

Haute performance via la sécurité psychologique

Créée par @JoshuaKerievsky, @HeidiHelfand & Ashley Johnson

Version 0.03

MODERN AGILE



La sécurité psychologique se définit généralement comme étant

« un climat dans lequel les personnes se sentent suffisamment à l'aise pour s'exprimer et être elles-mêmes. »

--Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*

« une condition dans laquelle vous vous sentez (1) accepté, (2) en sécurité pour apprendre (3) en sécurité pour contribuer, et (4) en sécurité pour remettre en cause le statu quo – tout cela sans avoir peur d'être embarrassé, marginalisé ou puni d'une manière ou d'une autre. »

-- Timothy R. Clark, *4 Stages of Psychological Safety*

« un état dans lequel vous n'avez pas peur d'être vous-même, de prendre des risques, de faire des erreurs, de faire remonter des problèmes, de poser des questions et d'être en désaccord avec les autres. »

-- Joshua Kerievsky & Heidi Helfand

Chasser la peur

Personne ne peut être au mieux de ses capacités si elle ne se sent pas en sécurité. 'Se' en latin veut dire « sans » et 'cure' veut dire « peur ou soins ». Chasser la peur ! Nous ne devons pas avoir peur d'exprimer des idées et de poser des questions.

-- W. Edwards Deming, *Out Of The Crisis*

Établir les conditions de sécurité en réunion

Commencer une réunion en vous mettant d'accord pour :

- être Curieux, bienveillant & ouvert d'esprit
- s'Écouter les uns les autres
- s'Encourager tout le monde à contribuer
- Éviter de dominer ou d'interrompre
- Répéter et passer en revue les points soulevés par les participants.

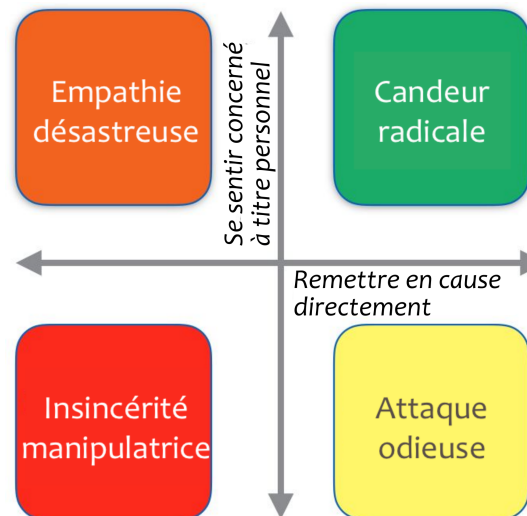
Adapté du livre de Charles Duhigg : *Smarter, Better, Faster*

Le délai de résolution de conflit

« L'état de santé d'une organisation se mesure par le délai entre le moment où vous percevez le conflit et le moment où vous en discutez »

-- Joseph Grenny, co-author, *Crucial Conversations*

Inviter à la candeur radicale



--Kim Scott, *Radical Candor*

Les décideurs peuvent favoriser le sentiment de sécurité dans l'équipe en

- redéfinissant le travail à faire comme étant un problème dont il sera possible d'en tirer des leçons et non comme s'agissant d'un problème opérationnel
- reconnaissant leur propre faillibilité et en montrant en exemple cette vulnérabilité devant l'équipe
- étant curieux et en posant beaucoup de questions
- encourageant la diversité des points de vue

Adapté d'Amy Edmondson et de Patrick Lencioni.

Sondage sur la sécurité ressentie

Avant toute réunion, faites un sondage anonyme pour connaître le niveau de sécurité ressentie par les participants pour parler, exprimer leur désaccord ou challenger des idées.

Demandez-leur d'y répondre en utilisant l'échelle de 1 à 5 suivante :

5. « Aucun problème, je me sens libre de parler de tout »
4. « Je me sens libre de presque tout dire, sauf sur certaines choses qui peuvent être difficiles à dire »
3. « Je veux bien partager sur certaines choses, mais pas sur d'autres que je garde pour moi »
2. « Je ne parlerai pas beaucoup. Pour ma part, je vais laisser aux autres personnes le soin de soulever les problèmes. »
1. « Je vais sourire, prétendre que tout va bien et être d'accord avec ce que disent les managers. »

Une fois que la collecte des bulletins de votes effectués, décomptez-les sur un chevalet pour visualiser s'il n'y a pas de dangers à s'exprimer.

-- Norm Kerth, *Project Retrospectives*

Pourquoi les gens restent silencieux ?

Parce que c'est plus sûr et que les résultats en sont immédiats et certains. Prendre la parole peut effectivement bien apporter quelque chose à l'organisation et/ou au client mais uniquement si les personnes sont prêtes à écouter et à agir. Cela vaut-il le risque d'être mal perçu ou pénalisé d'une manière ou d'une autre ?

--Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*

Répondre avec curiosité

Lorsque quelqu'un critique l'une de vos idées ou que vous n'êtes pas d'accord avec l'idée de quelqu'un d'autre, répondez avec curiosité au lieu de juger. Demandez donc : « Je suis curieux. Qu'est-ce qui vous fait penser ça ? »

Les 5 dysfonctionnements d'une équipe d'après Lencioni

1. L'absence de confiance – la peur de se sentir vulnérable vis-à-vis des autres ne contribue pas à l'établissement d'un climat de confiance au sein de l'équipe
2. La peur du conflit – le désir de préserver un semblant d'harmonie étouffe la possibilité d'avoir un débat idéologique productif
3. Le manque d'engagement – l'absence de clarté sur l'adhésion des membres de l'équipe les empêche de prendre des décisions auxquelles ils se tiendront
4. L'évitement de responsabilité – le besoin d'éviter une certaine forme d'inconfort interpersonnel empêche les membres de l'équipe de tenir les uns ou les autres pour responsable
5. L'inattention aux résultats – la poursuite des objectifs individuels et du statut personnel érode l'objectif sur une réussite collective

Préférences de feedback

Rendez public vos préférences de feedback

- « Soyez franc et ne prenez pas de gants avec moi svp »
- « Dites-moi d'abord ce que vous appréciez, puis ce que vous n'aimez pas »
- « Ce n'est qu'un brouillon, focalisez-vous svp sur les idées générales, pas sur les erreurs de typos ni sur la grammaire »

Feed-Forward - cela veut dire partager ce que vous appréciez chez les autres et ce que vous voudriez voir davantage chez eux. Le feed-forward, à l'opposé du feedback, permet de donner aux gens des informations constructives de telle manière que cela permet d'accélérer et d'améliorer la performance et le développement des individus.

-- Anne Rod and Marita Fridjhon, *Creating Intelligent Teams*

Check-In - comment participer à une réunion lorsque nous ne sommes pas 100 % présents (en raison d'une situation familiale particulière, d'une douleur, d'une fatigue).

Partager ce qui nous préoccupe ou notre situation actuelle avec les autres est indispensable pour bénéficier de leur empathie et éviter toute forme d'incompréhension qui pourrait être liée à notre humeur ou à notre langage corporel.

Avant de commencer la réunion, inviter les participants à partager (en quelques mots) comment ils vont.

-- Jim and Michele McCarthy - *The Core Protocols*

Les trois questions de Paul O'Neill

Est-ce que toutes les personnes de votre organisation peuvent dire oui tous les jours aux trois questions suivantes :

1. Je suis traité(e) tous les jours avec dignité et respect par toutes les personnes que je rencontre peu importe mon genre, ma nationalité, ma race, mon niveau scolaire, mon rang ou tout autre caractère discriminant
2. J'obtiens ce dont j'ai besoin – formation, éducation, outils, encouragement – afin que je puisse contribuer à quelque chose qui donne du sens à ma vie
3. Chaque jour, est-ce que je peux citer quelqu'un qui m'est cher, que je respecte me donnant régulièrement des signes de reconnaissances utiles et sincères

L'enquête de sécurité psychologique d'Edmondson

1. Si vous faites une erreur, vous est-elle souvent reprochée ?
2. Les membres de l'équipe sont-ils capables de soulever des problèmes difficiles ?
3. Les personnes de cette équipe rejettent-ils les autres au seul prétexte qu'ils sont différents ?
4. Est-il sans danger de prendre un risque dans cette équipe ?
5. Est-il difficile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe ?
6. Est-ce que quelqu'un voudrait me nuire de manière délibérée pour ruiner mes efforts ?
7. Est-ce qu'en travaillant avec cette équipe, mes propres compétences et talents seront valorisés et utilisés ?

Faire respecter – Tout devient plus facile si vous vous connaissez et si vous faites attention les uns aux autres.

1. Partagez vos loisirs, vos centres d'intérêts et vos compétences lors d'une discussion en groupe
2. Faites part de ce que vous voulez apprendre & ce que vous pouvez apprendre aux autres
3. Créez des opportunités pour trouver des terrains d'entente

Inspiré du livre *Coaching Agile Teams*, de Lyssa Adkins

C.O.I.N.

Une structure pour des discussions difficiles :

C - Contexte – Où / Quand l'évènement s'est-il produit ? Demandez à vos collègues ce dont ils se rappellent.

O - Observation – Utilisez un langage neutre pour décrire les actions ou les comportements qui ont été observés, sans avis ni jugement. Demandez aux autres de décrire ce qu'ils ont pu observer.

I - Impact - Décrire de manière neutre l'impact que l'évènement a eu pour vous, pour les autres, pour le travail, pour l'organisation. Parlez en disant « Je » et en montrant sa vulnérabilité plutôt que sa criticité.

N - prochaine fois - une demande de changement. Établissez des accords et des conventions sur ce qui sera différent dans le futur.

-- extrait de *CRR Global*

Mises à jour de ce document

Cliquez sur le lien <http://modernagile.org/safety> pour télécharger la dernière version de ce pdf.



Ce document est sous licence **Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International Licence**

Traduction : Nicolas MERAUX
Relecture : Cidalia DE BASTOS
<http://www.les-traducteurs-agiles.org/>