

PARTIE 1

COMPRENDRE L'INSÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET SES ENJEUX

(Conventionnellement exprimée au féminin, mais étant entendu que cette formulation inclut aussi les non-femmes.)

Chapitre 1

LA PEUR QUI PLOMBE LA PERFORMANCE

Q1. Qu'est-ce que l'insécurité psychologique ?

Cet ouvrage aurait pu avoir pour titre « Diriger sans peur et sans reproche », mais les jeux de mots ne conviennent pas au titre d'un livre destiné à des dirigeantes. Le titre sagement retenu est donc « La sécurité psychologique en entreprise ».

Diriger sans peur, c'est diriger en permettant aux collaboratrices de vivre en sécurité psychologique, sans sentiment de peur.

Diriger sans reproche, c'est donner satisfaction à toutes les parties prenantes : des actionnaires qui veulent maximiser leur profit aux employées qui veulent être bien traitées par leur hiérarchie.

Amy C. Edmondson¹ indique que « sur le lieu de travail, la sécurité psychologique est la conviction que l'environnement est sûr pour la prise de risques interpersonnels. Les gens se sentent capables de s'exprimer au besoin – avec des idées, des questions ou des préoccupations pertinentes – sans être mis à l'écart de manière arbitraire » ou subir d'autres conséquences néfastes.

Cela présuppose une paix d'esprit suffisante que certaines, comme Kohlrieser², appellent aussi la base sécurée. C'est l'antidote de la peur.

1. Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*, Wiley, 2018.

2. Voir notamment *Care to Dare : Unleashing astonishing potential through secure base leadership*, George Kohlrieser, Susan Goldsworthy, Duncan Coombe, – Jossey Bass, 2012.

L'absence de sécurité psychologique dans les organisations signifie que les employées craignent les abus de pouvoir ou d'autorité, constatés ou potentiels, dont elles ont été ou pourraient être victimes.

C'est le cas lorsqu'elles soupçonnent leurs supérieures de profiter de leur position hiérarchique pour faire des choses qu'elles ne pourraient pas faire sans le pouvoir qui leur a été conféré ou les privilèges qu'elles s'autoaccordent sans en subir de conséquences. En d'autres termes, elles ne font pas confiance au sens de l'équité de leur hiérarchie.

Le manque d'équité ne résulte pas que d'abus de pouvoir.

Le mauvais exercice du pouvoir crée aussi de l'insécurité psychologique.

C'est par exemple le cas d'une cadre trop laxiste qui ferme les yeux lors de transgressions de règles ou encore de celle qui a des protégées intouchables, malgré leurs lacunes ou leurs transgressions.

Les causes du sentiment d'injustice peuvent être multiples, mais ce qui compte est que, *in fine*, les personnes qui perçoivent de l'injustice n'ont plus confiance dans celles qui la suscitent.

Sur la base de mon expérience, l'insécurité psychologique semble être endémique dans les organisations.

En refusant d'admettre que leurs collaboratrices puissent avoir peur d'elles, la plupart des dirigeantes nient son existence. Nier implique que leur perception n'est pas en phase avec la réalité.

La perception de la majorité de leurs collaboratrices est néanmoins toute autre : elles craignent généralement de subir des représailles ou d'autres formes d'abus de pouvoir. Comme cela sera précisé plus loin, cette peur est cause de stress, de déprime et même de burnout.

Parmi les multiples comportements qui suscitent la peur, je mentionne juste la pression sur les collaboratrices et le recours à des

instruments de gestion instituant un climat de peur au sein des organisations, telles que les évaluations des collaboratrices de type « qualifications », l'exigence de surperformance, les menaces de licenciements, etc.

Q2. De quelle peur est-il question ici ?

La peur dont il est question dans cet ouvrage est la peur suscitée ou induite, celle qui résulte des comportements d'une ou plusieurs personnes au sein de l'organisation. Celles-ci profitent généralement de leur position de force ou de pouvoir pour faire pression, menacer ou intimider celles qui ont moins de pouvoir qu'elles.

Une des peurs induites les plus fréquentes est la peur des sanctions en cas d'erreur. C'est la peur ressentie par les employées de ce que leurs dirigeantes feront en découvrant une erreur. Les employées n'ont généralement pas peur des conséquences d'une erreur. Ce dont elles ont peur est la disproportion des sanctions avec la nature de l'erreur.

Pour éviter le manque de proportionnalité, qui est souvent une forme d'abus de pouvoir, il suffit de mettre en place une gouvernance³ qui :

- **Accorde le droit à l'erreur de bonne foi, qui ne vise pas à favoriser un intérêt personnel et qui n'est pas répétitive.**
- **Garantit la proportionnalité des éventuelles conséquences/sanctions en cas d'erreur.**

Toutes ces peurs induites n'existent que parce que celles qui les suscitent peuvent faire usage de la force, quelle que soit sa forme, pour contraindre celles qui la subissent à faire ou subir des choses contre leur gré.

3. 5^e partie.

Toutes les formes de contrainte ne pouvant être dissociées de l'usage de la force, elles sont inévitablement des formes de violence. La peur n'existe donc que parce que la violence est possible.

La contrainte étant l'antithèse de l'engagement, il ne fait aucun doute que les collaboratrices qui doivent faire des choses sous l'emprise de la contrainte ne seront jamais aussi engagées que celles qui ont spontanément envie de faire au mieux.

Créer la sécurité psychologique, c'est réduire la peur d'être à la merci des encadrantes qui peuvent abuser de leur pouvoir sans que leurs victimes ne disposent de moyens de recours.

Comme les encadrantes qui, d'une manière ou d'une autre, suscitent la peur, pourraient s'abstenir de la susciter, la peur suscitée n'est évidemment pas inéluctable.

C'est à cette peur suscitée qu'est dédié cet ouvrage. À part dans la question suivante, chaque fois que le mot peur est mentionné, c'est de la peur suscitée qu'il est question.

Cet ouvrage n'aborde toutefois pas le management par la peur qui utilise délibérément la peur comme un levier de pression sur les collaboratrices. Généralement pratiquée par des dirigeantes toxiques qui ne savent pas ce que les mots équité et bienveillance veulent dire, cette stratégie managériale est focalisée sur le court terme. Incapable de retenir les meilleures collaboratrices qui la fuient dès qu'elles en ont l'opportunité, elle est aussi éminemment malveillante. Je n'en parle même pas.

À part la peur suscitée, il y a des peurs qui ne sont pas attribuables à des personnes particulières. C'est par exemple le cas du syndrome de l'imposteur (peur d'être incompetent), de la peur du jugement des autres ou encore de la peur de conflits armés, de l'évolution climatique, de crise économique ou même de pandémie. Ces peurs (voir aussi plus loin l'approfondissement A1) sont souvent caractérisées par l'absence de levier d'action à portée de main dans un univers professionnel. Hormis quelques mesures limitées, comme par exemple la réduction de l'empreinte environnementale, notre seul choix face à ces peurs est de les subir le moins mal possible.

Contrairement à elles, la peur suscitée est évitable. C'est ce qui la rend intéressante au niveau du leadership. Cet ouvrage n'étant pas un traité sur toutes les peurs, il n'aborde que la peur suscitée en raison de l'exercice du pouvoir.

Q3. Pourquoi les dirigeantes ne peuvent pas avoir la peur et l'argent de la peur ?

Parce que cette paraphrase de « on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre » signifie que la peur suscitée a un coût.

Rappel : la peur suscitée pourrait être évitée si les gens qui la suscitent s'abstenaient de la susciter.

La peur suscitée⁴ n'est pas la seule cause de désengagement des collaboratrices, mais elle y contribue de manière évidente.

Amy C. Edmondson, qui est la référence en matière de sécurité psychologique, affirme que « lorsqu'une organisation réduit au minimum la peur que les gens ressentent au travail, les performances, tant au niveau de l'organisation que de l'équipe, sont maximisées⁵. »

Quand les personnes ont peur en raison des actions ou du comportement d'autres personnes qui pourraient éviter de susciter cette peur, elles travaillent moins bien, ce qui aboutit évidemment à une performance moindre.

Pour les organisations à but lucratif, une performance moindre se traduit par un profit inférieur alors que pour les organisations à but non lucratif, le coût de la peur signifie une moindre qualité de service ou des coûts non optimisés.

Un des objectifs de cet ouvrage est de le montrer.

4. Dorénavant, dans le texte, le mot « peur » est synonyme de « peur suscitée ».

5. Amy C. Edmondson, "How fearless organizations succeed", Strategy+business, PWC, November 14, 2018.