



Great
Place
To
Work®

La sécurité au travail

La sécurité
psychologique sur
le lieu de travail

Définition et contexte

Qu'est-ce que la sécurité psychologique et pourquoi est-elle importante ?

La sécurité psychologique se vérifie lorsqu'une personne sent qu'elle ne sera pas rejetée, sanctionnée ou humiliée pour avoir fait part de ses idées, questions, préoccupations ou erreurs sur son lieu de travail. Cela concerne également sa liberté d'innover, de dénoncer les injustices et d'amorcer des changements. Au niveau individuel, cela se traduit par moins de stress, plus de satisfaction au travail et davantage de confiance en soi.

Les entreprises en tirent également des avantages. « Nous savons, grâce à des études, que si quelqu'un se sent bien sur son lieu de travail, il sera plus performant », déclare Michael Bush, PDG de Great Place to Work.

Des recherches de plus en plus nombreuses vont dans le sens de ces affirmations, notamment une étude de deux ans menée par Google qui a révélé que leurs équipes les plus performantes ont toutes un point commun : elles bénéficient de la sécurité psychologique.¹

Great Place to Work a également collecté de nombreuses données à ce sujet. Forts de 30 années sur le terrain, ils ont pu analyser les succès des entreprises qui obtiennent de bons résultats de performance auprès de leurs employés.

« Nous avons découvert que la sécurité psychologique est le principal vecteur de revenus », a déclaré M. Bush. « Elle représente le plus important moteur de rentabilité. »

Un autre atout notable des entreprises reconnues par Great Place to Work comme garantes de la sécurité psychologique est la diminution du stress parmi les employés. Cela provoque une baisse de l'absentéisme et du turn-over. Les données montrent également que la création d'environnements garants de la sécurité psychologique rendra les organisations plus productives et placera les intérêts du consommateur au cœur des préoccupations.

Tout commence par la confiance

Les sentiments de confiance et de sécurité psychologique sont intimement liés. Les deux sont indissociables.

Sans confiance en ses collègues et ses supérieurs, un travailleur ne peut pas se sentir à l'aise sur son lieu de travail. Sans confiance, un travailleur a le sentiment que le moindre mot de travers peut nuire à sa carrière. L'absence de confiance brime aussi les nouvelles idées qui pourraient émerger, comme par exemple de proposer un nouveau type de service au consommateur. Elle freine l'innovation et nuit au potentiel.

¹ <https://www.sage.com/en-gb/blog/how-to-create-psychological-safety-for-employees-google/>

“

Nous savons, grâce à des études, que si quelqu'un se sent bien sur son lieu de travail, il sera plus performant.

Michael Bush, CEO,
Great Place to Work.

Pour quantifier la sécurité psychologique, Great Place to Work mesure la « confiance » au moyen d'enquêtes menées auprès des employés depuis 30 ans. « C'est quelque chose de nouveau pour beaucoup de gens, mais cela fait des décennies que nous enquêtons sur la confiance comme socle du succès », a déclaré M. Bush.

Les études révèlent que la confiance et l'attention accordées aux travailleurs, et le sentiment qu'ils éprouvent en retour, sont à l'origine de performances exceptionnelles et les rendent fiers de leur travail. « C'est ce qui les incite à vérifier leur travail à plusieurs reprises. Un travail exceptionnel ne dépend pas des horaires ou des stock-options, mais bien de l'attention accordée au personnel ».

Dans les entreprises identifiées comme des lieux de travail agréables ...

94%

des salariés déclarent se soucier les uns des autres

92%

des salariés se disent fiers de leur travail

91%

des salariés se disent impatients d'arriver au travail le matin



En outre, lorsque la confiance règne, les données du Great Place to Work suggèrent que vous pouvez retrouver dans l'entreprise, et de manière assez fiable, d'autres caractéristiques positives. Par exemple :

- Les employés apprécient et respectent les personnes avec lesquelles et pour lesquelles ils travaillent
- Lorsqu'ils s'adressent à leurs collègues ou supérieurs, ils parlent avec franchise
- Ils éprouvent un sentiment de solidarité et ont la sensation de faire partie d'un ensemble
- Ils savent que s'investir pour leur entreprise et en respecter les valeurs leur assure un bel avenir professionnel
- Ils comptent sur leurs supérieurs pour les faire évoluer, les écouter et les récompenser
- Si quelque chose ne va pas, ils savent qu'ils peuvent le signaler à la direction et qu'ils seront traités équitablement
- Ils se sentent considérés comme des personnes, et pas simplement comme des employés
- Ils savent que les promotions et les salaires sont justes et équitables

Développer la sécurité psychologique sur le lieu de travail

Développer la sécurité psychologique relève rarement de l'obligation légale de l'employeur.² Il y a deux ans, il était rare de trouver des entreprises qui accordaient une telle importance à la confiance, à l'engagement et à la sécurité psychologique de leur personnel. Mais les données démontrant les effets bénéfiques de la sécurité psychologique - avec une prise de conscience accrue de la part des cadres et une plus grande concurrence pour les meilleurs talents - incitent de plus en plus de dirigeants à créer des environnements sûrs qui permettent aux employés de s'épanouir.

Du point de vue des performances, aucun secteur ni aucune entreprise n'est hermétique à la sécurité psychologique. Les entreprises qui figurent en tête de la liste de Great Place to Work ont généralement une longue histoire et une forte culture de solidarité, de confiance et d'innovation de la part de leurs employés. Mais de nombreuses nouvelles entreprises réussissent également à créer les conditions adéquates au bien-être de leurs employés. En effet, les organisations des secteurs moins traditionnels sont en plein essor en matière de sécurité psychologique.

« Un nouveau PDG a rejoint un grand producteur de boissons non alcoolisées au Royaume-Uni il y a environ 6 ans », se souvient Ben Gautrey, directeur général de Great Place to Work. « En arrivant, son message était qu'il voulait créer un lieu de travail vraiment agréable pour ses employés, parce qu'il savait que c'était la bonne chose à faire et que cela serait également très bénéfique pour l'entreprise. Je pense qu'il a pris les RH à contre-pied car c'est une organisation essentiellement ouvrière, avec des milliers d'employés ». Mais après trois ans d'écoute continue, de réponse aux commentaires des travailleurs et de mise en place de conditions qui les incitaient à contribuer et à innover, « cette organisation a vu son niveau de confiance doubler ».

Au sein des lieux de travail agréables

88%
des employés interrogés déclarent que leur lieu de travail est psychologiquement et émotionnellement sain.

“

L'énergie procurée par la sécurité psychologique commence avec notre culture - et c'est quelque chose de bien réel : elle influence véritablement notre façon de travailler.

Brent Hyder, président et directeur du personnel, Salesforce

² <https://archive.acas.org.uk/index.aspx?articleid=3751>

Cependant, des changements aussi radicaux ne se font pas du jour au lendemain. La confiance et le sentiment de sécurité psychologique se développent au fil du temps, grâce à un ensemble de petits comportements anodins. « C'est tout un écosystème », explique Michael Egermann, responsable des ressources humaines en Europe de la société bio-pharmaceutique Amgen. « Vous pouvez édifier l'architecture sociale, en construire les fondations et en parler, mais au bout du compte, ce sont les actions entreprises sur le long terme qui convaincront les individus. »

Au sein des lieux de travail agréables...

94%

des salariés déclarent pouvoir s'absenter lorsqu'ils le jugent nécessaire

87%

des salariés disent être encouragés à avoir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle



L'ingrédient secret : la culture

Les entreprises interrogées pour ce rapport ont toutes obtenu des classements élevés et une mention spéciale en tant que lieu de travail agréable, avec un excellent bilan en matière de sécurité psychologique. Concernant la façon dont elles ont évolué et atteint leurs objectifs, elles ont évoqué la culture d'entreprise.

La « culture » peut sembler une réponse facile, car le terme est vague et imprécis. Mais grâce aux dispositifs de diagnostic novateurs de Great Place to Work, les entreprises sont en mesure de mesurer le ressenti de leurs employés et de le comparer, en interne comme en externe, afin de progresser continuellement.

Les entreprises considérées comme les meilleurs lieux de travail d'Europe parlent systématiquement de la culture, unique et palpable, de leur lieu de travail. Ce sont les valeurs organisationnelles et l'esprit d'initiative qui en découle qui déterminent le moral des employés et les unissent derrière une même mission. Ils marquent le quotidien des lieux de travail agréables.

« L'énergie procurée par la sécurité psychologique commence avec notre culture - et c'est quelque chose de bien réel : elle influence véritablement notre façon de travailler », a déclaré Brent Hyder, président et directeur du personnel de l'entreprise Salesforce, reconnue comme l'un des dix lieux de travail les plus agréables en Europe.

« Nous plaçons volontairement la culture au centre de nos principes, elle est primordiale dans tout ce que nous faisons », rapporte Kate Menzies, vice-présidente du personnel et de l'organisation au sein de la multinationale familiale Mars, reconnue comme l'un des dix lieux de travail les plus agréables en Europe.

Les éléments suivants permettent de comprendre ce qu'est une culture de travail où règne la sécurité psychologique.

Sur les lieux de travail agréables...

94%

des employés se déclarent fiers de dire où ils travaillent

90%

des employés affirment conseiller vivement leur entreprise à leur famille et à leurs amis



Leadership

« Les responsables définissent au moins 70 % de l'expérience professionnelle » selon M. Bush. En tant que managers, ils ont l'opportunité d'écouter ce que les employés demandent et ressentent. S'ils écoutent attentivement et agissent en fonction de ce que rapportent les employés, la confiance s'instaure.

Les entreprises offrant à leurs employés une véritable sécurité psychologique en sont bien conscientes, et consacrent souvent, dans ce but, des ressources pour la formation de leurs dirigeants.

« Sans engagement de la part des dirigeants pour créer un environnement de sécurité psychologique, cela ne fonctionne pas », selon Kate Menzies. Son entreprise, comme la plupart de celles reconnues dans les classements Great Place to Work, investit dans la formation de ses responsables. « Nous voulons que nos dirigeants fassent ressortir le meilleur de chacun au quotidien. L'idée est de faire en sorte que les employés aient envie de venir travailler et de faire de leur mieux, en étant eux-mêmes et en respectant leurs missions. Nous formons les responsables pour les aider à avoir des conversations vraiment ouvertes sur ce sujet ».

“

Je vois l'intégration comme le lancement d'un nouveau produit - vous n'avez qu'une seule chance de la mener à bien.

Michael Egermann, responsable des ressources humaines en Europe, Amgen.

Sur les lieux de travail agréables...

93%

des employés déclarent être traités comme des membres à part entière par les responsables, quelle que soit leur position

91%

des salariés déclarent que leurs responsables sont à leur écoute et accessibles

98%

des employés affirment que la direction tient ses promesses



Embauche

Les nouvelles recrues doivent être accueillies, intégrées et prises en charges par les RH et leurs supérieurs directs. La manière dont les nouvelles recrues sont traitées au cours de ce processus contribue à donner le ton de la confiance et de l'attachement émotionnel de l'employé à son lieu de travail.

Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, il est rare que l'expérience soit bien coordonnée. Un mauvais accueil est responsable de la démission de près d'un tiers des nouvelles recrues dans les 90 premiers jours.³ Les personnes qui quittent prématurément leur emploi invoquent souvent le fait que le travail ne correspondait pas à leurs attentes et qu'elles avaient une mauvaise impression au sujet de la culture de l'entreprise.

« Parfois, le processus d'embauche se passe extrêmement bien mais une fois dans l'entreprise, les employés n'ont même pas de bureau qui leur est réservé, d'ordinateur ou même de travail à faire. Et cela ne semble gêner personne. Pourtant c'est un motif de démission » d'après M. Bush. « Les responsables peuvent améliorer cela en créant une chaîne d'expériences permettant aux nouveaux employés d'être tout de suite pris en charge d'une manière équitable et juste. »

« Je vois l'intégration comme le lancement d'un nouveau produit », a déclaré M. Egermann. « Vous n'avez qu'une seule chance de la mener à bien. » À cette fin, il explique qu'Amgen dispose d'un programme d'accueil structuré visant à aider les responsables à répondre à tous les critères pour qu'une embauche se passe dans les meilleures conditions. « Par exemple, en appelant le futur employé une semaine avant son premier jour de travail pour lui faire savoir que vous êtes enthousiaste à l'idée qu'il rejoigne l'équipe - vous ne pouvez pas imaginer à quel point c'est apprécié. »

Sur les lieux de travail agréables...

96%

des employés ont déclaré que lorsqu'ils ont rejoint l'entreprise, ils se sont sentis bien accueillis

93%

des employés déclarent se sentir en confiance lors d'un changement de poste ou d'unité



³ 2018 Job Seeker Nation Study. https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/04/2018_Job_Seeker_Nation_Study.pdf

Valorisation

Un autre indicateur majeur d'un lieu de travail psychologiquement sûr est que les employés n'ont pas peur d'y exprimer de nouvelles idées et n'ont pas honte de leurs erreurs. Ils ont le sentiment qu'un plan qui ne fonctionne pas comme prévu ne nuira pas à leur carrière et sera au contraire analysé comme une manière de progresser.

Un lieu de travail agréable met un point d'honneur à respecter cette pratique. Lorsque les entreprises valorisent aussi les échecs, le sentiment de sécurité des employés, leur expérience et leur sens de l'observation en sont renforcés. « Les entreprises ne doivent pas valoriser deux fois un même échec, mais de la pédagogie permet d'expliquer aux employés pourquoi quelque chose ne fonctionne pas », selon M. Bush.

Sur les lieux de travail agréables...

93%

des employés déclarent que des événements spéciaux sont célébrés dans leur entreprise

86%

des employés affirment que leur entreprise valorise les personnes qui essaient de nouvelles manières de faire les choses, quel que soit le résultat

86%

des employés déclarent que leur direction apprécie le travail bien fait et les efforts déployés



Par exemple, chez Amgen, les équipes locales sont chargées de rechercher des clés de succès et de les partager avec l'ensemble de l'équipe pour que tous puissent en tirer des enseignements. Selon M. Egermann, « lors de ces communications, on souligne qu'il a fallu de multiples essais et erreurs pour réussir. Nous savons que l'innovation fonctionne rarement du premier coup. Notre culture place vraiment l'innovation au cœur de ce que nous faisons, et nous montrons ainsi que même lorsque l'on prend des risques calculés, il faut parfois déployer de nombreux efforts pour réussir. »

“

Si vous voulez une équipe engagée, productive et heureuse, vous devez investir dans vos employés. Vous devez créer cette culture psychologiquement sûre. Il doit être créé dans vos directeurs de département, dans vos responsables du recrutement, dans votre direction, il doit imprégner cette institution. Et tu sais que ça paye de bien des façons.

Professeure Dame Carol Black

Équité

Dans les lieux de travail agréables, on a le sentiment général que la direction va développer son écoute des employés, et qu'elle va les récompenser, les valoriser et les reconnaître à leur juste valeur. Le point le plus important est que les employés sentent qu'ils ont les mêmes opportunités que les autres.

Selon M. Bush, « lorsque les groupes se sentent en sécurité psychologique, vous pouvez être sûrs que cela sera bénéfique pour tous. Les problèmes commencent lorsqu'il y a des disparités de sécurité psychologique au sein d'un même groupe. »

Le traitement juste et équitable a été un combat long et difficile pour de nombreuses entreprises. La lutte contre les inégalités de représentation et de rémunération entre les races et les sexes a été l'un des grands axes de ces dernières décennies, et sera de plus en plus en vue en 2020, au même titre que d'autres questions, tout aussi importantes, de justice sociale.

La plupart des entreprises ont progressé même s'il reste du travail à faire, et le dirigeant d'un lieu de travail agréable sera soucieux de cette question. Les lieux de travail agréables utilisent également des données, en particulier des enquêtes de satisfaction et des analyses comparatives, pour analyser les succès des différents départements et équipes, afin de s'assurer que chaque employé s'y sent à sa place.

“

Les chefs d'entreprise doivent reconnaître la valeur d'une culture où la curiosité existe, où les travailleurs posent des questions et émettent des retours.

Ben Gautrey, directeur général, Great Place to Work

Sur les lieux de travail agréables...

91%

des employés déclarent que leur direction est accessible, qu'il est facile de parler avec elle

87%

des employés déclarent que tout le monde peut être reconnu à sa juste valeur



Autonomie

L'autonomie professionnelle se traduit par un ensemble d'expériences vécues par les employés qui leur laissent une marge de liberté, d'indépendance et de libre arbitre.

Lorsque la culture du lieu de travail nuit directement ou indirectement à l'autonomie et favorise le micromanagement, les niveaux de stress ont tendance à être élevés. Les employés n'ont pas l'impression de pouvoir être eux-mêmes ou de contribuer autant qu'ils le souhaitent. Cependant, lorsque les dirigeants sont plus flexibles, ils peuvent créer un environnement où chacun est libre de mettre sa réflexion au service de l'entreprise.

« Jour après jour, nos associés prennent conscience de l'importance de leur rôle. Et le travail qu'ils font est grandement apprécié », déclare Mme Menzies. « Ils se présentent à Mars en sachant que leurs opinions comptent et qu'ils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes, et je pense que cela renforce l'engagement et la confiance. »

M. Gautrey ajoute que l'un des éléments les plus importants de la culture est le fait d'encourager la curiosité, car les employés se sentent alors suffisamment en confiance pour partager des idées : « Les chefs d'entreprise doivent reconnaître la valeur d'une culture où la curiosité existe, où les travailleurs posent des questions et émettent des retours. »

Certaines entreprises sont frileuses à l'idée de reconsidérer le travail comme une question d'apprentissage, car elles craignent que cela ait un impact sur leur performance et leur responsabilité. Mais je souhaite que, de plus en plus, les entreprises aident leurs employés à s'épanouir, desserrent la vis et leur offrent de aspirations et des responsabilités plus élevées. »

Sur les lieux de travail agréables...

93%

des employés déclarent que leur direction n'a pas besoin de les surveiller pour leur faire confiance

94%

des employés déclarent que leurs collaborateurs se voient confier beaucoup de responsabilités



Les nouvelles expériences des lieux de travail agréables en 2020

Dans le meilleur des cas, une forte sécurité psychologique sera la source d'une main-d'œuvre productive et innovante. Il est rare que l'on puisse tester des « scénarios du pire », qui pourraient démontrer que la sécurité psychologique serait source de résilience et d'autres avantages. Pourtant, la pandémie sans précédent de la Covid-19 et la vague de mouvements pour la justice sociale qui a marqué l'année 2020 ont constitué un réel terrain d'expérimentation. Qui aurait pu croire qu'au plein cœur d'une crise économique sans précédent, les mesures extraordinaires prises par certaines entreprises pour faire face à des pertes, et que la confiance des employés envers leur direction pourrait augmenter ?

Voici quelques exemples de ce que les lieux de travail agréables constatent au sein de leur entreprise.

Augmenter la sécurité psychologique même en situation de crise

Alors que la Covid-19 touchait le monde entier, presque toutes les entreprises se sont retrouvées dans l'obligation de créer des environnements physiquement sûrs pour les travailleurs de première ligne et les employés de bureau. Pourtant, dans les lieux de travail agréables, la sécurité psychologique a pris une place encore plus importante.

« Ces derniers mois, nous avons davantage parlé aux entreprises de la santé psychologique et émotionnelle que de la santé physique », d'après M. Bush.

« C'est parce qu'en période de perturbation et de récession, les employés ont tendance à avoir peur pour leur avenir professionnel. De ce fait, ils n'osent pas toujours dire ce qu'ils ont en tête.

“

La sécurité psychologique est pour nous ce qu'il y a de plus important.

Kate Menzies, vice-présidente du personnel et de l'organisation, Mars Inc.



Cela réduit inéluctablement les bienfaits de la sécurité psychologique tels que la défense des intérêts des clients, l'innovation et le sentiment de confiance.»

Les dirigeants des lieux agréables ont pris des mesures pour anticiper ce problème. « La sécurité psychologique est pour nous ce qu'il y a de plus important. Nous avons investi dans la santé et le bien-être de nos associés, notamment en préservant leur salaire et en veillant à ce qu'ils disposent de l'équipement nécessaire pour travailler à leur domicile compte tenu de leur situation personnelle. Nous sommes intransigeants avec cela », a déclaré Mme Menzies.

« Nous avons développé de nouveaux efforts programmatiques pour aider nos employés » selon M. Egermann. « Mais en fin de compte, il s'agit avant tout de communiquer, de s'assurer que l'on parle aux gens et qu'on les écoute. Nous avons compris que les employés avaient du mal à limiter leur temps de travail. Beaucoup se levaient tôt et finissaient tard. Dans la mesure du possible, nous avons donc demandé à tout le monde de prendre des vacances à Pâques. Au début, beaucoup de personnes n'étaient pas satisfaites, mais en fin de compte nous avons eu de bons échos. Nombre d'entre eux ne s'étaient pas rendus compte de combien ils étaient fatigués.»

Les dirigeants relèvent le défi

Les dirigeants ont rarement été autant mis à l'épreuve qu'en 2020. Entre les mouvements pour la justice sociale et la pandémie de la Covid-19, leurs compétences sont de plus en plus évaluées en fonction de leur capacité à créer des environnements sûrs et inclusifs pour leur personnel.

Dans les lieux de travail agréables, les dirigeants qui ont mis en place des conditions de sécurité psychologique ont également été en mesure de réagir à la crise de manière à maintenir la confiance et les performances, et même à inspirer de la fierté à leur personnel.

« Cette année, les dirigeants sont mis à l'épreuve, notamment en ce qui concerne leur capacité à établir des relations humaines avec leurs employés », a déclaré la professeure Dame Carol Black, qui a conseillé pendant dix ans le gouvernement britannique sur la relation entre le travail et la santé, et qui continue de présider des organisations nationales.

“

Les dirigeants s'efforcent d'être disponibles et d'explorer différentes manières de maintenir la motivation du personnel, par exemple en mettant en place des formations pour aider les personnes contraintes de télétravailler.

Professeure Dame Carol Black



« Ce qu'il faut, c'est une capacité à établir des relations avec des personnes inquiètes qui sont enfermées chez elles, et à essayer de leur donner un but et le sentiment que l'organisation, à laquelle elles appartiennent et à laquelle elles sont attachées, les soutient. »

La capacité de réaction est également un atout très prisé des dirigeants en ce moment. « Ce que je trouve formidable, c'est que nos dirigeants ont montré leur capacité à réagir », ajoute Mme Menzies. « Ils sont clairs sur leurs attentes, ils ajustent leur gestion, valorisent et reconnaissent les performances. Ils font aussi montre d'un grand sens d'empathie. »

Et dans les lieux de travail agréables, les dirigeants ont commencé à communiquer davantage et trouvent des solutions créatives pour les travailleurs dans le besoin.

« Je préside trois conseils d'administration. Je suis fier de ce que les dirigeants ont fait, ou essayé de faire, et de la manière dont ils ont communiqué avec le personnel », ajoute Dame Black. « Les directeurs généraux ont été méticuleux et ont veillé à assurer une bonne communication constante avec le personnel. Les dirigeants s'efforcent d'être disponibles et d'explorer différentes manières de maintenir la motivation du personnel, par exemple en mettant en place des formations pour aider les personnes contraintes de télétravailler. »

Les scores de confiance sont stables, voire en hausse

Selon les études sur les lieux de travail agréables, les organisations qui parlent activement de la Covid-19 et de leurs objectifs en matière de justice sociale s'en voient récompensées.

M. Gautrey ajoute que, lorsque la pandémie a frappé l'Europe occidentale, certaines organisations de premier plan ont craint que les travailleurs aient une image moins positive de leur entreprise. « En réalité, nous avons observé tout l'inverse. »

“

Si quelqu'un était sceptique concernant le télétravail, il est désormais rassuré.

Michael Egermann,
responsable des ressources
humaines en Europe,
Amgen



Contre toute attente, les employés ont reporté des niveaux de sécurité psychologique et de confiance plus élevés car elles sentent que leur entreprise les considère réellement en tant qu'individus, et se préoccupe de leur bien-être.

Par exemple, une multinationale spécialisée dans la réparation de chaudières domestiques a déclaré que ses 6 000 employés ont vu leur indice de confiance augmenter. Bien que les employés doivent être « sur le terrain » et qu'ils courent un risque plus élevé d'attraper et de propager la Covid-19, ils ont le sentiment de pouvoir faire part de leurs inquiétudes à la direction et d'être soutenus.

De même, Salesforce, qui a généralisé le télétravail à l'ensemble de ses employés et qui a mis en place des pratiques visant à favoriser leur bien-être, a constaté une amélioration significative lors de son enquête interne anonyme auprès des employés, qui porte sur la sécurité physique, la sécurité mentale et le bien-être. « La sécurité psychologique est en hausse de 6 % par rapport à l'année dernière, ce qui est particulièrement impressionnant si l'on considère que l'année dernière était une année normale », déclare M. Hyder.

Les avantages de mettre en place un lieu de travail sûr

Pour ces entreprises, la sécurité psychologique a porté ses fruits dans une période de réelle difficulté. Si les dirigeants vont au-delà de leurs tâches traditionnelles pour soutenir leurs employés, la récompense obtenue va au-delà de leurs efforts. Nombre d'entre eux déclarent ressentir une immense fierté à l'égard de leur personnel, pour sa résistance et sa détermination à surmonter de nouveaux obstacles.

« Nous devons doper l'innovation », se souvient M. Hyder de chez Salesforce. « Nous ne pouvons pas continuer à vendre comme avant, ni à organiser des événements comme nous le faisons habituellement. Certains de nos clients devaient se mettre au virtuel mais ne savaient pas comment s'y prendre, alors qu'en même temps des clients devaient venir au bureau le plus tôt possible, car leur présence était indispensable. »

Ce défi pour toute l'entreprise a, selon lui, été géré de manière transparente, et il attribue ce succès à la « sécurité psychologique profonde et à la sécurité du système. » « Nos employés devaient pouvoir s'exprimer librement puisque tout allait très vite et que nous communiquions de manière virtuelle. Ils devaient sentir qu'ils avaient le droit à l'erreur, qu'ils pouvaient prendre des risques et pas en être sanctionnés, mais au contraire valorisés. »



Il ajoute que « ça a probablement été l'un des moments culturels les plus importants de ma vie de voir cette société pivoter et créer de nouvelles offres de produits en quelques semaines, bien avant la concurrence. Et ceci est directement en lien avec la culture. »

Pas de précipitation vers la « normalité »

Alors que certaines entreprises s'efforcent de retrouver un sentiment de normalité, les lieux de travail agréables veulent diffuser l'idée qu'il n'y a pas d'urgence de revenir travailler en présentiel. Deux raisons à cela : tout d'abord, les entreprises veulent s'assurer qu'elles se sentent à l'abri de la pandémie elle-même, mais aussi psychologiquement en sécurité et à l'aise avec un retour sur place. Deuxièmement, bien que beaucoup d'entre eux aient subi des pertes en raison de la Covid-19, ils affirment que l'engagement des employés et les performances des entreprises – en termes de prestation de services et de qualité du travail – ont été préservés.

« Si quelqu'un était sceptique concernant le télétravail, il est désormais rassuré », ajoute M. Egermann. « Cela aurait pu être un désastre si notre personnel n'était pas aussi engagé et en phase avec notre culture. » Il ajoute que l'une des plus grandes inquiétudes chez Amgen était que leur personnel puisse s'éloigner. « Si vous ne voyez pas quelqu'un pendant 12 mois, comment pouvez-vous préserver le haut niveau d'engagement que nous avons observé dans le passé ? Mais nos sondages sont très rassurants. Nous n'avons observé aucune perte de ce qui nous est cher. En réalité, ça a même été plutôt l'inverse du fait que nos équipes sentent que l'entreprise se soucie de leur sécurité et de leur bien-être. »

Mme Menzies explique que Mars a organisé un « retour en douceur » des employés au bureau, « grâce à la confiance. Sans confiance, rien n'aurait été possible. C'est ce que nous disent aussi d'autres personnes sur le marché. »

« Nos collaborateurs apprécient beaucoup le temps, l'espace et la flexibilité qui leur ont été accordés, et ils envisagent leur marge d'action au sein de l'entreprise sous un autre angle pour le futur. Si on ajoute à cela la confiance, une culture forte et, en fin de compte, les performances de l'entreprise, nous savons maintenant que cela peut fonctionner. Nous continuerons donc à consulter nos associés avant de prendre de grandes décisions concernant notre futur espace de travail. »

“

**Nos collaborateurs
apprécient beaucoup le
temps, l'espace et la flexibilité
qui leur ont été accordés.**

Kate Menzies, vice-présidente du
personnel et de l'organisation,
Mars Inc.



**Great
Place
To
Work[®]**

Découvrez comment Great Place to Work peut aider votre organisation à être reconnue en tant que « Best Workplace™ ».

www.greatplacetowork.ch