

Promouvoir la sécurité psychologique dans le travail hybride et à distance

“La sécurité psychologique n’est pas un objectif ponctuel, mais un engagement continu pour que chaque membre de l’équipe se sente écouté·e, respecté·e et soutenu·e, indépendamment du lieu de travail.



Introduction

Les environnements de travail hybride et à distance (THD) comportent des défis spécifiques en matière de promotion de la sécurité psychologique. La sécurité psychologique est le principe sur lequel reposent les notions de confiance, de collaboration et d’inclusion. Dans les environnements digitaux, le manque d’interaction en face à face peuvent exacerber le sentiment d’isolement, entraver la communication et empêcher les membres d’une équipe de participer pleinement aux échanges. Cette fiche propose des stratégies concrètes pour limiter ces risques et faire en sorte que chaque employé·e se sentent écouté·e, valorisé·e et soutenu·e indépendamment de son lieu de travail (sur site ou à distance).

Comprendre les enjeux

Alors que les organisations adoptent de plus en plus des modèles de travail hybride et à distance, il est essentiel de comprendre et de promouvoir la sécurité psychologique.

Dans les environnements de bureau traditionnels, la sécurité psychologique se développe naturellement avec le temps, grâce aux conversations spontanées, aux interactions informelles et aux espaces partagés, qui renforcent les liens interpersonnels.

Cependant, dans le cadre du THD, ces interactions organiques sont réduites au minimum, et les équipes peinent souvent à créer un climat où les employé·es se sentent à l'aise de prendre des risques interpersonnels (s'exprimer, partager des idées ou admettre des erreurs) sans craindre d'être jugé·es.

La généralisation du THD a mis en lumière à quel point la sécurité psychologique est essentielle pour entretenir la performance des équipes. Les recherches de Lechner et Tobias (2021) soulignent que les équipes travaillant à distance font face à des défis spécifiques qui affectent leur sécurité psychologique. Par exemple, les membres des équipes à distance se sentent souvent isolé·es, déconnecté·es et exclu·es des canaux de communication informels (comme les conversations de couloir), ce qui peut entraîner une perte de confiance et entraver la collaboration.

Par ailleurs, la sécurité psychologique est liée à de meilleures performances d'équipe, une plus grande capacité d'innovation et un turnover plus faible. En l'absence de sécurité psychologique, les membres d'une équipe peuvent retenir hésiter à partager des informations précieuses ou à faire des feedbacks, et fuir le travail d'équipe, ce qui nuit à l'efficacité globale du groupe.

Promouvoir la sécurité psychologique en THD

Pour développer et maintenir un climat de sécurité psychologique dans les équipes en distanciel, il est indispensable d'adopter une approche volontariste et proactive. Parmi les actions que les managers et les ressources humaines peuvent déployer, on pensera à :



Communiquer de façon ouverte et transparente

Le travail à distance peut souvent entraîner des difficultés de communication, avec moins d'occasions d'échanges informels. Pour y remédier, les équipes doivent mettre en place des canaux de communication clairs, favoriser les dialogues ouverts, et créer des espaces permettant aux employé·es de partager leurs idées et leurs retours sans craindre de répercussions négatives. Les managers doivent montrer l'exemple en communiquant avec transparence et en reconnaissant leurs difficultés ou leurs erreurs. Cette posture montre que la vulnérabilité est acceptée et que personne n'est tenu·e d'être parfait·e, réduisant ainsi la peur du jugement.



Formuler des attentes claires en termes de comportements et de postures à adopter

La sécurité psychologique se développe lorsque les rôles des employé·es sont clairs et leurs attentes prises en compte. Les managers doivent clairement communiquer les attentes concernant les processus de travail, les méthodes de communication et les comportements attendus au sein de l'équipe. Il est crucial que chacun·e sache comment interagir avec les autres et comment aborder les problèmes de manière constructive.



Encourager l'écoute active

Dans les équipes travaillant à distance les signaux non verbaux et le langage corporel sont souvent absents ; l'écoute active est d'autant plus importante. Il faut inciter les membres de l'équipe à écouter attentivement, répondre de manière réfléchie et veiller à ce que chacun·e ait la possibilité de s'exprimer pendant les réunions. Les managers ont la responsabilité de solliciter les personnes les plus réservées et de faire en sorte que tout le monde puisse prendre la parole, par exemple en posant des questions ouvertes et en créant des espaces propices à l'expression des différents points de vue.



Instaurer une culture du feedback

Une culture du feedback est essentielle pour renforcer la sécurité psychologique. Les managers doivent encourager le partage de feedback régulier, dans une démarche constructive. Le feedback doit être formulé de manière bienveillante et axée sur les solutions. Créer un environnement où les employé·es se sentent en sécurité pour recevoir des retours sans crainte est primordial. Les membres de l'équipe doivent également être encouragé·es à se faire mutuellement des retours pour améliorer les processus et les relations, favorisant ainsi l'amélioration continue.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs préoccupations, partager leurs idées et demander de l'aide sans crainte de conséquences négatives.
- En reconnaissant ouvertement les difficultés, en demandant du feedback et en partageant leurs expériences personnelles, les managers peuvent créer une atmosphère où la vulnérabilité est perçue comme une force, et non comme une faiblesse.
- Impliquer activement tous·tes les membres de l'équipe, en particulier celles et ceux qui participent moins lors des réunions en ligne, pour que chacun·e se sente écouté·e et intégré·e.
- Faire des retours constructifs régulièrement et s'assurer du bien-être des membres de l'équipe pour prévenir l'isolement et renforcer le climat de confiance.

Ressources humaines



- Proposer des formations sur la sécurité psychologique et comment créer un environnement propice à son développement, ainsi que sur comment gérer les défis du THD et organiser des réunions en ligne inclusives.
- Intervenir en cas de conflits et déployer des outils pour gérer les conflits interpersonnels dans les contextes de THD.
- Servir de relais entre la direction et les équipes, rassembler des feedbacks et identifier les enjeux liés à l'isolement social.

Conclusion

Développer la sécurité psychologique dans les équipes travaillant à distance est essentiel pour encourager la collaboration, la confiance et une culture performante. En mettant en œuvre des actions ciblées pour améliorer la communication, l'inclusion et le lien entre collègues, les managers peuvent créer un environnement où tous·tes les employé·es se sentent valorisé·es et en confiance pour s'exprimer. La sécurité psychologique n'est pas un objectif ponctuel, mais un engagement continu pour que chaque membre de l'équipe se sente écouté·e, respecté·e et soutenu·e, indépendamment du lieu de travail.



Pour aller plus loin

- [Edmondson, A. C. \(1999\). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44\(2\), 350–383.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). Loneliness Epidemic. CQ Researcher. CQ Press.
https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505](#)
- [Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. \(2021\). How to create psychological safety in virtual teams. Organizational Dynamics, 51\(2\), 100849.
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849](#)
- [Perry, R. \(2018\). Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization. PYP Academy Press.](#)