notamment dans ce nouveau contexte d'organisation du travail.

<sup>1</sup> Source : *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique - Guide à l'intention des directions des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor*



## SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE (suite)

- Entretenir une culture où l'on nomme ce que l'on désire plutôt que de ruminer ou de blâmer (à distance, on ne peut pas tout voir alors chacun doit prendre la responsabilité de nommer ce qui ne va pas).
- Permettre aux employés d'être authentiques en valorisant l'expression des émotions, peu importe qu'ils soient physiquement au travail ou derrière l'écran à la maison.
- Offrir une rétroaction régulière, ouverte et honnête.

D'autres pratiques sont à encourager chez les employés, qui ont un grand rôle à jouer eux aussi dans le maintien d'un climat de sécurité psychologique, puisqu'il s'agit d'une responsabilité partagée :

- Faire valoir leurs besoins à leur gestionnaire et leurs collègues.
- Chercher à comprendre le point de vue de leurs pairs et respecter les idées divergentes des leurs.
- Soutenir spontanément et volontairement un collègue qui manifeste un besoin.
- Garder un contact régulier avec les membres de leur équipe.
- Éviter les jugements hâtifs basés sur des perceptions.
- Contribuer à un climat de confiance en permettant à chacun de prendre des initiatives et de parler de ses erreurs pour en tirer des apprentissages.