



SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

comment la cultiver et
pourquoi elle compte ?

Un guide pratique pour les managers,
leurs équipes et les entreprises

securex 

Droits de propriété intellectuelle

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données fournies (les « données ») sont la propriété de Securex Corporate EESV et s'engage à ne pas les modifier.

Toute reproduction, diffusion, vente, distribution ou modification totale ou partielle de fichiers, toute mise à disposition du public, toute réutilisation sous quelque forme que ce soit, toute adaptation et/ou utilisation à des fins commerciales des données est interdite, sauf autorisation écrite préalable de Securex. Il est également interdit de stocker les données sous forme électronique et de les utiliser à des fins illégales.

Les informations fournies peuvent être reproduites dans des publications et présentations non commerciales, à condition que ces deux conditions soient remplies :

1. une notification écrite préalable soit adressée à hrresearch@securex.eu, mentionnant les données reproduites et le support concerné ; et
2. la source suivante soit indiquée lors de la reproduction : © Securex (www.securex.be/fr/publications).

Éd. : Heidi Verlinden, Securex Corporate EESV, Avenue de Tervuren 43, 1040 Bruxelles

TVA BE 0877 510 104

Contenu

1

Pourquoi ce rapport ?

2

Une étude sur la sécurité psychologique

3

La sécurité psychologique est payante

4

Prédiction de la sécurité psychologique

5

Approche au sein de votre organisation

Qu'est-ce que la sécurité psychologique ?	8
7 travailleurs sur 10 se sentent en sécurité psychologique au travail	8
L'étude	9
Les équipes psychologiquement sûres osent davantage et accomplissent davantage	11
Les équipes psychologiquement sûres restent plus longtemps et restent en meilleure santé.....	12
Les équipes psychologiquement sûres sont moins souvent absentes et leurs absences sont moins longues....	14
Là où l'ABC se développe, la sécurité psychologique dans les équipes se développe également.....	16
Là où le DEF lié au stress augmente, la sécurité psychologique diminue.....	20
Là où le leadership apporte son soutien, la sécurité psychologique augmente.....	23
La sécurité psychologique mise à mal par l'évolution du leadership	27
La sécurité psychologique commence par savoir où vous en êtes.	29
La sécurité psychologique nécessite des leaders qui donnent à la fois une direction et de la confiance.....	30
La sécurité psychologique prend forme dans par le comportement et la collaboration.....	32



1

POURQUOI CE RAPPORT



home

Chaque jour, nous constatons dans la pratique à quel point la sécurité psychologique est cruciale pour les organisations. Dans nombre de nos accompagnements – tels que le coaching d'équipe, l'analyse des conflits, la sensibilisation aux comportements transgressifs, la politique d'absentéisme ou le développement du leadership – il s'agit toujours d'oser être soi-même, d'exprimer ses besoins et ses motivations, et d'être ouvert à la vision et aux besoins des autres. Oser engager une discussion constructive lorsque l'on n'est pas d'accord en fait également partie. Cela demande du courage et de la pratique, mais c'est la base pour (continuer à) se sentir bien au travail et exercer son métier avec enthousiasme.

Pourtant, nous constatons que les organisations sont parfois hésitantes ou sceptiques face à la notion de sécurité psychologique, souvent qualifiée de « floue » ou « trop douce ». Cette perception conduit à sous-estimer l'importance d'un dialogue sincère et d'une solidarité sur le lieu de travail, alors que ce sont précisément ces éléments qui produisent des résultats durables. De nombreuses organisations continuent à chercher des solutions plus tangibles ou « dures » à des défis tels que l'absentéisme élevé, la hausse des burn-out, la baisse de performance ou les conflits d'équipe, souvent sans résultat durable. Elles finissent par tourner en rond, au risque de générer frustration ou découragement, ou de revenir à une approche plus contrôlante et répressive. On se retrouve alors pris dans un cercle vicieux.¹

Heureusement, nous constatons que de plus en plus d'organisations élargissent leur horizon. Elles recherchent d'autres moyens de renverser la tendance, même s'il n'est pas facile de trouver des solutions durables qui font vraiment la différence. C'est dans cet esprit que nous avons réalisé ce rapport : pour souligner et objectiver l'importance d'un climat de sécurité psychologique.

Notre étude montre clairement qu'un climat de sécurité psychologique a non seulement un impact important sur le bien-être des travailleurs, mais contribue également directement aux performances d'une organisation. Les équipes où la communication ouverte et la confiance centrales sont plus productives, plus innovantes et plus motivées. Par ailleurs, nous constatons que la sécurité psychologique réduit le risque de burn-out, diminue le nombre de déclarations de maladie et de jours d'absence, et réduit considérablement l'intention de quitter l'organisation.

Mais alors, comment créer un tel climat ? Qu'est-ce qui fait que, dans certaines équipes, les collègues échangent spontanément des idées et osent reconnaître des erreurs, alors que dans d'autres, une culture de réserve s'impose ? Et quelle approche fonctionne vraiment, selon la recherche scientifique ?

Dans ce rapport, nous mettons en lumière les éléments constitutifs de la sécurité psychologique : des besoins fondamentaux d'autonomie, d'appartenance et de compétence, jusqu'au rôle des facteurs de stress et du comportement managérial. Vous y découvrirez non seulement l'impact de la sécurité psychologique, mais aussi des pistes concrètes pour la renforcer au sein de votre organisation.

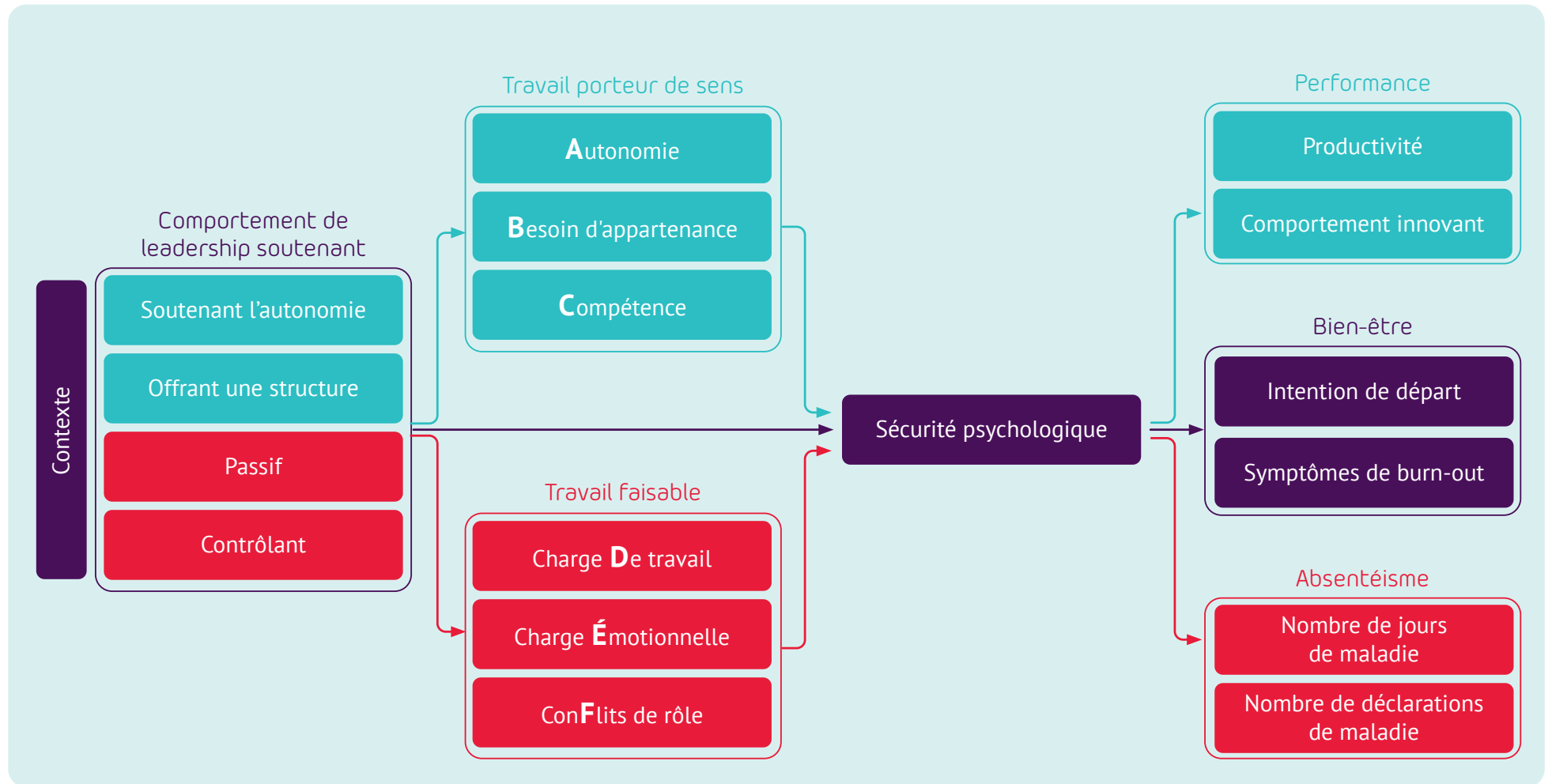
Choisissons ensemble une culture où la confiance et le dialogue vont de soi, et où chaque collaborateur se sent soutenu pour grandir.

Stephanie Heurterre – Consultante senior en ressources humaines

Emely Theerlynck – Conseillère en prévention des aspects psychosociaux

Heidi Verlinden – Responsable de projet de recherche





2

UNE ÉTUDE SUR LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE



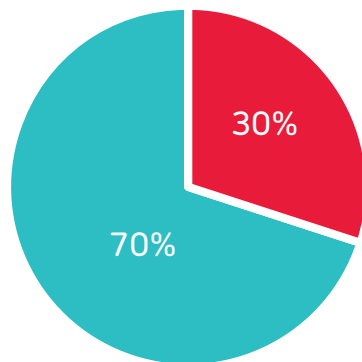


La sécurité psychologique signifie que les collaborateurs peuvent être eux-mêmes au sein de leur équipe et partager librement leurs pensées et leurs sentiments. Les divergences d'opinion sont valorisées plutôt que critiquées, et personne ne craint que l'ouverture d'esprit ait des conséquences négatives. Dans un tel climat, chacun se sent soutenu et ose engager des échanges honnêtes et respectueux.

7 TRAVAILLEURS SUR 10 SE SENTENT EN SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Plus de 70 % des travailleurs se sentent en sécurité psychologique au travail. Cela signifie qu'ils estiment pouvoir s'exprimer sans craindre de conséquences négatives.²

Le **sentiment de sécurité psychologique** a été évalué à l'aide d'un questionnaire validé scientifiquement.³



- Psychologiquement sûr
- Pas psychologiquement sûr

- Au sein de mon équipe, je peux exprimer mes véritables sentiments à propos de mon travail.
- Dans mon équipe, je peux exprimer librement mes pensées.
- Dans mon équipe, l'expression de ses véritables sentiments est appréciée.
- Personne dans mon équipe ne me critiquera, même si j'ai un avis différent.
- J'ai peur que le fait d'exprimer mes véritables pensées sur mon lieu de travail me porte préjudice.

Les répondants ont évalué les affirmations sur une échelle de 1 à 6 (et de 6 à 1 pour la dernière affirmation) Un travailleur se sent plutôt en sécurité psychologique avec une note moyenne à partir de 3,5.



La sécurité psychologique ne consiste pas à être gentil ou à abaisser les normes de performance, mais à donner un feedback franc, à admettre ouvertement ses erreurs et à en tirer des leçons.

Amy Edmondson
Professeure en leadership
et management
Harvard Business School



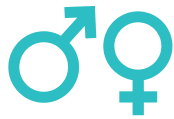
2. Sur recommandation de Robbe Verresen, chercheur PhD à la KU Leuven ; Kahn, W. A. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33 : 692–724.

3. Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. (2012). *Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination*. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.

Un travailleur sur trois ne se sent donc pas en sécurité sur le plan psychologique. Lorsque cette sécurité fait défaut, les collaborateurs hésitent à donner ou à demander du feedback, ils partagent moins leurs connaissances et les erreurs restent souvent non discutées. Cela entraîne une perte d'opportunités d'apprentissage. Les propositions d'innovation ou d'amélioration sont également moins fréquentes, ce qui limite la contribution à l'innovation. Ce sont là des symptômes d'un sentiment d'insécurité psychologique.

Les leaders et les hommes se sentent le plus en sécurité psychologique :

74%
des hommes



66,6%
des femmes

79,3%
des leaders



67,6%
des non-leaders

se sentent en sécurité psychologique

Les ouvriers et les travailleurs présentent un niveau similaire de sécurité psychologique au travail. Cette tendance se retrouve également chez les jeunes et les travailleurs expérimentés, qu'ils aient suivi des études courtes ou longues, qu'ils soient sous contrat à durée déterminée ou indéterminée, et ce, dans des entreprises de tous secteurs, régions et tailles.



L'ÉTUDE



Enquête réalisée en
avril 2024



Enquête en ligne en
collaboration avec la
KU-Leuven



1482 salariés du
marché du travail
belge



Représentatif en
termes de sexe, d'âge,
de statut et de région



Instantané, aucune
garantie d'un lien de
causalité

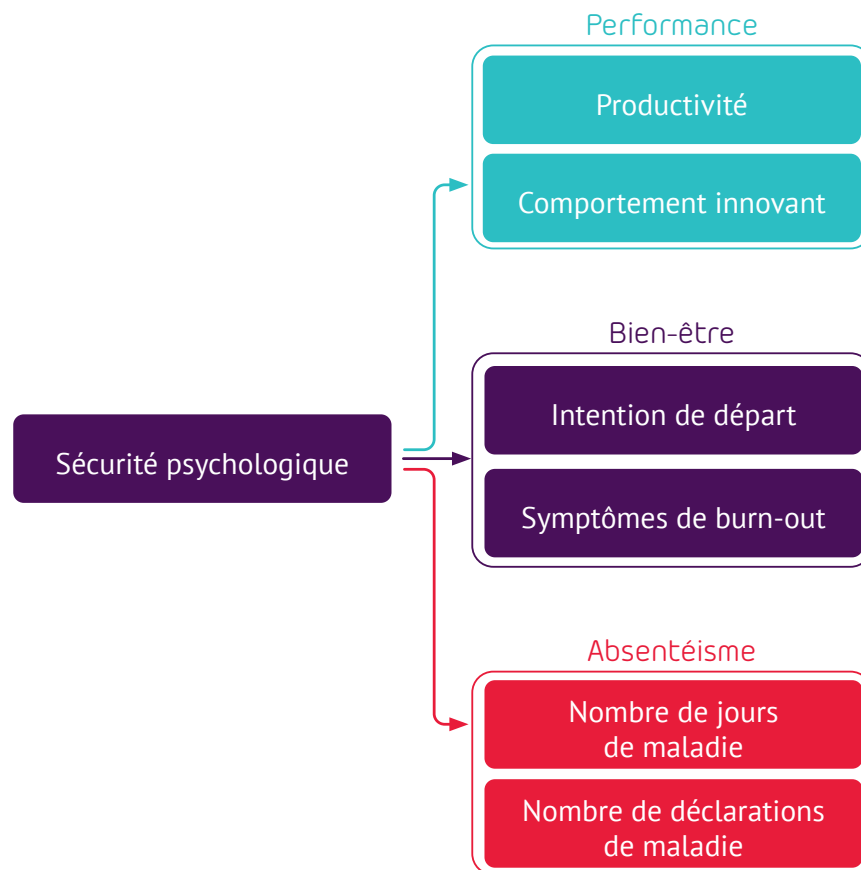
3

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE EST PAYANTE



LES ÉQUIPES PSYCHOLOGIQUEMENT SÛRES OSENT DAVANTAGE ET ACCOMPLISSENT DAVANTAGE

Les travailleurs qui se sentent en sécurité psychologique au travail sont plus productifs, font preuve d'un comportement plus innovant, ont moins tendance à démissionner, souffrent moins de burn-out et comptent moins d'arrêts maladie et de jours d'absence pour maladie. La sécurité psychologique est donc bénéfique, tant pour l'employeur que pour le travailleur.



Sans sécurité psychologique, le nombre de collaborateurs non productifs double

Les collaborateurs sont **productifs** lorsqu'ils atteignent leurs objectifs tout en faisant preuve d'initiative et en assumant des responsabilités. La productivité ne se mesure pas seulement à la quantité de travail accompli, mais aussi à la qualité des performances, à la capacité à prendre des décisions et à s'engager durablement pour l'équipe et l'organisation.

Parmi les collaborateurs qui se sentent en sécurité psychologique, 92,5 % se considèrent comme productifs. Ce pourcentage tombe à 80,9 % chez ceux qui ne se sentent pas en sécurité. À l'inverse, le pourcentage de collaborateurs qui ne se considèrent pas productifs est plus de deux fois plus élevé chez ceux qui ne se sentent pas en sécurité psychologique (19,1 % contre 7,5 %).

Sans sécurité psychologique, près de deux fois plus de collaborateurs non innovants

Un comportement innovant signifie que les travailleurs recherchent activement des moyens d'améliorer leur travail et leur collaboration. Ils apportent des idées, essaient de nouvelles méthodes et développent des solutions créatives qui rendent les processus plus efficaces et performants. L'innovation ne concerne donc pas uniquement le renouveau.

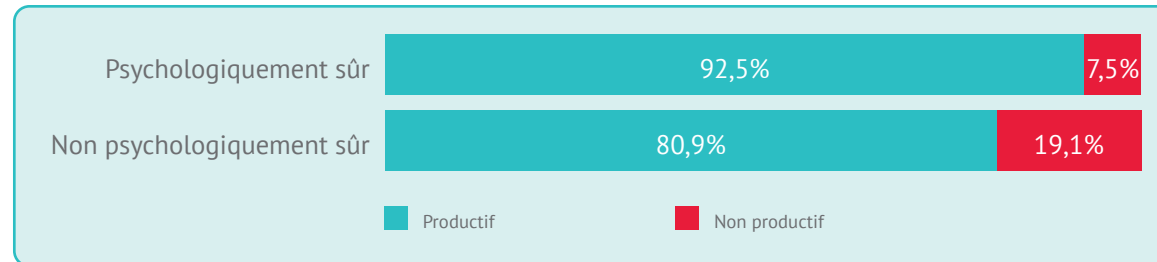


Parmi les collaborateurs qui se sentent en sécurité sur le plan psychologique, 85,3 % déclarent adopter un comportement innovant. Parmi ceux qui ne se sentent pas en sécurité, ce pourcentage descend à 75,3 %. À l'inverse, nous constatons que le pourcentage de collaborateurs qui ne sont pas innovants est 1,7 fois plus élevé chez ceux qui ne se sentent pas en sécurité sur le plan psychologique (24,7 % contre 14,7 %).

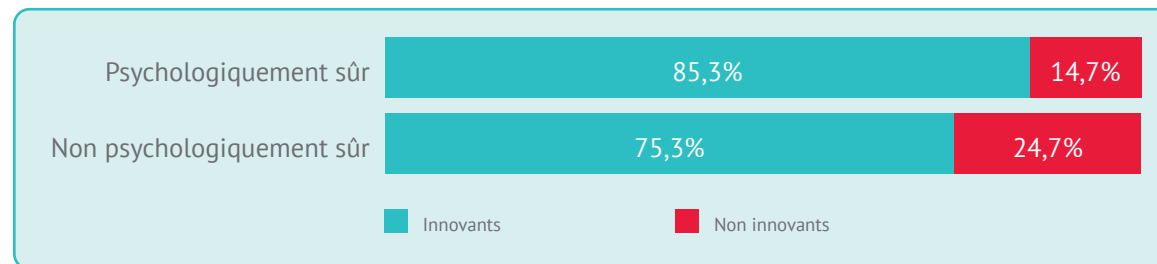


La sécurité psychologique est souvent considérée comme un terme vague. Cette étude montre un lien clair avec des paramètres commerciaux tels que la productivité et l'absentéisme. La sécurité psychologique n'est pas un luxe, mais le fondement sur lequel reposent le bien-être, l'innovation et l'excellence.
Stephanie Heurterre

Pourcentage de collaborateurs productifs



Pourcentage de collaborateurs innovants



Des recherches scientifiques confirment que la sécurité psychologique agit comme un catalyseur de croissance tant individuelle que collective.⁴ Les équipes qui se sentent en sécurité pour partager leurs idées, reconnaître leurs erreurs et se remettre en question de manière critique mais constructive exploitent pleinement leur capacité d'apprentissage. Cela conduit non seulement à de meilleures performances, mais aussi à une force d'innovation durable. En éliminant la crainte de conséquences négatives, on crée un espace propice à l'expérimentation, à la pensée créative et à l'exploration de nouvelles méthodes de travail. La sécurité psychologique constitue donc une condition essentielle pour les organisations qui souhaitent rester agiles dans un environnement en mutation et renforcer leur position concurrentielle.

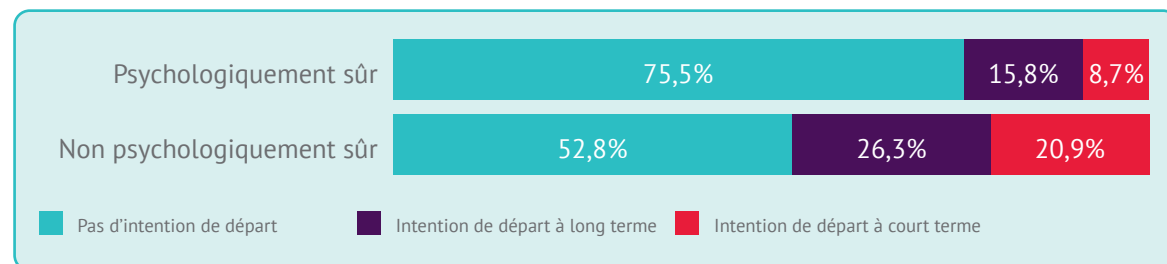
4. Frazier, M. L., et al. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.



LES ÉQUIPES PSYCHOLOGIQUEMENT SÛRES RESTENT PLUS LONGTEMPS ET EN MEILLEURE SANTÉ

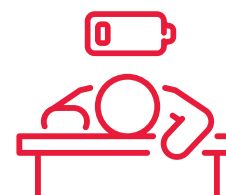
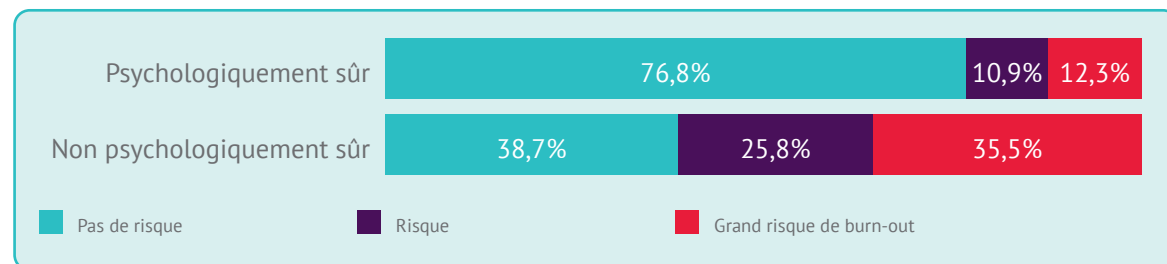
Sans sécurité psychologique, le nombre de départs est plus de deux fois supérieur

La sécurité psychologique est associée à une intention de départ moins élevée, tant à court qu'à long terme. Parmi les collaborateurs qui se sentent psychologiquement en sécurité, 8,7 % envisagent de quitter leur employeur à court terme. Parmi ceux qui ne se sentent pas en sécurité, ce pourcentage grimpe à 20,9 %. Cette différence montre que le risque de départ volontaire est plus de deux fois plus élevé en l'absence de sécurité psychologique.



Sans sécurité psychologique, près de trois fois plus de cas de burn-out

Parmi les travailleurs qui se sentent en sécurité psychologique, 12,3 % se trouvent dans la zone rouge en matière de burn-out.⁵ Parmi ceux qui ne se sentent pas en sécurité, ce pourcentage passe à 35,5 %. Le risque de présenter des symptômes graves de burn-out, et donc un risque élevé d'absentéisme, est donc trois fois plus élevé en l'absence de sécurité psychologique.



“

Pouvoir être soi-même et partager librement ses pensées et ses sentiments est un élément important dans la prévention du burn-out. Ceux qui se sentent en sécurité pour signaler à temps qu'ils sont dépassés ne s'envoient pas seulement un signal à eux-mêmes, mais ouvrent également la porte au soutien de leurs collègues et de leurs supérieurs.

Heidi Verlinden

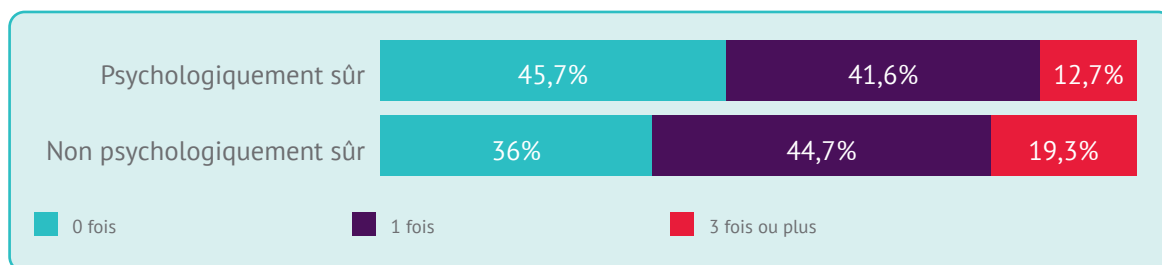


5. Le risque de burn-out a été mesuré à l'aide de l'outil d'évaluation du burn-out développé par la KU Leuven. Pour plus d'informations, consultez le communiqué de presse de Securex et de la KU Leuven « [Burn-out : un travailleur belge sur trois en zone à risque](#) » - 2024

LES ÉQUIPES PSYCHOLOGIQUEMENT SÛRES SONT MOINS SOUVENT ET MOINS LONGTEMPS ABSENTES

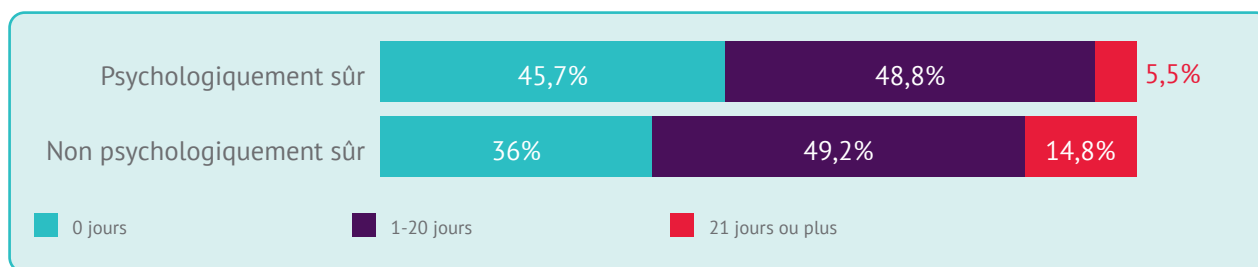
Sans sécurité psychologique, les arrêts maladie sont deux fois plus fréquents

Les collaborateurs qui se sentent en sécurité sur le plan psychologique se déclarent moins souvent malades. Dans les équipes où la sécurité psychologique est moindre, le nombre de collaborateurs ayant trois arrêts maladie ou plus par an est supérieur de moitié.



Sans sécurité psychologique, près de trois fois plus d'absences de longue durée

Les équipes psychologiquement sûres enregistrent également nettement moins d'absences de longue durée. Dans les équipes où la sécurité psychologique est faible, le nombre de collaborateurs prenant au total plus de vingt jours d'absences maladie par an est près de trois fois plus élevé.



“

Les leaders sous-estiment souvent l'influence de la sécurité psychologique sur l'absentéisme. Un dialogue ouvert, dans lequel les travailleurs peuvent s'exprimer librement sur ce qui les préoccupe réellement, sans craindre de conséquences négatives, permet d'instaurer la confiance. Cette confiance est essentielle pour parvenir ensemble aux bonnes conclusions et prendre les mesures appropriées, et pour maintenir les collaborateurs en bonne santé et motivés.

Stephanie Heurterre



4

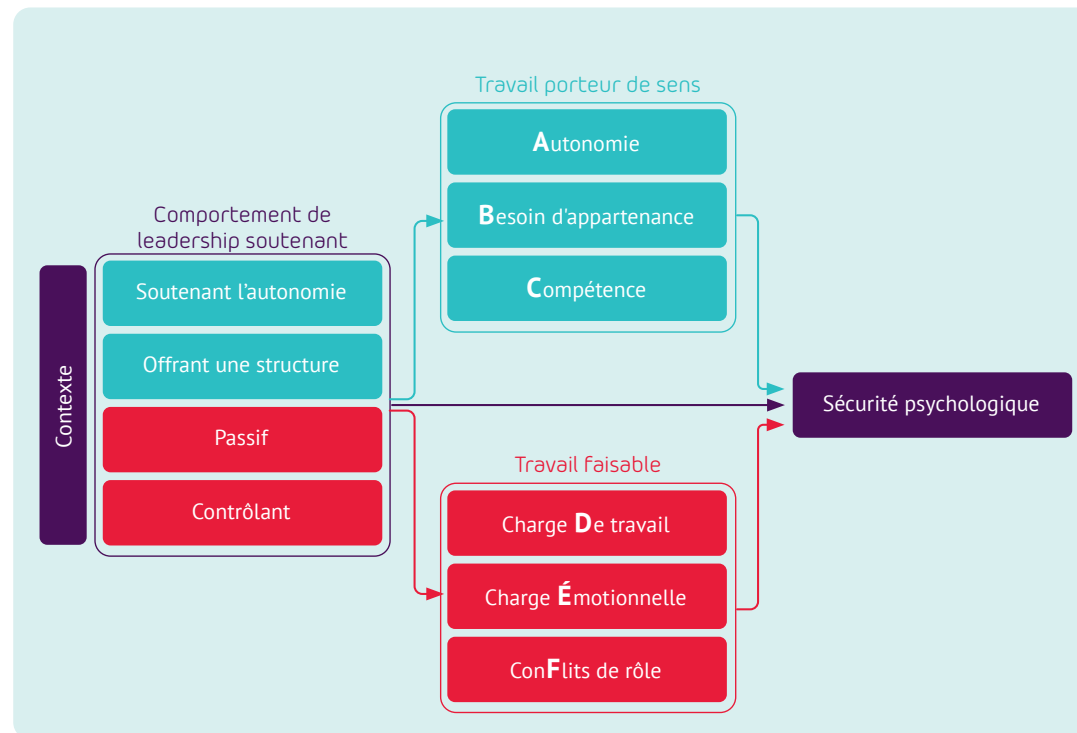
PRÉDICTION DE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE





Nous pouvons prédire en grande partie la sécurité psychologique dans les organisations en examinant le comportement des leaders, la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux et la présence des principaux facteurs de stress. Ces trois domaines déterminent ensemble plus de la moitié des chances de sécurité psychologique dans une équipe ou une organisation (54,6 %).⁶

LORSQUE L'ABC SE DÉVELOPPE, LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE DANS LES ÉQUIPES SE DÉVELOPPE ÉGALEMENT



Selon la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan, chaque être humain a trois besoins psychologiques fondamentaux : l'Autonomie, le Besoin d'appartenance et la Compétence. Des recherches antérieures menées par Securex ont déjà montré que cet « ABC » favorise fortement la forme de motivation la plus précieuse chez les travailleurs, à savoir la *motivation autonome*.⁷ Notre nouvelle étude montre désormais que cet ABC augmente non seulement la motivation, mais contribue également de manière importante à la sécurité psychologique au sein des équipes

Ensemble, ces trois besoins fondamentaux déterminent 25 % de la sécurité psychologique ressentie par les travailleurs.



6. Nous avons analysé les liens entre ces variables en tenant compte du genre et de la fonction hiérarchique, car ces caractéristiques sont liées au degré de sécurité psychologique. L'âge, l'ancienneté, le niveau d'éducation, le statut, la situation familiale, le type de contrat, la région, le secteur et la taille de l'organisation n'ont pas d'incidence sur le degré de sécurité psychologique.

7. Rapport Securex « Les personnes motivées de manière autonome sont plus performantes et courent moins de risques de burn-out » – juillet 2017

L'autonomie détermine 10,1 % de la sécurité psychologique ressentie

Autonomie : les travailleurs ont le sentiment de pouvoir être eux-mêmes dans leur travail. Ils adhèrent aux valeurs de leur organisation et à l'objectif de leurs tâches ou projets. Ils éprouvent un sentiment d'utilité et de liberté de choix.

Quand on parle d'autonomie, l'objectif n'est pas « plus il y en a, mieux c'est », mais plutôt trouver le bon équilibre entre ce dont un collaborateur a besoin et ce que le poste offre. Par exemple, une personne qui travaille à la chaîne peut se sentir parfaitement heureuse et impliquée, tant que la manière de travailler correspond à ses attentes et à son sentiment de sens. Lorsque cet équilibre est atteint, il y a de la place pour une communication ouverte et la prise de responsabilité. Les travailleurs qui peuvent faire des choix et qui perçoivent leur travail comme adapté se sentent plus en confiance et osent donc plus facilement partager leurs idées, poser des questions ou signaler des erreurs. Cela renforce directement la sécurité psychologique au sein des équipes.



Conseils pour accroître l'autonomie :

Objectifs et sens

- Définir des objectifs communs renforce l'appropriation et l'implication.
- Expliquer le pourquoi des tâches et des projets donne aux travailleurs une meilleure compréhension et un sentiment de sens.
- Même pour les tâches moins appréciées, il est utile de souligner leur importance et leur contribution à la réalisation des objectifs communs.

Choix et participation

- Offrir des choix lorsque cela est possible renforce le sentiment de liberté.
- Écouter la manière dont les collaborateurs souhaitent atteindre leurs objectifs renforce leur sentiment de contrôle.
- Une véritable participation nécessite des règles du jeu claires : sans accords précis, on risque de créer un faux sentiment de choix, ce qui peut miner la confiance. Parfois, il n'y a pas de place pour le choix. Une fausse impression de participation peut alors nuire davantage qu'elle ne profite à la sécurité psychologique. Expliquer ouvertement et honnêtement pourquoi les décisions sont fixes et les replacer dans un contexte plus large renforce la confiance.

Pensée critique et apprentissage

- Encourager la réflexion critique et les questions sont considérées comme un signe de confiance.
- Accepter les erreurs et en tirer des enseignements favorise une culture dans laquelle les travailleurs osent expérimenter.
- Lors des entretiens individuels et des réunions d'équipe, il est possible de prévoir du temps pour discuter ouvertement des performances : qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui pourrait être amélioré et comment faire différemment la prochaine fois ? L'apprentissage devient ainsi une partie intégrante du fonctionnement, et non plus seulement une réaction aux erreurs.

“

L'autonomie ne signifie pas ici que les collaborateurs font simplement ce qu'ils veulent. Dans ce cas, beaucoup d'entre eux seraient perdus. Il est important que la direction reste claire pour tout le monde, que ce cap soit suivi et qu'il existe un cadre clair dans lequel cette autonomie est possible. Il ne s'agit donc pas de laisser-faire, car cela mènerait au chaos. C'est pourquoi nous recommandons aux leaders de soutenir l'autonomie plutôt que de la donner.

Heidi Verlinden



Le sentiment d'appartenance détermine 14,9 % de la sécurité psychologique ressentie

L'appartenance : les collaborateurs ont le sentiment de faire partie d'une équipe soudée, dans laquelle ils se sentent appréciés et peuvent parler de ce qui leur tient vraiment à cœur. Ils vivent des relations positives caractérisées par l'amitié et le soutien mutuel.

Le sentiment d'appartenance ne naît pas seulement du soutien reçu, mais aussi du soutien donné. Dans les équipes où les membres s'entraident et s'apprécient activement, il règne un climat de confiance et de réciprocité.⁸ Cela réduit la barrière pour partager ses opinions, admettre ses erreurs et se parler. La sécurité psychologique se développe ainsi grâce à l'engagement mutuel.



Conseils pour renforcer le sentiment d'appartenance

Ouverture et confiance

- Une écoute empathique et un intérêt sincère renforcent le lien avec les collaborateurs.
- Une communication transparente et le fait d'éviter les jeux politiques au sein de l'organisation créent un climat de confiance.
- La confiance ne se développe pas toute seule : elle nécessite un engagement actif. Il ne suffit pas d'« ouvrir la porte », il faut aussi chercher consciemment à créer des liens en étant présent sur le lieu de travail, en vérifiant régulièrement que tout va bien ou en prévoyant des moments fixes pour des entretiens individuels (par exemple, une demi-heure par semaine par collaborateur).

Collaboration et ambiance

- Travailler autour d'objectifs communs stimule la collaboration plutôt que la compétition, surtout lorsque les membres de l'équipe ont besoin les uns des autres pour réussir.
- Une ambiance de travail positive, soutenue par de petites initiatives telles que des lieux de rencontre informels, favorise la cohésion entre les membres.
- Les moments informels, tels qu'une brève discussion lors d'un check-in⁹ ou une pause pendant une réunion, renforcent les liens entre les membres et constituent souvent le « ciment » d'une équipe.

Engagement plus large

- Les activités qui rapprochent les équipes, telles que les projets communs ou le coaching, renforcent le sentiment d'appartenance.
- S'engager ensemble dans des initiatives à valeur sociétale, telles que l'amélioration de l'inclusion, de la diversité ou des pratiques de travail écologiques, renforce encore davantage le sentiment de contribuer ensemble à un objectif supérieur.

“

Les équipes très soudées sont plus enclines à partager leurs idées, à admettre leurs erreurs et à demander de l'aide. Lorsque les membres d'une équipe se sentent reconnus et appréciés les uns par les autres, ils osent plus facilement exprimer leurs doutes ou leurs erreurs. Lorsque les membres d'une équipe savent qu'ils ont besoin les uns des autres, une culture de collaboration plutôt que de compétition s'installe.

Emely Theerlynck

8. The VIGOR unit (2024). Evidence-based HR consultancy. <https://vigorunit.com>

9. Un « check-in » est un bref moment au début d'une réunion ou d'une journée de travail pendant lequel les membres de l'équipe partagent ce qu'ils ressentent ou ce qui retient leur attention. Il n'est pas nécessaire que ce soit sérieux ou abstrait : une simple question telle que « Comment allez-vous aujourd'hui ? » ou « Qu'attendez-vous avec impatience cette semaine ? » suffit pour créer du lien et renforcer la collaboration.

La compétence contribue à la sécurité psychologique grâce à l'autonomie et le sentiment d'appartenance

Compétence : les collaborateurs se sentent capables d'accomplir correctement une tâche. Ils sont affectés à des tâches qui correspondent à leurs points forts et à leurs talents, et développent ceux-ci. Ils ont le sentiment de s'améliorer constamment.



Pour moi, la sécurité psychologique est un terme trop générique. Dans de nombreux cas, créer un environnement psychologiquement sûr revient à soutenir les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie (par exemple, pouvoir donner librement son avis sans détours), de compétence (par exemple, ne pas être jugé sur ses erreurs ou ses incompétences) et d'appartenance (par exemple, pouvoir faire confiance à son supérieur hiérarchique pour qu'il traite vos informations confidentielles avec intégrité). Une approche fondée sur les besoins rend cela plus concret à mes yeux. De plus, le sentiment de sécurité psychologique est souvent ancré dans la satisfaction des besoins fondamentaux ; il s'agit donc d'un effet secondaire souhaitable. À l'inverse, un sentiment d'insécurité signale une frustration des besoins et joue ainsi un rôle de symptôme.

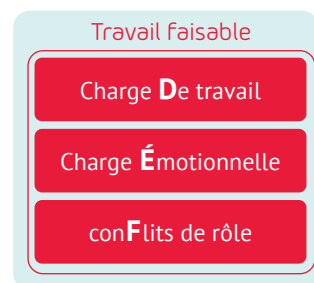
Maarten Van Steenkiste – Professeur titulaire de psychologie de la motivation et du développement - Université de Gand

La compétence n'influence pas directement la sécurité psychologique, mais elle le fait par le biais de deux autres facteurs : l'autonomie et le sentiment d'appartenance. Lorsqu'une personne se sent compétente ou développe ses compétences, elle dispose souvent d'une plus grande marge de manœuvre pour déterminer ses méthodes de travail et comprend mieux le sens et l'importance d'une tâche ou d'un projet. De plus, le développement des compétences va souvent de pair avec la collaboration : il peut se faire en travaillant activement avec des collègues, ou augmenter justement les chances de collaborer davantage à l'avenir.

Les personnes qui se sentent compétentes osent plus facilement interagir avec les autres, en donnant leur avis, en exprimant leur appréciation ou en demandant de l'aide si nécessaire. Cela renforce non seulement les liens entre les membres de l'équipe, mais aussi la confiance au sein de celle-ci. Ainsi, le sentiment de compétence renforce indirectement à la fois le degré d'autonomie et le sentiment d'appartenance, ce qui contribue à son tour à la sécurité psychologique.



LÀ OÙ LE « DEF » DU STRESS AUGMENTE, LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE DIMINUE



La sécurité psychologique sur le lieu de travail ne se construit pas uniquement à partir de motivations positives, elle peut également être compromise par des facteurs de risque spécifiques. Les trois principaux facteurs de stress au travail constituent des menaces importantes : la charge De travail, la charge Émotionnelle au travail et les conFlits de rôles. Des recherches antérieures menées par Securex ont déjà montré que ce « DEF » du stress augmente considérablement le risque de symptômes de burn-out.¹⁰

Notre étude actuelle montre que ces facteurs ont non seulement un impact sur le bien-être, mais peuvent également nuire à la sécurité psychologique au sein des équipes.

Ensemble, ces trois facteurs de stress déterminent 10,6 % de la sécurité psychologique ressentie par les travailleurs.

La charge de travail détermine 3,2 % de la sécurité psychologique ressentie.

Charge de travail : les travailleurs ont le sentiment de ne pas avoir suffisamment de temps pour accomplir leurs tâches, d'avoir trop de travail ou de devoir faire plus d'heures supplémentaires qu'ils ne le souhaiteraient. Un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée et des trajets domicile-travail pénibles renforcent également ce sentiment de pression. La charge de travail ne concerne donc pas seulement la quantité de travail, mais aussi l'équilibre et la faisabilité ressentis.

Lorsque les travailleurs doivent constamment se dépêcher, ils n'ont pas le temps de poser des questions ou de discuter des erreurs. Une charge de travail trop élevée réduit ainsi l'ouverture et la confiance au sein des équipes.



Alléger la charge de travail commence souvent par supprimer les tâches superflues. Lorsque les doubles contrôles ou les rapports inutiles disparaissent, les équipes ont plus de temps et d'énergie à consacrer à ce qui compte vraiment.

Stephanie Heurterre



Conseils pour une charge de travail réalisable

Rendre la planification du travail plus réaliste

- Une répartition équilibrée des tâches et des priorités claires contribuent à la définition d'objectifs réalisables et à la réduction du stress. La clarté des rôles joue également un rôle à cet égard : lorsque les collaborateurs savent ce que l'on attend d'eux, ils peuvent mieux planifier leur travail et se coordonner avec leurs collègues. Cet aspect est abordé plus en détail dans la section consacrée aux conflits de rôles.
- Des entretiens réguliers avec les supérieurs hiérarchiques permettent de discuter de la charge de travail et de trouver des solutions en temps utile.
- Dans les fonctions où la liste des tâches à accomplir ne sera jamais entièrement vide, il est utile de passer d'une approche axée sur « tout terminer » à une approche axée sur la définition de priorités et la replanification flexible. Cet état d'esprit réduit la pression et favorise un travail réaliste.

Limiter les heures supplémentaires

- Des directives claires en matière d'heures supplémentaires apportent de la clarté et contribuent à prévenir les heures supplémentaires structurelles.
- Les managers qui respectent des horaires de travail sains donnent l'exemple et renforcent une culture de travail saine.

Renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- Les formes de travail flexibles réduisent le temps de trajet et diminuent le stress quotidien.
- Des accords clairs sur les limites entre vie professionnelle et vie privée favorisent un meilleur équilibre.
- Les (micro-)pauses et les moments de détente, tels que les réunions en marchant ou les activités sportives pendant la pause déjeuner, favorisent la récupération et l'énergie.

10. Communiqué de presse Securex & KU Leuven « 60 % des travailleurs en plus au bord du burn-out depuis le début de la pandémie de coronavirus » - 2022

11. Les micro-pauses sont de courtes interruptions de quelques minutes qui aident à se ressourcer physiquement et mentalement pendant le travail, sans vraiment quitter l'environnement professionnel. Il s'agit par exemple de se lever, de respirer profondément, d'aller chercher un verre d'eau ou de détourner brièvement le regard de l'écran. Contrairement aux pauses plus longues, comme le déjeuner, les micro-pauses permettent d'intégrer régulièrement de petits moments de récupération tout au long de la journée.

La charge émotionnelle au travail détermine 3 % de la sécurité psychologique ressentie

Charge de travail émotionnelle : les travailleurs trouvent leur travail émotionnellement difficile ou se retrouvent dans des situations où ils sont intimidés par des clients, des fournisseurs ou des collègues. Il s'agit ici de l'impact émotionnel des interactions et de la charge psychologique résultant de conditions de travail exigeantes ou hostiles.

En cas d'intimidation ou de forte pression émotionnelle, les travailleurs se sentent plus rapidement menacés et moins libres de partager leur opinion. Cela conduit souvent à une attitude réservée et au silence.¹²



Conseils pour rendre la charge émotionnelle au travail acceptable



Un travailleur qui, après une interaction difficile avec un client, un fournisseur, un patient ou la famille d'un résident, n'a pas la possibilité d'en parler, emporte ce fardeau avec lui jusqu'au prochain entretien.

À terme, cela conduit à la réserve et au silence, ce qui fait disparaître la sécurité psychologique. En prévoyant systématiquement des moments de débriefing et de soutien émotionnel, cette sécurité est préservée.

Emely Theerlynck

Promouvoir une communication sûre

- Des canaux accessibles pour signaler les intimidations ou les comportements inappropriés renforcent la confiance et la sécurité.
- Une formation à la communication constructive aide les travailleurs à exprimer leurs tensions de manière respectueuse.
- Une culture de feedback continu, dans laquelle les travailleurs discutent facilement entre eux de ce qui fonctionne bien et de ce qui pourrait être amélioré, réduit la barrière pour aborder des sujets plus difficiles.

Renforcer le soutien de l'organisation

- La connaissance des ressources disponibles – telles que les personnes de confiance, les coachs, le médecin du travail, les possibilités de formation ou un programme d'assistance aux travailleurs (EAP) – permet aux travailleurs de savoir clairement où s'adresser et pour quoi. Cette visibilité renforce le sentiment de sécurité et de soutien.
- Le fait d'accorder régulièrement une attention au bien-être émotionnel lors des réunions d'équipe normalise la discussion sur les situations stressantes.
- Le supérieur hiérarchique reste souvent le premier interlocuteur. Un soutien sincère, une connexion authentique et une oreille attentive font une grande différence. Les supérieurs hiérarchiques qui réfléchissent avec leurs travailleurs à des solutions – tant dans la situation concrète que de manière préventive – contribuent fortement à une culture de travail sûre et bienveillante.

Travailler avec plus de résilience émotionnelle

- Préserver la résilience est plus important que la restaurer. Cela nécessite une approche préventive dans laquelle les collaborateurs apprennent à reconnaître leurs limites, à prendre le temps de souffler et à chercher du soutien avant que la charge ne devienne trop lourde.
- Les formations en gestion du stress et des émotions peuvent y contribuer en permettant de mieux comprendre les signaux personnels de stress et les stratégies d'adaptation utiles.
- Les moments de récupération, tels que les courtes pauses ou les activités de pleine conscience, restent précieux pour gérer les tâches émotionnellement lourdes et refaire le plein d'énergie.



Les conflits de rôles déterminent 4,4 % de la sécurité psychologique ressentie

Conflits de rôles : les collaborateurs reçoivent parfois des missions contradictoires ou sont impliqués dans des conflits avec leurs collègues au sujet du contenu de leurs tâches. Cela crée une confusion et des tensions autour des responsabilités et des attentes, ce qui rend difficile d'assumer son rôle de manière claire et stable.

Des missions floues ou contradictoires sont source de tensions et d'incertitudes. À l'inverse, des rôles et des attentes clairs renforcent la confiance et la sécurité au sein d'une équipe.¹³



Conseils pour éviter les conflits de rôles

Clarté des objectifs, des rôles et des responsabilités

- Une communication transparente sur les objectifs des individus et des équipes permet d'éviter l'incertitude et les attentes contradictoires.
- L'attribution de rôles et de tâches spécifiques aux membres de l'équipe apporte de la clarté et renforce la confiance mutuelle.
- Les zones d'ombre entre les équipes ou les individus peuvent entraîner une confusion et des tensions. Dans la mesure du possible, il est important de les clarifier et de conclure des accords clairs à ce sujet.

Coordination et suivi

- Des réunions d'équipe régulières permettent de discuter des tâches et des responsabilités et de les ajuster.
- Les moments de feedback entre les membres de l'équipe et les responsables permettent de clarifier les attentes liées aux rôles et de dissiper rapidement les malentendus.



Grâce à la recherche scientifique, nous savons qu'une équipe qui travaille dans des structures claires, avec des objectifs et des processus clairs, où l'autonomie est importante et où le rôle de chacun est clair, dispose d'une bonne base pour la sécurité psychologique.

Emely Theerlynck



13. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology.*

LÀ OÙ LE LEADERSHIP EST SOURCE DE SOUTIEN, LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE S'ACCROÎT

Comportement de leadership de soutenant

Soutenant l'autonomie

Offrant une structure

Passif

Contrôlant

Les besoins fondamentaux des travailleurs (ABC) et les facteurs de stress au travail (DEF) ne sont pas les seuls à influencer la sécurité psychologique. Le comportement des responsables joue également un rôle déterminant. La manière dont les leaders **soutiennent, structurent ou contrôlent leurs équipes** détermine dans une large mesure si les travailleurs se sentent en sécurité pour s'exprimer, poser des questions et discuter des erreurs. **Notre étude montre que le comportement des leaders explique à lui seul 19,2 % de la sécurité psychologique ressentie.** L'impact du leadership est donc plus important que celui des facteurs de stress (10,6 %) et légèrement inférieur à celui des besoins fondamentaux (25 %).

Le comportement de leadership soutenant l'autonomie détermine 8,2 % de la sécurité psychologique ressentie

Les leaders qui soutiennent l'autonomie donnent aux travailleurs la liberté de choix et leur témoignent leur confiance. Ils écoutent avec compréhension, encouragent les questions et considèrent les erreurs comme des occasions d'apprendre. Les objectifs sont fixés ensemble, ce qui permet aux travailleurs de se sentir plus liés à leur travail.

Un comportement de leadership soutenant l'autonomie renforce la sécurité psychologique, car les travailleurs se sentent plus autonomes et plus impliqués. En même temps, il réduit les facteurs de stress tels que la charge de travail, la charge émotionnelle et les conflits de rôles. Cette combinaison crée un environnement dans lequel les travailleurs se sentent en sécurité pour exprimer leur opinion, poser des questions et discuter des erreurs sans craindre de conséquences négatives.¹⁴



Conseils pour miser sur l'autonomie en tant que manager

- **L'autonomie ne se résume pas à « Faire tout ce qu'on veut ».** Elle nécessite une bonne compréhension du travailleur, de ses besoins et du contexte au sein et à l'extérieur de l'organisation. Un dialogue ouvert et transparent aide à aligner les attentes.
- **La liberté de choix nécessite du temps pour réfléchir.** Les travailleurs ressentent davantage d'autonomie lorsqu'ils ont la possibilité d'explorer la manière dont ils souhaitent aborder une tâche ou la direction qu'ils souhaitent prendre, même dans une réalité opérationnelle chargée.
- **Donner de l'autonomie ne signifie pas lâcher prise complètement.** Des accords clairs sur le soutien, les responsabilités et les moments de coordination garantissent la confiance et la sécurité des deux côtés.

“

Il est essentiel de faire davantage pour soutenir les leaders, à commencer par définir les bons critères de sélection des nouveaux leaders – non seulement leurs compétences, mais surtout leur ouverture d'esprit en matière d'équilibre entre résultats et bien-être, et leur volonté de progresser. En outre, un accompagnement continu est nécessaire pour développer davantage leur style de leadership authentique. Donnez aux leaders le temps de réfléchir régulièrement à leurs propres actions, ainsi qu'à leurs pensées et valeurs sous-jacentes. De cette manière, nous veillons à ce que les leaders puissent fonctionner de manière optimale, avec un impact maximal sur le bien-être et les résultats.

Elisabeth Van Steendam
Wellbeing Manager
Securex Consult



14. Plus d'informations sur les différentes formes de comportement de leadership, leur impact sur la performance et le bien-être, et des conseils sur la manière de renforcer le leadership dans votre organisation : Securex & KU Leuven focus report : « [Comment les leaders peuvent-ils soutenir le \(télé\)travail performant ?](#) » - 2023

Un comportement de leadership structurant détermine 7,5 % de la sécurité psychologique ressentie

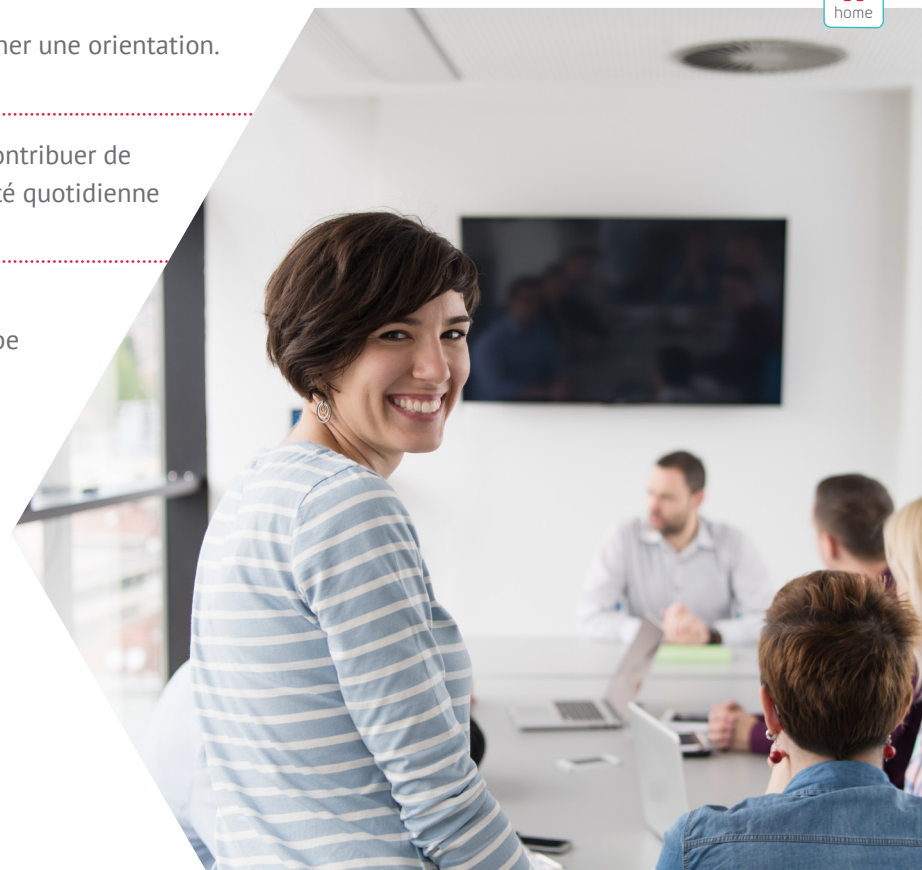
Les leaders qui offrent une structure clarifient les attentes, les comportements souhaités et les résultats à atteindre. Ils donnent des instructions claires et un feedback instructif pendant et après le travail. Les tâches sont adaptées aux capacités des travailleurs, ce qui permet de confirmer et de renforcer leurs compétences. Ce leadership crée de la prévisibilité et donne une orientation, ce qui permet aux travailleurs d'agir avec plus de confiance et de sécurité.

Un comportement de leadership structurant contribue à la sécurité psychologique en offrant aux collaborateurs davantage de clarté et de repères. Des attentes claires, un feedback et des tâches adaptées renforcent le sentiment d'autonomie et augmentent le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe. En outre, ce leadership a également un impact direct : grâce à des cadres prévisibles et à des accords et des attentes clairs, les collaborateurs se sentent protégés contre l'incertitude ou l'arbitraire. Cette clarté réduit la barrière pour poser des questions, exprimer des opinions et discuter des erreurs, ce qui renforce concrètement la sécurité psychologique.



Conseils pour miser sur la structure en tant que manager

- **Maintenir un lien clair avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation** aide à donner une orientation. Ce qui semble évident pour un manager est souvent moins tangible pour l'équipe.
- **Renforcer la clarté des rôles** donne des repères aux collaborateurs : ils savent comment contribuer de manière optimale dans le cadre de leur rôle et où se situent leurs priorités dans une réalité quotidienne souvent surchargée.
- **Maintenir une coordination structurelle**, même pendant les périodes chargées, évite la confusion et le stress à long terme. Lorsque les moments de concertation en équipe ou individuels disparaissent systématiquement, le sentiment de direction et de cohésion disparaît souvent aussi.



Le comportement contrôlant des leaders détermine 1 % de la sécurité psychologique ressentie

Les leaders qui adoptent un comportement contrôlant insistent fortement sur le respect des règles et surveillent de près leurs collaborateurs. Ils s'attendent à ce que les tâches soient exécutées exactement comme ils le souhaitent et évaluent constamment le travail. Les collaborateurs ont peu de marge de manœuvre pour apporter leur propre contribution et s'efforcent avant tout d'éviter les erreurs ou la désapprobation. Ce type de leadership crée une pression et une dépendance qui peuvent nuire à la motivation et à la sécurité psychologique.

Un comportement de leadership contrôlant sape la sécurité psychologique de différentes manières. En raison d'un contrôle étroit et d'une gestion rigoureuse, les travailleurs ressentent plus de pression sur la charge de travail, un stress émotionnel et des conflits de rôles, tandis que leur sentiment d'autonomie et de compétence diminue. En effet, ceux qui sont constamment contrôlés ou corrigés reçoivent le signal que leurs connaissances et leurs compétences ne sont pas suffisantes. Cela augmente l'incertitude et la tension, ce qui rend plus difficile la communication ouverte ou l'aveu d'erreurs. De plus, ce style crée directement un climat de méfiance : les travailleurs qui se sentent jugés prennent moins d'initiatives et osent moins facilement partager leurs opinions ou leurs préoccupations.



Conseils pour limiter le contrôle en tant que manager

- **Une approche pratique ne doit pas nécessairement être synonyme de microgestion.** Lorsqu'un manager intervient ou prend temporairement le relais, il est utile d'expliquer clairement pourquoi cela se produit et de lier ce soutien à des opportunités d'apprentissage. Cela permet de maintenir la confiance et de favoriser le développement du collaborateur.
- **Toutes les tâches ne nécessitent pas une intervention directe.** Même si un manager est parfaitement capable d'accomplir une tâche, il est utile d'agir dans une perspective à long terme. En donnant aux travailleurs la possibilité de s'attaquer eux-mêmes à une tâche et en les accompagnant dans cette démarche, on favorise une croissance durable et l'autonomie.
- **Dans certaines fonctions, le contrôle fait tout simplement partie du travail.** Lorsque les chiffres ou les résultats sont suivis de près, il est utile d'expliquer clairement pourquoi cela est important et comment cela contribue aux objectifs de l'équipe. Il est tout aussi important de montrer où il reste de la place pour l'autonomie et la confiance.



Le comportement passif des leaders détermine 2,5 % de la sécurité psychologique ressentie

Les leaders qui agissent de manière passive évitent de prendre des décisions et n'interviennent que lorsque les problèmes sont graves ou déjà hors de contrôle. Ils restent absents aux moments cruciaux et ne fournissent pas d'orientation ou de soutien en temps utile. Les travailleurs ressentent alors un manque de direction et de responsabilité, ce qui peut entraîner de l'incertitude et une sécurité psychologique réduite.

Le comportement passif des leaders a un impact négatif sur la sécurité psychologique, car il contribue au chaos et à l'incertitude. Comme le leader intervient tardivement ou pas du tout, les collaborateurs sont **plus souvent** confrontés à **des conflits de rôles**, à **une charge émotionnelle plus importante** et à **une charge de travail plus lourde**. Il leur est alors plus difficile de se sentir en sécurité, de communiquer ouvertement et de discuter des erreurs. Bien que le comportement passif des leaders semble parfois donner **un peu plus d'autonomie** – parce que les travailleurs doivent faire leurs propres choix en l'absence de directives –, cela s'accompagne **plutôt** d'un sentiment **d'absence de repères** que d'une véritable autonomie.



Conseils pour limiter la passivité en tant que manager

- **L'incertitude ne doit pas être une raison pour se taire.** Lorsqu'un manager ne sait pas comment aborder un sujet, il peut être utile de le dire ouvertement.. Se montrer authentique et vulnérable facilite les discussions ouvertes et renforce la confiance.
- **Les managers ont eux aussi droit à du soutien.** Ceux qui sont bloqués ou qui ont des doutes peuvent faire appel à leurs propres ressources : trouver une oreille attentive, consulter leur propre manager, leurs pairs ou les RH. Demander de l'aide n'est pas un signe de faiblesse, mais un signe d'engagement et d'attention.
- **Des moments de contact réguliers avec les membres de l'équipe renforcent les liens.** De brèves conversations informelles en marge des réunions formelles témoignent d'un intérêt sincère et permettent de détecter plus facilement et à temps les signaux indiquant des besoins ou des tensions.



LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE MISE À MAL PAR L'ÉVOLUTION DU LEADERSHIP

Les chiffres montrent que les conditions de sécurité psychologique se sont plutôt affaiblies en trois ans.



Les chiffres montrent que les conditions de sécurité psychologique se sont plutôt affaiblies au cours des trois dernières années. La proportion de travailleurs qui considèrent que leur supérieur hiérarchique favorise l'autonomie et offre une structure est passée de 45,2 % en 2021 à 35,4 % en 2024 (-21,7 %). Dans le même temps, les styles négatifs ont augmenté : le comportement de leadership contrôlant est passé de 5,5 % à 9,3 % (+69 %) et le comportement de leadership passif de 9,3 % à 13,4 % (+44,1 %). Bien que les trois besoins psychologiques fondamentaux soient restés largement stables et que les facteurs de stress aient légèrement diminué, ces changements semblent insuffisants pour compenser la tendance négative en matière de leadership. Dans l'ensemble, cela indique que **la sécurité psychologique a probablement diminué ces dernières années.**



Il s'agit là d'un signal important pour les employeurs

Les chiffres montrent qu'il est aujourd'hui plus que jamais nécessaire d'investir dans le leadership afin de renforcer la sécurité psychologique. Non seulement pour limiter le burn-out, l'absentéisme et le turnover, mais aussi pour stimuler l'innovation et la productivité. Dans le chapitre suivant, vous découvrirez comment vous y prendre concrètement.



5

APPROCHE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION



LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE COMMENCE PAR SAVOIR OÙ VOUS EN ÊTES

Les résultats de l'étude envoient un message clair : un environnement de travail psychologiquement sûr n'est pas un luxe, mais une nécessité. Il réduit le risque d'épuisement professionnel, diminue le nombre et la durée des absences pour cause de maladie, fidélise les talents et stimule la productivité et l'innovation.

La question n'est donc pas de savoir si vous devez agir en tant qu'employeur, mais comment le faire de manière ciblée. Ce chapitre vous propose des pistes pour passer à l'action concrètement dans votre propre contexte.

Une approche solide commence par la compréhension. Savoir où en est la sécurité psychologique au sein de votre organisation – et ce qui la renforce ou la sape – constitue la base de tout plan d'action durable.

La législation sur le bien-être oblige les employeurs à identifier et à traiter les risques psychosociaux. Cependant, une telle analyse des risques est bien plus qu'une obligation administrative : il s'agit d'un investissement stratégique dans le capital humain de votre organisation.

Une **analyse des risques psychosociaux** peut être quantitative ou qualitative :

- **Quantitative**, via un questionnaire en ligne qui permet de mettre en évidence des schémas et des tendances.
- **Qualitative**, via des ateliers ou des entretiens individuels au cours desquels les collaborateurs partagent leurs expériences et leurs idées.

La législation ne prescrit pas de méthode fixe, mais souligne l'importance de **la participation**. L'analyse ne doit donc pas se limiter à un inventaire des risques identifiés par l'employeur, mais doit être réalisée en collaboration avec les travailleurs. Elle doit au minimum aborder les cinq aspects suivants (les 5T) : le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail, les relations interpersonnelles au travail et l'organisation du travail, en tenant compte à chaque fois de la diversité des fonctions et des équipes.

Sur la base de ces informations, une organisation peut mettre en place des mesures ciblées qui font la différence. C'est là que se trouve le lien avec **les facteurs ABC et DEF** mentionnés dans ce rapport : l'autonomie, le besoin d'appartenance et la compétence renforcent la sécurité psychologique, tandis que la charge de travail, la charge émotionnelle et les conflits de rôles peuvent la compromettre. Les conseils concrets liés à ces thèmes peuvent aider à élaborer un plan d'action après l'analyse des risques.

Enfin, une **nouvelle évaluation** peut fournir des informations précieuses. En effectuant régulièrement de nouvelles évaluations, il est possible de voir quelles actions ont eu un effet et où se trouvent encore des possibilités d'amélioration.

Un conseiller en prévention des aspects psychosociaux peut être un partenaire précieux à cet égard, en réfléchissant avec l'organisation aux résultats et en déterminant les mesures de suivi les plus appropriées.



LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE NÉCESSITE DES LEADERS QUI DONNENT À LA FOIS UNE DIRECTION ET DE LA CONFIANCE

Les leaders jouent un rôle clé dans le renforcement de la sécurité psychologique. Ce que nous constatons quotidiennement dans la pratique est confirmé par les chiffres de cette étude : **le comportement des leaders explique 19,2 % de la sécurité psychologique ressentie**, en plus de l'influence des trois besoins psychologiques fondamentaux (ABC) et des facteurs de stress (DEF).

Une vision partagée du leadership

La sécurité psychologique commence par une vision claire et partagée du leadership. Au sein de chaque organisation, il est utile de déterminer ensemble ce que signifie un bon leadership, quelles sont les valeurs qui le sous-tendent et comment cela se traduit dans la pratique quotidienne. Les cadres scientifiques peuvent donner une orientation à cet égard, mais c'est leur transposition dans le contexte propre à l'organisation qui fait la différence.

Quelques questions de réflexion peuvent aider à clarifier cela :

- À quoi ressemble un bon leadership au sein de notre organisation ?
- Quelles sont les valeurs qui le sous-tendent ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités qui y sont associés ?
- Comment cela se traduit-il en actions concrètes et en valeur ajoutée dans la pratique ?
- Comment cela est-il évalué (par exemple, par le biais d'enquêtes périodiques ou d'un feedback à 360°) ?

Il est essentiel de créer **de l'adhésion**. Les leaders qui participent activement à l'élaboration de la vision se sentent également plus impliqués dans sa mise en œuvre. La participation, le dialogue et le partage d'expériences renforcent la confiance et la crédibilité de l'approche.



Prise de conscience et sensibilisation

L'étape suivante consiste à sensibiliser les leaders à l'impact de leur leadership. Tous les leaders ne sont pas pleinement conscients de l'influence considérable de leur propre comportement.

La sensibilisation permet de mieux à comprendre :

- l'impact du comportement des leaders sur les performances, le bien-être et l'absentéisme
- ce qu'est un leadership équilibré et authentique et quels comportements concrets apportent une valeur ajoutée appropriée
- comment les trois besoins fondamentaux – autonomie, besoin d'appartenance et compétence – constituent un cadre pratique pour motiver durablement les collaborateurs

Soutien et développement

Les leaders ne peuvent renforcer la sécurité psychologique que s'ils bénéficient eux-mêmes du soutien, de la marge de manœuvre et des orientations de la clarté nécessaires. Cela commence par un recrutement adéquat : des personnes qui assument un rôle de direction avec **la motivation appropriée et des attentes réalistes.**

Le coaching ou les centres de développement peuvent aider à mettre en évidence les points forts, les zones aveugles et les points à développer. Des moments de réflexion réguliers, individuels ou avec des pairs, stimulent également la croissance : ceux qui réfléchissent consciemment à leurs valeurs, à leur style de leadership et à leurs résultats développent un leadership authentique et crédible.

Il est également important de comprendre les besoins des leaders. **Des enquêtes régulières permettent d'adapter les formations et les programmes de soutien** à ce qui est réellement nécessaire. Cela peut aller de formations sur le feedback, la gestion des conflits, les obligations légales et les processus internes à des thèmes tels que le coaching et le leadership inclusif, la conduite d'entretiens sur l'absentéisme, la gestion du temps et des priorités, et la gestion de la résilience ou du stress. Les parcours d'accompagnement tels que le coaching individuel ou les groupes de pairs peuvent également créer des moments d'apprentissage précieux, au cours desquels les leaders partagent leurs expériences, échangent des commentaires et se renforcent mutuellement dans leur rôle.

Une culture de développement du leadership ne peut voir le jour que lorsque les leaders savent qu'ils ne doivent pas tout porter seuls, mais qu'ils peuvent compter sur un soutien structurel, de la confiance et un cadre clair.



LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE PREND FORME DANS PAR LE COMPORTEMENT ET LA COLLABORATION

La sécurité psychologique ne prend vraiment vie que lorsqu'elle est visible dans le travail quotidien. Ce qui semble être un concept abstrait pour beaucoup prend tout son sens lorsqu'il se traduit concrètement en comportements, en accords et en collaboration, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe.

De la vision à la pratique

Chaque organisation peut clarifier ce que signifie la sécurité psychologique dans son propre contexte. Une charte de comportement aide à rendre cela tangible : qu'attendons-nous les uns des autres, comment les travailleurs y contribuent-ils eux-mêmes, que peuvent-ils attendre de leur supérieur hiérarchique et quelles ressources sont disponibles ?

En communiquant régulièrement sur l'importance de la sécurité psychologique et sur la manière dont chacun peut y contribuer, on renforce la prise de conscience et l'engagement dans toute l'organisation.

Accords d'équipe et responsabilité partagée

Les équipes sont le lieu où la sécurité psychologique est vécue au quotidien. Il est utile que les équipes discutent de leur sentiment de sécurité et de ce qui peut contribuer à renforcer ou à maintenir ce sentiment. **Les accords d'équipe** peuvent constituer un guide pratique à cet égard. Les responsables qui disposent des **outils et des méthodes de discussion** appropriés peuvent aider leurs équipes à formuler et à concrétiser ces accords.

Certaines équipes ont besoin d'un soutien supplémentaire à cet égard, par exemple en cas de tensions interpersonnelles ou de charge de travail structurellement sous pression. Des **interventions ciblées**, adaptées aux besoins de l'équipe, peuvent aider à renouer le lien, à améliorer la collaboration et à rétablir la confiance.

“

Il n'est pas réaliste de constituer une équipe et d'attendre immédiatement des performances optimales. Les membres de l'équipe ont besoin de temps pour découvrir les forces, les styles de travail et les intentions de chacun, et ainsi instaurer la confiance. Cette confiance se développe grâce à des moments d'interaction informelle, de réflexion commune et de partage d'expériences. Ce n'est que sur cette base de sentiment d'appartenance et de respect que naît la sécurité psychologique qui rend possible la collaboration et les performances.

Heidi Verlinden

“

Pour que le travail intellectuel puisse s'épanouir, le lieu de travail doit être un endroit où les gens se sentent libres de partager leurs connaissances, y compris leurs préoccupations, leurs questions, leurs erreurs et leurs idées inabouties.

Amy Edmondson



Exemples d'interventions au sein de l'équipe :

- Renforcer la confiance et l'ouverture au sein de l'équipe : réfléchir ensemble à la manière d'écouter, impliquer tout le monde et discuter de ce qui est nécessaire pour créer une atmosphère sécurisante, éventuellement consignée dans une charte d'équipe.
- Comprendre les styles d'interaction au sein de l'équipe et discuter du comportement à adopter les uns envers les autres.
- Aborder les erreurs ouvertement : quelles erreurs peuvent se produire, comment les gérer et qu'attendons-nous les uns des autres en termes de réaction ?
- Développer une culture de feedback constructive : apprendre à donner et à recevoir du feedback.
- Aborder et résoudre les divergences d'opinion et les conflits de manière constructive.
- Collaborer plus efficacement à la réalisation d'objectifs communs.
- Encourager le partage des connaissances et la collaboration multidisciplinaire.
- Convenir ensemble des modalités du travail hybride et de la communication.

Visibilité des ressources et des initiatives

De nombreuses organisations disposent déjà de ressources précieuses, mais les travailleurs ne savent pas toujours où les trouver. Une communication régulière, claire (avec les coordonnées) et multiple est donc essentielle : via l'intranet, des newsletters, des affiches ou des formations. Il est utile de ne pas se contenter de renvoyer vers des services d'aide en cas de problèmes (tels que des personnes de confiance, un médecin du travail ou un accompagnement après un incident), mais aussi vers des initiatives préventives en matière de prévention du burn-out, de résilience, de mode de vie sain et de développement de carrière.

Lorsque les travailleurs savent où s'adresser et sentent que ces ressources sont facilement accessibles, la confiance nécessaire pour communiquer ouvertement se développe.



**La sécurité
psychologique
ne se crée pas du
jour au lendemain.**

Elle nécessite une bonne compréhension de la situation actuelle, des leaders qui donnent à la fois une direction et de la confiance, et une traduction commune en comportements dans le travail quotidien. Chaque organisation peut progresser dans ce domaine, étape par étape. En mesurant, en comprenant et en ancrant la sécurité psychologique, celle-ci ne devient pas un idéal abstrait, mais une réalité concrète dans laquelle les gens osent s'exprimer, restent impliqués et obtiennent des résultats ensemble.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur cette étude ?
Vous avez vous-même une question de recherche sur un thème
similaire ou un autre thème lié aux ressources humaines ?
Vous souhaitez inviter un conférencier pour parler de l'un des
thèmes abordés ? Contactez :

Heidi Verlinden

Responsable de projet de recherche
heidi.verlinden@securex.be
+32 474 98 21 32

Vous souhaitez évaluer la sécurité psychologique
au sein de votre organisation ? Vous souhaitez obtenir
nos conseils sur une politique favorisant la sécurité
psychologique ? Contactez :

Emely Theerlynck

Conseillère en prévention des aspects psychosociaux
emely.theerlynck@securex.be
+32 478 80 71 86

Stephanie Heurterre

Consultante senior en ressources humaines
Développement des talents et bien-être
stephanie.heurterre@securex.be
+32 474 55 23 75

www.securex.be/fr/publications
www.securex.be/absenteisme
www.securex.be/pers