

ATELIER CLIMAT

Engagement des sous-traitants

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 être franc. 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.

CRÉER UN CLIMAT D'ENGAGEMENT

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 doit 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 (franchise et apprentissage). C'est ce que nous appelons la sécurité psychologique. La sécurité psychologique consiste à pouvoir se montrer et s'investir sans craindre de conséquences négatives sur l'image de soi, le statut ou la carrière. Elle peut être définie comme la conviction partagée que l'équipe est sûre pour la prise de risques interpersonnels. Dans les équipes psychologiquement sûres, les membres de l'équipe se sentent acceptés et respectés.

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:

- 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".

ATELIER CLIMAT

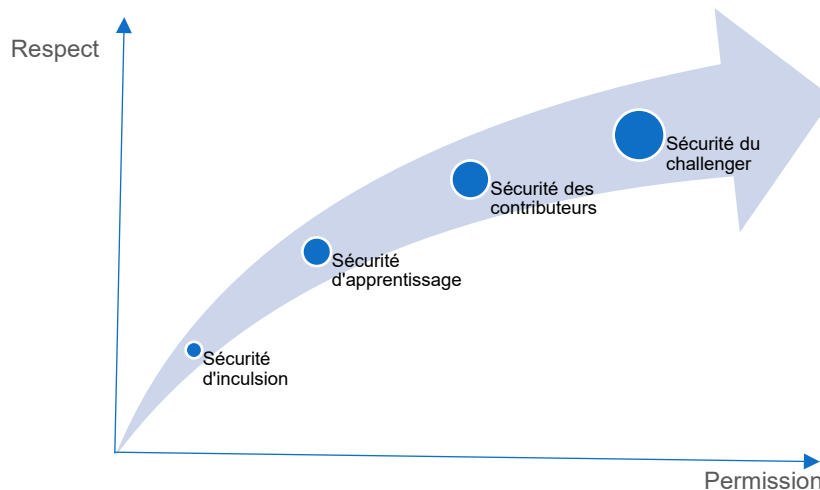
Engagement des sous-traitants

- 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".

Il est primordial de bien comprendre l'influence et l'importance de la sécurité psychologique. La fixation de normes élevées et le "zéro compromis" ne sont pas viables à eux seuls et si l'on n'investit pas dans la sécurité psychologique, cela aura 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.

COMMENT ŒUVRER POUR UNE PLUS GRANDE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

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 réussi que si l'on dispose d'une carte. La figure ci-dessous trace le chemin vers une sécurité psychologique élevée.



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 des contributeurs (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 d'apprentissage.

ATELIER CLIMAT

Engagement des sous-traitants

Plus haut, nous avons indiqué que 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. La confiance augmente à chaque niveau en conséquence directe du niveau de sécurité psychologique.

Sécurité de l'inclusion

La diversité est un fait, l'inclusion est un choix. L'inclusion est une question d'intention, l'intention d'accepter non seulement la dignité de quelqu'un, mais la valeur de quelqu'un. Il ne s'agit pas d'un jeu de mots ou de sémantique. Le fait d'accepter qu'une personne fasse partie d'une équipe, indépendamment de son statut social, est la première étape, simplement parce que cela crée l'égalité nécessaire pour réduire les frictions sociales et augmenter les frictions intellectuelles. Ou en d'autres termes : faire en sorte que les gens sentent qu'ils appartiennent à l'équipe afin de les faire participer à l'équipe.

Le fait de respecter un sous-traitant en tant que membre de l'équipe et de l'autoriser à interagir avec nous non pas simplement en tant qu'"exécutant de travaux" mais en tant que membre de l'équipe conduit à l'absence de (menace de) préjudice. Cela conduit à son tour à plus de confiance et de franchise.

Sécurité d'apprentissage

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.

ATELIER CLIMAT

Engagement des sous-traitants

Sécurité des contributeurs

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 passif, 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 que 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. L'innovation proactive, ou le fait de choisir délibérément le changement afin de s'améliorer, est quelque chose qui se produit au niveau suivant de la sécurité psychologique.

Sécurité du challenger

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 du 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 du cadre de son "travail" et ait commencé à réfléchir de manière créative pour améliorer la situation est ce qui était perturbateur. La remise en cause du statu quo s'est faite en remettant en question son rôle et ses responsabilités.

QUESTIONS DE L'ATELIER

Les questions posées dans cet atelier peuvent vous aider, vous et votre équipe, à évaluer et à créer un climat dans lequel la sécurité psychologique peut s'épanouir en éliminant les facteurs qui (involontairement) créent une peur de la dissidence et de franchise, ainsi qu'en donnant l'exemple du comportement que nous souhaitons voir.

L'objectif est de partager des histoires personnelles et d'apprendre de l'introspection et de l'interaction et d'apprendre à transformer ces actes et habitudes (parfois involontaires et peut-être même inconscients) en comportements qui contribuent à créer un climat dans lequel les gens se sentent autorisés à s'exprimer.

EVALUER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE SUR VOTRE PROJET

La première chose à faire est de se faire une idée du niveau de sécurité psychologique de votre projet. Les questions suivantes, portant sur un sujet très spécifique, vous permettront d'avoir une vue d'ensemble.

- Qui, au sein de votre projet, soulève les questions relatives aux Life Saving Rules?
 - o Nombre de problèmes soulevés par le HSE :
 - o Nombre de questions soulevées par l'équipe du projet :
 - o Nombre de problèmes soulevés par les superviseurs des sous-traitants :
 - o Nombre de problèmes soulevés par les travailleurs :
- Si vous voyez un certain groupe de personnes soulevant relativement peu ou pas de problèmes, est-ce parce que ces personnes ne veulent pas, ne sont pas conscientes ou pouvez-vous penser à une autre raison ?
- Si vous constatez qu'un certain sous-traitant (superviseurs et ouvriers) soulève plus de problèmes que les autres sous-traitants, quel peut être la raison?

SÉCURITÉ D'INCLUSION

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à reconnaître les préjugés existants. Ces préjugés, même inconscients, conduisent à des actes d'exclusion (ne pas traiter un sous-traitant comme un membre de l'équipe). Parfois, ces actes sont très subtils et peut-être même non intentionnels. Ils sont cependant vécus comme tels et augmentent les frictions sociales.

- Traitez-vous les personnes que vous considérez comme ayant un statut (social/hierarchique/...) inférieur différemment de celles ayant un statut supérieur ? Si oui, pourquoi ?
- Comment reconnaissez-vous et montrez-vous une sensibilité et une appréciation pour les différences culturelles qui existent sur votre projet ?
- Pensez-vous que BESIX, indépendamment de ses responsabilités en tant qu'entreprise générale, est supérieur aux autres entreprises qui interviennent sur votre projet ? Si oui, pourquoi ?
- Quels sont vos préjugés conscients ? Cela conduit-il parfois à des actes (doux) - même involontaires - lorsque vous maintenez des limites ?

ATELIER CLIMAT

Engagement des sous-traitants

- Si l'inclusion vous semble naturelle, pouvez-vous donner des exemples de la manière dont vous faites en sorte que les sous-traitants soient inclus en tant que membres de l'équipe ?

SÉCURITÉ D'APPRENTISSAGE

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité d'apprentissage peut s'épanouir, en éliminant les facteurs qui créent (involontairement) la peur de la dissidence et de la mauvaise nouvelle, et en donnant l'exemple du comportement que nous souhaitons voir.

- Avez-vous déjà eu un enseignant ou un mentor qui avait plus confiance en votre capacité d'apprendre que vous ne l'aviez vous-même ? Comment cela a-t-il influencé vos performances d'apprentissage ?
- De quoi avez-vous le plus appris ? Un succès ou un échec ? Et si vous considérez les deux comme des occasions d'apprendre, laquelle se présente le plus souvent ?
- Comment gérons-nous l'échec au sein de l'équipe ? Comment gérons-nous l'échec en dehors de l'équipe (lire : avec les sous-traitants) ?
- Comment réagissez-vous (en tant qu'équipe) à un incident ? Ou à une violation des Life Saving Rules? Ou aux mauvaises nouvelles en général ? Quel effet pensez-vous que votre réaction a sur les personnes qui sont impliquées ou qui sont porteuses de mauvaises nouvelles ?
- Quel est votre modèle de comportement ? Un leader qui a les réponses et qui commande donc la confiance ou un leader qui est ouvert à l'apprentissage et qui invite donc à la confiance ? Pourquoi?

SÉCURITÉ DES CONTRIBUTEURS

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité des contributeurs peut s'épanouir en éliminant les facteurs qui créent (involontairement) la peur de la dissidence et d'être perçu comme quelqu'un de "perturbateur" ou de "contraire".

- Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise ou une équipe où la sécurité des contributeurs ne vous était pas accordée alors que vous l'aviez méritée? Comment vous sentiez-vous? Comment cela a-t-il influencé vos performances?
- Tout compte fait, lorsque nous interagissons avec nos sous-traitants, est-ce que nous disons plus ou demandons plus ? Quand est-ce que nous disons et quand est-ce que nous demandons? Pourquoi ?
- Quels sont nos sous-traitants à qui nous accordons le statut de contributeur? Lesquels de nos sous-traitants ne le sont pas? Et pourquoi?
- Donner une autonomie guidée, c'est aussi partager le pouvoir. Qu'est-ce que cela vous fait?
- Quel serait le retour que vous attendriez en accordant une autonomie guidée? Quels seraient les risques? Comment pouvez-vous atténuer ces risques sans compromettre l'autorisation de contribuer?

SÉCURITÉ DU CHALLENGER

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité du challenger peut prospérer en éliminant les facteurs qui (involontairement) suscitent la peur de la dissidence et d'être perçu comme quelqu'un de "perturbateur".

- À quand remonte la dernière fois où vous avez été courageux et avez défié le statu quo ? Pourquoi?
- Jusqu'à quel point permettez-vous aux autres de vous défier (ou de défier vos idées) ?
- Êtes-vous sur la défensive ou prenez-vous les choses personnellement lorsque quelqu'un vous donne un feedback constructif ou vous suggère une autre ligne de conduite ?
- Pouvez-vous vraiment discuter des problèmes sur la base de leurs mérites dans un environnement stressant au lieu de recourir à la critique personnelle?
- Pouvez-vous apporter de l'humilité dans vos interactions avec l'équipe et mettre à bas tous vos mécanismes de défense de l'ego ?