|  |
| --- |
| atelier climat |
|  |  |  |
| **Notes du présentateur** |

# objectif

L'objectif de cet atelier est d'avoir une discussion de groupe sur la création d'un climat dans lequel chacun se sent autorisé à faire part de ses préoccupations, à poser des questions et à s'exprimer. Afin de créer ce climat, cet atelier aidera les participants à comprendre le concept de sécurité psychologique, les différents niveaux et facteurs qui permettent ou empêchent un tel climat.

# comment utiliser le kit d'atelier

Le dossier de l'atelier contient trois documents que vous pouvez utiliser :

* Les notes du présentateur : elles contiennent des conseils pratiques de préparation ainsi que le script des slides.
* Les slides de support (PPT) : elles vous permettront d'introduire l'atelier et d'expliquer les concepts qui seront traités pendant l'atelier.
* Les documents de l'atelier : ils doivent être distribués (sous forme numérique ou imprimée) aux participants. Ils contiennent une brève explication du concept qui est traité ainsi que toutes les questions de discussion de l'atelier.

Bien entendu, vous pouvez personnaliser le pack de slides avec des exemples de votre propre projet par exemple. Nous vous déconseillons cependant d'intégrer des messages supplémentaires qui n'ont pas de lien direct avec le thème de GSTO22, car cela peut compromettre/diluer le message principal à envoyer et l'éclairage à apporter.

Veuillez noter que le dossier de slides est intentionnellement très bref. Il ne s'agit que d'une introduction à l'atelier et aux concepts. L'essentiel est l'interaction pendant l'atelier. C'est là que se crée la valeur ajoutée de l'ensemble de l'exercice.

# Préparation de l'atelier

L'atelier est principalement destiné à l'équipe du projet (gestion du projet, bureau technique, conducteurs), mais vous pouvez inviter des représentants des sous-traitants ou du client si vous pensez que cela peut apporter une valeur ajoutée à la discussion.

Les questions de l'atelier à la fin de ce document d'orientation ne doivent pas être considérées comme une liste de contrôle. Elles doivent plutôt être considérées comme des questions permettant de lancer des discussions fructueuses sur les facteurs critiques de réussite.

Étant donné qu'un climat est quelque chose qui existe entre les personnes qui le créent, vous ne pouvez pas l'"installer" en utilisant des documents ou un système par exemple. Un climat est quelque chose qui doit être continuellement cultivé par l'interaction humaine. La manière dont une personne s'y prend dépend largement de ses préférences et de son style d'interaction. Le résultat de l'atelier ne devrait donc pas être par définition une liste d'actions menant pas à pas au plus haut niveau de sécurité psychologique. Il est bien plus important de comprendre les concepts et de les appliquer lors des interactions au sein de l'équipe et avec les sous-traitants.

Pour bien comprendre et maîtriser tous les concepts, nous vous recommandons vivement de lire le Guide pratique de BESIX sur l'engagement des sous-traitants. Pour cet atelier, la section sur le climat est essentielle.

Sachez que le Guide de terrain BESIX comporte un chapitre entier qui traite en profondeur des éléments de la sécurité psychologique. Dans la section "Leadership Toolkit", vous trouverez des techniques supplémentaires pour affiner vos compétences.

# script Slides

Slide 1

Lorsque vous montrez la slide titre, vous pouvez souhaiter la bienvenue aux participants à l'atelier et parler du rôle essentiel que jouent les sous-traitants dans notre activité. Vous pouvez également expliquer pourquoi nous parlons spécifiquement d'"engagement" et pas seulement de "gestion". Si vous avez besoin d'inspiration, le Guide pratique BESIX sur l'engagement des sous-traitants comporte une section intitulée "Le contexte de la sous-traitance".

Slide 2

Dites au groupe que pour créer un engagement avec nos sous-traitants, nous devons travailler sur trois défis : Systèmes, Motivation et Climat.

Slide 3

Dites au groupe que cet atelier sera axé sur le climat.

Slide 4

Les gens doivent se sentir à l'aise pour prendre la parole, poser des questions (même naïves) et ne pas être d'accord avec la façon dont les choses se passent afin de créer et de développer des idées qui font une réelle différence. Cela ne signifie pas que tout le monde doive être "gentil" en permanence. Pour que les gens apprennent, posent des questions, soulèvent des problèmes, admettent leurs erreurs et proposent des idées, il faut un climat qui réduise la friction sociale (prise de risque interpersonnelle) et augmente la friction intellectuelle (prise de parole et apprentissage). C'est ce que nous appelons la sécurité psychologique.

La définition de la sécurité psychologique peut sembler assez simple à première vue, mais il est important de savoir quels types de comportements nous entendons réellement par là.

En termes pratiques, la sécurité psychologique :

* Il s'agit de respect et de permission de franchise, et pas seulement de confiance mutuelle.
* Il s'agit de la liberté de partager des pensées, de ne pas dire n'importe quoi à n'importe quel moment.
* Il s'agit d'exprimer ses préoccupations, et non de laisser libre cours à ses émotions.
* Il s'agit de créer un espace où les gens se sentent soutenus, et non un espace libre de tout malaise intérieur.
* Il s'agit de prendre des risques mesurés après avoir envisagé les scénarios possibles, et non de prendre des risques en espérant le meilleur.
* Il s'agit de tout considérer, et non de tout tolérer.
* Il s'agit de répartir les tâches et d'encadrer lorsque cela est nécessaire, et non d'adopter une approche de "laisser-faire".
* Il s'agit de donner le respect et la permission et de demander des comptes en retour, et non de faire un "chèque en blanc".
* Il s'agit d'élever les normes ensemble, et non de les abaisser à ce qui est accepté pour être "confortable pour tout le monde".

La fixation de normes élevées et le "zéro compromis" ne sont pas viables à eux seuls et, sans investissement dans la sécurité psychologique, ils auront même un effet négatif sur les performances en matière de sécurité, car non seulement les opportunités d'apprentissage ne sont pas saisies, mais les erreurs sont également dissimulées.

Slide 5

Il n'est pas réaliste d'attendre de chacun qu'il se sente instantanément engagé et habilité à soulever des problèmes, à apporter des idées, à admettre ses erreurs et à en tirer des leçons. La sécurité psychologique ne s'obtient pas par magie et ne se réalise pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un voyage avec des étapes progressives qui produisent des gains progressifs. Et un voyage ne peut être couronné de succès que si l'on dispose d'une carte.

Même si les quatre étapes sont progressives et se construisent les unes sur les autres, ce processus ne doit pas être considéré comme linéaire par définition. La sécurité de l'inclusion est le fondement sur lequel reposent les autres étapes. C'est une étape qui sera (ou devrait être) commune à tous nos sous-traitants. Les étapes suivantes peuvent être "échelonnées". Cela signifie que, par exemple, au niveau technique, vous serez à l'aise pour accorder la sécurité du contributeur (par exemple avec un sous-traitant hautement spécialisé), mais dans le domaine de la santé et de la sécurité, le même sous-traitant ne se verra accorder "que" la sécurité de l'apprenant.

La sécurité psychologique n'est pas seulement une question de confiance mutuelle. Comme le montre le graphique, le niveau de sécurité psychologique est déterminé par une combinaison de respect et de permission.

Dites au groupe que vous allez maintenant expliquer ce que ces différentes combinaisons par niveau signifient en pratique.

Slide 6

La Sécurité d’Inclusion signifie que l'on respecte un sous-traitant en tant que membre de l'équipe et que l'on l'autorise à interagir avec nous non pas simplement en tant qu'"exécutant de travaux" mais en tant que membre de l'équipe, ce qui entraîne l'absence de (menace de) préjudice social. Cela conduit à son tour à plus de confiance et de franchise.

Pour la santé et la sécurité, c'est important car cela posera les bases de ce que nous voulons réaliser : engager nos sous-traitants.

Slide 7

Avec la sécurité d’apprentissage nous créons un processus d'apprentissage avec une faible friction sociale et une faible dépense émotionnelle. Cela exige des niveaux de respect et de permission qui vont au-delà de la sécurité d'inclusion, car le processus d'apprentissage lui-même introduit plus de risques interpersonnels, plus de vulnérabilité et plus d'exposition au préjudice social. Avec la sécurité de l'apprentissage, vous devez vous mettre en avant pour poser des questions, solliciter un retour d'information, lancer des idées, expérimenter, faire des erreurs et même échouer.

L'apprentissage et la croissance sont des facteurs qui motivent les gens à s'engager. Mais quel est le lien direct et pratique entre l'apprentissage et la santé et la sécurité ? La réponse réside dans notre définition de la "santé et de la sécurité" : il ne s'agit pas de l'absence d'événements indésirables (incidents, accidents, quasi-accidents), mais de la présence de capacités.

Il est de notoriété publique que les accidents n'arrivent pas "à l'improviste". Ils ne sont jamais "des actes de Dieu". Si vous examinez à peu près n'importe quel accident qui se produit sur un projet, il est toujours précédé d'un certain nombre d'événements plus petits ayant un lien de causalité similaire. Avant qu'une charge ne tombe au cours d'une opération de levage standard parce que les élingues utilisées ont été compromises, par exemple, vous verrez généralement, des semaines ou des mois avant l'événement, des observations de situations dangereuses et de quasi-accidents (utilisation incorrecte des élingues, utilisation d'élingues endommagées, élingues utilisées sans avoir été formellement vérifiées, ...). C'est ce que nous appelons des signaux faibles et ce sont ces signaux faibles que nous devons détecter afin de réduire la probabilité qu'un événement indésirable se produise. Échouer ou faire une erreur n'est pas une exception, c'est une attente. Cela peut sembler contre-intuitif, mais ce n'est pas le cas si vous comprenez que les échecs sont des occasions d'apprendre. Nous devons créer un environnement où les gens peuvent échouer ou faire des erreurs en toute sécurité, avant que l'échec ou l'erreur ne devienne la cause d'un accident.

Slide 8

La sécurité de l'inclusion est donnée par choix. La sécurité d’apprentissage est accordée. La sécurité des contributeurs, quant à elle, est un privilège gagné sur la base des performances démontrées. Cela signifie que notre sous-traitant n'est plus considéré comme un "handicap", mais comme un atout, un contributeur net qui fournit un retour sur investissement positif. À ce stade de la sécurité psychologique, la création de valeur et la performance sont des concepts centraux.

Nous souhaitons évidemment que nos sous-traitants maîtrisent parfaitement l'exécution de leur activité. Mais il ne suffit pas de poursuivre cet objectif. Parce que la nature de notre activité est complexe et dynamique - pensez aux changements de planification ou de méthodes, à la coactivité et aux adaptations de dernière minute à l'exécution effective des travaux - nous avons également besoin que nos sous-traitants soient capables de répondre à des défis adaptatifs. Cela augmente directement le niveau de performance en matière de santé et de sécurité, car l'"improvisation" devient un processus qui peut se dérouler de manière plus contrôlée. À ce stade, l'innovation doit être comprise comme "réactive" : il s'agit d'être capable de faire face au changement et de le gérer en toute sécurité.

Slide 9

La sécurité du Challenger est l'endroit où le respect et la permission se croisent au plus haut niveau. C'est le "stade des courageux" : un climat dans lequel l'exploration et l'expérimentation sans aucune crainte ont lieu. C'est l'endroit où l'on remet en question le statu quo et où l'on adopte une pensée perturbatrice. Il est assez simple d'expliquer ce qu'est la sécurité Challenger, mais il est beaucoup plus difficile de la créer. Pour tout leader, cette étape est ce que certains psychologues organisationnels appelleraient la quête culturelle ultime.

La "remise en question du statu quo" et la "pensée perturbatrice" sont des concepts chargés d'émotion qui peuvent sembler très dramatiques. Mais en fait, la sécurité Challenger peut se manifester par des actes modestes, mais courageux. Pensez à un travailleur qui, à un moment donné, s'est senti suffisamment confiant et habilité pour suggérer une solution qui améliore la sécurité de son poste de travail. Le poste de travail n'était pas intrinsèquement dangereux, on ne peut donc pas dire qu'il s'agissait d'une réponse adaptative. La solution suggérée par le travailleur était également assez simple, donc là encore pas de perturbation. Le fait qu'à un moment donné, il soit sorti de son "travail" et ait commencé à réfléchir de manière créative pour améliorer la situation est ce qui était perturbant. La remise en cause du statu quo s'est faite en remettant en question son rôle et ses responsabilités.

Slide 10 (facultatif)

Cette slide est facultative. Si le programme BE SAFE n'a pas été mis en œuvre dans votre organisation et que vous n'avez pas - pour le moment - les moyens de le mettre en œuvre, vous pouvez sauter cette slide. Si vous l'avez mis en œuvre, c'est une excellente occasion de dynamiser le programme. Si vous ne l'avez pas encore mis en œuvre, c'est une excellente occasion de faire de la publicité pour le programme. Pour que le programme soit pleinement mis en œuvre (avec des ambassadeurs), vous devez idéalement en être aux premières étapes de votre projet. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez toujours vous former à l'application des principes BE SAFE en équipe.

BE SAFE a été initialement développé en tant que programme de sécurité basé sur le comportement, mais depuis, nous avons remarqué qu'il fait bien plus que simplement "corriger les comportements". Nous avons constaté qu'il a le potentiel de stimuler un climat de haute sécurité psychologique. En appliquant un feedback objectif, une correction positive et une récompense psychologique, le respect et la permission sont accordés et la confiance est créée. Nous avons constaté que les projets dans lesquels non seulement les ambassadeurs sont actifs, mais aussi les équipes de projet elles-mêmes appliquent ces principes dans leurs interactions avec les sous-traitants, parviennent à créer un tel climat.

De manière très pratique, l'application d'un feedback objectif lorsque nous voyons, par exemple, une équipe ne pas respecter une règle de sauvetage est très efficace. Non seulement parce qu'au lieu de juger et de "punir", nous optons pour le dialogue, mais aussi parce qu'en posant des questions, nous identifions les raisons sous-jacentes d'un certain comportement. S'attaquer à ces raisons sous-jacentes est bien plus efficace que de réexpliquer la règle de sauvetage et de rendre le lieu de travail "sûr" avant que l'activité puisse se poursuivre. Il s'agit d'une solution "ad hoc" et vous devrez répéter l'exercice encore et encore. Essayer d'identifier les raisons sous-jacentes afin de s'y attaquer n'est pas seulement une approche plus durable (vous aurez moins besoin de répéter l'exercice parce que la raison sous-jacente a été traitée), mais cela crée aussi une confiance mutuelle parce que le respect et la permission sont donnés. Ce faisant, on crée un climat dans lequel les travailleurs sont plus susceptibles de s'exprimer lorsqu'ils rencontrent un problème la prochaine fois. Voilà à quoi peuvent ressembler en pratique la fixation de normes élevées et l'investissement dans la sécurité psychologique.

Slide 11

Dites aux participants que vous avez parlé assez longtemps maintenant et que vous êtes curieux de connaître les pensées et les idées du groupe sur le sujet (votre rôle passe ici de présentateur à modérateur).

Invitez les participants à prendre leur feuille d'atelier et dites-leur que vous allez maintenant avoir en groupe une discussion et un échange d'idées sur la façon dont nous pouvons améliorer le processus de gestion des sous-traitants afin de stimuler l'engagement.

Conseil : dans la section "Leadershop Toolkit" du guide pratique, vous trouverez un certain nombre de conseils et d'indices pour inviter à la participation et à l'interaction.