

# La revue internationale pour les professionnels de soutien direct

## La sécurité psychologique et les professionnels du soutien direct

Par : Molly Mackey

Commençons par une histoire authentique (tous les noms ont été changés par souci de protection de la vie privée et de la confidentialité).

Marcella est une professionnelle du soutien direct (PSD) de l'Iowa qui travaille dans un foyer accueillant cinq femmes atteintes de divers troubles mentaux. L'une d'entre elles, Mme Vee, qui est dans la soixantaine, a des antécédents d'accident vasculaire cérébral, de dépression et d'anxiété. Veronica est une jeune femme qui a passé une grande partie de sa jeunesse dans des établissements de soins résidentiels et qui vit enfin hors d'un de ces établissements. Veronica est aux prises avec des symptômes de schizophrénie. Ces deux femmes sont très différentes, mais leurs initiales sont très similaires.

Éditeurs : Angie Nethercott, M.A., RP  
Chanelle Salonia, PhD., BCBA



Hands | Mains

TheFamilyHelpNetwork.ca  
LeReseaudaideauxfamilles.ca



Making a world of difference  
in people's lives

Un soir, Marcella passe une nuit difficile. Deux femmes ont eu une altercation verbale. Pour aggraver les choses, Marcella s'est brûlée en aidant les dames à préparer le souper. Au moment de l'administration des médicaments, elle est distraite. Mme Vee s'est mise en file la première pour recevoir ses médicaments, comme d'habitude. Marcella sort les médicaments, qui n'étaient marqués que des initiales de la cliente.

Elle réalise alors qu'elle a donné les médicaments de Veronica à Mme Vee. Un vent de panique la traverse. Quelques minutes plus tard, Mme Vee se rend compte qu'on lui a donné les mauvais médicaments et commence à supplier Marcella de lui donner les siens. Elle explique à Marcella qu'elle ne peut pas dormir sans eux.

Marcella doit alors prendre une décision. Dans chaque foyer, on trouve un cellulaire qui permet de joindre directement le superviseur de garde. Mais Marcella fait une pause, elle repense à la dernière fois où, pour une erreur mineure, elle a appelé l'équipe de garde et s'est fait crier après. Puis elle repense à la dernière fois qu'elle a envoyé un texto au personnel de garde et qu'elle a reçu une réponse désobligeante. Elle est déjà terrifiée et gênée d'avoir commis une telle erreur.

Marcella décide de prendre les choses en main. Elle n'arrive pas à joindre le service de garde. Elle fait une recherche sur chaque médicament sur un moteur de recherche et essaie de trouver les contre-indications qui pourraient se produire en combinant les médicaments. D'après ses recherches, elle n'en a trouvé aucune. Elle décide de donner à Mme Vee ses médicaments en plus de ceux qu'elle lui a déjà donnés. À 20 heures, elle va voir Mme Vee...

Beaucoup d'entre vous sont peut-être trop jeunes pour se souvenir de Paul Harvey. Cet ancien animateur de radio avait l'habitude de raconter la première partie de l'histoire le matin, puis la seconde partie l'après-midi. Nous reviendrons à la suite de l'histoire et sur son lien avec la sécurité psychologique plus loin dans cet article...

*Comment décririez-vous le sentiment que vous ressentez lorsque vous faites partie d'une équipe vraiment positive et productive?*

C'est par cette question que je commence de nombreuses formations sur la sécurité psychologique. En repensant à cette équipe, les gens disent s'être sentis engagés, en sécurité, énergisés, responsabilisés, connectés, inspirés, performants, motivés... et la liste est encore longue.

Que vous travailliez dans une petite ou une grande organisation, chacun aspire à faire partie d'une équipe où il se sent valorisé pour ce qu'il est. Alors, comment, en tant que leader, pouvez-vous créer un tel environnement? Tout commence par la sécurité psychologique.

Qu'est-ce que la sécurité psychologique? Selon la définition d'Amy Edmonson, c'est «la conviction que personne ne sera puni ou humilié pour avoir exprimé des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs, et que l'équipe ne craint pas la prise de risques interpersonnels ». Ainsi, chaque individu peut apporter sa singularité au travail sans subir de conséquences négatives. Chacun peut essayer des choses différentes, prendre des risques et être soutenu. Dans les équipes psychologiquement sûres, lorsque quelqu'un commet une erreur, celle-ci sert d'occasion d'apprentissage – et non pas comme prétexte à la punition et à l'embarras.

Il existe des preuves significatives que la sécurité psychologique contribue de manière importante aux performances de l'organisation. Les recherches montrent que lorsque la sécurité psychologique est présente, il y a :

- 29 % plus de satisfaction dans la vie
- 57 % plus de collaboration
- 27 % de diminution de la rotation du personnel
- 76 % plus d'engagement
- 50 % plus de productivité
- 74 % de réduction du stress

Pourquoi toutes les équipes ne sont-elles pas psychologiquement sûres si cela est si bon pour l'équipe et l'organisation? Qu'est-ce qui empêche les gens de dire ce qu'ils pensent et d'admettre qu'ils ont commis une erreur? Ce phénomène s'appelle la *peur interpersonnelle*. Pensez-y : nous avons tous évolué en tribus. Comme nous ne sommes pas les animaux les plus rapides ni les plus forts, travailler ensemble était le seul moyen de survivre. Nous avons donc évolué en nous souciant de ce que les autres pensent de nous. (Oui, même les personnes qui disent toujours : « Je ne fais pas attention à ce que les gens pensent de moi ».)

Lorsqu'une personne éprouve une douleur interpersonnelle, comme l'humiliation ou l'embarras, les mêmes régions du cerveau que celles où se manifeste la douleur physique s'allument.

Comme le dit Amanda Ripley dans son livre *High Conflict*, l'humiliation est la bombe nucléaire de toutes les émotions. Personne ne veut être humilié, embarrassé ou isolé. C'est douloureux.

Malheureusement, le simple fait de prendre le risque de s'exprimer ou de proposer d'essayer quelque chose de différent peut déclencher une peur interpersonnelle chez les gens. Bien souvent, on évite de prendre la parole ou de bousculer le statu quo parce qu'on ne veut pas risquer de paraître ridicule ou de se sentir jugé. C'est le cas des PSD, mais aussi des personnes bénéficiant de leur soutien. Pensez au nombre de fois où les gens que nous soutenons ont été réduits au silence ou se sont vu dire que leur opinion ne comptait pas. Après un certain temps, les personnes baissent les bras et renoncent à s'exprimer.

C'est pourquoi il est si important, non seulement pour les superviseurs, mais aussi pour les PSD et les personnes dont ils s'occupent, de créer une atmosphère de sécurité psychologique. Voyons comment créer un climat de sécurité psychologique en quatre étapes simples, mais puissantes.

- 1) **Demandez et faites une pause** : Très souvent, les superviseurs posent une question à l'équipe, puis partagent leur recommandation sans même prendre le temps d'attendre une réponse. Cette approche revient involontairement à faire taire les autres membres de l'équipe. L'équipe pense que le superviseur a déjà la réponse souhaitée, alors pourquoi prendre la parole?

Ce phénomène se produit également dans la relation que les PSD entretiennent avec les personnes aidées. Une personne aura un objectif, et le PSD bien intentionné indiquera directement comment il pense que la personne devrait atteindre cet objectif, sans lui donner la parole.

Au lieu de cela, essayez de poser une question et de faire une pause. Que vous soyez un leader avec une équipe ou un PSD avec un client, parlez en dernier. Ainsi, les personnes qui vous entourent auront l'occasion de faire part de leur point de vue, de leur expertise et de leur expérience.

Si le problème est important et nécessite une réflexion approfondie, donnez à l'équipe et/ou à la personne aidée plus de temps pour trouver une réponse. Imaginons que vous travailliez à réduire les erreurs de médication au sein de votre équipe. Abordez le problème lors de la réunion du personnel au début du mois et demandez à chacun de rédiger trois à cinq idées (individuellement) à présenter lors de la prochaine réunion de personnel. Demandez à chaque personne de partager ses idées lors de la réunion avant de prendre la parole en tant que superviseur.

- 2) **Récompensez le risque** : Pour être clair, il ne s'agit pas ici de récompenser les risques de sécurité. Nous ne voulons pas que le personnel se précipite pour nettoyer le sang après un incident sans porter de gants. Le risque dont nous parlons ici est de tenter quelque chose de différent. C'est le contraire du pire adage dans les organisations : « *mais nous avons toujours fait comme ça...* ».

Félicitez le personnel pour ses nouvelles idées, même si vous ne pouvez pas les mettre en œuvre. J'ai travaillé il y a plusieurs années pour une directrice de la qualité. J'avais eu l'idée géniale de modifier notre formation de conformité annuelle (vous savez, cette formation à laquelle vous préféreriez vous crever les yeux avec un crayon plutôt que d'y assister – oui, celle-là). Malheureusement, en raison de la réglementation, nous n'avons

pas pu appliquer mon idée initiale. Elle m'a toutefois encouragée à poursuivre ma réflexion et, finalement, nous avons radicalement repensé la formation sur la conformité pour le personnel expérimenté.

Lorsque vous êtes un PSD et que vous travaillez avec une personne que vous soutenez sur un objectif, et qu'elle veut essayer quelque chose de nouveau, laissez-la faire. (Là encore, tant qu'il ne s'agit pas d'un enjeu de sécurité.) Certaines de ses idées fonctionneront à merveille, d'autres non. Mais ce qui compte, c'est de lui montrer que vous êtes là pour la soutenir tout au long du processus. Laisser aux personnes que vous aidez le choix de leurs idées, de leurs actions et de leurs objectifs contribue à créer cet environnement sûr et centré sur la personne que les gens recherchent.

- 3) **Servez de modèle** : Pour plusieurs, l'échec suscite des émotions négatives. Il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi. Il y a une autre façon de voir l'échec. **F.A.I.L. First Attempt In Learning** (échouer est le premier essai dans l'apprentissage). Dans les équipes productives, les échecs servent d'occasions d'apprentissage. Bien souvent, nous apprenons davantage de ce qui n'a pas fonctionné que de ce qui a fonctionné.

Utiliser les erreurs comme des occasions d'apprendre est une composante essentielle de la sécurité psychologique. Quand les choses ne se passent pas comme prévu, chacun veut être sûr d'être soutenu, et non de se faire crier après. Ils veulent que quelqu'un les aide à comprendre l'erreur et que celle-ci soit utilisée comme un outil de croissance et non comme une source d'embarras.

Beaucoup de leaders et de PSD pensent à tort qu'ils doivent toujours avoir raison, ou que s'ils montrent des faiblesses à ceux qu'ils supervisent ou à la personne qu'ils soutiennent, ils ne seront pas respectés. Or, c'est tout le contraire de la réalité.

Selon les recherches présentées dans le livre de Tim Elmore, *8 Paradoxes of Great Leadership*, les gens veulent travailler avec des personnes qui sont à la fois confiantes et humbles. Cela signifie qu'il faut avoir confiance en ses connaissances, tout en étant suffisamment humble pour savoir quand on a besoin d'en apprendre plus. Le fait de raconter ses échecs est non seulement une preuve d'humilité, mais aussi de vulnérabilité. C'est cette vulnérabilité qui nous permet de construire des relations étroites.

J'ai échoué à de nombreuses reprises au cours de ma carrière. Un jour, il y a quelques années, j'animais un webinar sur le thème de la transformation des *conflits graves en conflits constructifs*. Comme à mon habitude, j'ai commencé par une histoire. Sauf que cette histoire était plus personnelle que professionnelle. Elle comportait un excellent exemple, mais elle n'était pas adaptée à l'auditoire. Dès que j'ai eu fini de raconter l'histoire, une dame a écrit dans le forum de discussion : « Vous avez besoin de plus d'histoires professionnelles!!!! » J'étais tellement gênée. Mais je me suis dit qu'il s'agissait d'une occasion d'apprendre. Depuis lors, je présente mes histoires à quelques personnes à l'avance pour m'assurer qu'elles sont adaptées à mon public.

- 4) **Proposez une formation continue et apprenez ensemble** : Que vous dirigiez une petite équipe, une grande équipe ou qu'il ne s'agisse que de vous et la personne que vous soutenez, apprendre ensemble est un outil puissant. Le fait d'acquérir des

informations ensemble montre que tout le monde a encore à apprendre, et qu'il est possible de le faire en toute sécurité et de manière encourageante.

Cela pourrait consister à regarder ensemble de courtes vidéos sur YouTube ou TikTok, à participer ensemble à une conférence (j'ai entendu dire que la NADSP organisait une conférence très intéressante 😊), ou à simplement s'asseoir avec une personne que vous soutenez et à chercher de nouvelles recettes en ligne. Faites en sorte que le flot d'informations positives et utiles parvienne à vos équipes et aux personnes que vous soutenez.

Demandez et faites une pause. Récompensez le risque. Servez de modèle. Continuez à apprendre. Ces quatre étapes vous permettront de débiter le processus continu de renforcement de la sécurité psychologique au sein de votre équipe. Tout comme la confiance, la sécurité psychologique ne se construit pas en un jour ni par une seule action. Elle doit être entretenue et nourrie. Vous avez peut-être travaillé avec des personnes qui ont eu des responsables intransigeants qui ne les ont jamais écoutées. Il faudra du temps et de la patience pour les amener à se sentir à l'aise et à partager leurs idées. Cela est possible. Il en va de même pour les personnes que vous soutenez, dont beaucoup n'ont jamais eu l'impression d'être vraiment écoutées. Il ne suffit pas de prendre ces mesures, il faut les répéter. Et les répéter.

Revenons à l'histoire du début de cet article.

Pour récapituler, Marcella a donné à Mme Vee non seulement les médicaments de Veronica, mais aussi les siens. Elle n'a pas informé le personnel de garde de la situation, de peur d'être punie.

À 20 heures, Marcella va voir Mme Vee, sa porte est ouverte et Marcella la voit affalée dans une position qui n'est pas naturelle. Elle l'appelle par son nom. Aucune réponse. Elle frappe bruyamment à la porte de la chambre qui est restée ouverte. Rien. Elle va lui secouer doucement le bras – pas de réponse.

Mme Vee est inconsciente. Ce n'est pas seulement le service de garde que Marcella va devoir prévenir. Ce sont les services d'urgence 911. Mme Vee a été transportée d'urgence à l'hôpital où elle est restée dans le coma pendant trois jours.

Ce qui est tragique dans cette histoire, c'est que tout cela aurait pu être évité. Repensez aux décisions que Marcella a prises alors qu'elle aurait pu envoyer un texto ou appeler le superviseur de garde avant de donner des informations complémentaires à Mme Vee. Si Marcella s'était sentie suffisamment en sécurité sur le plan psychologique pour admettre son erreur, cela ne serait jamais arrivé. Le personnel de garde lui aurait dit que la procédure à suivre lorsqu'une personne reçoit les mauvais médicaments est de ne pas lui en donner d'autres et de la surveiller. La contre-indication grave qui a provoqué le coma n'aurait jamais eu lieu.

Il vous est peut-être arrivé de considérer la sécurité psychologique comme une autre compétence « générale » ou « humaine », qui n'est pas aussi importante que la documentation, le respect des règles ou l'aide apportée à la personne que vous soutenez pour atteindre ses objectifs. Pourtant, la sécurité psychologique, ou plutôt son absence, peut avoir de graves conséquences. Dans l'histoire présentée, ce manque de sécurité psychologique a failli engendrer une situation fatale.

Merci d'avoir pris le temps de lire cet article. Le fait que vous ayez consacré du temps à acquérir des connaissances afin de vous améliorer montre à quel point vous êtes un excellent leader.

Merci pour le travail que vous faites. Chaque jour, vous êtes la clé qui permet d'améliorer la vie des gens.

### **À propos de l'auteure**

Molly J. Mackey est auteure, conférencière et formatrice de leaders. Elle estime qu'en croisant intentionnellement les cheminements continus du leadership et de l'apprentissage, nous pouvons créer de meilleurs leaders, et de meilleurs leaders = de meilleures vies (« Better Leaders = Better Lives »™).

Molly est la fondatrice et la responsable de l'apprentissage de l'Institut LEAdERnship. Elle compte plus de 18 ans d'expérience dans le monde des affaires et de la communication. Elle est passionnée par les affaires, la stratégie, le leadership et l'apprentissage.

Molly vit à Jesup, IA, avec son partenaire et ses quatre enfants âgés de 2 à 17 ans. Molly travaille avec des organisations de soins de santé et de services à la personne dans tout le pays pour former de plus grands leaders et de meilleures cultures organisationnelles.

Voici certains de ses livres :

- *52 Powerful Reflection Questions for Leaders*
- *52 Powerful Reflection Questions for Emotionally Intelligent Leaders*
- *52 Powerful Reflection Questions for Teams*

### **Sources :**

#### **Articles de sites Web :**

*Psychological Safety in the Workplace*. (s.d.). Psychsafety. Consulté le 1<sup>er</sup> février 2024 sur <https://psychsafety.co.uk/about-psychological-safety/#:~:text=The%20Definition%20of%20Psychological%20Safety&text=As%20a%20result%2C%20Dr%20Edmondson,safe%20for%20interpersonal%20risk%20taking>.

May, Emily. (22 août 2023). *25+ Psychological Safety at Work Stats [2024]*. Niagara Institute. <https://www.niagarainstitute.com/blog/psychological-safety-at-work>

#### **Livres :**

Edmondson, Amy. (2023). *Right Kind of Wrong*. Ville de New York : Atria Books.

Edmondson, Amy. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Hoboken, NJ : Jossey-Bass.

Edmondson, Amy. (2018). *The Fearless Organization*. Hoboken, NJ : Wiley.

Elmore, Tim. (2021). *The Eight Paradoxes of Great Leadership: Embracing the Conflicting Demands of Today's Workplace*. Nashville : HarperCollins Leadership.

Grant, Adam. (2023). *Hidden Potential*. Ville de New York : Viking.

Ripley, Amanda. (2021). *High Conflict: Why we get Trapped and How we Get Out*. Ville de New York : Simon and Schuster.

Scott, Kim. (2017). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. Ville de New York : St. Martin's Press.

**Vidéo :**

The King's Fund. *The importance of psychological safety: Amy Edmondson* [vidéo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=eP6quvRt0U0>

## Réponses aux FAQ au sujet de la revue internationale

- 1) Cette revue est destinée à être distribuée à grande échelle; vous n'avez pas besoin de permission pour la transférer. Vous avez cependant besoin de permission pour la publier dans un bulletin d'information ou un magazine.
- 2) Vous pouvez vous abonner en faisant parvenir un courriel à [anethercottRP@outlook.com](mailto:anethercottRP@outlook.com)
- 3) Nous acceptons les soumissions. Envoyez les idées d'articles par courriel à [anethercottRP@outlook.com](mailto:anethercottRP@outlook.com)
- 4) Nous apprécions la rétroaction sur tout article qui apparaît ici.



**Hands | Mains**  
TheFamilyHelpNetwork.ca  
LeReseaudeauideauxfamilles.ca



**vita**  
community living services  
**mens sana**  
families for mental health



Making a world of difference  
**in people's lives**