

ANTONIN GAUNAND

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Libérer la parole pour libérer
la performance collective

Introduction

Le « secret » des équipes performantes

Le projet Aristote de Google

Chez Google, comme dans la plupart des organisations, le travail en équipe et la collaboration sont au cœur de l'activité. C'est au sein des équipes que les projets se concrétisent, que les idées innovantes apparaissent, que les problèmes se résolvent et que les relations interpersonnelles se tissent.

Une équipe est bien plus qu'un simple regroupement d'individus : elle est le creuset où se jouent non seulement la réussite d'une entreprise, mais aussi l'essentiel de notre vie professionnelle. Fort de ce constat, Google décide de partir en quête du « secret » des équipes performantes. L'objectif est clair : identifier les facteurs clés de réussite des équipes les plus efficaces pour ensuite les appliquer à l'ensemble de l'entreprise.

Nous sommes en 2012, et ce projet, popularisé grâce à un article de Charles Duhigg paru dans le *New York Times*⁴, ne va pas se dérouler tout à fait comme prévu.

La quête de « l'équipe parfaite » chez Google

Pendant près de trois ans, une équipe pluridisciplinaire – composée de statisticiens, psychologues, sociologues et ingénieurs, pilotée par

4 Ibid.

Abeer Dubey puis par Julia Rozovsky – va analyser le fonctionnement de plus de cent quatre-vingts équipes et réaliser deux cents interviews d'employés.

À la surprise générale, aucun modèle type d'équipe ne se dégage. Contrairement à ce qui semblait pourtant évident au départ, la composition des équipes – le choix des profils – ne constitue pas un facteur déterminant de l'efficacité collective. Ainsi que l'affirme Charles Duhigg : « Quelle que soit la manière dont les chercheurs organisaient les données, il était presque impossible d'identifier des tendances ou la moindre preuve que la composition d'une équipe influençait les résultats. Nous avons analysé 180 équipes à travers toute l'entreprise, explique Dubey. Nous disposions d'une immense quantité de données, mais aucune n'indiquait qu'un mélange spécifique de personnalités, de compétences ou d'expériences avait un impact. La question du "qui" ne semblait pas avoir d'importance⁵. »

Les chercheurs de Google croisent alors leurs résultats avec les travaux de psychologues et sociologues du MIT, de l'université Carnegie Mellon et de l'Union College. Une autre vérité émerge : ce qui distingue une équipe performante, ce ne sont pas tant les membres qui la composent, mais la manière dont ceux-ci interagissent entre eux.

Ce sont les normes implicites d'une équipe qui déterminent sa performance, en influençant la manière dont les membres communiquent, collaborent et prennent les décisions. Duhigg poursuit ainsi : « Les normes englobent les traditions, les standards de comportement et les règles non écrites qui dictent notre manière d'interagir en groupe. [...] Qu'elles soient implicites ou clairement établies, leur impact sur l'équipe et ses membres est généralement considérable⁶. »

5 *Ibid.*

6 *Ibid.*

Le nom du projet – le « projet Aristote » – s’est alors imposé à l’équipe, en référence à la célèbre formule du philosophe grec : « Le tout est plus que la somme des parties. » Comme le précise Julia Rozovsky, le « comment » une équipe fonctionne l’emporte sur le « qui » la compose⁷.

Les cinq facteurs de performance selon Google

Partant de ce constat, les chercheurs orientent alors leurs travaux vers l’identification des normes communes aux équipes les plus performantes chez Google. Ils vont mettre en lumière cinq critères :

- la sécurité psychologique : les membres de l’équipe se sentent libres de s’exprimer, de poser des questions, d’admettre leurs erreurs ou d’expérimenter de nouvelles approches, sans craindre d’être critiqués, humiliés ou sanctionnés ;
- la fiabilité : chacun respecte ses engagements et produit un travail de qualité dans les délais impartis ;
- la structure et la clarté : le rôle de chaque membre de l’équipe est clair, et les objectifs sont partagés par tous ;
- le sens : chacun trouve un sens personnel à son travail, étant entendu que la notion de sens au travail est profondément personnelle et varie selon les individus ;
- l’impact du travail : il s’agit de la conviction que ce que l’on fait a une réelle valeur et contribue à la réalisation des objectifs de l’organisation.

Si ces cinq éléments sont tous essentiels, les données recueillies montrent que la sécurité psychologique est, de loin, le facteur le plus déterminant dans la réussite d’une équipe.

⁷ Rozovsky Julia, « How to Build a Great Team », re:Work with Google, www.youtube.com/watch?v=xMMBpRDwp1s

Le projet Aristote a mis en évidence l'importance majeure de ce concept, qui constitue aujourd'hui une référence incontournable en matière de management et de dynamique collective.

Le concept de sécurité psychologique

Les chercheurs de Google n'ont pas inventé le concept de sécurité psychologique. Ils l'ont découvert au cours de leurs travaux, et comme le précise Julia Rozovsky : « Lorsque [nous] sommes tombés sur le concept de sécurité psychologique dans des publications académiques, c'est comme si les pièces du puzzle s'assemblaient⁸. »

Une définition de la sécurité psychologique

Définie en 1999 par Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, la sécurité psychologique désigne la conviction, pour un membre d'une équipe, qu'il peut s'exprimer et prendre la parole sans crainte d'être jugé ou critiqué lorsqu'il le fait. Elle affirme : « La sécurité psychologique est définie comme une croyance partagée selon laquelle l'équipe constitue un environnement sûr pour prendre des risques interpersonnels. [...] Ce concept reflète la certitude que personne ne sera moqué, rejeté ou sanctionné pour avoir pris la parole. [...] La sécurité psychologique va au-delà de la simple confiance interpersonnelle ; elle définit un environnement où la confiance et le respect mutuels permettent à chacun d'être pleinement soi-même⁹. »

Autrement dit, la sécurité psychologique repose sur un climat de confiance partagée, où chacun se sent libre de s'exprimer, de poser des questions, de proposer des idées ou d'admettre une erreur.

8 Duhigg Charles, « What Google learned from its quest to build the perfect team », *The New York Times Magazine* (nytimes.com), 2016.

9 Edmondson Amy, « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly*, volume 44, n° 2, 1999, p. 354.

L'impact de la sécurité psychologique

Les chercheurs de Google ont constaté que les membres des équipes bénéficiant d'un haut niveau de sécurité psychologique sont :

- moins enclins à quitter l'entreprise, réduisant ainsi le turnover ;
- plus à même d'exploiter la diversité des idées de leurs coéquipiers et de favoriser ainsi la créativité et l'innovation ;
- plus performants en termes de revenus générés, démontrant ainsi l'impact direct de la sécurité psychologique sur la performance ;
- deux fois plus susceptibles d'être considérés comme efficaces par leurs dirigeants.

Les travaux d'Amy Edmondson confirment ces résultats : « Dans un environnement de travail offrant une sécurité psychologique relativement élevée, les effets positifs se multiplient : les erreurs sont signalées rapidement, permettant une correction rapide, la coordination entre équipes ou départements se fait sans heurts, et des idées novatrices, parfois décisives, sont partagées. En bref, la sécurité psychologique constitue une source cruciale de création de valeur dans des organisations confrontées à un environnement complexe et instable¹⁰. »

Créer un environnement où règne cette sécurité est le socle de toute collaboration efficace et un levier essentiel de la performance collective.

¹⁰ Edmondson Amy, *L'Entreprise sereine. La sécurité psychologique, levier d'une organisation performante, apprenante et innovante*, Pearson, 2022.