



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

Archive ouverte UNIGE

<https://archive-ouverte.unige.ch>

Master

2012

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

**Le sentiment de sécurité psychologique dans les apprentissages en
contexte de travail humanitaire : une étude de cas**

Bajulaz, Carole

How to cite

BAJULAZ, Carole. Le sentiment de sécurité psychologique dans les apprentissages en contexte de travail humanitaire : une étude de cas. Master, 2012.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:24790>

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

**Le sentiment de sécurité psychologique dans les
apprentissages en contexte de travail humanitaire : une
étude de cas**

**MEMOIRE REALISE EN VUE DE L'OBTENTION DE LA
MAITRISE EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION – ORIENTATION FORMATION DES
ADULTES**

PAR

Carole Bajulaz

DIRECTEUR DU MÉMOIRE

Etienne Bourgeois

CO-DIRECTRICE DU MÉMOIRE

Cecilia Mornata

JURY

Alain Buchet (CICR)

GENEVE, Août 2012

**UNIVERSITE DE GENEVE
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
SECTION SCIENCES DE L'EDUCATION**

RESUME

Ce mémoire a pour objet d'étude la notion de sentiment de sécurité psychologique, élément essentiel permettant de favoriser l'apprentissage en situation de travail. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux facteurs qui empêchent ou qui encouragent les individus de croire en une sécurité psychologique dans les équipes de travail. Nous avons effectué notre recherche dans une institution humanitaire internationale et avons cherché à voir comment les expatriés humanitaires perçoivent leur environnement de travail au regard de trois dimensions : organisationnelle (rôle du manager et des pairs), individuelle (rôle du sentiment d'efficacité personnelle), et contextuelle (rôle des contextes dans lesquels sont affectés les expatriés). Ainsi, nous tentons à travers notre étude de voir si ces trois dimensions sont en liens et si elles contribuent effectivement à favoriser le développement d'un sentiment de sécurité psychologique dans les apprentissages en situation de travail.

REMERCIEMENTS

Une année après le début de cette aventure, me voici aujourd'hui arrivée au terme de mon périple marquant la fin de mes études universitaires.

Je souhaite, par ces quelques mots, exprimer mes remerciements aux personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de mon mémoire.

Je remercie infiniment mon directeur de mémoire, le Professeur Etienne Bourgeois, pour m'avoir fait découvrir un sujet passionnant et pour m'avoir guidée sur le droit chemin tout au long de ma recherche.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à Madame Cecilia Mornata, pour le suivi et le soutien qu'elle m'a apporté ainsi que pour ses nombreux conseils qui m'ont permis de mener à bien ma recherche.

J'ai à cœur de remercier tous mes anciens collègues de l'actuelle Division *Learning & Development* du CICR, et en particulier Monsieur Alain Buchet pour ses encouragements et son grand intérêt pour ma recherche. Je le remercie également d'avoir accepté de faire partie des membres du jury.

Un grand merci à Geneviève Alexakis, Aude Hirshy et Géraldine Meichtry qui m'ont patiemment aidée à rechercher des délégués susceptibles de s'entretenir avec moi.

Je remercie bien évidemment les cinq délégués qui ont accepté de m'accorder un peu de leur temps et pour m'avoir fait partager leur travail passionnant.

Enfin, je remercie de tout cœur mes proches, famille et amis, pour leur patience et leurs encouragements et pour avoir cru en moi pendant tout ce temps...

Table des matières

INTRODUCTION	7
PARTIE THEORIQUE	10
Chapitre 1 : La sécurité psychologique : une dimension organisationnelle ?	11
1.1 Le sentiment de sécurité psychologique	11
1.1.1 Emergence de cette notion	11
1.1.2 Définition.....	12
1.1.3 Sécurité psychologique <i>versus</i> confiance.....	13
1.1.4 Le rôle de la sécurité psychologique dans une équipe.....	14
1.1.5 Lien entre sécurité psychologique et comportements d'apprentissage	15
1.2 Le rôle du manager	17
1.2.1 Le manager, un rôle clé.....	17
1.2.2 Comportements du manager et sécurité psychologique	17
1.3 Le rôle des pairs	19
1.4 Conclusion	21
Chapitre 2 : La sécurité psychologique : une dimension individuelle ?	22
2.1 Le sentiment d'efficacité personnelle	22
2.1.1 Définition.....	22
2.1.2 L'efficacité personnelle <i>versus</i> estime de soi.....	23
2.1.3 Les sources du sentiment d'efficacité personnelle	24
2.2 Lien avec le sentiment de sécurité psychologique	27
Chapitre 3 : La sécurité psychologique : une dimension contextuelle ?	28
3.1 L'expatrié humanitaire, un métier à risque	28
3.2 Le contexte humanitaire au Comité International de la Croix-Rouge (CICR)	29
3.3 Lien avec le sentiment de sécurité psychologique	30
PROBLEMATIQUE	31
PARTIE EMPIRIQUE	33
Chapitre 4 : Méthodologie de recherche	33
4.1 Entretiens exploratoires	33
4.1.1 Premier entretien exploratoire.....	33
4.1.2 Second entretien exploratoire.....	34
4.2 Questions de recherche	34
4.2.1 Question générale de recherche	35
4.2.2 Questions spécifiques et fil conducteur de notre recherche	35
4.3 Type de recherche	35
4.4 L'échantillonnage.....	36
4.4.1 Choix de la population.....	36
4.4.2 Nature de l'échantillon.....	36

4.5	Présentation du terrain de recherche	37
4.5.1	Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)	37
4.5.2	La Division Learning & Development (LnD)	40
4.6	Méthode de recueil des données	43
4.6.1	L'entretien de recherche semi-directif	43
4.7	Méthode d'analyse des données	45
Chapitre 5 : Présentation des résultats		47
5.1	Yvan	47
5.1.1	Présentation du délégué	47
5.1.2	Dimension organisationnelle	47
5.1.3	Dimension individuelle	49
5.1.4	Dimension contextuelle	50
5.1.5	Synthèse	51
5.2	Paula	52
5.2.1	Présentation de la déléguée	52
5.2.2	Dimension organisationnelle	52
5.2.3	Dimension individuelle	55
5.2.4	Dimension contextuelle	57
5.2.5	Synthèse	58
5.3	Claire	60
5.3.1	Présentation de la déléguée	60
5.3.2	Dimension organisationnelle	60
5.3.3	Dimension individuelle	61
5.3.4	Dimension contextuelle	61
5.3.5	Synthèse	61
5.4	Fred	62
5.4.1	Présentation du délégué	62
5.4.2	Dimension organisationnelle	62
5.4.3	Dimension individuelle	65
5.4.4	Dimension contextuelle	67
5.4.5	Synthèse	68
5.5	Thibaud	70
5.5.1	Présentation du délégué	70
5.5.2	Dimension organisationnelle	70
5.5.3	Dimension individuelle	74
5.5.4	Dimension contextuelle	75
5.5.5	Synthèse	76
5.6	Synthèse générale	78
Chapitre 6 : Discussion des résultats		85
6.1	La sécurité psychologique : une dimension organisationnelle	85
6.1.1	Rôle du manager	85
6.1.2	Rôle des pairs	87
6.2	La sécurité psychologique : une dimension individuelle	88
6.2.1	Le sentiment d'efficacité personnelle	88

6.3 La sécurité psychologique : une dimension contextuelle	89
6.3.1 Les contextes de travail au CICR.....	89
6.4 Retour à la question de recherche	90
6.5 Pistes de réflexions	91
6.6 Pistes pratiques	94
CONCLUSION.....	96
Conclusion générale	96
Apports et limites de notre recherche	97
Pistes d'explorations futures.....	98
BIBLIOGRAPHIE	100
REFERENCES INSTITUTIONNELLES	103
ANNEXES	104

INTRODUCTION

Le choix de cette recherche a tout d'abord un côté personnel. Si nous avons choisi le milieu de l'humanitaire pour effectuer notre recherche, et en particulier le Comité International de la Croix-Rouge (CICR), c'est avant tout car nous avons été plongés dans cet univers fascinant pendant un an et demi, où la culture, les valeurs et la mission de cette institution nous ont personnellement touchés.

Mais c'est aussi l'image du métier de formateur d'adultes au sein de l'unité de la formation du CICR qui nous a séduites. Les formateurs, ou ex-collègues, nous ont impressionnés par leur sentiment d'appartenance fort et sincère mais aussi par leur dévouement pour cette institution pour laquelle ils donnent tant. Nous avons le sentiment d'appartenir, nous aussi, à cette communauté de pratiques aux compétences si riches et variées. Ainsi, collaborer avec le CICR pour mener à bien notre recherche est pour nous une belle opportunité pour marquer la fin de notre parcours universitaire.

De plus, c'est également lors de notre stage universitaire au sein du CICR que nous nous sommes questionnées sur différentes thématiques dans le but de déterminer un angle de recherche pour notre mémoire de fin d'études. Nous nous sommes beaucoup interrogées à propos de l'apprentissage en situation de travail au CICR. Au départ, nous cherchions à comprendre comment les délégués étaient accompagnés sur le terrain, et quels étaient les rôles du manager et des pairs dans cet accompagnement. Toutefois, nous avons découvert qu'une collègue était en train de rédiger son mémoire précisément sur les interactions sociales et les apprentissages en situation de travail.

Après avoir soumis notre désir de travailler sur cette thématique au Professeur Bourgeois, notre directeur de mémoire, il nous a suggéré de nous orienter sur une piste nous permettant d'explorer les apprentissages en situation de travail sous un autre angle de recherche, celui du sentiment de sécurité psychologique.

Après avoir effectué des lectures exploratoires pour comprendre ce que nous entendions par « sécurité psychologique », nous avons découvert un sujet de mémoire passionnant et encore peu étudié jusqu'à aujourd'hui.

« L'apprentissage est [...] une activité essentiellement sociale » (Barbier, Bourgeois, Chapelle & Ruano-Borbalan, 2009, p. 34), et donc collective, qui naît d'interactions entre plusieurs acteurs, et qui permet de créer du savoir. Comme le dit Carmeli (2007), « learning is a relational activity involving human interactions. Through these interactions among and between actors or participants, better understanding and knowledge are created » (p. 33). Les interactions sociales sont donc primordiales et sont la base de tout apprentissage (Carré & Caspar, 2004).

Néanmoins, apprendre ne signifie pas uniquement « faire ». Apprendre est un processus itératif qui nécessite de mettre en pratique, d'effectuer un retour réflexif sur son action, pour ensuite l'ajuster et corriger ses erreurs (Edmondson, 2002). Processus qui peut justement être favorisé par l'environnement social, constitué du manager et des pairs (Soland, 2011).

Toutefois, pour pouvoir apprendre de ses erreurs sans craindre une sanction, l'apprenant a besoin de se retrouver dans un environnement de travail bienveillant et propice aux apprentissages. Selon nous, ce besoin est d'autant plus important lorsque les actions à réaliser se trouvent dans des contextes de travail risqués et où l'erreur devient dangereuse pour la santé ou la vie d'autrui et/ou pour sa propre vie.

Un environnement bienveillant, ou psychologiquement sécurisé, correspond à un environnement qui permet aux individus de croire qu'ils peuvent s'exprimer et faire des erreurs sans avoir peur de sanctions et de conséquences négatives sur leur image, leur statut ou leur carrière (Carmeli, 2009). C'est également ce qui permet aux individus d'oser prendre des risques comme demander de l'aide, être créatif et innovant ou parler de leurs erreurs. Autrement dit, travailler dans un environnement où les individus peuvent croire en une sécurité psychologique permet de favoriser les apprentissages en situation de travail, et donc, *in fine*, la pratique réflexive et le transfert.

Ainsi, nous allons chercher à comprendre quels sont les facteurs qui favorisent ou qui empêchent de croire en une sécurité psychologique dans les apprentissages en milieu humanitaire. Nous allons donc explorer cette notion de sécurité psychologique, ou *psychological safety*, au regard de trois dimensions : organisationnelle (rôle du manager et des pairs), individuelle (rôle du sentiment d'efficacité personnelle) et contextuelle (rôle des contextes dans lesquels sont affectés les expatriés humanitaires).

Nous allons à présent exposer la structure d'ensemble de notre mémoire.

Dans la première partie de cette recherche, nous présenterons le cadre théorique de notre mémoire. Celui-ci sera divisé en trois chapitres distincts ayant pour objectif de séparer nos trois dimensions. Dans un premier temps, nous introduirons et définirons la notion de sécurité psychologique, après quoi nous exposerons le rôle du manager et des pairs qui font partie de notre dimension organisationnelle. Dans un second temps, nous présenterons la dimension individuelle et définirons la notion de sentiment d'efficacité personnelle. Nous tenterons également de faire le lien entre cette deuxième dimension et le sentiment de sécurité psychologique. Dans un troisième temps, nous exposerons la troisième dimension relative aux contextes opérationnels dans lesquels sont affectés les expatriés humanitaires. Enfin, nous conclurons cette partie théorique en exposant notre problématique.

La deuxième partie de notre mémoire sera, quant à elle, consacrée au développement empirique de notre recherche. Nous commencerons par un premier chapitre méthodologique au cours duquel nous relaterons nos démarches exploratoires. Ensuite, nous exposerons notre question de recherche générale, après quoi nous présenterons notre type de recherche ainsi que notre échantillonnage. Par la suite, nous présenterons notre terrain de recherche, le CICR, pour ensuite expliciter notre méthode de recueil des données. Enfin, nous terminerons ce chapitre en exposant notre méthode d'analyse des données.

Le deuxième chapitre de notre partie empirique sera dédié à la présentation de nos résultats et à l'analyse détaillée de chaque délégué en fonction de nos trois dimensions de départ. Nous finirons ce chapitre par une synthèse générale reprenant les grandes tendances de notre présentation des résultats.

Le troisième chapitre de notre partie empirique portera sur la discussion de nos résultats, dimensions par dimensions, et au regard de notre cadre théorique et de notre question de

recherche. Nous terminerons notre discussion par un retour à notre question de recherche ainsi que par quelques pistes réflexives et pratiques.

Enfin, nous conclurons en commençant par la synthèse de notre recherche, pour ensuite exposer les apports et les limites de cette étude. Nous clôturerons notre mémoire en apportant quelques pistes d'exploration pour de futures recherches sur ce sujet.

PARTIE THEORIQUE

Dans cette partie théorique, nous souhaitons explorer la notion de sécurité psychologique, qui se trouve être le cœur de notre recherche et autour de laquelle nous allons parcourir trois dimensions différentes: organisationnelle, individuelle et contextuelle.

Dans un premier temps, nous commencerons par présenter et définir la notion de sécurité psychologique, ou *psychological safety*, en nous appuyant sur la littérature d'Amy Edmondson (1999, 2002, 2003, 2004) et Abraham Carmeli (2007, 2009a, 2009b). Ces deux auteurs, notamment spécialisés dans le management et le leadership, ont fait de nombreuses recherches sur la notion de sécurité psychologique et principalement dans le domaine hospitalier/médical. C'est également au regard de leur littérature que nous présenterons la dimension organisationnelle portant essentiellement sur le rôle du manager et des pairs dans le développement d'une sécurité psychologique.

Dans un deuxième temps, nous nous appuyerons principalement sur la littérature d'Albert Bandura (2007) pour présenter le concept qui se réfère à notre dimension individuelle : le sentiment d'efficacité personnelle.

Dans un troisième temps, nous terminerons notre cadre théorique en présentant la dimension contextuelle portant sur l'environnement du métier d'expatrié humanitaire et son rapport au sentiment de sécurité psychologique. Afin d'étayer notre argumentation, nous nous baserons sur un article tiré de la Revue Médicale Suisse (2009) sur la santé des expatriés humanitaires dans deux organisations, le CICR et MSF.

Chapitre 1 :

La sécurité psychologique : une dimension organisationnelle ?

Dans ce premier chapitre, nous souhaitons présenter la notion de sécurité psychologique et ses principales caractéristiques organisationnelles au regard des théories d'Amy Edmondson et Abraham Carmeli. Ces deux auteurs ont beaucoup travaillé sur cette notion et notamment dans le domaine hospitalier/médical. Ils ont principalement observé le rôle du manager et des pairs (notions organisationnelles) dans la construction d'une sécurité psychologique au niveau du collectif.

Tout d'abord, nous introduirons et définirons la notion de sécurité psychologique. Dans un deuxième temps, nous présenterons les deux notions organisationnelles : le rôle du manager et le des pairs. Enfin, nous terminerons par une conclusion nous permettant de faire le lien avec notre second chapitre sur le sentiment d'efficacité personnelle.

1.1 Le sentiment de sécurité psychologique

1.1.1 *Emergence de cette notion*

Aujourd'hui, et comme l'explique Edmondson (2002, 2003), les organisations demandent à leurs employés de travailler d'une manière de plus en plus collaborative. Cela implique que les individus ne sont plus résolus à travailler de manière indépendante, mais qu'ils doivent apprendre à travailler en groupe, à partager des informations, discuter les idées, donner des feedbacks, construire un esprit d'équipe ou encore partager un but commun.

A partir de ce constat, Edmondson (2002, 2003) s'est beaucoup questionnée sur ce qui permet aux individus de réussir à travailler en groupe tout en arrivant à faire face aux risques interpersonnels qui peuvent survenir tous les jours entre les membres d'une équipe. Comment arrivent-ils à surmonter ces obstacles tout en réussissant à développer leurs compétences, celles de leur équipe et en même temps celles de l'organisation ?

Par ailleurs, Edmondson (2002) explique que le développement des compétences implique que l'individu doit adopter des comportements d'apprentissages comme par exemple demander de l'aide, poser des questions, signaler ses erreurs ou demander du feedback. Néanmoins, lorsque l'environnement de travail n'est pas stable, un des moyens pour l'individu de minimiser les conséquences provenant des risques interpersonnels est de ne pas s'engager dans des actions dont le résultat est incertain pour soi, son image ou sa carrière. Cela implique que la personne ferait le strict minimum, comme par exemple ne plus adopter de comportements d'apprentissage pour ne pas se mettre personnellement en danger. Toutefois, Edmondson (2002) présente une autre solution qui permettrait de diminuer ces risques : « To create conditions in which perceived interpersonal risks is reasonably low » (p. 3).

1.1.2 Définition

Cette introduction nous permet de faire le lien avec la notion de sécurité psychologique, ou *psychological safety*, défini par Edmondson (2002) :

Psychological safety describes individuals' perceptions about the consequences of interpersonal risks in their work environment. It consists of taken-for-granted beliefs about how others will respond when one puts oneself on the line, such as by asking a question, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea. (p. 6)

La sécurité psychologique décrit « a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves » (Edmondson, 1999, p. 354). Ce type d'environnement encouragerait les membres d'une équipe à se sentir en sécurité face à des prises de risques interpersonnels. Autrement dit, il s'agit d'une croyance individuelle et collective qui consiste à considérer son collectif de travail comme étant suffisamment sûr pour oser prendre des risques interpersonnels et oser adopter des comportements d'apprentissages, comme demander de l'aide, signaler une erreur, poser des questions ou demander un feedback, sans que cela ait des répercussions sur soi, son statut ou sa carrière.

Psychological safety refers to one's beliefs about how others will respond when he or she would ask questions, seek feedback, report an error, or come up with a new idea. [...] if I would speak up or report a mistake will others in the organizations hurt or act in a way that embarrasses me (Edmondson, 2004). (Carmeli & Hoffer Gittell, 2009, p. 711)

Nous tenons également à expliquer ce qu'Edmondson entend par « risques interpersonnels ». Edmondson (2002) considère que les collaborateurs sont confrontés à quatre risques spécifiques dans leur vie professionnelle de tous les jours, c'est-à-dire quatre risques qui sont susceptibles de mettre en péril leur image, leur statut ou encore leur carrière, à savoir : être perçu comme quelqu'un d'ignorant, d'incompétent, de négatif ou encore de perturbateur.

- Le premier de ces risques, être perçu comme quelqu'un d'ignorant, se réfère à une personne qui n'ose pas poser des questions ou demander des informations de peur que ses collègues la perçoivent comme telle.
- Le deuxième risque, être perçu comme quelqu'un d'incompétent, vient du fait qu'une personne ne va pas oser signaler ou admettre une erreur commise, demander de l'aide ou encore accepter que faire des expériences signifie faire des erreurs. Il s'agit d'un risque qui peut avoir de graves conséquences autant sur soi que sur autrui. En effet, ne pas oser demander de l'assistance ou signaler une erreur peut devenir préoccupant, et voire même dangereux, lorsque nous exerçons un métier où des vies sont en jeu comme dans le domaine médical ou humanitaire. Edmondson (2002) insiste alors sur le fait que ce n'est pas avec le silence qu'une équipe peut s'améliorer collectivement et apprendre de ses erreurs. Elle donne l'exemple d'une équipe médicale : « This silence limits the ability of hospitals as organizations to improve through collective learning from mistakes » (p. 4).
- Le troisième risque, être perçu comme quelqu'un de négatif, se réfère à une personne qui a tendance à donner des feedbacks très critiques à ses collègues ou à ses subordonnés. Néanmoins, Edmondson (2002) souligne que la réflexion critique sur les

performances présentes et passées est indispensable pour apprendre et s'améliorer, autant au niveau individuel que collectif.

- Pour Edmondson (2002), le quatrième risque, être perçu comme quelqu'un de perturbateur, se réfère à une personne qui n'ose pas aller rechercher du feedback chez ses collègues ou ses supérieurs de peur de les perturber et d'être perçu comme quelqu'un de pas assez autonome. Pour Edmondson, ce comportement est d'autant plus significatif lorsque cette personne n'aime pas recevoir de commentaires sur ses propres performances et qu'elle veut éviter d'écouter ce qu'elle ne veut pas entendre.

Néanmoins, ces quatre risques interpersonnels peuvent être minimisés si les individus se retrouvent dans un environnement perçu comme psychologiquement sécurisé et non sanctionnant face à ces mêmes prises de risques. Il s'agit d'un environnement qui favorise la croyance selon laquelle les autres ne vont pas pénaliser un individu pour ses erreurs ou parce qu'il aura osé demander de l'aide ou du feedback. Une croyance qui, selon Edmondson (2002), permet également de tirer profit des apprentissages sans anxiété, ni stress.

Cependant, il ne s'agit pas de confondre un environnement de travail sécurisé avec un environnement chaleureux, ou *cozy*. Mais il s'agit bien de créer des conditions de travail qui permettent, d'une part, de prévenir les problèmes au sein du groupe, et d'autre part, qui permettent d'aider et de guider l'équipe dans l'accomplissement de ses buts communs (Edmondson, 2003).

1.1.3 Sécurité psychologique versus confiance

Pour Edmondson (2002, 2003), de nombreuses recherches ont déjà montré l'importance de la confiance dans les organisations et les équipes. Toutefois, elle tient à préciser que malgré la similitude et la complémentarité de ces deux notions, la sécurité psychologique se distingue de la notion de confiance.

Edmondson (2002, 2003) et Kramer (1999) considèrent ces deux notions comme étant des états psychologiques axés sur la perception du risque et de la vulnérabilité. Les deux notions ont pour objectifs de diminuer les conséquences négatives qui peuvent affecter une relation, tout comme elles peuvent avoir des conséquences positives sur le travail d'équipe. La notion de confiance se distingue alors de la sécurité psychologique dans le sens où il s'agit d'un sentiment de sûreté que l'on va accorder aux autres. Alors que la sécurité psychologique consiste en ce que les autres vont nous octroyer en cas d'erreur. Edmondson (2002, 2003) a décrit trois éléments qui permettent de différencier ces deux notions, à savoir : la temporalité, ou *temporal immediacy* ; se focaliser sur soi ou sur autrui, ou *focus on "self" versus "other"* ; les niveaux d'analyse ou *levels analysis*.

La temporalité, ou "temporal immediacy"

Concernant cette notion temporelle, nous pouvons voir que lors de relations interpersonnelles risquées, la perception de la sécurité psychologique se base sur un calcul tacite de la personne qui consiste à repérer quelles sont les conséquences immédiates d'une action spécifique : « If I do this here, will I be hurt, embarrassed or criticized? » (Edmondson, 2002, p. 7). Autrement dit, si par exemple nous posons une question à notre chef, va-t-il nous faire un reproche ou nous humilier parce que nous ne savons pas ? Il s'agit donc d'une évaluation à court-terme de

son propre environnement de travail dans une situation donnée. A l'opposé, la confiance se construit sur une longue période de temps dans le but de pouvoir anticiper les conséquences des actions d'autrui.

Se focaliser sur soi ou sur autrui, ou “focus on “self” versus “other””

Alors que la confiance consiste à donner aux autres le bénéfice du doute sur leurs actions, la sécurité psychologique implique de savoir si les autres vont nous le donner en cas d'erreur ou, par exemple, lorsque nous pensons poser une question bête. En d'autres mots, la confiance se focalise sur ce que nous allons donner à autrui, alors que la sécurité psychologique se concentre sur ce que cela va nous apporter, ou non, pour nous-mêmes.

Les niveaux d'analyse, ou “levels analysis”

Pour Edmondson (2002), la sécurité psychologique se construit à partir des interactions interpersonnelles qui se créent entre les collègues d'une même équipe, étant donné qu'ils sont censés partager les mêmes objectifs et les mêmes expériences. De plus, accorder du respect ainsi qu'une certaine confiance à ses pairs auraient un effet positif sur la sécurité psychologique des individus au sein d'une équipe. Autrement dit, si cette confiance interpersonnelle est partagée entre les membres d'une équipe, cela favorisera la création d'une sécurité psychologique au sein du groupe. C'est ainsi que nous pouvons observer la différence de niveau entre la confiance et la sécurité psychologique. En effet, la confiance est expérimentée entre deux individus, alors que la sécurité psychologique est expérimentée au niveau du groupe ou de l'équipe.

1.1.4 Le rôle de la sécurité psychologique dans une équipe

Alors que des environnements menaçants et rigides inhiberaient les apprentissages, Edmondson (1999) a montré à travers ses recherches que la sécurité psychologique favorise l'apprentissage de groupe et sa performance pour autant que cette croyance soit partagée par le collectif : « Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking » (p. 354).

A ce propos, Carmeli et Gittell (2009b) confirment également qu'apprendre est un processus qui engage chacun des membres de l'équipe, et que, par conséquent, cela demande qu'ils partagent la même croyance selon laquelle leur environnement de travail est psychologiquement sécurisé :

Because learning is a process in which members are engaged in « asking questions, seeking feedback, experimenting, reflecting on results, and discussing errors or unexpected outcomes of actions » (Edmondson, 1999, p. 353), a shared belief that members are psychologically safe becomes vital. (Carmeli & Gittell, 2009b, p. 712)

L'apprentissage collectif signifie adopter certains comportements qui permettent de faire avancer l'équipe, comme par exemple, oser dire à voix haute ce qui ne va pas et cela quelque soit le statut de la personne à qui nous le disons. En effet, Edmondson (2002) considère qu'il faut partager les connaissances au sein d'une équipe pour pouvoir apprendre. De ce fait, oser dire les choses à voix haute en fait partie, bien que cela nécessite que le collectif partage la même croyance en une sécurité psychologique. Mais surmonter la peur de parler à voix haute est un facteur qui permet, d'une part, de faciliter les apprentissages, et d'autre part, de

stimuler l'innovation à travers l'expression de nouvelles idées. Inévitablement, un environnement menaçant empêche les individus d'oser poser des questions à voix haute ou d'oser exprimer leurs réflexions, idées, remarques devant leurs collègues, ce qui stoppe également l'innovation et donc inhibe les comportements d'apprentissage.

Edmondson (1999) mentionne également l'importance de la confiance interpersonnelle au sein d'un groupe. Mais comme expliqué précédemment, mettre en place un environnement psychologiquement sécurisé au sein d'un groupe implique bien plus que la confiance interpersonnelle : « Team psychological safety involves but goes beyond interpersonal trust; it describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves » (p. 354).

En outre, au regard de la littérature d'Edmondson (2002), nous pouvons voir qu'une équipe a également besoin de partager des buts communs pour créer une synergie entre les individus et de la motivation. Cela permet aussi de créer une compréhension commune et un esprit de groupe. Les individus vont ainsi se concerter pour réfléchir sur la meilleure méthode permettant d'atteindre les objectifs de l'équipe : « [Psychological safety] facilitates the team's taking appropriate actions to accomplish hits work » (Edmondson, 1999, p. 355). De plus, la présence d'une sécurité psychologique partagée par le groupe est également ce qui permet de renforcer les relations entre les membres de l'équipe et de modérer la présence de conflits au sein de celle-ci.

1.1.5 Lien entre sécurité psychologique et comportements d'apprentissage

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le degré de sécurité psychologique au sein d'une équipe a tendance à affecter la manière dont les uns interagissent avec les autres (Edmondson, 2003). En effet, plus la perception d'une sécurité psychologique est élevée au sein d'un groupe, plus cela encourage les membres d'une équipe à adopter des comportements d'apprentissage comme demander de l'aide, rechercher du feedback, oser signaler ses erreurs et ses doutes ou encore être créatif et innovant.

Cela inhibe donc la peur d'être jugé comme quelqu'un d'incompétent lorsqu'une personne demande de l'aide à quelqu'un en position de supériorité hiérarchique. Au même titre que cela inhibe la peur d'être critiqué ou humilié lorsqu'une personne demande du feedback à propos de son travail (Carmeli *et al.*, 2009a). Ainsi, la perception de ces risques diminue considérablement dans un environnement psychologiquement sécurisé et favorise des comportements d'apprentissage comme exposé ci-dessus.

Demander de l'aide

Il s'agit d'un comportement essentiel faisant partie de tout processus d'apprentissage. Toutefois, demander de l'aide sur notre lieu de travail peut être vu comme une incapacité à effectuer une tâche de manière autonome, et d'autant plus lorsque nous demandons de l'aide à une personne détenant du pouvoir, comme par exemple, un supérieur. De manière générale, nous avons tendance à aller chercher de l'aide vers des personnes ayant le même statut hiérarchique de manière à réduire nos chances d'être perçu comme quelqu'un d'ignorant ou d'incompétent (Edmondson, 2003).

Demander de l'aide est donc un risque que prend un collaborateur en recherche d'assistance dans son travail. Par ailleurs, Edmondson a montré à travers une de ses recherches (2003), qu'un environnement psychologiquement sécurisé permet de favoriser la demande d'aide et d'assistance dans le travail d'équipe.

Rechercher du feedback

Tout comme la demande d'aide et d'assistance, la recherche de feedback auprès de ses pairs ou de ses supérieurs est considérée comme étant une prise de risque interpersonnel ayant comme conséquence d'être perçu comme quelqu'un de vulnérable et de perturbateur (Edmondson, 2003). Néanmoins, la recherche de feedback permet de promouvoir les apprentissages et d'améliorer la performance autant au niveau individuel, pour soi-même, qu'au niveau collectif pour l'équipe. Dans le même ordre d'idée que précédemment, un environnement bienveillant permet de faciliter la recherche de feedback.

Signaler ses erreurs et ses doutes

Dans des contextes organisationnels où l'erreur peut avoir de graves conséquences sur sa vie ou sur la vie d'autrui, il devient essentiel de créer un espace qui tolère la libre expression à propos de ses doutes et de ses erreurs (Edmondson, 2003). Dans de nombreux cas, les employés et membres d'une équipe n'osent pas poser de questions à voix haute devant un groupe, exprimer des doutes ou encore signaler des erreurs de peur d'être jugé, humilié ou embarrassé. De ce fait, ils attendent souvent qu'un de leurs collègues ose prendre la parole à leur place en espérant qu'il pose la même question qu'eux et pour éviter de se mettre soi-même en position de vulnérabilité.

Inévitablement, oser s'exprimer à haute voix devant un groupe requiert un certain courage, ce qui peut être très intimidant et stressant pour certaines personnes et d'autant plus si l'environnement est sanctionnant face à de telles prises de risque. En ce sens, un environnement psychologiquement sécurisé rend nettement plus facile l'expression de ses erreurs, de ses doutes ou de ses questions : « A sense of psychological safety can make it easier to speak up across status and role boundaries » (Edmondson, 2003, p. 27).

Être créatif et innovant

Enfin, proposer des idées innovantes à son équipe peut également représenter un certain risque pour la personne qui les amène, si son environnement de travail a tendance à être sanctionnant. En général, une personne amène plus facilement des idées innovantes si elle sait que son entourage ne la jugera pas elle-même en tant que personne, mais jugera uniquement ses idées de manière constructive : « Innovation will occur more frequently if people feel safe » (Edmondson, 2003, p. 28).

Dans le même sens, plus les personnes ont le sentiment d'agir en tant qu'équipe, plus elles sont motivées pour développer de nouvelles idées et proposer de nouveaux challenges. Edmondson (2003) conclut en disant ceci : « Team psychological safety promotes innovative behavior and innovation » (p. 30).

1.2 Le rôle du manager

1.2.1 *Le manager, un rôle clé*

Un des facteurs clés permettant de promouvoir la sécurité psychologique au sein d'un groupe est bien le manager et la façon dont il se comporte avec l'équipe dont il a la responsabilité : « The behavior of leaders may play a critical role in promoting psychological safety » (Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck, 2012, p. 109). De plus, comme le mentionne Thillet (2011), « le manager intervenant dans [un] espace d'activité est un organisateur de systèmes plus ou moins favorables au développement des compétences » (p. 124). Dans ce sens, une des responsabilités du manager est de mettre en place tous les ingrédients nécessaires pour créer un espace psychologiquement sécurisé pour que les membres de l'équipe puissent apprendre et développer leurs compétences sans craindre des sanctions : « Psychological safety facilitates freedom and openness to engage in the interpersonally risky behaviors needed for learning [...] Managing this apparent tension is the job of a team leader » (Edmondson, 2002, p. 19).

Autrement dit, l'attitude que va adopter le manager pour gérer son équipe va être un facteur déterminant des apprentissages de l'équipe. Facteur essentiel puisque son comportement va servir d'exemple à toute l'équipe sur la façon de se comporter au sein du groupe. Ainsi, un environnement psychologiquement sécurisé va dépendre de la manière dont le manager utilise son pouvoir de chef hiérarchique. En effet, si le manager s'engage dans une gestion participative et qui soutient les comportements d'apprentissage, alors les membres de l'équipe auront tendance à croire en un environnement sécurisé. Par contre, si le manager est autoritaire dans sa manière de gérer son équipe, les individus n'oseront pas s'engager dans des comportements d'apprentissage interpersonnels risqués qui pourraient leur porter préjudice :

Team leader coaching is also to be an important influence on team psychological safety. [...] If the leader is supportive, coaching-oriented, and has non-defensive responses to questions and challenges, members are likely to conclude that the team constitutes a safe environment. In contrast, if team leaders act in authoritarian or punitive ways, team members may be reluctant to engage in the interpersonal risk involved in learning behaviors such as discussing errors, [seeking feedback, asking questions or proposing a new idea]. (Edmondson, 1999, p. 356)

Le manager a donc un rôle important à joué dans la construction d'un environnement perçu comme psychologiquement sécurisé par l'équipe. Toutefois, comme nous le verrons plus tard, les collaborateurs ont également leur part de responsabilités dans la construction de cet espace et notamment à travers la confiance qu'ils vont accorder à leur manager. Il s'agit donc d'une coresponsabilité entre le manager et ses collaborateurs pour réussir à construire, conjointement, un environnement sécurisé sur le lieu de travail. D'ailleurs, c'est parfois au manager d'aller contre ses propres conceptions pour aller dans un sens qui puisse permettre la construction de cet espace : « Leaders of work groups may have to go out of their way to be open and coaching oriented to create an atmosphere of psychological safety » (Edmondson, 2003, pp. 14-15)

1.2.2 *Comportements du manager et sécurité psychologique*

Edmondson (2002, 2003) a mis en évidence à travers ses recherches trois comportements du manager qui sont susceptibles de promouvoir un environnement psychologiquement sécurisé,

à savoir : être disponible et accessible, ou *accessibility*, encourager les membres d'une équipe à donner leur opinion et leur avis, ou *inviting input*, encourager l'ouverture et la reconnaissance de ses erreurs, ou *modeling openness and fallibility*.

Etre disponible et accessible, ou “accessibility”

Edmondson (2003) souligne qu'un manager qui se montre accessible et disponible envers ses subordonnés a tendance à réduire les barrières qui inhibent et interdisent les discussions et les échanges : « By making themselves available and approachable, leaders may reduce perceived barriers that prohibit discussion » (p. 15).

Il s'agit également d'un signe de reconnaissance et de valorisation pour les individus que de savoir que leurs opinions sont les bienvenus et que leur manager s'implique personnellement dans chacune des discussions. Ce qui, à l'inverse, peut provoquer de la frustration et du désarroi : « In contrast, if leaders assume authoritative stances or act in punitive ways, team members are likely to feel that their opinions are not welcomed or valued (Edmondson, 1996) » (Edmondson, 2003, p. 15).

Ainsi, les membres d'une équipe ont tendance à venir vers leur manager poser des questions, signaler une erreur ou parler de problèmes, si celui-ci se montre accessible et disponible (Edmondson, 2002). De plus, c'est également grâce à ce type de comportements de la part du manager que les membres d'une équipe perçoivent plus facilement leur environnement de travail comme étant psychologiquement sécurisé face à des prises de risques (Edmondson, 2003).

Encourager les membres d'une équipe à donner leur opinion et leur avis, ou “inviting input”

Ce point concerne la capacité du manager à inciter les membres de son équipe à donner leur avis et leur opinion sur les tâches accomplies ou en cours. Cette capacité du manager à solliciter le feedback de l'équipe permet de favoriser la construction d'un environnement bienveillant au sein de celle-ci. En effet, il s'agit d'un comportement qui sous-entend que l'opinion et le feedback des membres de l'équipe est reconnu et respecté en tant que tel, au même titre que cela incite la participation active de chacun d'eux (Edmondson, 2003).

A l'inverse, si le manager ferme toutes possibilités de communication en montrant qu'il n'y a que son avis en tant que chef qui compte, alors cela découragera les membres de l'équipe à exprimer leur opinion ou à donner du feedback (Edmondson, 2003).

Encourager l'ouverture et la reconnaissance des erreurs, ou “modeling openness and fallibility”

La reconnaissance des erreurs est un vecteur essentiel des apprentissages, et il est d'autant plus important que ce comportement soit encouragé par le manager. En effet, le manager a un rôle de modèle à jouer. Il doit être là pour montrer l'exemple et pour faire en sorte que son équipe adopte les mêmes comportements que lui. Il a donc une influence importante que certains décideront de suivre ou de ne pas suivre (Edmondson, 2003).

Néanmoins, ce rôle de modèle est essentiel, et surtout lorsque nous parlons de reconnaître ses erreurs. Pour Edmondson (2003), si le manager démontre lui-même à son équipe que lui aussi

peut se tromper et être vulnérable, alors cela permet de réduire la frontière créée par les différences de statuts. Cela sous-entend que, peu importe le statut hiérarchique que nous avons, personne n'est infaillible. Expliquer cela à son équipe en démontrant soi-même, en tant que manager, que nous pouvons également nous tromper, permet de gagner la confiance des membres de l'équipe et de réduire la peur liée à la notion d'erreur :

Explicitly demonstrating fallibility or vulnerability can help reduce counterproductive barriers created by status differences. Team members who hear their leader admit to the group that he or she made a mistake are likely to remember this the next time they make mistakes and feel more comfortable bringing this up. (Edmondson, 2003, pp. 16-17).

Ce comportement du manager en tant que modèle permet de favoriser un environnement sécurisé et bienveillant face à des prises de risques comme poser des questions, être innovant ou signaler ses erreurs. C'est encore ce que souligne Edmondson dans une autre recherche (2004) :

Thus a model is proposed in which leadership behavior influences the way errors are handled, which in turn leads to shared perceptions of how consequential it is to make a mistake. These perceptions influence willingness to report mistakes, and may contribute to a climate of fear or of openness that is likely to endure and further influence the ability to identify and discuss problems. (p. 86)

Pour Edmondson (2004), concevoir et créer un environnement bienveillant dans le monde du travail devient de nos jours un vrai challenge qu'il convient d'observer avec sérieux. De plus, si nous considérons que personne n'est pas infaillible, il est d'autant plus important d'apprendre à gérer nos erreurs de sorte à pouvoir en tirer des enseignements constructifs pour apprendre de celles-ci et afin de ne pas les répéter dans le futur :

Given the human error will never disappear from organizational life, an important management issue thus becomes the design and nurturance of work environments in which it is possible to learn from mistakes and collectively to avoid making the same ones in the future. (p. 87)

1.3 Le rôle des pairs

Selon Carmeli et Gittell (2009b), la qualité relationnelle entre les membres d'une équipe joue également un rôle clé qui permet d'assurer un environnement de qualité au travail. Pour ces deux auteurs, si des personnes qui travaillent ensemble ont des buts concurrents, cela aurait tendance, d'une part, à augmenter les malentendus au sein du groupe à propos des rôles de chacun, et d'autre part, à augmenter les conflits interpersonnels ainsi que le non-respect. De ce fait, un environnement qui empêche la perception d'une sécurité psychologique est un environnement qui, par conséquent, empêche les membres d'une équipe de tirer des enseignements constructifs de leurs erreurs.

A l'inverse, si des personnes qui travaillent ensemble arrivent à partager un but commun malgré leurs rôles différents, alors ils auront tendance à mieux comprendre en quoi leurs rôles sont reliés et en quoi ils peuvent partager leurs savoirs pour le bien de l'équipe. En outre, si les membres d'une équipe se respectent mutuellement, cela permet de favoriser une atmosphère de groupe psychologiquement sécurisée et propice aux apprentissages, sans qu'ils reprochent ou accusent autrui d'avoir commis une erreur : « Members who enjoy good interpersonal relationships share the belief that their unit is a safe environment for

interpersonal risk-taking, and that it will not embarrass, reject or punish its members for speaking-up » (Carmeli, 2007, p. 33). En ce sens, Carmeli et Gittell (2009b) postulent ceci : « We therefore postulate that high-quality relationships as manifested in shared goals, shared knowledge, and mutual respect will foster the development of psychological safety » (p. 713).

Objectifs commun, ou “shared goals”

Comme nous venons de le dire, Carmeli et Gittell (2009b) évoquent l'importance d'avoir des buts communs au sein d'une équipe pour ne pas provoquer de malentendus et des incompréhensions à propos des rôles de chacun. En effet, les malentendus amènent du doute et de mauvaises interprétations, et provoquent des tensions interpersonnelles entre les membres du groupe. Par conséquent, cela empêche la construction d'un environnement psychologiquement sécurisé où les individus sont libres de parler et d'apprendre de leurs erreurs. De plus, Carmeli (2007) ajoute que dans des équipes où les individus travaillent ensemble dans la réalisation des objectifs, il y aurait beaucoup plus d'apprentissage à partir des erreurs que dans des équipes où il n'y a pas d'objectifs communs : « In teams in which members work together toward achieving goals (i.e. co-operative goals), there was a high degree of learning from mistakes, compared with teams in which members had lower levels of co-operative goals » (p. 33).

Ainsi, un des moyens de lier et de motiver les membres d'une équipe est d'établir des objectifs communs. Pour Edmondson (2002), il s'agit d'un moyen qui permet de créer une compréhension commune à propos des tâches de l'équipe et des rôles de chacun : « In fact, the act of goal setting can be as or more important than the goal itself, because it creates shared understanding of the team's task and suggests implications for how to work together » (p. 18). « [Furthermore] goals must be reasonably well defined and understood by all team members to foster reflection-in-action » (Edmondson, 2002, p. 16). De ce fait, avoir des buts communs au sein d'une équipe permet de renforcer la perception d'une sécurité psychologique au sein du groupe et de favoriser des comportements d'apprentissage.

Partage des connaissances, ou “shared knowledge”

Comme nous venons de l'expliquer, la présence d'objectifs communs au sein d'une équipe permet de créer une compréhension commune et d'éviter des malentendus. En outre, si les objectifs sont clairement définis et compris par l'ensemble du groupe, cela favorise les échanges, le partage des connaissances ou encore la perception d'une sécurité psychologique.

En effet, Carmeli, Brueller et Dutton (2009a) expliquent que lorsque les membres d'une équipe se sentent « connectés » à travers des buts communs et une qualité relationnelle élevée, cela les encourage à se sentir plus à l'aise pour parler librement, partager les connaissances ou amener de nouvelles idées : « Connectivity in relationships facilitates non-defensive reactions and encourages members to be open to and speak up about new challenges » (p. 85). Carmeli (2007) rajoute également ceci : « High-quality connections are vehicles through which useful knowledge is communicated, conveyed and absorbed. Learning processes are made possible through the generative, attentive and flexible interactions people form » (p. 33).

Respect mutuel, ou “mutual respect”

Selon la recherche de May, Gilson et Harter (2004), lorsque les relations interpersonnelles entre membres d'une équipe sont caractérisées par la confiance et le soutien mutuel, cela a un

effet positif sur la sécurité psychologique au sein du groupe. En effet, les membres d'une équipe ont tendance à partager davantage leurs idées s'ils peuvent croire que les critiques formulées à leurs encontre sont constructives et non pas destructives. « In sum, if relationships within a group are characterized by trust and respect, individuals are likely to believe they will be given the benefit of the doubt - a defining characteristic of psychological safety » (Edmondson, 2003, pp. 17-18). Cela permettrait également de renforcer l'engagement des membres du groupe et la participation active de ceux-ci à la réalisation des objectifs de l'équipe (Carmeli *et al.*, 2009a).

A ce propos, Carmeli *et al.* (2009a) ajoutent qu'une qualité relationnelle élevée permet aux membres d'une équipe de se sentir reconnus et respectés pour ce qu'ils font, même si la relation professionnelle est de courte durée. De plus, ils soulignent encore ceci : « When employees engage one another respectfully, they reflect an image that is positive and valued. They create a sense of social dignity, which confirms each other's worth and sense of competence (Dutton, 2003b) » (p. 85). En effet, la croyance que les autres peuvent avoir de nous comme étant une personne compétente permet de réduire la peur du jugement d'autrui. Cela permet encore que les membres d'une équipe puissent parler librement de leurs idées et de leurs sentiments sans avoir peur de conséquences négatives sur leur image ou leur statut.

1.4 Conclusion

Au regard de ce premier chapitre, nous avons vu que le rôle du manager et des pairs étaient des facteurs organisationnels indispensables pour construire un environnement de travail bienveillant au sein d'une équipe.

Toutefois, nous sommes convaincues que le sentiment de sécurité psychologique ne dépend pas uniquement de facteurs organisationnels, mais qu'il dépend aussi de facteurs individuels. Autrement dit, nous pensons que la construction d'un sentiment de sécurité psychologique ne résulte pas uniquement de facteurs environnementaux, mais également de facteurs personnels liés à l'individu.

Cela nous permet de faire le lien avec notre prochain chapitre portant sur une dimension individuelle spécifique : le sentiment d'efficacité personnelle, ou *self-efficacy*.

Chapitre 2 : **La sécurité psychologique : une dimension individuelle ?**

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, nous pensons que la notion de sécurité psychologique dépend de facteurs individuels, en plus des facteurs organisationnels comme le rôle du manager et des pairs.

Nous pensons que la sécurité psychologique dépend à la fois de caractéristiques environnementales et individuelles. De ce fait, nous avons choisi de parler du sentiment d'efficacité personnelle pour représenter cette seconde variable.

Si nous avons choisi de travailler sur la notion de sentiment d'efficacité personnelle et non sur les notions d'estime de soi ou de confiance en soi, c'est parce que nous considérons que le sentiment d'efficacité personnelle est directement lié, d'une part, aux compétences des individus en situation de travail, et d'autre part, à leurs capacités d'action qui leur permettent de maîtriser les événements de leur quotidien.

Par ailleurs, nous avons privilégié cette notion pour la variété des dimensions qu'elle recouvre, à savoir l'expérience active de maîtrise, l'expérience vicariante, la persuasion verbale ou encore les états physiologiques et émotionnels.

2.1 Le sentiment d'efficacité personnelle

2.1.1 Définition

« Selon Albert Bandura, les croyances d'efficacité personnelle constituent le facteur clé de l'action humaine » (Lecomte, 2004, p. 60). Pour Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle, ou *self-efficacy*, est véritablement « le fondement de la motivation, du bien-être et des réalisations humaines » (Carré, 2004, p. 41). Bandura (1997) définit le sentiment d'efficacité personnelle comme ceci : « L'auto-efficacité perçue concerne les croyances des gens dans leurs capacités à agir de façon à maîtriser les événements qui affectent leurs existences » (cité par Carré, 2004, p. 41). Autrement dit, il s'agit des croyances que peut avoir une personne en ses capacités à réussir une activité, croyances qui ont également un impact sur la performance, la motivation et l'engagement du sujet dans la tâche (Galand & Vanlede, 2004).

Il convient également de préciser que les croyances d'efficacité personnelle ont un caractère flexible et fortement dépendant des contextes dans lesquels se déroule une activité. « Des personnes différentes avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent donc obtenir des performances faibles, bonnes ou remarquables, selon les variations de leurs croyances d'efficacité personnelle » (Lecomte, 2004, p. 60). Ainsi, le sentiment d'efficacité personnelle se réfère à des jugements, spécifiques à une situation singulière sur ses propres capacités d'action (Carré, 2004).

De manière générale, nous pouvons avoir un sentiment d'efficacité personnelle plus ou moins faible ou fort. Un individu, s'il a une croyance élevée en ses capacités dans une situation donnée, aura plus de facilité pour affronter les situations difficiles et pour persévérer devant

un obstacle, qu'une personne ayant de faibles croyances en ses capacités d'action. Il arrivera également à surmonter un échec plus facilement en l'attribuant à des facteurs intrinsèques, comme par exemple à des efforts insuffisants (Lecomte, 2004). A l'opposé, une personne ayant de faibles croyances en ses propres capacités d'action aura beaucoup plus de peine à relever les défis et à s'investir personnellement dans une tâche jugée trop difficile. Elle aura tendance à se démotiver, voire même à abandonner la tâche sans avoir persévéré ni tenté de trouver des solutions stratégiques pour résoudre le problème.

Par ailleurs, pour Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle peut également être présent au niveau du collectif et non pas uniquement au niveau individuel (Carré, 2004). « L'efficacité collective [...] illustre les croyances construites par des groupes sociaux relativement à leurs capacités à réaliser certaines actions ensemble » (Carré, 2004, p. 42). L'efficacité collective fait donc référence à un groupe social qui va interagir et travailler ensemble pour réaliser des buts communs ou encore partager des conceptions ou réaliser des projets (Carré, 2004).

2.1.2 L'efficacité personnelle versus estime de soi

Contrairement à ce que nous pouvons croire, l'efficacité personnelle et l'estime de soi sont deux phénomènes totalement différents, ayant des origines et des sources différentes. En effet, alors que l'efficacité personnelle concerne les croyances que perçoit un individu de ses propres capacités d'action, l'estime de soi se rapporte aux évaluations que l'individu fait de sa propre valeur personnelle (Bandura, 2007).

Pour Bandura (2007), « il n'y aurait pas de relation systématique entre ces deux [phénomènes] » (p. 24). Lecomte (2004), montre également qu'une personne peut très bien avoir un sentiment d'efficacité personnelle élevé tout en ayant une faible estime de soi. Concrètement, cela correspondrait à une personne ayant un fort sentiment d'efficacité pour une tâche donnée sans que cela lui apporte de la fierté ou une valeur ajoutée à son estime de soi. Il s'agirait par exemple d'un directeur des ressources humaines d'une grande entreprise, très compétent dans son domaine d'activité, devant effectuer une tâche qu'il n'approuve pas moralement, comme par exemple licencier plusieurs centaines de personnes pour causes de restructurations.

A l'inverse, une personne peut avoir un faible sentiment d'efficacité personnelle tout en conservant une bonne estime de soi. Il s'agirait d'une personne qui ne se sent pas du tout compétente dans un domaine et qui ne croit pas en ses capacités d'action pour une activité donnée. Toutefois, cela n'affectera pas forcément son estime de soi. Par exemple, si une personne se trouve totalement incompétente et inefficace en bricolage, cela n'aura pas forcément de conséquences négatives sur ses valeurs personnelles. Autrement dit, ne pas savoir bricoler n'affectera pas nécessairement son degré de satisfaction d'elle-même.

Ainsi, « une bonne estime de soi ne conduit pas toujours à de bonnes performances [et inversement] » (Bandura, 2007, p. 25). En outre, l'estime de soi est, tout comme le sentiment d'auto-efficacité, un phénomène multidimensionnel et contextuel. En effet, une personne n'aura pas nécessairement les mêmes valeurs personnelles concernant sa vie professionnelle, sa vie familiale ou encore sa vie sociale (Bandura, 2007).

2.1.3 Les sources du sentiment d'efficacité personnelle

Selon Bandura (2007), le sentiment d'efficacité personnelle est déterminé par quatre sources d'information, à savoir l'expérience active de maîtrise, l'expérience vicariante, la persuasion verbale et encore les états physiologiques et émotionnels. Autrement dit, « les croyances d'efficacité se développent et se modifient à partir [de ces quatre] sources d'informations » (Soland, 2011, p. 42)

a) L'expérience active de maîtrise

Les expériences actives de maîtrise sont considérées comme étant la source principale du sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 2007). Les expériences actives de maîtrise sont constituées des performances antérieures (succès ou échecs), du parcours de formation de la personne et encore de son histoire de vie.

Alors que les expériences de succès permettraient à l'individu de renforcer et de consolider ses croyances d'efficacité, les expériences d'échecs auraient tendances à les affaiblir. Toutefois, Bandura (2007) précise que les expériences de succès obtenues facilement ne permettraient pas de renforcer ses croyances d'efficacité. Pour lui, « un sentiment résilient d'efficacité nécessite de vaincre des obstacles grâce à des efforts persévérants » (Bandura, 2007, p. 125). En effet, faire face à des difficultés permet à l'individu de prendre conscience que la réussite est le fruit de la persévérance. En outre, cela permet également « d'apprendre à transformer l'échec en succès » (Bandura, 2007, p. 125).

Ainsi, en faisant face à des situations complexes et difficiles, l'individu renforce ses capacités et apprend à contrôler les événements qu'il doit affronter. Une fois que l'individu est persuadé qu'il possède suffisamment de compétences pour réussir, il prendra les difficultés comme des défis à surmonter et aura tendance à persévérer davantage pour réussir (Bandura, 2007). En outre, il aura plus de facilités à se relever après un échec s'il réussit à construire une forte croyance en ses capacités d'efficacité. Autrement dit, « en surmontant les périodes difficiles, [les individus] ressortent de l'adversité renforcés et plus aptes qu'auparavant » (Bandura, 2007, p. 125).

b) L'expérience vicariante

L'expérience vicariante est une autre source ayant de l'influence sur les perceptions d'efficacité d'une personne. En observant les actions d'autrui, l'individu va recueillir des informations qui vont avoir des effets sur ses croyances d'efficacité. En d'autres termes, plus l'individu aura des caractéristiques personnelles proches et similaires aux personnes qu'il observe (sexe, âge, profession etc.), plus il aura tendance à comparer ses propres performances. Ces personnes, ou modèles, deviennent des sources d'information importantes pour l'individu (Lecomte, 2004).

Pour pouvoir se situer et évaluer ses propres performances, un individu doit trouver une source d'information qui lui permet de se comparer et de déterminer si ce qu'il a effectué est plutôt bon ou mauvais. Bandura (2007) explique que « pour la plupart des activités, il n'y a pas de mesure absolue de la compétence, et les individus doivent évaluer leurs aptitudes en fonction des réalisations des autres » (p. 135).

Ainsi, c'est à travers un processus de comparaison sociale que les individus peuvent renforcer leurs croyances d'efficacité en comparant leurs performances avec celles d'autrui (Galand & Vanlede, 2004). Les autres deviennent des modèles de performances qui vont permettre à l'individu d'auto-évaluer ses propres capacités. De plus, Carré (2004) ajoute ceci :

Le fait d'observer un partenaire jugé de compétence égale en train de réussir une action amènera le sujet à se sentir lui-même capable d'en faire autant. Inversement, les difficultés vécues par des pairs pourront affecter négativement les perceptions d'auto-efficacité du sujet. (p. 43)

Bandura (2007) ajoute que les individus auraient effectivement tendance à se comparer « à des pairs dans des situations identiques » (p. 135), comme par exemple à des collègues de travail. Un individu qui dépasse les performances de ses pairs en faisant mieux qu'eux a tendance à augmenter ses croyances d'efficacité, alors que si, à l'inverse, il se fait dépasser par ses pairs ou des concurrents cela tendrait très probablement à diminuer ses croyances d'efficacité personnelle. Par contre, si l'individu considère que les modèles qui l'entourent sont très différents de lui-même, alors ses croyances d'efficacité ne seront pas « fortement influencées par le comportement des modèles et par les résultats qui en découlent » (Bandura, 2007, p. 136).

c) La persuasion verbale

Les croyances d'efficacité d'un individu peuvent aussi être influencées par les messages qui lui sont adressés : « soutiens, critiques, encouragements, conseils, attentes, etc. » (Galand, 2006, p. 256 ; Galand & Vanlede, 2004, p. 103). Pour Bandura (2007), la persuasion verbale, ou sociale, peut effectivement renforcer les croyances d'efficacité d'une personne tout en ayant « qu'un pouvoir limité d'accroître durablement l'efficacité perçue » (p. 156). Cette source a plus pour effet de « soutenir le changement personnel » (Bandura, 2007, p. 156), plutôt que de le renforcer à elle seule.

Pour Lecomte (2004), lorsqu'un individu rencontre des situations compliquées, il sera plus facile pour lui de maintenir ses croyances d'efficacité si des autrui significatifs le soutiennent et l'encouragent dans la réalisation de son activité. Néanmoins, Lecomte (2004) précise que « cet effet se manifeste surtout si la personne a déjà de bonnes raisons de croire qu'elle peut agir efficacement » (p. 62). En effet, si une personne a, à la base, une faible croyance d'efficacité et qu'elle exprime des doutes quand à ses capacités à réaliser une tâche, la persuasion verbale seule ne saura influencer suffisamment son sentiment d'auto-efficacité.

Par ailleurs, Carré (2004) précise que cette source d'information peut avoir un impact sur le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu, uniquement si celui-ci la considère comme étant réaliste, possible à mettre en œuvre et provenant d'une personne ayant une certaine crédibilité à ses yeux. En effet, si les encouragements, le soutien ou les conseils sont émis par une personne qui n'inspire aucune confiance ou crédibilité, alors cela n'aura aucun impact sur le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu. Au même titre que si ces encouragements ou ces conseils sont totalement irréalisables dans le réel et impossibles à mettre en œuvre pour l'individu.

Outre les formes de persuasions verbales citées précédemment, une des formes d'influences verbales la plus importante se réfère au feedback évaluatif qui informe l'individu « sur l'état

de ses performances » (Galand, 2006, p. 256 ; Galand & Vanlede, 2004, p. 103). Selon ces auteurs, des recherches ont démontré que la forme du feedback a une influence certaine sur le sentiment d'efficacité personnelle.

Galand et Vanlede (2004) évoquent par exemple la recherche de Butler (1987) qui démontre que des feedbacks donnés sous forme de commentaires constructifs permettant à l'individu d'améliorer son travail, auraient plus tendance à augmenter l'intérêt et la performance pour la tâche que des feedbacks donnés uniquement sous forme de notes ou de félicitations.

Par ailleurs, ils mentionnent encore une étude de Baron (1988) qui aurait montré ceci :

Un feed-back négatif général, peu respectueux, attribuant la mauvaise performance à des facteurs internes et contenant des menaces, entraîne une diminution du sentiment d'efficacité et des objectifs que se fixe l'apprenant, mais que ce n'est pas le cas si ce feed-back négatif est spécifique, respectueux, sans attribution, et accompagné de recommandations. (Galand et Vanlede, 2004, p. 103)

d) Les états physiologiques et émotionnels

Finalement, un individu va encore se baser partiellement sur ses états physiologiques et émotionnels pour évaluer ses capacités d'action. Informations qui sont souvent présentes lors d'activités sportives, d'activités liées à la santé ou encore à la gestion du stress (Bandura, 2007 ; Lecomte, 2004).

Dans des situations stressantes, certains signaux physiologiques ou émotionnels peuvent influencer la croyance d'auto-efficacité d'un individu, signaux qui sont souvent perçus comme des signes de vulnérabilité (rythme cardiaque, mains moites, sueurs etc.). En effet, de tels signaux ont tendance à prédire un échec et une diminution du sentiment d'efficacité personnelle, alors que de la surexcitation ou de l'euphorie peut augmenter les chances de succès et le sentiment d'efficacité personnelle.

Pour Bandura (2007), lorsqu'un individu se rend compte de son inefficacité dû au stress, il est plus enclin à produire un stress supplémentaire qui apporte encore plus de troubles et de réactions physiologiques et émotionnelles désagréables. Toutefois, les croyances d'efficacité du sujet dépendent également de la manière dont il va traiter les informations qui lui seront transmises (Soland, 2011).

Les états d'humeur sont également des indicateurs pouvant induire le jugement d'un individu sur son efficacité personnelle (Bandura, 2007). Cependant, l'intensité des réactions physiologiques et émotionnelles sur la performance vont surtout dépendre de « la façon dont elles sont perçues et interprétées » (Bandura, 2007, p. 166) par le sujet. En effet, si l'individu considère que ses réactions ont un rôle facilitateur alors cela aura tendance à augmenter son sentiment d'efficacité. A l'inverse, certaines personnes peuvent se retrouver affaiblies dû aux réactions physiologiques et émotionnelles, ce qui viendra peut-être affecter leur sentiment d'efficacité et leur performance.

2.2 Lien avec le sentiment de sécurité psychologique

Selon nous, le sentiment d'efficacité personnelle est une dimension individuelle qu'il convient de prendre en considération lorsque nous parlons de sécurité psychologique. Au regard des théories présentées précédemment, nous pensons qu'il peut effectivement y avoir un lien, indirect, entre ces deux notions.

Alors que le sentiment de sécurité psychologique est une condition fondamentale permettant de favoriser les apprentissages en situation de travail, le sentiment d'efficacité personnelle, lui, est un élément essentiel et déterminant pour l'apprenant. Selon Soland (2011), « le sentiment d'efficacité est un facteur déterminant pour l'apprenant en situation de travail, car il influence le choix de ses activités, ses efforts à apprendre et sa performance » (p. 50).

Elle ajoute également qu'il n'y a pas uniquement les interactions sociales qui permettent de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, mais qu'il faut faire appel à des stratégies supplémentaires comme par exemple « [le] feedback, [les] encouragements, [le] coaching, [le] temps que l'on prend pour observer l'autre, [l']écouter [ainsi que d'autres] compétences sociales et relationnelles » (Soland, 2011, p. 50).

Ainsi, nous pensons que plus un environnement de travail est bienveillant et sécurisé, plus cela contribue au renforcement du sentiment d'efficacité personnelle de l'individu. A l'inverse, un environnement de travail menaçant et sanctionnant a tendance à affaiblir ou à diminuer les croyances d'efficacité des individus, et d'autant plus pour ceux ayant un sentiment d'efficacité personnelle faible à la base.

Chapitre 3 : **La sécurité psychologique : une dimension contextuelle ?**

En plus des deux dimensions présentées dans notre cadre théorique (organisationnelle et individuelle), nous tenons à présenter une troisième dimension liée au contexte spécifique de notre recherche : le contexte humanitaire.

Bien que nous ayons supposé que le développement d'une sécurité psychologique dépend, d'une part, de facteurs environnementaux comme le rôle du manager et des pairs, et d'autre part, de facteurs individuels comme le sentiment d'efficacité personnelle, nous pensons que le contexte institutionnel où travaillent les collaborateurs peut également avoir un impact sur leur sécurité psychologique.

Nous tenons tout d'abord à présenter le métier d'expatrié humanitaire, avant d'explicitier, dans un deuxième temps, le contexte spécifique du CICR.

3.1 L'expatrié humanitaire, un métier à risque

Le travail des expatriés humanitaires est un travail éprouvant et risqué. Ils sont envoyés en mission dans des zones de conflits armés ou de violences internes, où vient souvent s'ajouter des catastrophes naturelles. Dans le cadre de ces conflits, les gouvernements ne sont pas les seuls acteurs impliqués. Nous trouvons de plus en plus, « des mouvements de résistance pas toujours bien identifiés et structurés » (Loutan, Aebischer-Perone, Avril, Tamrat, Tardin & Chappuis, 2009, p. 54).

Les expatriés humanitaires voient également leur travail se complexifier de jour en jour, dû à l'augmentation du nombre de conflits dans le monde et de la diversification de ceux-ci. Par ailleurs, si l'intervention humanitaire a augmenté ces dernières années, c'est également dû à la durée des conflits dans le temps, comme par exemple en Afghanistan, en Palestine ou au Soudan, où cela fait maintenant une trentaine d'année que ces conflits persistent.

Comme l'explique Loutan *et al.* (2009), « la sécurité du personnel humanitaire engagé sur le terrain est une préoccupation constante des organisations humanitaires » (p. 54), ceci dû à l'insécurité grandissante des contextes et à la forte médiatisation de ceux-ci. « Cette grande visibilité peut encourager certains à prendre les humanitaires comme cible (enlèvements, agression) à des fins politiques ou pour attirer l'attention du monde sur leurs revendications » (p. 54). Ceci mêlé au paradoxe de l'occident dominateur venant jouer les sauveurs dans les pays en guerres, en créant des confusions sur le terrain (Loutan *et al.*, 2009).

L'environnement humanitaire est donc un environnement risqué et insécurisé, où les expatriés doivent gérer un certain nombre de facteurs venant compliquer davantage leur travail et voire même leur santé. Parmi ces facteurs, nous pensons notamment à « l'insécurité, l'éloignement, l'isolement, le confinement à des espaces sécurisés très restreints, l'absence de liberté de mouvement, la charge de travail, la chaleur ou le froid, l'hébergement parfois rudimentaire, l'accès réduit, voire inexistant à des services de santé [etc.] » (p. 54).

Cette longue liste de facteurs montre à quel point le métier humanitaire peut avoir un impact sur la santé psychique et physique des expatriés, mais aussi « sur le fonctionnement des équipes sur le terrain » (Loutan *et al.*, 2009, p. 54). C'est pourquoi nous pensons que la construction d'un environnement bienveillant au sein des équipes sur le terrain et le développement d'une sécurité psychologique est d'autant plus important dans des contextes comme ceux de l'humanitaire. Important pour garantir un environnement de travail sain, sécurisé et propice à la mise en place des programmes d'aide humanitaire ainsi qu'aux apprentissages, mais toutefois difficile à mettre en place pour les managers dû à l'insécurité ainsi qu'aux facteurs présentés précédemment pouvant mettre en péril les interventions et la sécurité de l'équipe.

3.2 Le contexte humanitaire au Comité International de la Croix-Rouge (CICR)

La présentation que nous venons de faire à propos du métier d'expatrié humanitaire correspond au quotidien des délégués du CICR, institution que nous présenterons en détails dans la partie méthodologique de notre étude.

Les particularités du travail humanitaire, notamment relatives aux contextes opérationnels où est donnée l'aide humanitaire, peuvent selon nous venir compliquer les tâches du manager dans la mise en place d'une sécurité psychologique au sein d'une équipe. Nous tenons à présenter trois facteurs spécifiques au métier humanitaire et au CICR pouvant, selon nous, avoir un impact sur la perception d'une sécurité psychologique, à savoir : l'insécurité des contextes, la vie collective des expatriés sur le terrain et le phénomène de rotation des équipes.

L'insécurité des contextes

Comme nous l'avons évoqué, l'insécurité des contextes humanitaire aggrave non seulement la situation des victimes des conflits, mais également le travail des employés locaux et des délégués dans l'accomplissement de leur mission, c'est-à-dire apporté de l'aide et de l'assistance aux bénéficiaires.

Les délégués doivent non seulement travailler dans des contextes insécurisé et risqué, mais également gérer une charge de travail importante. L'équipe doit ainsi gérer la pression et le stress des situations, sans quoi cela peut porter préjudice à ses actions et à ses membres. C'est pourquoi la création d'un environnement bienveillant et dans lequel les membres du groupe peuvent croire en une sécurité psychologique est essentiel pour assurer le bien-être, la santé et le fonctionnement de l'équipe sur le terrain.

La vie collective des expatriés

Concernant ce facteur, nous pensons qu'il peut avoir une influence sur la perception d'une sécurité psychologique au sein d'une équipe. Les expatriés humanitaires acceptent de travailler dans des conditions très rudes et dangereuses pour leur vie. En choisissant ce métier, ils se retrouvent éloignés de leurs proches et de tous repères familiers, et isolés dans des régions du monde où le degré d'insécurité est parfois très élevé. Dans ces contextes, l'absence de liberté et l'obligation de rester à l'intérieur de la délégation sont des règles indispensables à respecter pour protéger leur propre vie. En outre, les délégués sont parfois obligés de partager

le même logement. Ils se retrouvent ainsi à devoir partager leur vie professionnelle et leur vie privée pendant plusieurs mois, sans sortir pour se divertir et changer d'atmosphère.

Autant de facteurs pouvant, à la longue, affecter le moral, la santé psychique et physique des délégués, le bon fonctionnement de l'équipe ou encore leur perception d'une sécurité psychologique.

Le phénomène de rotation des équipes

Le troisième facteur correspond au phénomène de rotation des expatriés qui s'effectue au sein des équipes. Une des particularités du CICR est d'assigner des missions à durée déterminée à tous ses expatriés qui partent en mission sur le terrain. Généralement, une mission dure plus ou moins 12 mois, après quoi les expatriés reviennent au siège, à Genève, pour effectuer un débriefing et préparer leur prochaine mission.

Ce processus, que nous avons volontairement appelé « rotation des équipes », est un système de gestion mis en place et qui a notamment pour but de préserver la santé des expatriés. Cependant, nous pensons que ce système est également une contrainte pour les managers en matière de gestion d'équipe et pour maintenir une sécurité psychologique au sein d'un groupe. Selon nous, le va-et-vient des délégués au sein d'une équipe obligent les managers à reconstruire perpétuellement leur groupe. Tout comme les délégués doivent apprendre à travailler selon différents types de management en fonction des managers qu'ils rencontrent pendant leur mission.

Une contrainte organisationnelle qui, selon nous, peut fragiliser, voire même empêcher le développement d'une sécurité psychologique dans les équipes.

3.3 Lien avec le sentiment de sécurité psychologique

Au terme de ce chapitre, nous pensons que la dimension contextuelle est essentielle à prendre en compte, en plus des deux dimensions précédentes, dans le développement d'une sécurité psychologique dans les équipes, et d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un domaine professionnel risqué et dangereux comme c'est le cas pour les expatriés humanitaire.

Selon nous, si l'environnement de l'équipe est bienveillant et sécurisé à la base, alors cela renforcera et aidera l'équipe dans l'accomplissement de ses actions sur le terrain et à croire en une sécurité psychologique. A l'inverse, si l'environnement d'équipe est fragile, menaçant et sanctionnant, alors cela affectera le bon fonctionnement de l'équipe et portera préjudice à son aide humanitaire, et davantage si celle-ci se trouve dans une région du monde fortement insécurisée.

PROBLEMATIQUE

Au regard de notre développement théorique et des théories présentées sur la notion de sécurité psychologique, nous pouvons voir qu'il s'agit d'une condition fondamentale pour favoriser les apprentissages en situation de travail. Cette condition dépend notamment de facteurs organisationnels, comme le rôle important du manager et des pairs. Toutefois, nous avons vu que la sécurité psychologique est également en lien avec deux autres dimensions : individuelle et contextuelle.

Tout d'abord, nous avons vu avec Edmondson (1999), que si la croyance en une sécurité psychologique est partagée au sein du collectif, alors cela permettrait de favoriser les apprentissages et la performance de l'équipe. Apprendre au sein d'un groupe est un processus qui engage chaque individu à prendre des risques pour faire avancer son équipe, notamment en osant parler à voix haute ou en proposant des idées créatives et innovantes. Autrement dit, si l'environnement de travail est menaçant, alors cela inhiberait ces comportements d'apprentissage et empêcherait l'individu de prendre ces risques de peur d'être sanctionné ou humilié. La croyance collective en une sécurité psychologique est donc essentielle pour faire progresser l'équipe, tout comme la nécessité d'une confiance interpersonnelle et du respect mutuel entre les pairs.

Mais la perception d'une sécurité psychologique dépend aussi du comportement du manager et de l'attitude qu'il va adopter pour gérer son équipe. En effet, son attitude va être un facteur déterminant qui va favoriser ou empêcher les apprentissages de l'équipe. Autrement dit, le manager a un rôle clé à jouer dans la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages, en devant parfois aller contre ses propres conceptions pour permettre à son équipe de croire en une sécurité psychologique (Edmondson, 2003).

Comme nous l'avons vu avec Edmondson (2002, 2003), il y aurait notamment trois comportements chez un manager qui permettrait de promouvoir les croyances de sécurité psychologique. Il s'agit d'abord de sa capacité à se rendre disponible et accessible envers son équipe. Cela permet entre autre de réduire les barrières hiérarchiques entre le manager et son équipe. Le deuxième comportement susceptible de favoriser un environnement psychologiquement sécurisé est l'aptitude du manager à inciter les personnes à donner leur avis et opinion sur les actions de l'équipe. Cela permet aux membres de l'équipe de se sentir reconnus et valorisés, et de voir que leurs idées sont respectées. Enfin, le troisième comportement du manager est d'encourager l'ouverture (comme la demande d'aide) et la reconnaissance des erreurs, vecteurs essentiels des apprentissages dans une équipe.

Bien que nous ayons vu l'importance du manager dans la construction d'un environnement sécurisé, nous savons également que la qualité relationnelle entre les pairs va permettre ou non de croire en une sécurité psychologique au sein du collectif. Carmeli & Gittell (2009b) ont postulé qu'une qualité relationnelle élevée favorise le développement d'une sécurité psychologique et notamment à travers l'existence de buts communs, du partage des connaissances et de l'expression de respect mutuel entre pairs.

La présence de buts communs permet d'une part de créer une compréhension commune à propos des objectifs de l'équipe et des rôles de chacun, et d'autre part, d'éviter les

malentendus, les mauvaises interprétations et les tensions. En outre, partager des buts communs renforce les liens collectifs et encourage les individus à partager leurs connaissances. Comportements qui rendent possible les apprentissages collectifs et l'innovation, tout en augmentant les performances de l'équipe. Quant au respect mutuel, c'est ce qui permet aux individus de ne pas se sentir menacés par les critiques et les jugements de leurs pairs (May *et al.*, 2004). De plus, selon Carmeli *et al.* (2009a), la perception que les autres ont de nous comme étant une personne compétente permet de réduire la peur du jugement d'autrui et de renforcer l'engagement et la participation active des membres de l'équipe.

Alors que la dimension organisationnelle est une dimension essentielle pour favoriser le développement d'une sécurité psychologique, nous pensons que les caractéristiques individuelles des individus sont également en lien avec cette perception. Comme nous l'avons vu, le sentiment de sécurité psychologique est une condition fondamentale permettant de favoriser les apprentissages en situation de travail. Néanmoins, Soland (2011), montre que le sentiment d'efficacité personnelle, lui, est un élément essentiel et déterminant pour l'apprenant.

En effet, nous avons vu que le sentiment d'efficacité personnelle concerne les croyances des individus en leurs capacités à réussir une action. Croyances qui vont avoir un impact sur leurs capacités « à maîtriser les événements qui affectent leurs existences » (Bandura, 1997, cité par Carré, 2004, p. 41). Autrement dit, les croyances d'efficacité sont des indicateurs essentiels pour l'apprenant sur ses propres capacités d'action dans une situation donnée (Carré, 2004).

Ainsi, nous pensons que plus un environnement de travail est bienveillant et sécurisé, plus cela contribue au renforcement du sentiment d'efficacité personnelle de l'individu. A l'inverse, un environnement de travail menaçant et sanctionnant a tendance à affaiblir ou à diminuer les croyances d'efficacité des individus, et d'autant plus pour ceux ayant un sentiment d'efficacité personnelle faible à la base. Toutefois, les individus qui ont de fortes croyances d'efficacité ne seront peut-être pas perturbés par un environnement menaçant et sanctionnant, tant que leurs croyances resteront élevées.

Dans un dernier temps, nous avons présenté une troisième dimension à propos des contextes dans lesquels travaillent les expatriés humanitaires, domaine professionnel qui correspond à notre terrain de recherche. Compte tenu de la particularité de ce type de contextes, nous pensons qu'il peut avoir un lien avec les croyances en une sécurité psychologique, notamment dû à trois facteurs : l'insécurité des contextes, la vie collective des expatriés et le phénomène de rotation des équipes.

En résumant notre cadre théorique, nous pouvons maintenant nous demander si les trois dimensions présentées peuvent favoriser ou empêcher le développement d'une sécurité psychologique au sein d'équipes de travailleurs humanitaires, comme les expatriés au CICR ?

Nous allons maintenant voir si nos résultats peuvent répondre à notre questionnement en venant vérifier si le sentiment de sécurité psychologique dépend bien de plusieurs dimensions, en plus de la dimension organisationnelle déjà vérifiée par de nombreux auteurs comme Edmondson et Carmeli.

PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce quatrième chapitre, nous souhaitons mettre en lumière et exposer les différentes étapes méthodologiques qui nous ont permis de mener à bien notre recherche. De plus, nous expliquerons les différents choix méthodologiques que nous avons été amenés à faire tout au long de ce travail en insistant sur leurs avantages et leurs limites.

Dans un premier temps, nous présenterons notre démarche exploratoire durant laquelle nous avons notamment réalisé deux entretiens (septembre 2011 et février 2012), qui nous ont permis de clarifier notre question de recherche et de tester notre méthodologie de recueil des données. Dans un deuxième temps, nous exposerons notre question de recherche et ses sous-questions spécifiques. Par la suite, nous évoquerons le type de recherche que nous avons privilégiée ainsi que l'échantillonnage nous ayant permis de récolter nos données. Après cela, nous présenterons notre terrain de recherche, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR), avant de terminer par l'explicitation de notre méthode de recueil et d'analyse des données.

4.1 Entretiens exploratoires

Comme le souligne Quivy et Van Campenhout (2006), les « lectures et entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique de recherche » (p. 58). Ils précisent également que « les entretiens exploratoires ont [...] pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence » (p. 58).

Ce travail exploratoire nous a permis, dans un premier temps, de préciser notre problématique et de clarifier notre question de recherche, et dans un deuxième temps, de tester notre méthodologie de recherche. Ce dernier point est en effet très important puisque cela nous a permis de tester la pertinence de l'outil méthodologique utilisé. De plus, comme le fait remarquer Guittet (2002), ces premiers entretiens exploratoires permettent au chercheur de s'entraîner à la pratique de l'interview. C'est comme des tests à blanc qui nous permettent, en tant qu'apprentis chercheurs, d'avoir plus d'assurance lors des entrevues suivantes.

4.1.1 Premier entretien exploratoire

Au tout début de notre démarche de recherche, c'est-à-dire au mois de septembre 2011, nous nous sommes entretenues avec trois formateurs-trices du CICR travaillant à la Division *Learning and Development* (LnD). Le but de cet entretien était de réfléchir ensemble sur le rôle du manager dans le développement des compétences de ses collaborateurs et l'espace protégé en situation réelle de travail. Nous tenons à préciser que cette piste de réflexion était

exploratoire et ne correspond plus exactement à l'actuelle question de recherche qui a guidé notre travail.

Nous avons pris la décision de mener un entretien exploratoire à caractère souple et informel, permettant ainsi de laisser libre court à la discussion et à la réflexion. Nous avons présenté en quelques mots le thème de recherche qui nous intéressait au début et avons démarré l'entretien avec une seule question : « Selon vous, quels pourraient être les facteurs permettant de favoriser un environnement de travail propice aux apprentissages et au développement des compétences des collaborateurs au CICR ? ». Cet entretien enregistré avait duré environ 60 minutes. Par la suite, nous l'avons retranscrit partiellement sous forme de notes dans le but de garder uniquement les points clés utiles pour la suite de notre réflexion.

4.1.2 Second entretien exploratoire

Nous avons effectué notre deuxième entretien exploratoire le 28 février 2012. Ce second entretien avait un but tout à fait différent du premier. En effet, nous avons interviewé un premier délégué dans le but de tester notre méthodologie de récolte des données.

Pour réaliser cet entretien, nous nous sommes basées sur la technique des incidents critiques de Flanagan (1954). Cette technique a pour objectif de demander à la personne interviewée de décrire une situation vécue lors de sa dernière mission et qui fut, à ses yeux, emblématique du phénomène étudié. Phénomène qui, à ce moment-là de notre recherche, portait sur les conditions permettant de favoriser ou non les apprentissages en situation de travail au CICR.

Toutefois, après la retranscription de cet entretien de 36'29'', nous ne fûmes pas convaincues par cette technique, qui selon nous n'apportait pas suffisamment de données pour notre analyse. Nous avons eu le sentiment que cette technique de recueil de données n'allait pas nous permettre de répondre adéquatement à notre question de recherche, ni pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Peut-être aussi que nous n'étions pas suffisamment à l'aise avec cette méthode. Quoi qu'il en soit, cette étape nous a appris à ne pas s'engager sur un chemin sans l'avoir testé auparavant. De plus, cela nous a permis, d'une part, de clarifier et retravailler notre objet et notre question de recherche, et d'autre part, d'opter pour une méthodologie, selon nous, plus appropriée.

4.2 Questions de recherche

Grâce à la littérature d'Edmondson et Carmeli sur le sentiment de sécurité psychologique ainsi qu'à nos recherches exploratoires sur le sujet, nous avons pu affiner et préciser, petit à petit, notre question de recherche et nos hypothèses. Ces démarches nous ont permis de mieux cerner la problématique qui nous intéresse ici, à savoir comprendre quelles sont les conditions qui favorisent ou qui empêchent la croyance en une sécurité psychologique, en particulier dans le travail humanitaire au CICR.

Notre objectif est également de regarder si des dimensions autres que la dimension organisationnelle, peuvent avoir un lien et une influence sur le sentiment de sécurité psychologique. Nous pensons aux deux autres dimensions présentées dans notre théorie, c'est-à-dire les dimensions individuelle et contextuelle.

4.2.1 *Question générale de recherche*

- Quels sont les conditions qui favorisent ou qui empêchent la croyance en une sécurité psychologique dans les apprentissages au CICR ?

4.2.2 *Questions spécifiques et fil conducteur de notre recherche*

- Quel rôle a le manager dans la construction et le maintien d'une croyance en une sécurité psychologique chez ses collaborateurs ? Quelle influence a-t-il ? En quoi son comportement peut-il avoir un effet positif ou négatif sur la croyance en une sécurité psychologique de ses collaborateurs ?
- Quels rôles ont les pairs dans la construction et le maintien d'une croyance en une sécurité psychologique au sein d'une équipe ? Quelles influences ont-ils ? En quoi leurs comportements peuvent-ils avoir un effet positif ou négatif sur la croyance en une sécurité psychologique au sein de l'équipe ?
- Y a-t-il un lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et la sécurité psychologique ?
- L'insécurité des contextes opérationnels du CICR, permettent-ils de construire et/ou maintenir une croyance en une sécurité psychologique, tant au niveau individuel que collectif ?

4.3 **Type de recherche**

Alors qu'Edmondson et Carmeli ont plutôt effectué des recherches quantitatives sur le sentiment de sécurité psychologique, nous avons décidé de mener une recherche de type qualitative. En effet, nous cherchons à interpréter ce phénomène à partir des perceptions et de l'expérience vécue des délégués, dans le but de voir si nous trouvons des réponses à nos questions de recherches dans leurs discours. Plus concrètement, nous allons regarder si le phénomène observé ; la sécurité psychologique ; peut se manifester au regard de nos trois dimensions : organisationnelle, individuelle et contextuelle.

Comme le souligne Albarello (2007), « une donnée n'est pas, en soi, quantitative ou qualitative » (p. 58), ce qui signifie qu'un même phénomène peut très bien être traité de manière quantitative et qualitative, pour autant que cela reste cohérent avec l'objet de recherche.

Ainsi, mener une recherche qualitative nous permettra d'observer ce phénomène sous un autre angle d'étude, en espérant pouvoir apporter de nouvelles réponses pertinentes pour les Sciences de l'éducation. Notre recherche sera donc de type qualitative, inductive et exploratoire puisqu'à notre connaissance ce sujet n'a pas été traité dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en Sciences de l'éducation à l'Université de Genève.

4.4 L'échantillonnage

4.4.1 Choix de la population

Comme expliqué dans notre introduction, le choix du contexte a un côté personnel puisque nous avons effectué notre stage universitaire au CICR pendant huit mois, puis une mission temporaire de huit mois également dans la même unité. Notre recherche, et plus particulièrement notre questionnement initial, a pu prendre forme tout au long de notre expérience au sein du CICR. Par ailleurs, nous sommes restées suffisamment longtemps au sein du CICR pour pouvoir créer notre propre réseau relationnel ; non seulement au niveau des formateurs, mais également au niveau de l'institution avec des collaborateurs d'autres unités. Et c'est grâce à ce réseau que nous avons pu constituer notre échantillon de recherche et prendre contact avec notre population.

Concernant le choix de la population, nous avons décidé de nous entretenir uniquement avec des délégués revenant de mission sur le terrain. Si nous avons privilégié cet angle-là, c'est notamment parce-que nous voulons voir en quoi les contextes des terrains opérationnels du CICR peuvent avoir une influence, ou non, sur la croyance d'un délégué en une sécurité psychologique au sein de son équipe.

Par ailleurs, nous avons choisi de nous focaliser sur les délégués et non sur les managers dans le but de recueillir des données à propos de leur perception du rôle du manager au sein d'une équipe.

Pour sélectionner les délégués, nous avons demandé qu'ils correspondent aux deux critères suivant, relativement souples :

- Être délégué humanitaire ayant au moins effectué une première mission de 12 mois sur le terrain.
- Parler le français

Concernant ce deuxième critère, nous avons choisi de réaliser les entretiens uniquement en français, et non anglais, pour des questions de compréhension et d'aisance. Bien que nous ayons de bonnes connaissances avec la langue anglaise, nous avons préféré ne prendre aucun risque d'un point de vue linguistique, du moins en ce qui concerne la partie empirique de notre recherche.

4.4.2 Nature de l'échantillon

Par soucis de représentativité, nous avons privilégié un échantillon d'enquête ou un échantillon qualitatif. Nous avons opté, comme le définit Kevassay (2007), pour un échantillon adapté à l'enquête et qui comprends entre 5 et 10 individus. Il s'agit donc d'un échantillon qualitatif « qui permet au mieux de vérifier comment « se comporte » l'hypothèse pour les cas envisagés et pour ceux-là seul » (Kevassay, 2007, p. 101). Dans notre cas, nous pouvons donc dire que « les sujets ne sont pas retenus pour leur représentativité, mais pour leur capacité de fournir un matériel inducteur d'hypothèses » (Van Der Maren, 1996, p. 320).

4.5 Présentation du terrain de recherche

4.5.1 *Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)*

a) Origines

A l'origine du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)¹ s'efforce depuis 1863 de répondre au mieux à la mission humanitaire qui lui a été conférée, à savoir porter assistance et protection aux victimes de la guerre, de conflits armés et de la violence interne.

Depuis environ 150 ans, le CICR a développé un certain nombre de protocoles et documents de références, concernant principalement le Droit International Humanitaire (DIH), les quatre Conventions de Genève et ses protocoles additionnels, des lignes directrices ou encore des cadres de références qui représentent les valeurs institutionnelles de l'organisation et qui permettent de guider les actions opérationnelles sur le terrain.

Mais le CICR, c'est aussi plus de quatre-vingt délégations et missions présentes dans le monde, et quelques 12'000 collaborateurs employés sur le terrain dont environ 11'000 employés de délégations et 1'500 expatriés en mission. Quant au siège (Genève), il compte environ 800 personnes qui sont chargées de soutenir et coordonner les activités opérationnelles du terrain afin de mener à bien les différentes missions.

Avec autant de collaborateurs-trices à gérer et compte tenu d'un environnement de travail qui devient de plus en plus complexe et évolutif, le CICR se doit de développer et renforcer au mieux les compétences de ses délégués et de ses cadres afin que l'institution puisse continuer d'agir en respect de ses valeurs et de ses principes fondamentaux. En effet, les contextes d'actions deviennent de plus en plus pluridisciplinaires, ce qui demande des connaissances de plus en plus pointues en ce qui concerne la gestion des équipes de travail, devenues multiculturelles, et de ses phases d'action, c'est-à-dire identifier les besoins, planifier les actions, les mettre en œuvre, effectuer un suivi ainsi qu'une évaluation de la situation.

Pour cela, le CICR doit, d'une part, renforcer ses partenariats notamment avec les Sociétés nationales locales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi qu'avec la Fédération (FICR : Fédération International des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge)², afin de permettre le renforcement de son impact humanitaire tout en insistant sur la mise en œuvre des principes fondamentaux comme l'humanité, l'impartialité, la neutralité ou encore l'indépendance³. D'autre part, la formation est un des vecteurs indispensable du développement et du renforcement des compétences des collaborateurs-trices de toute l'institution.

¹ Plus d'informations à propos de l'organisation se trouvent en ligne sur le site web : <http://www.icrc.org>

² **Annexe 1** : "Le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"

³ **Annexe 2** : "Les principes fondamentaux du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"

b) Structure et organigramme

D'un point de vue structurel, le CICR est construit sur le modèle d'une organisation hiérarchique. En effet, nous pouvons distinguer cinq grands paliers dans son organigramme⁴. Il y a, à sa tête, les instances dirigeantes où nous trouvons tout d'abord le Comité et la Présidence avec en dessous la direction générale du CICR. Ensuite, nous pouvons voir les cinq départements constitués pour chacun d'eux d'une direction. Ces départements sont composés d'unités, elles-mêmes ayant un chef d'unité à leur tête. Le cinquième niveau est celui qui se situe dans le département des opérations. Nous pouvons effectivement remarquer que sous chaque unité régionale (au nombre de neuf) se trouve un dernier niveau qui est celui des quatre-vingt délégations et missions réparties dans le monde. Par ailleurs, chaque unité est également structurée de manière plus ou moins hiérarchique, dans le sens où les rôles de chacun des collaborateurs sont clairement définis. Nous le verrons par la suite dans le sous-chapitre à propos de la Division *Learning & Development* (LnD), ou ex-unité de la formation. Changement de nom qui fut effectué le 1^{er} janvier 2012.

Changements

Depuis le printemps 2010, un certain nombre de changements ont été effectués au sein du CICR. Durant cette année-là, la Direction a été renouvelée. En effet, tous les quatre ans, la Direction toute entière, c'est-à-dire le Directeur général et les cinq chefs de départements, sont nommés. Ainsi, au printemps 2010, l'Assemblée a nommé les nouveaux membres de l'équipe de Direction. Les cinq chefs de départements qui ont été nommés sont maintenant sous la responsabilité du nouveau Directeur général, Yves Daccord. C'est donc toute la Direction qui a été modifiée et nommée pour les quatre prochaines années (2011-2014). Par ailleurs, fin juin 2012, le Président Monsieur Jakob Kellenberger a pris sa retraite après 12 ans et demi de présidence. Il a cédé sa place début juillet 2012 au nouveau Président du CICR, Monsieur Peter Maurer.

Ces changements de Direction impliquent de nouveaux enjeux comme un nouveau plan directeur incluant de nouvelles stratégies et orientations pour l'organisation. C'est un changement qui se veut cette fois-ci ambitieux, profond et radical, ayant pour but de pouvoir répondre du mieux possible aux défis qui s'imposent au CICR pour les années à venir.

En effet, le CICR doit faire face à un monde en plein changement et bouleversé par des conflits armés et des situations de violence qui sont de plus en plus complexes. En outre, ces conflits ont tendance à durer dans le temps. Si nous regardons la Palestine, le CICR y est actif depuis environ quarante ans, au même titre que l'Afghanistan où il opère depuis trente ans. Il en va de même pour la République Démocratique du Congo ou pour le Soudan où ces conflits perdurent et ont tendance à se transformer en conflit interethnique ou interreligieux, aggravés parfois par des catastrophes naturelles qui ne font que compliquer les actions du CICR.

S'ajoute à ces facteurs la difficulté de faire respecter le Droit International Humanitaire auprès des groupes armés rebelles, notamment dû à leur manque de volonté politique. C'est pourquoi, dans sa nouvelle stratégie, le CICR vise à répondre « aux besoins des personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence, à travailler en complémentarité et en coordination avec d'autres acteurs humanitaires, et à s'investir dans des partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales » (CICR, 2010, p. 2).

⁴ **Annexe 3** : "Organigramme du CICR"

Les grandes orientations que le CICR souhaite effectuer ces quatre prochaines années se veulent donc ambitieuses. Tout d'abord, un des facteurs clés est de continuer à promouvoir le DIH et s'assurer qu'il est respecté par tous les acteurs d'un conflit. Le CICR veut également améliorer son efficacité en ce qui concerne les déploiements rapides en situation d'urgence et intégrer les autres situations de violences armées (en milieu urbain) dans son champ d'action.

Pour cela, l'institution doit aussi consolider ses partenariats, internes et externes au Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, afin d'apporter une réponse plus pointue aux besoins des populations vulnérables. En outre, dans le but d'optimiser sa performance, les ressources humaines devront être à même de devoir former et accompagner tous les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et le suivi de leurs carrières. Il s'agit ici de quelques grandes orientations du plan stratégique 2011-2014, mais cela permet de mieux cerner quels sont les grands enjeux de ce changement majeur pour le CICR (CICR, 2010).

c) Statut juridique et financement

Le CICR est depuis le début de son histoire une organisation humanitaire de droit privé non gouvernementale. Son statut juridique privilégié lui permet de protéger et de garantir tant sa mission que son caractère impartial, neutre et indépendant. Brièvement, chaque année une des unités du siège (REX : Ressources Extérieures) s'occupe de la recherche de fonds et lance des appels à ses principaux donateurs volontaires qui sont les gouvernements signataires des Conventions de Genève.

Ces derniers s'engagent, par leurs signatures, à soutenir financièrement le CICR ainsi qu'à promouvoir le DIH. Les autres sources de revenus proviennent des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, d'organisations supranationales comme par exemple la Commission européenne, ou encore d'autres sources aussi bien publiques que privées. Les fonds reçus par ces donateurs sont divisés en deux principaux budgets non égaux, à savoir le budget siège et le budget terrain, nettement plus conséquent. En effet, le budget terrain représente environ 85% du budget, alors que le budget siège tourne autour des 15%. L'objectif des prochaines années est d'atteindre les 20% pour le siège et les 80% pour le terrain.

d) Activités du CICR

Pour remplir sa mission, le CICR doit dans un premier temps mener « une analyse globale de la situation, des acteurs en présence, des enjeux et dynamiques. Elle doit permettre d'identifier les personnes touchées et leurs besoins » (CICR, 2009, p. 13). De cette manière, le CICR examine toutes les dimensions de la situation avant d'agir, ce qui lui permet de mettre en place une stratégie, des priorités et des objectifs précis, afin d'apporter la réponse la plus adaptée au problème. De plus, le but de cette analyse permet au CICR de « traiter non seulement les conséquences directes des problèmes, mais aussi – autant que possible dans le cadre d'une action humanitaire neutre et indépendante – leurs sources et leurs causes » (CICR, 2009, p. 13).

Ainsi, en fonction de la situation et des besoins du pays concerné, le CICR va déployer ses quatre domaines d'activités pluridisciplinaires pour accomplir sa mission. Il s'agit des approches protection, assistance, prévention et coopération. Chacune d'entre elles permettant de répondre à un problème humanitaire spécifique.

- **L'approche protection** : « Protéger la vie et la dignité des personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence » (CICR, 2009, p. 14). Cette approche permet également de mettre fin à des violations du Droit International Humanitaire (DIH) ou d'autres traités de droit.
- **L'approche assistance** : « Porter assistance aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence » (CICR, 2009, p. 15). L'objectif de cette approche étant de protéger la personne humaine contre toutes conséquences qui découlent notamment d'une violation du DIH. Mais elle a aussi pour mission de répondre aux « besoins liés à la santé, à l'eau, à l'assainissement sanitaire, à l'habitat et à la sécurité économique » (CICR, 2009, p. 15).
- **L'approche prévention** : « S'efforcer de prévenir la souffrance par la promotion, le renforcement et le développement du droit international humanitaire et des principes humanitaires universels » (CICR, 2009, p. 16). Cette troisième approche vise à prévenir la violence et les conflits armés en instaurant un dialogue avec les différents acteurs afin de promouvoir le DIH et les autres traités de droits. Ceci dans le but de prévenir toutes atteintes contre la personne humaine, en créant un environnement respectant la vie et la dignité des personnes victimes de ces conflits et autres situations de violence.
- **L'approche coopération** : « Diriger et coordonner les activités internationales de secours du Mouvement dans les conflits armés et les autres situations de violence » (CICR, 2009, p. 15). Le but étant de renforcer l'action et le partenariat avec les Sociétés nationales présentes dans les pays touchés par la violence et les conflits armés. Ainsi, cette coopération entre les différents acteurs du Mouvement permet, par leurs complémentarités, de renforcer les compétences communes dans les domaines de la protection, de l'assistance et de la prévention.

Pour le CICR, la combinaison de ces quatre activités s'appelle la diplomatie humanitaire. Celle-ci « a pour but d'influencer – et le cas échéant de modifier – les choix politiques des Etats, des groupes armés et des organisations internationales ou supranationales afin d'assurer un meilleur respect du DIH et de promouvoir les objectifs institutionnels du CICR » (CICR, 2009, p. 17).

4.5.2 *La Division Learning & Development (LnD)*

e) La mission de la Division LnD

En raison du contexte institutionnel évoqué précédemment, le CICR doit trouver une réponse aux défis qui surviennent du terrain et qui sont de plus en plus complexes et dangereux. Dans cette perspective, la Division LnD est un des moyens permettant de participer à l'évolution de la qualité des actions réalisées par le CICR. La mission de la Division LnD est définie comme suit dans le nouveau cadre de référence :

Learning and development (LnD) refers to the learning which takes place in the normal course of everyday work activities. It encompasses all situations of learning, either individual or collective, that respond to individual as well as institutional needs in terms of competency (skills, knowledge, attitude) development. (Learning and Development Division, 2011, p. 1)

De plus, la Division Learning and Development (2011) a pour objectif de faire du CICR une organisation apprenante, ce qui signifie ceci :

A learning organisation is one which is openly and consciously willing to learn from successes and failures and to reflect on its own practices and culture. It has a systematic way of capturing innovation and best practices and encouraging the application of the learning back into the organisation and into future actions. (p. 2)

De cette manière, la formation agit de plus en plus en fonction d'une approche stratégique qui consiste à percevoir « la formation comme un investissement au service des buts, missions et projets de l'organisation » (Ha Vinh, 2009, p. 300).

En outre, avec les changements opérés ces derniers mois au sein de la Division Learning & Development (LnD), ou ex Unité de la Formation (RH/FOR), celle-ci a pour défi d'améliorer et de développer les compétences de tous les collaborateurs de l'institution. Mais il s'agit également de leur permettre d'en acquérir de nouvelles dans le but de pouvoir répondre toujours mieux aux besoins des bénéficiaires, et cela en devant faire face à des environnements opérationnels en constant changement.

La Division Learning and Development a donc pour objectif de mettre en place ceci : « an interactive collaboration between the learner, the manager and the LnD staff and aims to create added value to performance which is visible and which makes a difference to the beneficiaries we serve » (Learning and Development Division, 2011, p. 1).

f) Organisation et structure de la Division

En nous référant à l'organigramme de l'organisation, nous voyons que la Division Learning & Development (LnD) se situe dans le département des ressources humaines (RH). De part ce positionnement, la Division doit s'articuler au mieux à toutes les différentes facettes du département (gestion des carrières, recrutement, promotion etc.) afin d'être la plus efficace possible et proche des besoins et réalités de l'organisation.

D'ailleurs, depuis l'été 2010, ce département est en pleine restructuration et est en train de développer une nouvelle politique RH appelée People Management Programme (PMP). L'objectif de ce nouveau programme de gestion des personnes « est de renforcer la capacité du CICR à attirer, à développer et à retenir le personnel le plus qualifié pour avoir accès aux populations touchées par les conflits armés et d'autres situations de violence et fournir des services humanitaires efficaces aujourd'hui et à l'avenir » (People Management Programme, 2012, p. 1).

Ainsi, le PMP envisage de développer une nouvelle gestion des compétences et des carrières basée non plus sur les statuts mais sur le niveau de compétences des collaborateurs-trices. De plus, un des enjeux de cette nouvelle politique est d'essayer de réduire les inégalités existantes entre les expatriés et les employés de délégation, notamment en ce qui concerne la gestion des

carrières, l'accès à l'information et à la transparence, ou encore améliorer l'accès à la formation (institutionnelle/transversale) et au conseil. En outre, un des objectifs de cette nouvelle stratégie RH « est d'améliorer la qualité des services RH fournis sur le terrain et au siège, et de soutenir les cadres dans l'exercice de leurs fonctions » (People Management Programme, 2012, p. 2). Objectif qui est directement en lien avec la Division LnD, puisqu'elle va contribuer à la réalisation de cet objectif par la mise en place d'une école des cadres.

De ce fait, le nouveau cadre de référence de la formation (*Guiding framework of learning and development*) a pour objectif de contribuer à ces changements institutionnels (Learning and Development Division, 2011) :

It contributes to the 2011-2014 Institutional Strategy and the People Management Strategy through the delivery of learning and development programmes which help build and continually improve the strategic key capabilities of all staff in the ICRC in order to best meet the needs of beneficiaries of ICRC's operations. (p. 1)

Au niveau de sa structure, la division LnD est composée d'une quinzaine de collaborateurs et structurée en trois unités distinctes :⁵

- Learning Delivery Unit
- Learning Solutions Unit
- Organisational Development Unit

La première unité appelée Learning Delivery, a pour mission de piloter, soutenir et coordonner la planification et le bon déroulement des cours institutionnels du CICR. Elle a également le rôle de *focal point* pour les quatre unités régionales LnD basées sur le terrain, à savoir Nairobi pour l'Afrique, Amman pour l'Afrique de l'Est et le Moyen Orient, Bangkok pour l'Asie et Bogotá pour l'Amérique Latine.

La seconde unité appelée Learning Solutions, a pour mission de faciliter et de coordonner les activités de design, de développement et d'évaluation liées aux interventions de la division. Elle a également la responsabilité de s'occuper de tout ce qui touche au E-learning et au Blended Learning dans l'institution.

Enfin, la troisième unité appelée Organisational Development, a pour mission de s'occuper des services et prestations LnD données à travers les différentes régions du monde, en mettant l'accent sur le développement individuel (formations externes et spécialisées, formations des langues et suivi du Continuing Professional Development (CPD)) et des équipes au sein de l'institution. Elle assumera également le rôle d'unité de formation pour le département des Ressources Humaines, qui jusqu'à présent, est le seul département à ne pas avoir son propre support de formation spécialisée.

g) L'offre de formation au CICR

Les formations au CICR sont regroupées en trois catégories distinctes :

⁵ **Annexe 4** : LnD Division Organisation Chart

- **La formation institutionnelle.** Il s'agit des formations requises (entièrement prises en charge par l'institution) permettant de développer les compétences génériques, institutionnelles et techniques du collaborateur en fonction de son positionnement dans l'institution.
- **La formation liée au perfectionnement professionnel.** Permet au collaborateur d'approfondir ses compétences actuelles ou d'en acquérir d'autres pour pouvoir accéder à un autre poste. Il s'agit de formations individualisées.
- **La formation liée à l'évolution de carrière.** Formation totalement prise en charge par le collaborateur lui-même. Elle lui permet, d'une part, de renforcer son employabilité à l'interne, et d'autre part, de renforcer son profil et son attractivité sur le marché du travail.

h) Régionalisation des formations institutionnelles

En ce qui concerne les formations institutionnelles, elles peuvent se dérouler à plusieurs endroits. Tout d'abord, la majeure partie des formations se déroulent à Genève, c'est-à-dire au siège pour certaines, ou au centre de formation d'Ecogia (près de Versoix) pour d'autres. Cependant, le siège ne peut pas dispenser toutes les formations pour des raisons d'organisation, de coûts et de mobilité des collaborateurs-trices. C'est pourquoi une autre partie des formations sont régionalisées et peuvent être données dans les quatre unités régionales Learning & Development sur le terrain.

4.6 Méthode de recueil des données

Pour Quivy et Van Campenhoudt (2006),

Les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. (p. 173)

Dans le cadre de notre recherche et suite à l'entretien exploratoire du mois de février 2012, nous avons décidé de privilégier l'entretien de recherche comme méthode de recueil des données. Méthode qui, selon Albarello (2007), est un moyen privilégié pour explorer les faits véhiculés par la parole. A travers cette méthode, nous cherchons donc à recueillir « des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations des individus, à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport à des situations actuelles » (Van Der Maren, 1996, p. 312).

4.6.1 L'entretien de recherche semi-directif

En optant pour l'entretien de recherche, nous voulons rester au carrefour entre la conversation et le questionnaire (Van Der Maren, 1996), en laissant les sujets interviewés parler librement et en les recentrant lorsqu'ils s'écartent trop de l'objet qui nous intéresse. Pour cela nous avons construit, à partir de nos indicateurs de départ, un canevas d'entretien constitué de thématiques et de questions-guides, nous permettant d'orienter la discussion vers nos

hypothèses lorsque les sujets n'y parviennent pas par eux-mêmes. Ainsi, comme le souligne Kevassay (2007), l'entretien « a toutes les apparences d'une discussion libre mais qui, en réalité, relève d'un guidage informel vers l'hypothèse » (p. 106).

Toutefois, une démarche d'adaptation en cours de route est nécessaire, car même si nous cherchons à rapprocher la discussion autour de nos hypothèses de travail, le chercheur doit également être capable d'ajuster ses hypothèses si nécessaire.

Concernant notre canevas d'entretien, nous l'avons construit en trois phases distinctes :

- **Phase 1** : Accueil du délégué
- **Phase 2** : Données personnelles concernant le-la délégué-e
- **Phase 3** : Thématiques et questions-guides

Concernant la troisième phase, nous avons commencé par formuler des questions générales dans le but de lancer la discussion, comme par exemple : « Comment percevez-vous votre environnement de travail au sein de votre équipe ? ». Par la suite, notre but était de faire des relances et de rebondir sur les propos de l'interviewé qui sont souvent inattendus et voire même parfois handicapants.

Nous nous sommes rendu compte que mener un entretien de recherche requière de réelles compétences, difficiles à développer sur le tas en tant qu'apprentis chercheurs, même si nous sommes conscientes qu'elles s'acquièrent avec l'expérience. Sur ce point, Beaud et Weber (1998) recommandent ceci :

L'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté, de parvenir rapidement à le comprendre à demi-mot et à entrer (temporairement) dans son univers (mental) [...]. Nous ne croyons pas qu'il existe des recettes simples pour conduire un entretien. Le problème n'est pas non plus de savoir si vous devez poser les bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses. [...] Le principe de base consiste à vous appuyer sur ce que [votre interlocuteur] vient de dire : soit en reprenant une de ses expressions pour lui faire préciser ou expliciter, soit en prolongeant le sens de son propos [...]. Laissez toujours la possibilité à l'enquêté de dériver, de faire des digressions ou des incursions dans d'autres domaines que celui abordé de manière principale. [...] Les associations d'idées ont nécessairement du sens pour l'enquêté et un sens social à découvrir pour l'enquêteur. (cité par Kevassay, 2007, p. 107)

Nous avons effectué cinq entretiens entre le 23 avril 2012 et le 25 mai 2012, qui ont duré entre 16 minutes 29 pour le plus court et 64 minutes 17 pour le plus long. Ces cinq entrevues ont toutes été enregistrées et intégralement retranscrites, en indiquant les temps de paroles des délégués et du chercheur, les lignes, les temps de pause, les rires ou encore les silences.

Nous avons rencontré des délégués de nationalités différentes, d'âge et de sexe différents et ayant tous des expériences différentes avant d'entrer au CICR. Pour respecter leur anonymat, nous avons veillé à utiliser des prénoms fictifs lors de la retranscription et de l'analyse. En outre, pour des raisons de confidentialités, nous avons décidé que la retranscription des entretiens serait annexée à notre mémoire dans un second document uniquement mis à disposition des membres du jury. Nous précisons encore que tous ces éléments ont été rappelés à chaque délégué durant la première phase de nos entrevues, au même titre que le but et les objectifs de notre recherche.

4.7 Méthode d'analyse des données

Pour analyser nos données, nous nous sommes basées sur la méthode d'analyse de contenu. Cette méthode consiste à extraire et étudier le sens des discours, afin de voir si les résultats convergent et répondent à la question de recherche initiale (Blanchet & Gotman, 2010).

L'analyse de contenu nous permet donc d'aller bien plus loin que le résumé des informations recueillies. Elle permet au chercheur « de décrire tout contenu de communication en vue de l'interpréter » (Albarello, 2007, p. 82). De plus, cette méthode « repose sur le principe de l'inférence : on part du discours et on en déduit de manière logique des connaissances sur l'émetteur du message ou sur l'environnement » (Albarello, 2007, p. 82).

Cette phase d'analyse des données fut un moment capital pour notre recherche, puisque nous avons dû aller au-delà du discours pour tenter de saisir le plus objectivement possible les significations exprimées par les sujets (Albarello, 2007). D'ailleurs, un des obstacles que nous avons rencontré durant cette phase-là fut de veiller à ne pas généraliser les propos des délégués et de garder à l'esprit que nous travaillions sur les perceptions des individus.

En outre, comme l'explique Albarello (2007), nous avons traité toutes les informations, « avis, opinions et représentations recueillies [au cours de nos entretiens,] à travers des filtres de lectures » (p. 81). Nous avons construit une grille d'analyse représentant les indicateurs relatifs à nos trois dimensions : organisationnelle, individuelle et contextuelle. Cette grille nous a servi de base d'analyse et de fil conducteur lors de la présentation et de la discussion de nos résultats.

Grille d'analyse

	Dimension organisationnelle		Dimension individuelle	Dimension contextuelle
Indicateurs	Rôle du manager	Rôle des pairs	Sentiment d'efficacité personnelle	Les contextes de travail au CICR
	Être accessible/ disponible	Confiance et respect mutuel envers leurs collègues	L'expérience active de maîtrise	L'insécurité des contextes
	Solliciter l'avis et l'opinion des membres de l'équipe (feedback)	Partager l'information	L'expérience vicariante	La vie collective des expatriés
	Encourager les membres de l'équipe à demander de l'aide et partager leurs erreurs	Exprimer et partager les idées librement	La persuasion verbale	Le phénomène de rotation des équipes
		Esprit d'équipe	Les états (physiologiques) et émotionnels	

Enfin, concernant le prochain chapitre de notre recherche, nous avons décidé de présenter nos études de cas par sujet, en respectant pour chacun d'eux l'ordre ci-dessous :

- **Présentation du délégué**
- **Dimension organisationnelle**
 - Rôle du manager
 - Rôle des pairs
- **Dimension individuelle**
 - Sentiment d'efficacité personnelle
- **Dimension contextuelle**
 - Rôle des contextes de travail au CICR
- **Synthèse**

Chapitre 5 : Présentation des résultats

5.1 Yvan

5.1.1 Présentation du délégué

Yvan a rejoint le CICR il y a environ un an et a effectué sa première mission de 12 mois au Rwanda. Il avait pour mission de visiter divers lieux de détentions comme des postes de police, des prisons ou encore des camps militaires.

5.1.2 Dimension organisationnelle

a) Rôle du manager

Concernant le rôle du manager, Yvan mentionne qu'il a travaillé avec deux équipes, ou deux *setups* différents au cours de ses 12 mois de mission. Il a pu voir deux styles de management complètement opposés. En effet, il explique qu'il est arrivé dans sa délégation au sein d'une équipe qui allait bientôt partir et céder sa place à une autre.

« ...quand je suis arrivé c'était spécial parce que je suis arrivé avec une équipe sortante, c'est-à-dire qu'il y avait tout un setup qui avait bossé ensemble pendant une année, et puis au cours de mon premier mois et demi de mission, tout le monde partait. J'étais le seul à rester dans l'équipe détention » (201-206).

▪ **Premier manager peu accessible et peu disponible**

Yvan nous confie qu'il avait « une supérieure hiérarchique qui était peu présente et un peu débordée par son travail » (131-133). Elle se rendait peu accessible pour Yvan alors qu'à cette période de sa mission il devait gérer une situation compliquée avec un directeur de prison. A ce moment-là, il n'a pas pu trouver de soutien auprès de sa supérieure hiérarchique directe. Il n'a pas reçu l'aide nécessaire pour le soutenir dans la compréhension et l'analyse de son problème, du coup, il a résolu la situation par lui-même :

« Je n'ai pas eu un apport par rapport à l'analyse de la situation. Ça c'est à la suite d'autres visites que j'ai comprises par moi-même et puis des autres détenus qui m'ont un peu expliqué certains rouages au niveau de la prison » (147-151).

▪ **Environnement peu propice aux échanges et au dialogue**

Toujours concernant son premier setup, Yvan mentionne que sa manager ne privilégiait pas l'échange ni le dialogue au sein de l'équipe. Visiblement, elle n'encourageait pas ses subordonnés à entrer dans une démarche d'apprentissage et d'innovation. Au contraire, selon Yvan, c'est elle qui accaparait le temps de parole au détriment des membres de l'équipe. Ce qui, manifestement, décourageait l'équipe à prendre des initiatives :

« Avec la première équipe on avait déjà moins l'opportunité d'amener des idées, puisque la cheffe monopolisait le temps de parole etc. [...] Et c'était pas non plus une équipe qui allait chercher l'innovation. Elle était trop imprégnée par les conflits et ça prenait un peu l'énergie de tout le monde » (360-366).

▪ ***Demander de l'aide / partager ses erreurs***

Nous avons vu que le premier setup « *était une équipe qui était usée* » (207), et qui n'avait plus la force de gérer et de résoudre les conflits, ce qui, selon Yvan, a entraîné un désengagement des délégués dans les prises d'initiatives. A l'inverse, Yvan explique que l'arrivée du deuxième setup apporta un style de management totalement différent et qui encourageait notamment les membres de l'équipe à partager leurs doutes, leurs préoccupations ou leurs erreurs :

« Avec la deuxième équipe il y avait vraiment un réseau. Même avec la hiérarchie [...] on pouvait vraiment tout amener et discuter ensemble. [...] tout pouvait être amené sans [...] que je sois identifié à ce que j'amenais. Je pouvais amener une problématique, [...] sans que je me sente menacé. Et ça pour moi c'est vraiment fondamental dans le travail d'équipe, c'est ce que tu amènes c'est pas toi » (320-330).

Yvan explique tout de même qu'il se sentait « *aussi à l'aise* » (360) avec sa première équipe et que l'environnement tendu et conflictuel qui régnait au sein du groupe ne lui a « *pas posé de problèmes au niveau de l'apprentissage ni au niveau de l'intégration* » (239-240). Comme nous le verrons dans la suite de l'analyse, la dimension individuelle va jouer un rôle important chez Yvan et dans le fait qu'il ne se sente pas moins en sécurité dans sa première équipe qu'avec la deuxième. Néanmoins, nous constatons que son deuxième environnement de travail était plus propice et plus favorable aux apprentissages, autant individuels que collectifs.

« Tout le monde était d'accord de remettre en question ses idées. [...] il n'y avait pas d'identification entre toi et ce que tu amènes. Donc à ce moment là tu peux tout amener, tout peut être remis en question, et quelque part, la personne reste » (338-343).

b) Rôle des pairs

▪ ***Une première équipe peu propice aux échanges et au partage d'information***

Au niveau du collectif du premier setup, Yvan mentionne qu'il faisait toujours attention pour rester à l'écart des conflits :

« Je me suis plus ou moins mis à l'écart des conflits, je les ai identifiés, je les ai vus, et je suis entré dans aucun conflit, aucun positionnement » (215-217).

En effet, il explique qu'avec sa première équipe

« ... c'était moins agréable, parce que les gens se tiraient par les pattes, parce que dans les réunions il n'y avait pas d'atmosphère propice à l'échange puisque'il y a des gens qui avaient des conflits entre eux » (235-237).

Selon les perceptions d'Yvan, l'atmosphère de travail n'était pas favorable aux échanges d'idées ni au partage d'information. Ce qui explique peut-être pourquoi il préférait rester en dehors des rivalités, car il voyait que cela ne lui apportait rien au niveau des échanges et des apprentissages.

▪ *Une seconde équipe plus favorable aux échanges d'idée et meilleur esprit d'équipe*

Néanmoins, avec l'arrivée du second setup, Yvan explique que les choses ont changé :

« ... beaucoup d'échange avec les collègues [...] Là on a pu échanger et construire une vision commune » (307-310).

Nous constatons également que l'esprit d'équipe est totalement différent du premier setup. En effet, les délégués ont pu construire une vision commune qui leur permettait d'avancer ensemble.

« Avec la deuxième équipe il y avait vraiment un réseau » (320-321)

« ... je pouvais amener quelque chose sans que je sois identifié à ce que j'amenais. [...] Et ça pour moi c'est vraiment fondamental dans le travail d'équipe, c'est que ce que tu amènes c'est pas toi. [...] on pouvait vraiment assembler les choses. » (324-333)

« ... tout le monde était réceptif, tout le monde était d'accord de remettre en question ses idées » (338-339)

5.1.3 Dimension individuelle

c) Sentiment d'efficacité personnelle

Concernant cette dimension individuelle, nous avons tout d'abord constaté, au regard de son discours, qu'Yvan avait une forte croyance en ses capacités d'action. Comme nous l'avons expliqué précédemment, Yvan est arrivé dans sa délégation dans un environnement très tendu et conflictuel (premier setup). Malgré cela, il a su trouver les ressources nécessaires pour réussir à sortir de l'impasse dans laquelle il se trouvait notamment avec le directeur d'une prison rwandaise. Il a persévéré devant l'obstacle, bien que le contexte fut difficile et l'environnement de travail peu soutenant.

« ... au niveau personnel je ne l'ai pas mal vécu, c'était juste que j'ai buté dans un mur avec le directeur de prison. [...] une fois que j'ai compris ça, j'ai pu aborder le problème différemment » (151-155)

« ... c'est une des difficultés que j'ai eu parce qu'à un certain moment je ne comprenais pas. Je ne comprenais pas pourquoi ça bloquait » (168-171)

« ... au niveau de l'apprentissage, c'est qu'il a fallu comprendre... » (117-118)

- ***Etats émotionnels***

Par rapport aux états émotionnels, Yvan mentionne qu’être loin de ses repères familiaux et de ne pas avoir un réseau social solide peut facilement venir déstabiliser les gens, et d’autant plus dans des contextes insécurisés :

« ... par exemple au Rwanda il y a [...] des tensions très fortes dans la société, entre les différents groupes ethniques par rapport au génocide, et par rapport à leur position économique et politique. Et ça effectivement ça peut affecter... C’est un climat qui est lourd et qui peut affecter sur ton moral, sur ton irritabilité etc. (374-379).

« ... dans ce contexte là, le fait d’être loin de son pays, [...] de ne pas avoir de réseau social, affectif, [de ne pas avoir] de gens autour de toi [...] donc tu n’as pas la même assise que si tu es en Suisse [...] avec tout ton réseau autour de toi, ta famille, tes amis, des gens qui te connaissent... » (380-389)

Les situations difficiles et les états d’humeur peuvent être des indicateurs pouvant influencer le jugement d’un individu sur ses croyances d’efficacité. Toutefois, cela va dépendre de la façon dont il va percevoir et interpréter ces informations. Nous avons vu avec Yvan que même si les contextes de travail et organisationnel étaient menaçants, cela n’a pas eu d’impact sur son sentiment d’efficacité personnelle.

5.1.4 Dimension contextuelle

d) Les contextes de travail au CICR

- ***L’insécurité des contextes***

Concernant ce facteur, nous avons relevé un certain nombre de points importants dans le discours d’Yvan. Tout d’abord, il souligne que l’insécurité présente dans le pays peut affecter le moral et l’irritabilité des délégués, et donc les rendre plus vulnérables.

« ... par exemple au Rwanda il y a [...] des tensions très fortes dans la société, entre les différents groupes ethniques par rapport au génocide, et par rapport à leur position économique et politique. Et ça effectivement ça peut affecter... C’est un climat qui est lourd et qui peut affecter sur ton moral, sur ton irritabilité etc. » (374-379).

Contextes certainement plus difficiles à gérer si l’environnement de l’équipe n’est pas perçu comme bienveillant.

- ***Vie collective des expatriés***

Enfin, Yvan mentionne que le contexte de vie des expatriés peut être une source de conflits interpersonnels difficile à gérer et qui peut influencer sur l’environnement de travail. D’où la nécessité de résoudre les conflits (personnels et professionnels) pour conserver un bon esprit d’équipe :

« C'est vrai que si tu t'engueules avec ton collègue et bien quand tu rentres il est aussi à la maison. Et puis le lendemain matin tu déjeunes avec lui. Donc si là il y a des conflits, t'as moins de portes de sortie. Donc là t'es obligé de résoudre tes conflits » (415-419).

5.1.5 Synthèse

▪ *Dimension organisationnelle*

Tout d'abord, nous avons vu qu'Yvan a rencontré deux types de management opposés au cours de sa mission. Une première équipe perçue comme fatiguée et usée, et peu favorable aux apprentissages. Une équipe dominée par les conflits, où le management était vu comme peu disponible et accessible et où l'échange et le dialogue n'étaient pas présents.

Nous avons constaté que cela poussait Yvan à devoir se débrouiller seul, et notamment lors de la résolution de problèmes rencontrés sur le terrain. Toutefois, lorsque la deuxième équipe est arrivée, le type de management a totalement changé. Le manager était reconnu comme étant plus accessible, disponible et permettait vraiment à l'équipe d'avancer et d'évoluer tout en favorisant des comportements d'apprentissages (coopération, parler de ses erreurs/problèmes, être innovant et créatif, rechercher du feedback etc.).

Bien qu'il ne fût pas sous la menace de sanctions avec sa première équipe et qu'il ne soit pas entré dans des conflits interpersonnels avec ses collègues, nous avons constaté qu'Yvan ne concevait pas son environnement de travail comme étant propice aux apprentissages. Contrairement au second *setup*, qui lui a clairement permis de rentrer dans une dynamique d'équipe bien plus favorable à l'acquisition de connaissances et au développement des compétences.

En outre, l'analyse met en évidence qu'Yvan a une relation avec ses pairs différente selon les deux setups. Avec sa première équipe, Yvan prend très vite conscience que les conflits prennent le dessus sur l'esprit d'équipe. Il s'agit d'une équipe où les échanges et le dialogue n'étaient pas privilégiés et où la confiance entre les pairs était trop altérée pour pouvoir résoudre les conflits. Alors qu'avec sa deuxième équipe une vision commune a lié les délégués et créé une synergie au sein de l'équipe. Un aspect également perçu par Yvan comme étant favorable pour apprendre.

▪ *Dimension individuelle*

A travers l'exemple d'Yvan, nous avons constaté que sa croyance en ses capacités lui a permis de résoudre les problèmes qu'il a rencontrés au début de sa mission, notamment avec le directeur de prison. Et cela bien que sa première supérieure hiérarchique fut, selon Yvan, très peu disponible et accessible pour l'aider à ce moment-là et malgré le contexte du pays peu favorable. Il n'a pas baissé les bras face au problème et il a fait preuve de persévérance pour réussir à comprendre et à résoudre la situation par lui-même.

Nous remarquons que dans son cas, le fait de croire en ses capacités lui permet de se créer une sécurité psychologique au niveau individuel. En effet, au regard de son discours, nous pouvons voir qu'il arrive à maîtriser les situations environnementales et contextuelles difficiles en se créant son propre espace sécurisé. Comme il nous l'explique, il s'agit d'une

stratégie qui lui permet à la fois de se protéger de l'environnement de groupe dans lequel il est plongé au début de sa mission, mais également d'une stratégie qui lui permet de ne pas stopper le développement de ses apprentissages.

- ***Dimension contextuelle***

L'analyse met encore en évidence que les contextes de travail du CICR (conditions de sécurité, stress etc.) peuvent avoir des répercussions sur la vie de l'équipe, tant au niveau individuel que collectif. Toutefois, nous avons remarqué qu'Yvan arrive parfaitement à gérer la complexité et l'insécurité des contextes malgré l'environnement de sa première équipe, et cela grâce à son sentiment d'efficacité personnelle assez élevé qui lui permet de prendre du recul face aux difficultés qu'il rencontre et de persévérer devant ces obstacles.

5.2 Paula

5.2.1 Présentation de la déléguée

Paula a commencé dans le domaine humanitaire en travaillant auprès de Médecins Sans Frontières (MSF) pendant une dizaine d'année. Après cela, elle a également effectué deux missions avec la Croix-Rouge espagnole pour ensuite rejoindre le CICR fin 2010 début 2011. Aujourd'hui, Paula vient de terminer sa première affectation de 16 mois en Colombie où elle a travaillé dans deux équipes différentes.

Nous allons donc présenter nos analyses en fonction de ces deux expériences vécues, et en comparant les deux types de management perçus par Paula.

5.2.2 Dimension organisationnelle

a) Rôle du manager

Première équipe

Paula nous confie d'emblée que pour elle, le rôle du manager est un rôle essentiel au CICR. Elle souligne que cela dépend beaucoup de la personnalité du chef et de comment il se sent avec lui-même :

« ... j'ai vu différents types de gestion d'équipe. [...] même s'il y a un encadrement, c'est surtout la façon dont la personne comprend l'idée de gérer une équipe et comment se sent la personne elle-même dans le milieu. Oui pour moi le chef, c'est essentiel » (97-101)

Elle ajoute qu'au CICR il y a une dimension très difficile à cerner et à gérer, c'est-à-dire la fatigue mentale des gens dès qu'ils commencent à accumuler plusieurs mois de mission :

« ... il y a quelque chose de difficile à voir au CICR, c'est que les personnes sont mentalement fatiguées, et physiquement » (119-121)

Elle donne l'exemple suivant en fonction de son expérience :

« ... mon chef au début avait déjà reçu une évaluation pas très bonne, donc il était émotionnellement mal et fatigué. Donc ce n'était pas la meilleure période pour lui, et pour nous non plus » (127-129)

- **Premier manager peu accessible et peu disponible**

Paula a d'abord été affectée pendant six mois dans une zone prioritaire en Colombie où elle avait un chef très fatigué mentalement. Du coup, elle nous confie qu'il n'était pas suffisamment accessible et disponible :

« ... il était déjà fatigué, ça faisait des années qu'il était déjà là. Et il n'avait plus la patience et moi je n'aimais pas lui poser beaucoup de questions parce que je voyais qu'il ne donnait pas pour ça » (110-114)

Autrement dit, dans cette situation, son chef n'arrivait plus à soutenir son équipe et, par conséquent, il n'arrivait plus à être disponible en cas de problème. Pour Paula, cela a provoqué une sorte de désengagement, puisqu'elle-même, n'était plus motivée pour aller lui demander de l'aide en cas de besoin.

Deuxième équipe

Le changement de hiérarchie perçu par Paula fut radical, en passant d'un style de management autoritaire à un style de management participatif :

« ... alors quand tu passes d'un type de management dur à un type de management comme cela, doux, du coup il y a beaucoup de choses qui sortent, qui sont dites [...] Alors ces problèmes étaient là avant, mais comme la structure était très serrée, les problèmes ne sont pas sortis. Et maintenant tu ouvres un peu, donc les gens se sentent mieux, ils commencent à parler et commencent à sortir les problèmes » (172-179).

- **Accessibilité et disponibilité du second manager**

Lorsque Paula a changé d'équipe, elle a toute de suite vu la différence de management en comparaison avec son chef précédent, qu'elle qualifiait de directif et autoritaire :

« ... oui elle était très bien, très accessible. C'est une personne qui avait toujours son bureau ouvert » (118-119).

Avec sa seconde équipe, le style de management perçu par Paula était un management réceptif et à l'écoute. Environnement de travail qui, selon elle, favorisait davantage les apprentissages, de même que son engagement dans le travail et sa motivation à apprendre.

- ***Solliciter l'avis et l'opinion des membres de l'équipe / partager ses erreurs***

En passant d'un style de management dur et autoritaire à un style participatif, Paula s'est rendu compte que les problèmes et les erreurs pouvaient être discutés librement et sans avoir la peur d'une sanction. Selon Paula, ce changement est le signe d'une équipe qui fonctionne efficacement et d'un environnement sain comparé à un environnement qui masque les problèmes pour faire croire que tout est parfait :

« ... s'il y a des problèmes, c'est mieux qu'ils sortent et après tu peux les reconnaître positivement et les solutionner, point final. C'est positif. Il y a beaucoup de gens qui veulent montrer que leur travail est parfait et tout, mais écoute, personne n'est parfait. C'est pas possible que tu ais l'alchimie avec toute une équipe [...] Il y a des jours où tu es fatigué, ou tu ne parles pas comme il faut etc., et bon on n'est pas parfait. [...] Je pense qu'il faut reconnaître les problèmes dans une équipe. C'est normal d'avoir des problèmes. [...] le truc c'est apprendre comment les gérer » (185-203).

Ce que dit Paula montre à quel point il est important pour l'équipe et le manager d'avoir conscience des problèmes qui peuvent survenir dans un groupe. Pour elle, il est inutile de cacher ces réalités et ces différences mais de les accepter et d'apprendre à les gérer. Ceci pour créer un esprit de groupe et une vision commune qui lie les gens afin de mieux servir la mission du CICR :

« S'il y a quelqu'un qui sait comment gérer les relations humaines, c'est la clé du succès. Cette sensation de travailler en équipe, de solidarité de travailler ensemble » (262-265)

b) Rôle des pairs

- ***Esprit d'équipe***

Pour Paula, la qualité des relations humaines au sein d'une équipe est un facteur fondamental qui va permettre d'affronter plus facilement les difficultés du terrain. Selon elle, la qualité relationnelle d'une équipe va déterminer si une mission va bien se passer ou pas.

« ... à mon avis, le plus difficile de la mission c'est pas l'opérationnel, c'est pas les stratégies, c'est pas la sécurité, [...] c'est l'équipe. Soit avec le chef, soit avec tes collègues [...] C'est ça qui fait la différence. Une mission dans un milieu pas très intéressant mais avec une bonne équipe, ça passe très bien. Mais une mission très intéressante avec une équipe qui ne marche pas, c'est l'horreur » (247-258).

Autrement dit, pour Paula, si l'équipe ne fonctionne pas bien, cela va se répercuter sur les objectifs de la mission, même si celle-ci est passionnante. L'environnement collectif de l'équipe va permettre de faciliter, ou non, les conditions de travail des délégués dans des situations opérationnelles compliquées et risquées. De ce fait, si l'équipe fonctionne, si les membres de l'équipe sont soudés et se soutiennent entre eux, alors cela permettra de mieux faire face aux difficultés du terrain et de mieux accomplir les objectifs de l'équipe.

Paula évoque également que le manager a un rôle essentiel à jouer pour favoriser un environnement de travail de qualité, ce qu'elle considère comme étant la clé d'une mission réussie.

5.2.3 Dimension individuelle

c) Sentiment d'efficacité personnelle

Paula souligne que la croyance que quelqu'un peut avoir en ses propres capacités va beaucoup dépendre des personnes et de comment elles vont réagir dans telle situation, à un moment singulier de leur mission. Pour elle, cela demande de faire tous les jours un travail sur soi pour pouvoir maintenir, et voire même, consolider cette confiance.

« C'est vrai que quand tu arrives dans un milieu où c'est nouveau, où tu ne connais pas les gens, et tu veux montrer que tu es utiles pour l'équipe et faire ton boulot et tout ça, et si en plus le milieu n'est pas très appuyant, soutenant, tu dois toi-même chaque soir faire ton exercice d'auto-confiance » (330-335).

▪ **Expériences actives de maîtrise**

Paula a travaillé pendant 10 ans pour MSF ce qui lui a permis d'acquérir une grande expérience humanitaire avant d'entrer au CICR. De plus, elle avait déjà pu se familiariser avec l'institution puisqu'elle a également effectué deux missions pour la Croix-Rouge espagnole avant de devenir déléguée. Le milieu humanitaire n'est donc pas nouveau pour elle, ce qui lui permet d'être très à l'aise en tant que déléguée première mission :

« ... je me connais bien et je connais mon boulot, je sais quand je le fais bien et quand je le fais pas à 100% » (224-226)

« J'ai confiance en mes capacités, parce que j'ai l'habitude de faire les choses moi-même sans que personne ne me montre comment les faire » (328-330)

Ainsi, ses expériences passées lui permettent d'avoir cette assurance et cette détermination, notamment lorsqu'elle doit affronter son premier chef pour faire valoir ses idées et pour se faire respecter en tant que femme :

« Moi j'étais là comme déléguée, je faisais mon boulot, mais d'abord en tant que femme tu dois montrer ton travail double que les autres » (140-142).

« Il y avait deux hommes délégués, mon chef et moi. Donc avec les deux délégués, c'était très bien, on était tout le temps ensemble. Mais si ces deux délégués venaient avec une idée, il était plus ouvert que si c'était moi. Le genre d'homme un peu machiste... Mais moi si je venais avec une idée, il fallait que mon travail soit très bien fait, que je me justifie etc. Alors moi, ça me fatigue. Je sens que tu perds de l'énergie avec ce type de relation » (145-152).

Même si Paula doit se battre devant les obstacles qu'elle rencontre, et même si cela lui demande beaucoup d'énergie, elle arrive tout de même à aller jusqu'au bout de ses initiatives, et cela grâce à sa persévérance.

« J'ai réussi à proposer des choses que le CICR n'avait jamais faites en Colombie » (210-212).

▪ *Expériences vicariantes*

Paula évoque que son premier chef renforçait beaucoup la compétition et la comparaison aux pairs. Elle explique que son chef profitait de son expérience pour renforcer la comparaison avec ses collègues délégués qui avait moins d'expérience qu'elle dans le domaine humanitaire. Mais pour elle, cette comparaison n'était pas pertinente puisqu'elle avait déjà plus de 10 ans d'expérience, alors que la plupart des autres délégués étaient en première mission sans avoir d'antécédents dans ce domaine.

« ... j'étais la plus expérimentée [...] et j'avais un chef qui renforçait beaucoup la comparaison avec moi et les autres. Et ce n'est pas juste [de devoir] essayer des choses que moi je suis sûr de pouvoir les faire, parce que je les avais déjà faites avant... » (84-90).

Dans ce cas-là, la comparaison aux pairs n'a pas un effet positif qui permettrait de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle de ses collègues. Son chef la mettait dans une position supérieure à ses collègues délégués, au lieu de tirer profit de son expérience en lui octroyant un rôle de modèle et de guide pour les moins expérimentés. Dans ce cas-là, la comparaison aux pairs n'avait pas ce rôle de modelage qui vient renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, mais était au contraire une source de menace pouvant le diminuer.

▪ *Persuasion verbale*

Enfin, elle insiste beaucoup sur l'importance d'un bon feedback pour maintenir ou augmenter la croyance des délégués en leurs capacités. En effet, elle explique ceci :

« ... si tu travailles beaucoup mais que personne ne le reconnaît et que même les feedbacks ne sont pas bons... Même si tu es conscient que ton travail est bien, mais que le feedback est toujours négatif... C'est pas facile parce que tu te dis, mais dit moi ce que je vais faire maintenant parce que je sais plus... » (346-351).

Ainsi, avoir un retour de la hiérarchie ou d'un pair est primordial pour pouvoir apprendre et avancer, sans quoi l'individu reste dans l'ignorance en ne sachant pas quoi faire pour s'améliorer. Le feedback est une forme de reconnaissance essentielle pour que l'individu puisse se motiver et progresser. Mais il faut également que le feedback soit constructif, sans quoi il peut devenir un instrument pouvant porter préjudice à l'individu.

« ... je pense que personne n'est infaillible ! Si tu n'as pas de feedback, comment tu peux comparer ce que tu fais. Donc c'est essentiel d'avoir un feedback. S'il est constructif, c'est bien. Donc dire pourquoi tu as fait ça comme ça, comment tu penses maintenant que tu pourrais le faire, est-ce qu'il y a d'autres options ? Voilà, je pense que travailler avec des adultes c'est pas rien, il faut aussi les gérer comme des adultes. [...] Donc moi je suis moi et je veux m'améliorer ! » (351-359).

5.2.4 Dimension contextuelle

d) Les contextes de travail au CICR

▪ *L'insécurité des contextes*

Comme nous l'avons vu précédemment, les contextes dans lesquels le CICR est actif sont des contextes compliqués et voire même dangereux. Les expatriés, qu'ils soient délégués, managers ou encore chefs de délégations doivent se confronter tous les jours à la difficulté qui les entoure. Bien qu'ils soient conscients que c'est le but du CICR de travailler dans ce type de contexte, nous pouvons voir, notamment à travers le discours de Paula, que les gens sont très vite épuisés émotionnellement, mentalement et physiquement de travailler dans des contextes aussi stressants. Le contexte use les gens et les rends moins efficace :

« ... il était émotionnellement mal et fatigué » (128)

« ... ça faisait des années qu'il était déjà là. Et il n'avait plus la patience » (111-112).

C'est aussi pour cela que le CICR ne garde jamais une personne trop longtemps au même endroit, car nous voyons bien à travers l'exemple de Paula que lorsqu'une personne est épuisée émotionnellement, elle n'a plus la force pour s'occuper des autres et de son équipe.

▪ *Rotation des équipes*

Bien que les missions à durée déterminée aient un rôle important dans le bien-être des collaborateurs du CICR, cela sous-entend également que les équipes ne restent jamais stables bien longtemps sur le terrain. Il s'agit d'un défi auquel doivent faire face tous les managers en charge d'une équipe.

« Et au CICR il y a aussi un truc. C'est que tu changes. » (283)

« ... donc tu as une équipe consolidée, ça marche avec une personne, et après il arrive une autre et tu dois à nouveau consolider » (287-289)

Ce qui implique un perpétuel recommencement, d'une part pour le manager, qui doit reconsolider son équipe à chaque fois qu'un délégué part ou arrive, et d'autre part pour les membres de l'équipe eux-mêmes, qui doivent également s'adapter à des types de management parfois complètement différents, lorsque c'est le manager qui change.

▪ *Vie collective des expatriés*

En outre, Paula mentionne la nature des conditions de vie des expatriés sur le terrain, conditions qui peuvent facilement rendre les relations entre pairs compliquées :

« ... dans certains contextes tu ne peux pas sortir beaucoup, ou tu n'as pas de choix pour sortir à cause de la sécurité ou ... Tu n'as pas une très grande vie sociale. [rire] Et à la fin, l'équipe c'est ta famille. Tu habites avec eux tu vois » (233-236).

La gestion de la vie professionnelle et de la vie privée devient essentielle pour préserver son équipe et se préserver soi-même des conflits, qui, comme nous l'avons dit, peuvent être très destructeurs si ceux-ci ne sont pas gérés et résolus.

« ... par exemple, ici [en Suisse pour des non expatriés], dans ce contexte tu termines ton boulot et tu rentres chez toi. C'est un milieu différent qui t'aide à séparer les deux [vie privée – vie professionnelle], et aussi à diminuer le stress. Tu parles d'autres choses, avec d'autres gens, ce qui te change les idées. Mais là [en mission] tu travailles et tu habites avec les mêmes personnes. Il y a des gens qui parlent que de boulot à la maison aussi. Donc c'est 24h que tu parles de travail (240-246)

« ... si tu vis avec cette personne-là qui est impossible à vivre avec, bien sûr c'est que quelques mois de ta vie, mais dans ce moment-là avec toute la situation autour, c'est le plus important. Donc c'est difficile » (259-262).

5.2.5 Synthèse

▪ **Dimension organisationnelle**

L'analyse a permis de mettre en évidence que le style de management dépend beaucoup de la personne qui va être en charge de la gestion de l'équipe. Paula explique que cela dépend, d'une part, de la personne elle-même, de son caractère et de son état émotionnel du moment, et d'autre part, de sa compréhension et de sa vision concernant la gestion d'une équipe. Il s'agit de critères individuels extrêmement variables en fonction du contexte et de l'individu et qui expliquent en partie pourquoi les styles de management peuvent être si différents d'un manager à l'autre.

Paula a pu le voir d'elle-même lors de sa mission en Colombie où elle a fait l'expérience de deux styles de management différents, tout comme Yvan. Elle explique que son premier chef était quelqu'un de très fatigué qui n'avait plus la patience d'être disponible et à l'écoute des membres de son équipe. Un management perçu comme assez dur et qui lui demandait beaucoup d'énergie pour être reconnue en tant que déléguée CICR. Elle devait sans cesse se justifier auprès de son chef et être irréprochable dans ses actions pour être respectée en tant que telle.

Un management qui prend une toute autre forme lorsqu'elle change de délégation. Elle se retrouve avec une cheffe très accessible, à l'écoute et où les problèmes pouvaient être librement discutés. Sa cheffe avait un rôle de coordinatrice favorisant les comportements d'apprentissage de tous les membres de l'équipe.

Selon Paula, le rôle du manager est une dimension très importante à considérer et qui joue un rôle clé dans la construction d'un environnement de travail bienveillant et propice au développement des compétences. Nous avons vu que si le manager est perçu comme quelqu'un qui applique un management autoritaire et sanctionnant face aux erreurs, alors les délégués auront tendance à se sentir menacés et à se démotiver face aux objectifs à réaliser. Alors qu'un manager orienté coaching et appliquant un management participatif aura pour effet de mettre les gens en confiance et de les motiver à adopter des comportements d'apprentissages.

▪ *Dimension individuelle*

L'analyse met en évidence que les expériences professionnelles précédentes de Paula lui ont permis de développer une croyance plutôt élevée en ses capacités. Nous avons constaté que cette croyance et sa persévérance lui ont permis de faire face aux exigences et à la dureté du manager de sa première équipe.

Par ailleurs, ce même manager plaçait Paula dans une position de supériorité par rapport à ses collègues, dû à son expérience professionnelle dans le domaine humanitaire. Il y avait un esprit de compétition mis en place par le manager et qui mettait Paula dans une situation très inconfortable. En effet, son chef renforçait l'esprit de compétition ce qui augmentait d'autant plus le décalage qu'il y avait entre elle et ses collègues. Nous constatons que cette attitude du manager aurait pu porter préjudice à toute l'équipe en diminuant le sentiment de sécurité psychologique au niveau du collectif. Selon nous, la compétition va à l'encontre de la notion d'esprit d'équipe en créant des rivalités et en dissolvant l'unité du groupe.

L'analyse met encore en évidence que, pour Paula, le feedback a son importance dans la mise en place d'un environnement de travail bienveillant, mais aussi dans le développement d'un sentiment d'efficacité. Pour elle, le feedback est un indicateur de reconnaissance et de progression qui doit permettre à chacun de pouvoir s'améliorer et développer ses compétences. Elle met l'accent sur le caractère essentiel du feedback au travail, mais aussi sur la nature et la forme de celui-ci. En effet, elle considère que le feedback, qu'il soit positif ou négatif, doit être constructif et permettre à la personne d'obtenir des pistes de réflexions et d'amélioration sans que cela lui porte préjudice.

▪ *Dimension contextuelle*

Enfin, nous avons vu que l'insécurité des contextes d'un pays peut avoir des répercussions sur l'état émotionnel des individus. L'analyse a montré que certaines personnes arrivent à la fin de leur mission en étant très fatigués émotionnellement. D'où le système de rotation des délégués qui permet de ne pas garder une même personne trop longtemps au même endroit.

Paula nous a confié que les équipes ne restent jamais stables sur le terrain. Bien que cela soit nécessaire pour préserver la santé des collaborateurs, cela est tout de même un facteur qui vient compliquer la tâche des manager en matière de gestion d'équipe. A peine ils consolident une équipe que déjà des délégués partent ou arrivent. Le travail du manager est un travail en perpétuelle construction, ce qui peut entraver la mise en place d'un environnement bienveillant.

Enfin, l'analyse a mis en évidence qu'une bonne gestion des relations humaines est essentielle pour préserver l'équipe des conflits qui pourraient survenir. De plus, c'est également aux personnes elles-mêmes d'apprendre à gérer leur vie professionnelle et privée pour s'adapter du mieux possible à la vie de groupe.

5.3 Claire

Malgré le déroulement de cet entretien et de sa durée (16'29''), nous avons souhaité le conserver et l'analyser de façon à mettre en évidence certains points de son discours qui nous paraissent intéressants.

5.3.1 Présentation de la déléguée

Claire a terminé ce printemps sa première mission de 12 mois en Mauritanie. Son travail était d'améliorer les conditions de détention des prisonniers. En outre, Claire a travaillé dans le domaine du droit au Liban avant d'entrer au CICR.

5.3.2 Dimension organisationnelle

a) Rôle du manager

▪ *Accessibilité et disponibilité du manager*

Claire qualifie l'environnement de travail dans lequel elle était en Mauritanie de « *très sain* » (89). En effet, elle souligne que son chef était toujours accessible et disponible si un des membres de l'équipe avait des problèmes, des questions ou des préoccupations. Claire explique que cet environnement de travail était plutôt soutenant et encourageant, dû au rôle que jouait son manager dans la gestion de l'équipe.

Claire perçoit le rôle du manager comme étant « *un élément essentiel* » (202) qui permet d'assurer « *le bien-être, la circulation de l'information, [et] la formation d'une personne* » (206-207). Pour elle, le manager a un impact bien plus grand que les pairs sur l'environnement de l'équipe, étant donné qu'il est en position de pouvoir s'occuper des tensions ou des conflits qui surviennent entre les pairs.

b) Rôle des pairs

▪ *Esprit d'équipe*

Comme pour le manager, Claire nous confie que tout

« s'est très bien passé. L'environnement était très sain. Donc les relations étaient très bonnes entre tous les membres de l'équipe [...] Même entre les expatriés et les employés locaux » (88-91).

Claire souligne également que « *la chose la plus importante c'est les relations humaines* » (222-223). Elle explique que les délégués savent qu'ils vont aller travailler dans des zones où la situation du pays est tendue et conflictuelle. Ils savent que le contexte va être difficile à gérer et que c'est pour cela qu'ils sont sur place. Elle considère que l'équipe joue un rôle clé pour permettre aux délégués d'affronter les difficultés avec plus de force :

« Même si ça va mal dans le pays, il faut que dans l'équipe ça fonctionne pour pouvoir affronter les problèmes extérieurs. Donc l'équipe, l'ambiance de l'équipe, le travail en groupe etc. je trouve que [...] c'est le plus important. Ça peut aider dans beaucoup de circonstances difficiles, extérieurs. Et on peut aimer ou ne pas aimer une mission à cause de ça, à cause de son équipe, plus qu'à cause des conditions difficiles de travail » (223-230).

5.3.3 Dimension individuelle

c) Sentiment d'efficacité personnelle

Nous n'avons pas identifié d'éléments concernant cette dimension dans son discours.

5.3.4 Dimension contextuelle

d) Les contextes de travail au CICR

▪ *Vie collective des expatriés*

Concernant ce point, Claire souligne l'importance d'avoir une équipe qui fonctionne bien et qui puisse gérer les conflits du mieux possible. Elle remarque que les conflits entre pairs peuvent survenir surtout dans des contextes où les délégués ne peuvent pas beaucoup sortir et où ils sont contraints de partager leur vie privée et leur vie professionnelle ensemble :

« ... c'est vrai que c'est parfois un peu envahissant de vivre ensemble au travail et à la maison. Mais je trouve qu'on peut tout à fait gérer sa vie d'une manière... Enfin garder son espace et bien vivre la chose. Maintenant, le problème c'est aussi dans des contextes où tu peux pas vraiment sortir, où les gens sont contraints de passer beaucoup de temps ensemble, et où les habitudes ou les valeurs ne sont pas les mêmes entre les personnes qui vivent dans une même maison par exemple, dans une même résidence. Donc ça crée des clashes à la maison, ce qui se répercute sur le travail et voilà... ça ne m'est pas arrivé, mais j'imagine que oui, ça c'est... envisageable » (240-251).

5.3.5 Synthèse

▪ *Dimension organisationnelle*

L'analyse du discours de Claire met tout d'abord en évidence le rôle clé que le manager revêt pour elle. Pour Claire, le manager a plusieurs fonctions essentielles, notamment d'assurer le *bien-être* de son équipe, la bonne circulation des informations au sein du groupe ou encore d'assurer un bon encadrement pour chacun des membres de l'équipe. Ce dernier point nous paraît essentiel étant donné que l'encadrement fait partie des facteurs qui permettent de faciliter les apprentissages en situation de travail. Par conséquent, il s'agit d'un facteur qui contribue au développement des compétences des collaborateurs.

De plus, l'analyse fait ressortir l'importance qui doit être accordée aux relations humaines. En effet, Claire explique que ce n'est pas les contextes difficiles du CICR qui vont déterminer le déroulement d'une mission. Les délégués savent pertinemment qu'ils sont engagés dans des endroits où le stress et les conditions de sécurité sont très élevés. Ils savent donc qu'ils sont

affectés dans des environnements difficiles à gérer. Toutefois, si les relations humaines fonctionnent, que ce soit entre pairs ou avec le supérieur hiérarchique, alors la difficulté de la mission sera, selon Claire, allégée. Le bon fonctionnement des relations humaines au CICR est donc une force non négligeable pour les délégués qui peuvent ainsi appréhender les objectifs de leur mission différemment.

- ***Dimension contextuelle***

Dernièrement, l'analyse met en évidence un aspect intéressant relatif à la vie collective des expatriés. Elle nous explique que cela dépend principalement de l'endroit où se situe la délégation. S'il s'agit d'une délégation implantée au centre d'une ville qui n'a pas trop de restriction de sécurité, qui laisse les gens sortir pour aller se changer les idées, alors cela générera certainement moins de conflits interpersonnels que des délégations totalement isolées du reste du monde. Cependant, l'environnement n'est pas le seul facteur qui influence les relations entre délégués. Claire explique que c'est aussi les individus qui doivent eux-mêmes apprendre à gérer leur vie privée et les situations qu'ils vivent pour faire en sorte que la mission se passe bien.

5.4 Fred

5.4.1 Présentation du délégué

Fred a travaillé au Liban avant de s'engager comme délégué au CICR. Fred a déjà une certaine expérience de l'institution puisqu'il a été affecté plusieurs fois sur le terrain. Il a effectué sa première mission en Tunisie pendant sept mois, puis en Mauritanie pendant environ six mois. Par la suite, il est parti au Soudan (Darfour) puis à Guantanamo.

5.4.2 Dimension organisationnelle

a) Rôle du manager

Pour Fred, le rôle du chef « *c'est pas seulement important, c'est essentiel* » (418). Pour lui, la nature de l'environnement de travail va essentiellement dépendre du caractère du chef et de sa personnalité, c'est-à-dire est-ce qu'il veut jouer ce rôle de chef ou pas. De plus, il ajoute qu'un chef au CICR a beaucoup de pouvoir, ce qui, selon lui, signifie qu'un chef peut gérer son équipe comme il l'entend et qu'il n'est pas obligé de suivre des procédures :

« ... le rôle du chef est un rôle assez puissant, assez fort. Il a beaucoup de pouvoir le chef au CICR. [...] C'est institutionnel. C'est pour ça que son rôle comme individu, son caractère a beaucoup d'importance » (379-385).

Il insiste sur cette dimension individuelle du chef et sur le rôle important que joue sa personnalité et sa vision en matière de gestion d'équipe.

« Ça dépend vraiment des individus, des managers. Alors si ton manager [...] a ce caractère comme individu... [...] ça fait une très grande différence parce que c'est comme un maestro qui

doit gérer une équipe de musiciens. Alors ça fait une harmonisation dans l'équipe, même sur le plan personnel ça calme beaucoup. » (357-365).

Cette métaphore du chef d'orchestre nous semble intéressante pour montrer à quel point le rôle du chef est important dans la construction d'un environnement de travail bienveillant. Fred perçoit le manager comme celui qui a toutes les clés en main pour faire en sorte que l'équipe se sente en sécurité dans l'accomplissement de ses objectifs. Une équipe, qu'ils soient musiciens ou délégués au CICR, a besoin d'un manager qui puisse apporter cette harmonie entre les individus ainsi que les bons ingrédients pour créer des conditions de travail bienveillantes et propices aux apprentissages.

▪ **Accessibilité et disponibilité du manager**

Par rapport à ces facteurs, Fred mentionne le soutien et l'encadrement qu'il a reçu de ses chefs pendant sa première mission en Tunisie et grâce auxquels il a beaucoup appris :

« ... ils étaient très ouverts, je rentrais dans leur bureau de façon très informelle, j'entrais, on prenait le café, on discutait, ils échangeaient avec moi des informations qui m'aidaient beaucoup dans mon boulot » (624-627)

« Quand je demandais le support [...] c'était pas évident d'être là pour moi, mais ils l'ont fait. Et ils m'ont énormément coaché, ils étaient très patients avec moi et ça m'a beaucoup aidé. [...] mon expérience a évolué d'une façon plus rapide peut-être que d'autres gens au CICR, parce que j'étais bien encadré. J'étais très bien encadré avec des gens qui étaient extrêmement patient et qui ont mis beaucoup de poids à me coacher. [...] En Tunisie par exemple le coaching que j'ai reçu, c'était un coaching énorme » (629-640).

Nous pouvons voir à travers ce témoignage que la disponibilité et l'accessibilité de ses chefs fut très importante pour contribuer à son développement professionnel. Le soutien organisationnel qu'il a reçu a également permis à Fred de comprendre qu'il était dans un environnement de travail bienveillant et non sanctionnant face à des prises de risques comme oser demander de l'aide ou parler de ses erreurs. C'est parce qu'il se sentait en sécurité vis-à-vis de sa hiérarchie qu'il a pu progresser aussi rapidement et développer ses compétences.

▪ **Demander de l'aide / partager ses erreurs**

Fred souligne l'importance majeure du facteur culturel et à quel point il est essentiel qu'il soit bien géré par le chef. Il s'agit d'un facteur qui n'apparaît pas dans notre grille d'analyse, mais qui est notamment liée à la capacité d'une personne à demander de l'aide et à partager ses erreurs. Fred nous confie qu'au Liban, il y a une culture qui considère que demander de l'aide ou reconnaître ses erreurs est perçu comme une faiblesse. Il explique que dans son pays, les gens ont tendance à être fiers, voire même à avoir *« une fierté mal placée, qui [les empêchent] [...] de demander de l'aide [justement] parce que c'est vu comme un point faible »* (77-80).

Au moment de l'entretien, Fred explique qu'il voit les choses différemment. Il a compris que demander de l'aide était un point fort, et d'autant plus dans la vie professionnelle. Lorsqu'il est entré au CICR, il a ressenti ce besoin de demander de l'aide et de rechercher de l'assistance, parce qu'il a compris que c'était essentiel dans son travail s'il voulait progresser. Il tient à préciser que c'est une des responsabilités du manager, d'une part, de prendre en compte ce facteur culturel dans la façon de gérer une équipe, et d'autre part, d'encourager les

membres de son groupe à demander de l'aide et partager leurs erreurs sans craindre une sanction :

« ... si y a pas cette ouverture, ça va bloquer la capacité de la personne a vraiment amélioré ses skills, ses compétences, ses pratiques au sein de l'institution. Et du côté psychologique, c'est moins pesant quand tu sens que tu es dans une ambiance où tous les gens s'entraident, où il y a des gens qui peuvent guider, et qui comprennent comment guider et prendre en considération aussi [...] ces frontières culturelles ou peut-être ces obstacles culturels » (111-119).

b) Rôle des pairs

▪ **Confiance et respect**

Pour Fred, construire une bonne relation entre collègues est un point fondamental pour pouvoir mieux appréhender les situations du quotidien. Il perçoit la qualité des relations humaines comme ce qui va souder les liens et créer une certaine confiance entre les délégués :

« ... quand tu gères des soucis de sécurité où c'est pas bon et tu as pas l'expérience, alors ici tu dois vraiment avoir un très bon support et tu dois vraiment avoir confiance » (190-193).

Il explique que dans des contextes où la situation est stable et où il y a moins de soucis de sécurité, les gens deviennent plus axés sur les collègues et c'est de là qu'éclatent les conflits. Alors que dans des situations où les conditions de sécurité sont critiques, les gens deviendraient, pour Fred, inconsciemment plus solidaires en mettant de côté les conflits interpersonnels pour laisser place à l'action. Ce qui montre la force et la nécessité d'avoir un bon esprit de groupe au sein d'une équipe :

« ... dans les contextes où il y avait des contraintes ou des soucis de sécurité ou politique et des conditions qui étaient mauvaises, forcément je sentais qu'il y avait un lien de confiance qui s'établissait d'une façon plus rapide et un peu plus aveugle parfois, dans le sens où elle est pas toujours bien étudiée ou mature, mais forcément ça s'établit, ça se mettait en place, parce que bon voilà euh... on a besoin d'avoir ce genre de relation » (221-228).

La présence d'une sécurité psychologique au niveau collectif est fondamentale pour mieux agir et s'entraider en situation de crise. Toutefois, Fred explique que même s'il n'y a pas cette sécurité psychologique au sein de l'équipe, les gens créent inconsciemment des liens de confiance temporaires pour pouvoir surmonter les épreuves avec plus de force.

« ... quand tu es dans un contexte où tu sens vraiment qu'il y a le stress, tu dois gérer avec le stress, avec la sécurité, tu as pas le temps vraiment pour « gueuler » [...] alors forcément automatiquement on devient plus clair, on devient plus honnête, plus direct, plus rapide, et en même temps il y a une confiance qui s'impose, et où il y a une relation où on s'entraide beaucoup » (244-251).

▪ **Esprit d'équipe**

Fred remarque que la relation entre les pairs est complexe à gérer :

« ... le problème c'est que j'arrive pas vraiment à évaluer ou à avoir une idée claire sur comment cette relation doit être gérée » (317-319).

Pour lui, ce n'est pas donné à tout le monde d'avoir d'emblée un bon esprit d'équipe et d'être prêt à être un bon *teampayer* et de jouer le *teamwork*. Au final, pour lui c'est une question d'attitude :

« ... personnellement, je suis pas toujours le meilleur teampayer. Ok j'aime bien être en équipe, le travail d'équipe, mais j'aime [...] être un peu plus rapide, prendre des décisions plus rapide, être plus opérationnel [...] Entre les collègues c'est pas toujours évident, il y a des gens qui se vexent, il y a des gens qui aiment pas [...] la critique. [...] Alors ici forcément tu sens parfois qu'on doit changer un peu notre attitude même si on n'est pas convaincu » (269-277).

Fred explique que construire un bon esprit d'équipe dépend bien sûr du rôle du manager, mais aussi de la capacité de chacun à s'adapter aux autres et, s'il le faut, à modifier sa façon d'être pour le bien-être et l'accomplissement des buts de l'équipe :

« Ici on doit être un peu plus flexible. Il y a toujours à faire une autocritique [...] ici [on a] pas le choix, on doit changer parce qu'on n'a pas d'autres solutions pour vraiment sortir de ce contexte avec le moins de dégâts possible. Parce que c'est un contexte difficile où la situation n'est pas facile » (277-285).

▪ **Partager l'information**

Fred explique qu'une mauvaise circulation des informations au sein d'une équipe provoque des mauvaises interprétations et vient mettre en danger la sécurité psychologique des individus :

« Tu sens que l'information passe mal. Alors quand ça passe mal ça ouvre la porte pour des mauvaises interprétations. [...] Alors ici la sécurité psychologique commence à trembler un peu, elle est plus là. Quand l'incertitude prend place ça commence un peu à partir dans tous les sens. Ça commence à être très stressant, ça commence à affecter le boulot (452-464).

Pour lui, partager les informations entre pairs est fondamental pour garantir le bon fonctionnement d'une équipe et pour maintenir un environnement de travail bienveillant et transparent.

« ... ça commence à affecter aussi ton bien-être sur le terrain et le bon fonctionnement de l'équipe et le boulot en général. Alors l'échange des informations d'une façon [...] adéquate, c'est très important pour préserver un état de sécurité psychologique, un bon état de sécurité psychologique sur le terrain » (473-480).

5.4.3 Dimension individuelle

c) Sentiment d'efficacité personnelle

Par rapport à cette dimension, Fred nous confie qu'il a une grande confiance en ses capacités, et cela dès sa première mission. C'est grâce à l'encadrement et au soutien qu'il a reçu pendant plusieurs mois qu'il a construit cette confiance :

« C'était [...] à cause de cet échange, de cette sécurité psychologique, et parce que j'ai beaucoup appris rapidement, alors j'avais cette confiance en ce que je connaissais » (657-661).

D'après ses propos, croire en une sécurité psychologique permet de renforcer sa confiance en ses capacités d'action. Il mentionne également que cette confiance s'est consolidée grâce au réseau qu'il s'est construit au fil de ses missions. Il savait qu'en cas de problèmes, de doutes ou de questions liées à son travail, il pouvait contacter un ami et/ou un ancien collègue pour l'aider dans la résolution de son problème :

« ... j'avais aussi cette confiance dans le sens que je connais des personnes, des collègues, que si ça va tourner mal ou si j'ai une question à poser, même s'ils ne sont pas dans le même contexte, même si on est plus en contact professionnel, je sais que je peux les appeler et demander des questions, et je vais avoir des réponses. Alors ça m'a vraiment donné un sentiment de sécurité énorme au boulot. Je suis bien connecté, je suis bien encadré, j'ai des anciens chefs qui sont aujourd'hui des connaissances ou parfois des amis. Des collègues [...] que j'ai rencontré à Guantanamo par exemple, si j'ai une question qui est reliée, je l'appelle, je lui envoie un e-mail « est-ce que tu peux m'aider avec ça ? », je sais qu'il va me répondre » (661-674).

Ce témoignage montre l'importance que joue l'entourage (amis, collègues, hiérarchie) dans la construction d'une sécurité psychologique. Fred était suffisamment à l'aise et en sécurité pour pouvoir contacter d'anciens collègues et leur demander de l'aide. Il se sentait soutenu par son réseau et c'est ce qui a contribué à renforcer ses croyances d'efficacité personnelle et sa perception d'une sécurité psychologique.

▪ **Persuasion verbale**

Fred mentionne l'importance du feedback au travail et montre que l'activité d'un individu peut être influencée par les messages (commentaires, soutiens, critiques ou encouragements) qu'il reçoit de ses pairs ou de sa hiérarchie. Par exemple, il explique qu'en l'absence de feedbacks, qu'ils soient négatifs ou positifs, cela aura un effet négatif qui va empêcher l'individu de pouvoir progresser dans son travail :

« Au CICR ça crée beaucoup de problèmes quand tu n'as pas le feedback, [quand] tu n'as pas la bonne information et l'échange d'information pour suivre » (492-495).

La nature du feedback va influencer la qualité du travail mais aussi la motivation d'un délégué et d'autant plus dans un environnement de travail fragile ou sanctionnant. Ce qui peut, par ailleurs, avoir une influence négative sur le sentiment d'efficacité personnelle si les pairs ou la hiérarchie ne soutiennent pas ou n'encouragent pas une personne dans la réalisation de son activité.

De plus, il montre qu'un manque de feedback ou un feedback négatif peut créer des problèmes interpersonnels entre pairs et une diminution des croyances en une sécurité psychologique :

« [...] parfois il y a des gens qui sont pas bon à donner le feedback, ils savent pas comment donner le feedback ou ils ne sont pas à l'aise à donner un feedback. Pourtant ils ont l'information et cette information doit passer. Alors aussi ça peut créer beaucoup de problèmes, et quand ça crée beaucoup de problèmes on retourne à ce qu'on disait au début, il y a plus cette interaction-échange entre les délégués, y a plus le partage, y a plus la confiance » (505-514).

Pour Fred, il y a également une manière de donner le feedback :

« [Il ne s'agit] pas simplement donner le bon feedback, mais c'est aussi savoir comment donner ce feedback » (527-529).

« ... il y a des gens qui se sentent à l'aise avec ma façon de donner le feedback, mais la majorité ne se sent pas à l'aise et parfois il rejette mon feedback » (529-532).

En effet, un feedback dur et menaçant peut avoir des effets négatifs sur le sentiment d'efficacité personnelle, alors qu'un feedback négatif constructif et respectueux de la personne peut avoir des effets positifs sur le sentiment d'efficacité personnelle et voire même le renforcer.

Fred explique encore qu'un feedback se donne en fonction du contexte et de la situation du moment. Pour lui, un feedback, qu'il soit positif ou négatif, sous forme d'encouragements, de soutiens ou de critiques, doit faire l'objet d'une évaluation pour ne pas blesser ou stresser les personnes inutilement. Il doit être réfléchi et constructif afin d'augmenter l'intérêt et la performance d'une activité.

« ... il faut mesurer et prendre bien tout en considération comme par exemple le contexte, combien de temps tu as, est-ce que c'est nécessaire de donner le feedback maintenant ou après [...] » (558-561).

Un feedback constructif est également le signe d'un environnement bienveillant en ayant pour objectif de sécuriser les personnes dans l'accomplissement de leur travail.

5.4.4 Dimension contextuelle

d) Les contextes de travail au CICR

▪ **L'insécurité des contextes**

En ce qui concerne ce facteur, Fred explique que « ... le contexte [...] est un facteur très important qui a beaucoup de poids [et qu'il] s'impose sur l'esprit de l'équipe (255-257). En effet, pour lui les contextes sont là, ils sont difficiles et c'est aux délégués d'être flexibles et de s'adapter aux contextes du mieux possible. C'est aussi pour cela qu'il nous dit :

« ... ici [on n'a] pas le choix, on doit changer parce qu'on n'a pas d'autres solutions pour vraiment sortir de ce contexte avec le moins de dégâts possible. Parce que c'est un contexte difficile où la situation n'est pas facile » (281-285).

L'équipe doit se serrer les coudes ensemble pour faire face aux situations. Et quelque part, il explique que c'est justement dans ce genre de situations d'urgence, où il y a beaucoup de stress, que les gens oublient très vite les problèmes et deviennent tout de suite plus solidaire entre eux :

« ... quand tu es dans un contexte où tu sens vraiment qu'il y a le stress, tu dois gérer avec le stress, avec la sécurité, tu as pas le temps vraiment pour « gueuler » [...] alors forcément automatiquement on devient plus clair, on devient plus honnête, plus direct, plus rapide, et en même temps il y a une confiance qui s'impose, et où il y a une relation où on s'entraide beaucoup » (244-251).

Pour lui, ce genre de relation est essentiel, surtout dans des contextes où les conditions sont mauvaises et où il y a des soucis de sécurité. S'il n'y a pas d'esprit d'équipe qui s'établit dans ces moments, s'il n'y a pas de lien de confiance qui se crée même de manière temporaire, alors cela peut porter préjudice à la réalisation des objectifs de l'équipe.

- ***Vie collective des expatriés***

Fred mentionne la difficulté de partager la vie professionnelle et la vie privée avec ses collègues pendant plusieurs mois. Il décrit une atmosphère pesante qui provoque des découragements :

« Parce que c'est un contexte difficile où la situation n'est pas facile. Et parfois évidemment les gens lâchent [...] ils en ont marre, ils sont démotivés, ils veulent vraiment sortir de cette atmosphère de collègues qui devient un peu trop lourd » (284-288).

Il explique également que dans les contextes CICR, les délégués sont loin de leur famille et de leurs amis, ce qui devient à la longue très dur à gérer. Selon lui, c'est pour cette raison que les délégués nouent des liens d'amitiés entre eux, tout simplement parce que dans ces contextes là c'est un besoin qui devient vital :

« ... il y a des relations d'amitié qui se créent, [...] qui sont temporaires [...] parce que c'est un besoin humain de le faire [...] Cette relation est tellement difficile à gérer, parce que ça dépend beaucoup au CICR [...] de la culture des gens, de la mentalité, de... De beaucoup d'obstacles qui sont là, des obstacles parfois de la langue, du caractère... » (297-306).

5.4.5 Synthèse

- ***Dimension organisationnelle***

Au regard de notre analyse, nous avons constaté que Fred accorde beaucoup d'importance au rôle du chef et à l'encadrement que celui-ci peut donner. En effet, Fred a eu la chance de bénéficier d'un très bon encadrement durant sa première mission en Tunisie, ce qui a considérablement facilité son intégration dans la culture de l'institution. Par ailleurs, il souligne que grâce au coaching et à la disponibilité de sa hiérarchie, il a appris et progressé très rapidement.

C'est également dans le cadre du contexte en Tunisie qu'il a réussi à franchir cette barrière culturelle qui l'empêchait auparavant de demander de l'aide à autrui et d'admettre ses erreurs. Il insiste sur le fait que demander de l'assistance ou partager ses erreurs ne doit pas être perçu comme un point faible comme il le pensait avant, mais au contraire, que c'est une des clés du succès dans la vie professionnelle. Il explique que c'est aussi une des compétences dont doit être doté un manager pour pouvoir gérer une équipe. Pour lui, un manager doit être capable de prendre en compte ce facteur multiculturel présent au CICR dans la manière de gérer une équipe, mais il doit également être capable d'encourager les membres de l'équipe à franchir ces barrières pour oser adopter des comportements d'apprentissage comme demander de l'aide ou partager ses erreurs.

En outre, nous avons vu que la personnalité du chef est un facteur déterminant concernant son style de management puisque, selon lui, il n'y a pas de système institutionnel au CICR qui

demande aux managers de suivre une procédure en matière de gestion d'équipe. Pour Fred, les managers au CICR sont plus ou moins libres de gérer leur équipe comme ils l'entendent. De ce fait, créé ou non un environnement de travail bienveillant dépend, pour Fred, de leur bonne volonté et de leur personnalité.

Il souligne encore que, pour lui, un manager c'est comme un chef d'orchestre, c'est la personne clé, le pilier de l'équipe, celui qui peut l'amener vers le succès. C'est la personne qui permet d'harmoniser le groupe et de créer une vision commune qui l'unit pour atteindre les objectifs. Pour Fred, le manager a vraiment un devoir d'exemplarité. Attitude qui peut être déterminante pour créer un environnement bienveillant et propice aux apprentissages.

Concernant le rôle des pairs, l'analyse met en évidence l'importance accordée par Fred à la notion de confiance. Si elle est présente au sein du groupe, alors cela permet à l'équipe d'appréhender et de gérer les situations avec beaucoup plus de sang-froid et de courage. Fred perçoit cette notion de confiance comme un besoin vital pour l'équipe, surtout lors d'événements dangereux ou stressants.

Ainsi, Fred souligne que la confiance est quelque chose qui se construit, au même titre que l'esprit d'équipe. Il évoque que ce n'est pas donné à tout le monde de travailler en équipe et que ce n'est pas toujours évident de jouer le *teamwork*, dû aux personnalités de chacun. C'est pour cela que le manager a un rôle de médiateur important à jouer dans la mise en place d'un bon esprit d'équipe.

L'analyse montre encore à quel point la bonne circulation des informations est importante au sein d'un groupe. En effet, Fred souligne qu'une mauvaise circulation de l'information provoque de fausses interprétations, du stress et des tensions risquant de déstabiliser et fragiliser la sécurité psychologique des délégués.

▪ *Dimension individuelle*

Concernant cette dimension, Fred nous confie d'emblée qu'il a une grande confiance en lui et en ses capacités. Nous pouvons voir que cette confiance découle de son expérience de travail déjà acquise au CICR. La qualité de l'encadrement et la disponibilité des managers ont permis à Fred de renforcer sa confiance en ses capacités et de croire en une sécurité psychologique.

De plus, l'analyse met en évidence que Fred a réussi à construire une telle confiance dû à la qualité de son réseau. Depuis sa première année de mission, Fred s'est construit un véritable réseau de relations qui lui permet de se sentir en sécurité dans son travail quotidien. Il sait que s'il a un problème quelconque, il peut à n'importe quel moment contacter un ancien collègue, lui poser des questions et avoir des réponses. Il s'agit d'un élément qui permet de renforcer sa confiance en ses capacités car il sait que s'il se retrouve bloqué dans une situation, il ne sera jamais seul et il pourra demander de l'aide.

L'analyse met encore en lumière le rôle du feedback qui, pour Fred est primordial pour apprendre et progresser. Toutefois faut-il encore que ce feedback soit encourageant, constructif ou encore soutenant pour éviter de graves conséquences sur la qualité du travail d'un délégué et lui porter préjudice. Nous en revenons donc à la qualité du feedback, qui peut dépendre des acteurs impliqués, mais également de référents culturels différents. Ceci ne signifie pas pour autant que les délégués doivent tous avoir le même référent culturel. Ce qui

va surtout influencer le sentiment de sécurité psychologique est la manière de donner le feedback, c'est-à-dire de manière rude et irrespectueuse ou de manière constructive et encourageante.

- ***Dimension contextuelle***

L'analyse met en évidence que les contextes difficiles poussent les délégués à être très flexible. Pour Fred, si l'équipe n'arrive pas à établir des liens de confiance dans des moments difficiles et stressants, alors cela peut avoir des conséquences sur le bon déroulement des opérations de l'équipe et sur ses croyances en une sécurité psychologique. Il perçoit l'équipe comme un noyau vital qui permet de mener les objectifs et la mission du CICR dans de bonnes conditions.

Il mentionne encore que la vie des délégués sur le terrain est difficile à gérer sur le long terme dû à la séparation avec la famille et les amis. Pour Fred, la relation qui s'établit sur le terrain est une relation professionnelle. Toutefois, il revient sur la notion de réseau en expliquant que c'est un besoin essentiel pour un délégué de se créer des amis, car c'est ce qui lui permet de se sentir en sécurité dans un environnement, la plupart du temps instable.

5.5 Thibaud

5.5.1 Présentation du délégué

Thibaud est de nationalité française et a travaillé dans plusieurs organisations privées et publics avant d'être engagé comme délégué au CICR. Il vient de rentrer d'une première mission de 19 mois en Ouzbékistan en tant que délégué détention.

5.5.2 Dimension organisationnelle

a) Rôle du manager

La perception que Thibaud avait de son management était plutôt satisfaisante dans l'ensemble bien que, selon lui, certains comportements auraient pu être évités et améliorés. Il donne l'exemple suivant où son manager se plaint à son équipe de la situation trop calme de la région. Cette attitude peu exemplaire pour Thibaud amène « *un doute dans la confiance* » (228) portée à son manager et crée de la frustration :

« Si le management arrive le premier le matin et qu'il est là « pffff moi heureusement que j'ai aussi le Kazakhstan dans mon portefeuille, parce que si j'avais que l'Ouzbékistan, franchement... ». Comment veux-tu que ce soit entendu par les personnes dans l'équipe qui n'ont que l'Ouzbékistan dans leur portefeuille ? T'es là « oui bon merci de partager ton désarroi avec moi, moi j'ai pas de porte de sortie » » (231-238).

Un management qui, selon lui, a des lacunes en matière d'exemplarité envers son équipe :

« le management pour moi a un devoir d'exemplarité dans la motivation, même si le contexte où t'es est difficile » (230-231).

▪ **Accessibilité et disponibilité du manager**

Thibaud explique qu'il éprouve « un constat très contrasté » (245-246) par rapport à la disponibilité et à l'accessibilité de son manager. Il met en évidence que dans un premier temps, sa relation avec sa hiérarchie était très bonne et qu'il s'agissait d'une « hiérarchie qui [écoutait], qui [était] très à l'écoute » (196-197), et qui laissait une grande liberté aux délégués concernant les prises d'initiatives :

« ... quand tu avais envie de parler, tu passais à son bureau, il s'arrête, [discute avec toi], ça clairement c'est quelque chose dont j'aurai vu la valeur pendant ma mission » (729-732).

« ... mon management je l'ai beaucoup apprécié dans le sens où [...] on me laissait prendre des initiatives à condition que je communique sur les initiatives que je prenais, donc ça c'est agréable » (209-213).

Néanmoins, Thibaud considère que « la démarche [était] qu'à moitié faite » (203-204) dans le sens où il n'y avait aucun suivi, ni aucun retour de la part de sa hiérarchie. Thibaud a ressenti une grande frustration d'avoir une hiérarchie qui semble écouter mais qui n'agit pas en conséquence :

« ... une hiérarchie qui écoute, qui est très à l'écoute, mais qui donne in fine pas vraiment le sentiment d'entendre. Donc être écouté c'est très agréable, mais être écouté sans être entendu [...] ça finit par taper sur le système » (196-199).

Thibaud insiste à plusieurs reprises sur les lacunes concernant le suivi, à savoir « qu'il y [avait] un management qu'[était] pas là dans sa fonction du contrôle » (275-276) et qui ne recadrerait pas suffisamment les membres de l'équipe lorsqu'il y avait une erreur qui était commise.

« Déjà en soi en tant que membre d'une équipe on se sent toujours à se dire « est-ce que je rentre dans un rôle de délation ? », ce qui est jamais agréable, parce que ça crève les yeux, y'a un e-mail que tout le monde a reçu, ça crève les yeux que les questions qui ont été posées à ce visiteur sont pas les bonnes. Est-ce que cette personne est recadrée derrière ? Non, donc faut que ce soit à moi de monter au créneau en disant au management « t'as vu le dernière e-mail là ? », « Ah oui, non t'as raison, t'as raison », euh... « J'entends ta frustration », oui, c'est une chose d'entendre ma frustration mais derrière qu'est-ce qu'on fait ? » (276-286).

Nous ressentons sa frustration à travers son discours et quelque part un désinvestissement par rapport à l'équipe :

« ... devoir expliquer à quelqu'un qui a dix ans d'expérience CICR, que tel truc, non [...] Tu te dis que quelque part, ça devrait pas être à toi de le faire. Et ça, ça crée un peu un désarroi. Et tu finis par avoir envie de bosser dans ton coin, avec les gens que tu apprécies sur des problématiques qui t'intéressent » (304-311).

Pour Thibaud, avoir confiance en ses collaborateurs ne devrait pas empêcher le manager d'effectuer un certain contrôle sur ce qui se fait au sein de l'équipe :

« Y'a peut-être un peu trop de confiance, enfin c'est très agréable d'être dans un environnement où y'a une forme de confiance qui est acquise dès le départ » (320-322), mais cela « ne doit pas exclure le contrôle, et ce contrôle clairement il a pas lieu » (329-330).

▪ **Droit à l'erreur**

Thibaud est convaincu que le droit à l'erreur est très important et qu'il est nécessaire dans un environnement de travail :

« Une organisation qui donne les moyens à son employé de faire des erreurs et de pas être brutalement sanctionné pour ça, mais d'en tirer des enseignements, ça me paraît être une vertu essentielle » (566-569).

Pour lui, c'est en faisant des erreurs qu'une personne peut apprendre et progresser. Il pense donc nécessaire que le manager crée un espace de tolérance où les délégués ne se sentent pas menacés par des sanctions lorsqu'ils commettent une erreur. Il souligne tout de même qu'un tel espace ne doit toutefois pas accepter la répétition des erreurs, comme c'était le cas dans sa délégation :

« ... une erreur qui est répétée plusieurs fois ça devient une faute. Et créer un environnement qui permet l'erreur c'est très important [...] Mais malheureusement [dans notre délégation] est aussi créé un environnement qui permet la faute » (267-271).

L'environnement de travail tolérait les erreurs à répétition dû au manque de contrôle et au laxisme de sa hiérarchie, ce qui fut une source de grande frustration pour Thibaud :

« ... la frustration de ma mission ça a été lié à ça, la non-sanction. Beaucoup plus que la difficulté du dialogue avec les interlocuteurs qui font partie du job, mais la non-sanction des erreurs commises à répétition, donc des fautes commises dans l'équipe » (446-450).

Pour Thibaud, il est important de pouvoir travailler dans un environnement où les gens peuvent croire en une sécurité psychologique et ne pas se sentir menacé en cas d'erreur. Il ajoute qu'il considère tout aussi important que ce même environnement favorise les personnes à se remettre en question pour aller au-delà des croyances d'infailibilité. Il perçoit donc l'erreur comme une source de progrès essentiel dans les apprentissages au travail pour autant que celle-ci permettent aux individus d'en tirer des enseignements constructifs, afin d'éviter des récidives qui pourraient s'avérer cruciales au CICR.

« [La culture du doute] est un autre vecteur de progrès essentiel, ne jamais être persuadé qu'on a la meilleure solution, [...] ça me paraît néfaste [...] parce que ça confinerait à une forme d'arrogance et à une incapacité à se remettre en question, et qui fait enchaîner erreur sur erreur » (574-582).

▪ **Manque de feedback venant du manager**

Le laxisme et le manque de réaction du manager sont un vrai problème pour Thibaud qui considère ces attitudes comme un manque de compétences de son manager en matière de gestion d'équipe. Pour Thibaud, gérer un collectif signifie que le manager doit remplir son rôle de chef et qu'il doit être honnête et oser dire à ses subordonnés ce qui est juste ou faux, ce

qui va et ce qui ne va pas, d'une part pour montrer à l'équipe que les avis et opinions sont respectés et reconnus, et d'autre part pour pouvoir faire progresser l'équipe.

« Là aussi c'est un vrai problème, c'est que tout était génial. Toutes les idées se valent, toutes les idées même les plus connes, c'est toujours très bien... Et ça honnêtement, y a quand même un moment où tu attends de ton management qu'il fasse un certain arbitrage. [...] Toutes les idées ne se valent pas, c'est pas possible... ! » (740-746).

Pour lui, il est nécessaire que le chef sollicite l'opinion des membres de son équipe, au même titre qu'il a le devoir de donner un feedback sur ces opinions-là. C'est ce qui permet, pour Thibaud, de créer un environnement de travail sain et bienveillant où les personnes se sentent en sécurité lorsqu'elles expriment leur opinion ou leur avis.

« ... à partir du moment où le management est capable de créer une confiance dans l'équipe, [...] ça devrait inclure la confiance en le fait qu'une critique formulée à l'encontre des idées de quelqu'un dans une réunion, n'est pas une critique de cette personne » (809-814).

b) Rôle des pairs

▪ *Esprit d'équipe*

Concernant les pairs, Thibaud explique qu'il est tombé dans une équipe où il y avait

« vraiment une très bonne ambiance, des générations différentes, des cultures différentes [ce qui était] très enrichissant et [faisait] la force et la richesse de cette équipe, tant pour son action vers l'extérieur, qu'en interne » (157-160).

Il explique tout de même que, dans une équipe, il y a forcément des moments où il y a des frictions et des divergences d'opinion entre les délégués. Mais il montre que les frictions entre délégués permettent aussi à l'équipe de progresser et d'apprendre :

« On peut ne pas être tout le temps d'accord avec ses collègues, Dieu merci, si on était tout le temps d'accord ça serait un peu triste et ennuyeux, mais en tout cas [...] on sait qu'on va apprendre un certain nombre de choses » (160-164).

Pour Thibaud, tout dépend du manager et de la façon dont il va gérer ces frictions. Comme nous avons pu le voir précédemment, le comportement de son manager provoquait chez lui de la frustration et un désengagement au niveau de la tâche, mais aussi une rupture au niveau du collectif :

« ... devoir expliquer à quelqu'un qui a dix ans d'expérience CICR, que tel truc, non [...] Tu te dis que quelque part, ça devrait pas être à toi de le faire. Et ça, ça crée un peu un désarroi. Et tu finis par avoir envie de bosser dans ton coin, avec les gens que tu apprécies sur des problématiques qui t'intéressent » (304-311).

5.5.3 Dimension individuelle

c) Sentiment d'efficacité personnelle

▪ *Expériences actives de maîtrise*

Par rapport au sentiment d'efficacité personnelle, nous pouvons voir que les expériences professionnelles précédentes de Thibaud ont eu une grande influence sur sa croyance en ses propres capacités. Par ailleurs, nous avons pu voir qu'il a un esprit critique qui lui permet de prendre beaucoup de recul par rapport aux situations qu'il a vécu pendant sa mission. Son positionnement lui a permis d'avoir un regard objectif et notamment en ce qui concerne les questions de management. En effet, avant d'entrer au CICR, Thibaud a travaillé dans diverses organisations privées et publics, ce qui lui a permis d'acquérir une certaine expérience dans le domaine :

« J'ai vu d'autres organisations dans le privé, dans le public et je commence à avoir quelques idées assez arrêtées sur ce qui marche et sur ce qui marche pas dans une organisation en termes de management » (77-80).

Effectivement, nous avons vu qu'il a clairement compris quel était le rôle du manager, au même titre qu'il a rapidement cerné ce qui ne fonctionnait pas en termes de management pendant sa mission en Ouzbékistan.

▪ *Expériences vicariantes*

Thibaud a également mentionné brièvement la notion de comparaison sociale entre les délégués. En effet, il explique que les délégués apprécient beaucoup de se retrouver entre eux pour parler de leurs expériences issues de missions précédentes pour discuter et se comparer les uns aux autres.

« Les gens du CICR aiment se retrouver entre gens du CICR, pour parler du CICR, et... Ouais, parler boulot, boulot, boulot. Surtout que [...] les gens viennent de missions différentes, donc c'est toujours sympa de savoir ce qu'ils ont fait pendant leurs missions précédentes, et ils veulent aussi faire des comparaisons etc. » (617-623).

Peut-être une forme de comparaison sociale qui permet aux individus de confronter leurs propres performances avec celles de leurs pairs à travers ce processus. Ces comparaisons peuvent certainement avoir une influence sur le sentiment d'efficacité de certaines personnes, qui peut être positive ou négative.

▪ *Persuasion verbale*

Thibaud évoque encore la problématique du feedback. Nous avons déjà vu que le feedback n'était pas très présent pendant la mission de Thibaud et que cela provoquait autant de frustration qu'un feedback négatif et peu respectueux. En effet, ne pas recevoir de feedback donne l'impression à l'individu d'être totalement ignoré et que ses actions sont sans importance puisque rien n'est reconnu ni valorisé. C'est ce qu'explique Thibaud au moment des évaluations avec son chef :

« ... quand tu finis par avoir l'appréciation de ton année de mission par un manager qui se donne pas vraiment les moyens de contrôler ce que tu as fait, t'as l'impression qu'on apprécie ton action à l'aune d'un ressenti, d'un... Comment je perçois untel et ce qui peut être très subjectif [...] Et ça crée un désarroi chez la personne qui est évaluée, parce que voilà t'as l'impression que ton travail n'est pas suivi » (331-339).

L'individu est très sensible lorsqu'il s'agit d'évaluer ses compétences. Ainsi, lorsque le feedback est absent, négatif ou basé sur des ressentis, cela peut avoir des conséquences très négatives et voire même destructrices sur son propre sentiment d'efficacité personnelle. Mais comme nous l'avons vu avec Thibaud, cela n'a pas affecté son sentiment d'efficacité personnelle en tant que tel, mais cela a clairement provoqué de la frustration et du désengagement. Cette absence de feedback empêche aussi Thibaud de s'améliorer dans son travail :

« ... personne n'est parfait, moi aussi j'en ai fait des erreurs. Mais ça aussi quand tu fais des erreurs, personne m'a dit que je les ai faites, en quoi ça me permet de progresser si personne me fait un retour sur l'erreur ? » (464-469)

Et d'autre part, cela l'empêche aussi de se rendre compte des erreurs qu'il a pu commettre ou dire :

« Et puis toi-même, comment te rends-tu compte d'idées qui sont mauvaises, enfin du fait que parfois tu déconnes, s'il y a jamais quelqu'un qui te le dit ! Alors après il y a aussi les façons de le dire, on est d'accord parfois ça peut être très destructeur et qu'il faut faire attention, mais c'est une forme de feedback qui est nécessaire » (838-841) et qui peut influencer, positivement ou négativement, le sentiment d'efficacité personnelle.

5.5.4 Dimension contextuelle

d) Les contextes de travail au CICR

▪ *Rotation des équipes*

Dans un premier temps, Thibaud évoque le problème relatif à la rotation des délégués dans les équipes sur le terrain. Il explique que c'est une problématique qui concerne surtout les managers. En effet, ce qui est très fatigant pour les managers, c'est de devoir sans cesse reconstruire une équipe efficace et qui fonctionne :

« ... je pense que la plus grosse difficulté c'est pour le management. Honnêtement ça doit être affreux pour le management [...] Parce qu'à peine as-tu une équipe qui fonctionne à son régime de croisière, que ça y est, tu perds ton moteur [...] Enfin oui en faisant l'analogie du bateau, à peine parviens-tu à faire tous les réglages pour avoir vraiment une équipe performante et qui fonctionne, où tout le monde sait ce qu'il a à faire, que ça y est, t'as quelqu'un qui part. Et remettre sans arrêt sur le métier, c'est-à-dire devoir sans arrêt reprendre cette formation, ça doit être usant » (423-437).

Facteur qui peut rendre plus difficile la création d'un environnement bienveillant au sein d'une équipe.

- ***Vie collective des expatriés***

Concernant la problématique liée à la vie des expatriés sur le terrain, Thibaud explique que le mélange entre vie privée et vie professionnelle fait partie du CICR : « ... y a pas de séparation vie privée et vie professionnelle, mais ça c'est le propre du CICR » (616-617). De manière indirecte, il explique que la personne qui accepte de travailler au CICR sait qu'elle va devoir gérer cette difficulté : « ... ça dépend aussi de comment tu arrives à t'isoler ou pas et bon après chacun gère » (626-627).

Lui-même n'a pas trouvé cela si difficile à gérer. Il dit ne pas avoir eu de problème de ce point de vue-là. Néanmoins, il explique que cela dépend aussi de l'endroit où se trouve la délégation, c'est-à-dire si c'est une délégation où les délégués peuvent sortir et avoir une vie à l'extérieur du CICR, ou s'ils sont obligés de tous rester à l'intérieur de la délégation dû à des contraintes de sécurité. Ce qui peut générer plus de tensions interpersonnelles que dans des délégations où il y a des possibilités de sortir et de se divertir.

5.5.5 Synthèse

- ***Dimension organisationnelle***

Au regard de l'analyse, nous pouvons voir que Thibaud met l'accent sur le point faible du management en Ouzbékistan. Un management très accessible et à l'écoute, ce qui est un point positif, mais un management qui ne donne pas suite aux discussions abordées. Comme l'a dit Thibaud, il est très important d'avoir un manager qui accorde du temps pour écouter ses subordonnés. Toutefois, lorsque le manager ne donne jamais suite aux requêtes ou aux problèmes discutés, cela crée une grande frustration et de la démotivation de la part des membres de l'équipe concernés, comme ce fut le cas pour Thibaud.

Un management qui, selon lui, n'exerce pas sa fonction de contrôle comme il le devrait et qui, pour Thibaud, n'est pas assez sanctionnant. Pour lui, il est essentiel de pouvoir créer un espace qui laisse la place à l'erreur dans le but d'en tirer des apprentissages constructifs, mais dans son équipe, un espace de tolérance beaucoup trop large laissait la place à la faute et à la répétition des erreurs.

Il considère également que l'erreur ne doit pas être brutalement sanctionnée, mais pour lui, elle ne doit pas non plus être trop négligée. Il s'agit, pour le manager, de créer un espace de travail permettant d'apprendre de ses erreurs de manière sécurisée, sans toutefois oublier que ces mêmes erreurs peuvent avoir des conséquences sur le bien-être d'autrui si elles se reproduisent.

L'analyse a également mis en lumière que le management de Thibaud a une déficience concernant ses capacités à donner un feedback. Comme nous l'avons vu, l'absence de feedback ne permet pas à une personne de progresser. C'est un élément vital de l'apprentissage en situation de travail qui permet à une personne de se situer et de s'améliorer. Thibaud explique que son management était beaucoup trop laxiste lorsqu'il s'agissait de dire si les idées discutées dans une réunion étaient bonnes ou pas. Si rien n'est remis en question, il y a non seulement un espace qui laisse la place à la faute, comme nous l'avons dit précédemment, mais également un espace qui empêche les gens de se rendre compte de leurs erreurs et de progresser.

Concernant les pairs, l'analyse met en évidence que l'environnement de l'équipe dépend énormément du manager et de comment celui-ci va réussir à gérer les conflits et les tensions qui sont, comme le souligne Thibaud, presque inévitables. D'autant plus inévitables dans des équipes multiculturelles où les délégués doivent apprendre à vivre avec des personnes ayant des valeurs et des habitudes totalement différentes.

En ce sens, nous remarquons encore une fois que le facteur culturel ressort fortement de notre analyse. En effet, nous pouvons voir que la manière de donner le feedback ou le statut donné à l'erreur dépend énormément de la culture des gens et de leurs conceptions.

- ***Dimension individuelle***

Au regard de son discours, nous avons constaté que Thibaud a un sentiment d'efficacité personnelle assez élevé. En effet, il a une croyance en ses capacités qui lui permet d'avoir cette assurance qu'il dégage. L'analyse montre également qu'il a une grande expérience dans diverses organisations publiques et privées avant d'entrer au CICR, ce qui lui permet d'avoir un regard très critique par rapport au management qu'il a connu en Ouzbékistan.

En outre, l'analyse met en évidence que le feedback peut avoir un effet très négatif sur le sentiment d'efficacité personnelle. Au regard de l'expérience de Thibaud, nous avons remarqué que l'absence de suivi provoquait énormément de frustration et d'autant plus lorsque le seul feedback qu'il reçoit se base sur des ressentis personnels et subjectifs. D'une part, cela empêche Thibaud de prendre conscience de ses erreurs et de progresser, et d'autre part, ne pas être reconnu ni valoriser pas sa hiérarchie provoque une profonde démotivation. Cela n'a visiblement pas touché son sentiment d'efficacité personnelle, mais cela a entraîné une sorte de désengagement.

- ***Dimension contextuelle***

Enfin, l'analyse montre que la rotation des délégués dans les équipes sur le terrain peut empêcher la construction d'un environnement bienveillant. Nous avons constaté que ce facteur vient compliquer la tâche des managers en matière de gestion d'équipe. En effet, à peine ils arrivent à construire une équipe efficace, que déjà certains délégués partent pour laisser leur place à de nouveaux arrivants. Les managers doivent donc à nouveau s'adapter et réajuster l'équipe pour essayer de reconstruire un bon environnement de travail.

Ensuite, Thibaud souligne que la vie des expatriés sur le terrain fait partie de la culture du CICR. Les délégués savent qu'ils vont partager leur vie privée et professionnelle durant toute la durée de leur mission. Pour Thibaud, il s'agit d'apprendre à gérer cette contrainte pour le bon déroulement de la mission.

5.6 Synthèse générale

A l'issue de cette analyse, nous souhaitons mettre en exergue tous les éléments que nous avons relevés et qui sont en lien avec notre question de recherche sur le sentiment de sécurité psychologique. Nous trouverons un tableau synthétique à la fin de notre synthèse générale regroupant tous les éléments présentés, c'est-à-dire, pour chaque dimension, à la fois ceux qui sont favorables au sentiment de sécurité psychologique, et à la fois ceux qui empêchent de croire en ce sentiment. Cette synthèse générale nous permettra de faire le lien avec notre prochain chapitre portant sur la discussion de nos résultats.

a) Dimension organisationnelle

▪ **Rôle du manager**

FACTEURS QUI FAVORISENT...

Tout d'abord, nous avons constaté que le rôle du manager est un rôle essentiel permettant de favoriser un environnement bienveillant au travail pour l'ensemble des cinq délégués interviewés. Il s'agit pour chacun d'eux d'un rôle clé où le manager a l'entière responsabilité de son équipe. Ils perçoivent le manager comme une personne permettant de maintenir un cap et de créer une harmonie entre les délégués. Ceci dans le but de créer une vision et des buts communs pour que l'équipe puisse réaliser ses objectifs dans les meilleures conditions. Nous avons vu que pour les délégués, le manager a également un devoir d'exemplarité envers les membres de son équipe.

Accessibilité et disponibilité du manager

Concernant cette dimension, les délégués perçoivent que la disponibilité et l'accessibilité d'un manager sont des facteurs indispensables pour créer un environnement bienveillant au sein d'une équipe. C'est aussi en côtoyant des managers disponibles et accessibles que les délégués ont pu croire progressivement en une sécurité psychologique. Nous avons vu avec Fred que c'est grâce à ces deux qualités qu'il a pu se sentir en confiance et en sécurité dans son travail, et qu'il a pu apprendre rapidement le métier de délégué. Contrairement à Yvan ou Paula qui ont dû, dans leur première équipe, affronter des difficultés sans l'aide et le soutien de leur manager respectif, justement parce qu'ils ne se montraient pas disponible ni accessible pour leur équipe.

Suivi, encadrement et feedback du manager

Pour nos cinq délégués, le manager doit aussi être présent dans le suivi et l'encadrement des individus. Nos entretiens ont montré qu'il ne suffit pas que le manager soit disponible et à l'écoute, mais il doit également être capable de fournir des réponses et s'intéresser personnellement à l'évolution de chacun des délégués. Ce qui est, pour eux, un signe de reconnaissance et de valorisation.

Nos délégués perçoivent également que le manager a un grand rôle à jouer dans la bonne transmission des informations et du feedback. Pour favoriser un environnement de travail

bienveillant, l'analyse montre qu'il faut non seulement que le manager encourage le feedback au sein du groupe, mais elle montre aussi qu'il doit être capable, lui aussi, de donner du feedback d'une manière constructive et respectueuse. Nous avons vu avec Thibaud qu'un manager qui ne donne jamais son avis et qui ne donne jamais de feedback à l'équipe entraîne des tensions et des frustrations et vient fragiliser les croyances en une sécurité psychologique.

Le manager, un créateur d'espace tolérant l'erreur

En outre, l'analyse fait ressortir des points intéressants concernant le rapport à l'erreur. Les délégués interviewés ont souligné l'importance que les managers doivent accorder à la notion d'erreur. Malgré leurs différences culturelles, ils ont insisté sur le fait que personne n'est infaillible et que les erreurs sont un moyen de faire progresser l'individu dans la compréhension de son métier. Selon eux, il s'agit d'un vecteur d'apprentissage qu'il ne faut pas sanctionner brutalement. Ils soulignent qu'il est nécessaire d'accepter que l'erreur soit présente, et par conséquent, créer un espace de tolérance qui permet aux délégués de se tromper et d'en tirer des enseignements constructifs.

FACTEURS QUI EMPÊCHENT...

Personnalité du manager et fatigue émotionnelle

Presque tous s'accordent pour dire que le style de management va surtout dépendre de la personnalité du chef et de sa façon de concevoir la gestion d'une équipe. Un chef pourra autant être accessible et disponible pour son équipe, favoriser des comportements d'apprentissages, créer un environnement de travail bienveillant, alors que d'autres auront une conception de la gestion d'équipe très autoritaire, dure et ne permettant pas de créer un espace sécurisé et propice aux apprentissages. Selon nos entretiens, il s'agirait d'un facteur individuel variable et qui dépendrait également du contexte dans lequel se trouve le manager. En effet, Paula perçoit au CICR la fatigue mentale des gens comme un facteur qui vient se répercuter sur la manière de gérer l'équipe. Un manager épuisé émotionnellement et mentalement n'aura certainement plus la même force pour gérer son équipe qu'au début de sa mission.

Le manager, un créateur d'espace tolérant la faute

Comme l'a relevé Thibaud, un espace tolérant l'erreur ne signifie pas qu'il doit tolérer la faute. Pour lui, cet espace de tolérance nécessite d'être géré par le manager afin qu'il puisse contrôler si les erreurs ne sont pas répétées. Car en effet, comme Thibaud l'a expliqué, une erreur commise à répétition devient une faute professionnelle, ce qui peut avoir de graves conséquences sur la vie d'autrui ou sa sur sa propre vie. Par ailleurs, un espace qui tolère la faute serait signe d'un environnement de travail malsain et insécurisé, et où les délégués n'auraient pas conscience de leurs erreurs.

▪ **Rôle des pairs**

FACTEURS QUI FAVORISENT...

Esprit d'équipe ; qualité des relations humaines

Les délégués ont affirmé que les relations humaines sont ce qu'il y a de plus important pour réussir une mission. Selon eux, une équipe qui fonctionne bien, qui s'entraide et qui a un bon

esprit d'équipe permettra de réussir une mission même si le contexte est très difficile. Par contre, si l'équipe ne fonctionne pas, s'il y a des conflits interpersonnels, si ça ne fonctionne pas avec le manager, alors cela rendra le travail opérationnel très compliqué et voire même dangereux. L'esprit d'équipe, basé sur de bonnes relations humaines est donc le signe qu'une croyance commune en une sécurité psychologique est présente au sein d'un groupe. Ce qui permet ainsi aux délégués d'affronter les difficultés des contextes opérationnels avec plus de facilité et plus de force.

Pour les délégués, un bon esprit d'équipe dépend également de la capacité de chaque individu à s'adapter au groupe et d'être le plus flexible possible en ce sens. En effet, chaque individu est différent, à une histoire de vie différente, une culture et des valeurs différentes. Selon les délégués, il semble impossible de concevoir un esprit d'équipe sans que les individus soient conscients que vivre en groupe signifie faire des concessions et voire même changer leur façon d'être pour le bien-être du groupe.

Confiance et respect

Certains délégués interviewés ont parlé de l'importance de la confiance au sein du groupe. L'analyse a montré qu'une relation de confiance permet d'unir les membres d'une équipe, de créer un *team*. Une confiance qui, selon eux, peut très vite être détruite dès l'apparition de conflits. Cependant, nous avons noté une remarque intéressante de Fred. Il a expliqué que même si la sécurité psychologique et la confiance ne sont pas très stables au sein du groupe, le stress et l'urgence du contexte opérationnel peut, inconsciemment, lier les individus grâce à une confiance momentanée. Il est vrai que dans l'urgence, la seule préoccupation pour les délégués est de pouvoir sortir de la situation avec le moins de dégâts possible. Pour Fred, les conflits resteraient en retrait et une confiance temporaire pourrait se créer en permettant aux membres du groupe de s'en sortir. Toutefois, nous pensons qu'une équipe qui n'est pas suffisamment consolidée à la base peut sérieusement compromettre son travail opérationnel sur le terrain.

Partage d'information

Enfin, nous avons remarqué que les délégués accordent beaucoup d'importance au partage des informations. Ils soulignent que c'est quelque chose qui permet de maintenir de bonnes relations au sein d'une équipe. Certains ont souligné, comme Fred et Thibaud, qu'une mauvaise circulation et un mauvais partage des informations provoquaient des malentendus, du doute et de l'insécurité dans le groupe.

FACTEUR QUI EMPÊCHE...

Les conflits interpersonnels

A la lumière des analyses, les délégués ont expliqué que les conflits interpersonnels entre pairs sont presque inévitables lorsqu'on vit en communauté d'expatriés. Selon leurs perceptions, c'est un facteur qui peut empêcher de croire en un sentiment de sécurité psychologique au sein du collectif. Toutefois, ils mettent l'accent sur le rôle important que le manager doit jouer dans la gestion des conflits. Il est perçu comme le médiateur ayant le pouvoir de résoudre les rivalités et les oppositions entre les pairs et d'assurer le maintien d'une sécurité psychologique au sein du groupe.

b) Dimension individuelle

▪ **Sentiment d'efficacité personnelle**

FACTEURS QUI FAVORISENT...

Expériences actives de maîtrise

Par rapport à cette dimension, nous avons remarqué que les délégués sont tous arrivés au CICR en ayant eu des expériences professionnelles dans divers domaines. Nous supposons que leurs expériences précédentes et la confiance élevée que la plupart ont en leur capacité, a influencé leur manière d'aborder les problèmes de leur mission. Nous avons vu qu'ils n'abandonnaient pas devant les obstacles rencontrés, mais qu'au contraire, ils persévéraient face aux difficultés. Ceci permet de montrer que leur sentiment d'efficacité personnelle fait qu'ils ressortent de l'adversité renforcés, comme par exemple Yvan ou Paula dans le cadre de leur première équipe.

En outre, l'analyse a montré que croire en ses propres capacités d'action permet à l'individu de se créer lui-même son propre espace protégé. Par exemple, nous l'avons vu avec Yvan lorsqu'il nous parle de l'environnement de groupe de sa première équipe. Nous avons constaté que l'environnement tendu et conflictuel de cette équipe n'a, à aucun moment, déstabilisé Yvan. Au contraire, sa croyance en ses capacités d'action ainsi que son estime de soi, comme nous le discuterons plus tard, lui ont véritablement permis de rester fort face aux difficultés de l'équipe et du contexte.

Feedbacks constructifs et formatifs

L'analyse a mis en évidence qu'un feedback constructif et encourageant, qu'il soit positif ou négatif, est un vecteur d'apprentissage permettant de contribuer aux développements des compétences des membres de l'équipe. De plus, un tel feedback est signe d'un environnement de travail sain et bienveillant, contrairement à un feedback négatif ou absent qui empêche à l'équipe et aux membres de l'équipe d'avancer et de s'améliorer.

FACTEURS QUI EMPÊCHENT...

Expériences vicariantes : modelage vs compétition

Nous tenons encore à souligner que la comparaison aux pairs peut être autant un élément qui favorise ou qui empêche le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle. Nous avons vu avec Paula que la comparaison aux pairs n'était pas basée sur les apprentissages (par modelage), mais au contraire sur la compétition avec des conséquences négatives sur les apprentissages de Paula et de ses collègues. Par ailleurs, favoriser la compétition entre pairs au sein d'une équipe a pour conséquence de dissoudre les liens relationnels du collectif, de créer des rivalités et encore de fragiliser le sentiment de sécurité psychologique de l'équipe.

Feedbacks négatifs ou absents

Comme mentionné ci-dessus, nous avons relevé que le feedback avait une très grande importance aux yeux des délégués interviewés. En effet, les résultats ont montré qu'un

feedback négatif ou absent pouvait empêcher l'individu de se rendre compte de la qualité de son travail et de ses erreurs. A partir de ce constat, les délégués expliquent que l'absence de feedback ou un feedback négatif et irrespectueux empêche l'individu d'apprendre et de progresser, ce qui entraîne de la frustration, de la démotivation ou encore une diminution des croyances d'efficacité.

Etats émotionnels et fatigue mentale

Enfin, les résultats n'ont que très peu mis en évidence les états émotionnels liés au sentiment d'efficacité personnelle. Nous avons tout de même relevé le témoignage d'Yvan qui a souligné que les contextes opérationnels des missions peuvent avoir un effet sur l'état émotionnel des délégués en accentuant leur stress ou leur irritabilité. L'analyse a également montré à travers l'exemple de Paula que les personnes qui travaillent sur le terrain sont sujettes à éprouver une fatigue mentale au bout de quelques mois de mission dû au stress et à l'urgence des contextes. Ce qui peut également diminuer le sentiment d'efficacité personnel ou encore avoir des effets sur la sécurité psychologique au niveau individuel et collectif.

c) Dimension contextuelle

▪ Les contextes de travail au CICR

FACTEUR QUI FAVORISE...

Qualité des relations humaines

Nous avons remarqué que le partage entre vie privée et vie professionnelle est un élément qui fait la spécificité du CICR. Les délégués savent que s'ils partent en mission ils vont parfois devoir partager leur vie privée avec les mêmes collègues. Ils en sont conscients et c'est pour cela qu'ils expliquent qu'ils doivent parfois faire preuve de flexibilité pour s'adapter à la vie collective et pour préserver l'équipe des conflits. Pour eux, entretenir de bonnes relations humaines est essentiel pour ne pas nuire à la sécurité psychologique du groupe et pour ne pas compromettre leurs actions sur le terrain.

FACTEURS QUI EMPÊCHENT...

L'insécurité des contextes

Les résultats ont montré que l'insécurité des contextes où le CICR est opérationnel peut avoir des répercussions sur l'état émotionnel des personnes. Ces contextes peuvent générer du stress, de la fatigue mentale et émotionnelle, de l'irritabilité, compromettre les actions de l'équipe et d'autant plus si celle-ci ne partage pas une croyance en une sécurité psychologique au sein du collectif. C'est également pour cela que Fred évoquait l'importance de l'esprit d'équipe et de la confiance au sein du groupe pour renforcer les liens entre les individus et le travail d'équipe dans des situations difficiles.

Phénomène de rotation des équipes

Nous avons vu que le système du CICR en matière de rotation des équipes est à la fois un système qui permet de préserver la santé des collaborateurs, mais aussi une contrainte qui

vient compliquer le travail des managers en matière de gestion d'équipe. En effet, nous avons vu que les équipes ne restent jamais stables et qu'il y a tout le temps un ou plusieurs délégués qui quittent l'équipe pour en rejoindre une autre. Les managers doivent donc s'adapter à cette contrainte qui rend complexe la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages.

Tableau synthétique des facteurs qui favorisent ou qui empêchent la croyance en une sécurité psychologique

	Dimension organisationnelle		Dimension individuelle	Dimension contextuelle
	Rôle du manager	Rôle des pairs	Sentiment d'efficacité personnelle	Les contextes de travail au CICR
Facteurs qui favorisent	- Accessibilité et disponibilité du manager	- Confiance et respect mutuel	- Expériences actives de maîtrise	- Qualité des relations humaines
	- Suivi, encadrement et feedback du manager	- Esprit d'équipe	- Feedbacks constructifs et formatifs	
	- Le manager, un créateur d'espace tolérant l'erreur	- Partage d'information	- Expériences vicariantes de modelage	
Facteurs qui empêchent	- Fatigue émotionnelle	- Conflits interpersonnels	- Etats émotionnels / Fatigue mentale	- L'insécurité des contextes
	- Personnalité du manager (autoritaire)		- Feedbacks négatifs ou absents	- Phénomène de rotation des équipes
	- Le manager, un créateur d'espace tolérant la faute		- Expériences vicariantes basées sur la compétitivité	

Avant de passer au chapitre suivant concernant la discussion de nos résultats, nous souhaitons encore mettre en évidence certains points que nous avons relevés lors de l'analyse mais qui ne font pas partie de nos catégories de départ, à savoir la notion de culture et de réseau. Nous trouvons important de les mentionner afin de pouvoir les discuter dans le prochain chapitre et également pour garder une certaine cohérence.

Facteur culturel

Au fil de notre analyse, nous nous sommes rendu compte que le facteur relatif à la notion de culture était très présent dans les interviews des délégués, notamment en ce qui concerne la gestion des équipes au CICR.

Depuis une dizaine d'années, le CICR a ouvert ses postes de délégués expatriés à l'échelle internationale et non plus uniquement à l'échelle suisse comme c'était le cas auparavant. De ce fait, cela implique que la gestion des collaborateurs doit s'adapter à ce changement majeur qui a remis en question la gestion des équipes au CICR, désormais multiculturelles. Aujourd'hui, les managers doivent apprendre à gérer les équipes en prenant en compte les différences de cultures, de religions, de valeurs, de conceptions etc.

Par exemple, nous avons vu que certains délégués avaient des conceptions de l'erreur ou du feedback totalement opposées. Thibaud explique que ce facteur culturel joue un grand rôle dans la façon dont les gens vont recueillir la critique face à l'erreur. En effet, et comme nous avons aussi pu le voir avec Fred, il y a des cultures qui ne tolèrent pas l'erreur et qui n'en parle même pas parce que c'est perçu comme une faiblesse dans la société. Alors que d'autres cultures encouragent uniquement ce qui est bien fait ou encore d'autres qui punissent l'erreur.

A ce propos, Thibaud explique encore que pour réussir à travailler en équipe, il faut être soi-même conscient du système dans lequel nous avons grandi. Chacun devrait réussir à prendre suffisamment de distance par rapport à sa propre culture pour être flexible et pour s'adapter à la vie de groupe.

Notion de réseau

Enfin, nous avons repéré dans nos entretiens une notion qui nous paraît fondamentale et qui n'a pas été retenue dans notre grille d'analyse : la notion de réseau. Nous avons constaté à travers les discours d'Yvan et de Fred à quel point il est important pour un délégué de se créer son propre réseau relationnel, que ce soit au niveau privé en créant des amitiés, ou au niveau professionnel en créant des liens avec des formateurs, des managers ou encore des délégués.

Le réseau, ou *networking*, va selon nous bien au-delà de la notion de « pairs » ou « d'esprit d'équipe », puisqu'il se développe autant à l'interne qu'à l'externe. Un réseau se constitue de toutes les personnes qui peuvent apporter une valeur ajoutée à notre travail de part leurs connaissances diverses et variées. Par ailleurs, le réseau peut aussi développer un sentiment de sécurité psychologique comme ce fut le cas pour Fred.

En effet, nous avons vu que Fred a renforcé sa confiance en ses capacités et son sentiment de sécurité grâce au réseau de relations interne et externe qu'il s'est construit au fil des missions. Il savait qu'en cas de problèmes, de doutes ou de questions liées à son travail, il pouvait contacter l'une de ses connaissances pour l'aider dans la résolution de son problème ou de son questionnement :

« ... j'avais aussi cette confiance dans le sens que je connais des personnes, des collègues, que si ça va tourner mal ou si j'ai une question à poser, même s'ils ne sont pas dans le même contexte, même si on est plus en contact professionnel, je sais que je peux les appeler et demander des questions, et je vais avoir des réponses. Alors ça m'a vraiment donné un sentiment de sécurité énorme au boulot. Je suis bien connecté, je suis bien encadré, j'ai des anciens chefs qui sont aujourd'hui des connaissances ou parfois des amis » (661-670).

Avoir un réseau permet donc à l'individu de rester connecté au monde qui l'entoure en pouvant s'appuyer sur des personnes ressources lors de moments difficiles personnels ou professionnels. Au niveau individuel, il s'agit d'une stratégie qui permet à l'individu de se créer une certaine sécurité psychologique, c'est-à-dire savoir qu'il y a des personnes et des amis sur qui compter en cas de nécessité.

Chapitre 6 : **Discussions des résultats**

Dans le cadre de ce nouveau chapitre dédié à la discussion de nos résultats, nous désirons mettre en lien les résultats de nos analyses avec notre cadre théorique. Cette partie nous permettra également de revenir à notre question de recherche initiale. Par la suite, nous mènerons une réflexion sur certains éléments apparus dans notre analyse et que nous n'avons pas retenus dans notre grille de départ. Nous terminerons ce chapitre par quelques pistes pratiques.

6.1 La sécurité psychologique : une dimension organisationnelle

6.1.1 Rôle du manager

A la lumière de nos résultats, nous constatons que le manager a un rôle essentiel dans la construction d'un environnement perçu comme psychologiquement sécurisé. La personnalité du manager ou encore sa façon de gérer son équipe va déterminer sa capacité à encourager ou non les croyances d'une sécurité psychologique au sein du groupe. Autrement dit, son comportement, autoritaire ou participatif, va permettre de favoriser ou non la mise en place d'un environnement perçu comme bienveillant et propice aux apprentissages (Hirak *et al.*, 2012).

Exemplarité du manager

Nous remarquons, au regard de nos analyses, que le manager a un devoir d'exemplarité envers son équipe et qu'il doit être à même de montrer le droit chemin à travers son attitude. C'est également ce que met en évidence Edmondson (2004) en démontrant que le manager est une source d'influence pour son équipe, et en particulier pour favoriser la demande d'aide et le partage des erreurs, en diffusant une atmosphère sécurisée et basée sur la confiance.

Encourager la reconnaissance des erreurs et la demande d'aide

A ce propos, les résultats renforcent l'idée qu'un environnement tolérant face aux erreurs et à la demande d'aide est essentiel pour que les délégués ne se sentent pas humiliés ou menacés par une sanction. Comme le montre Edmondson (2003, 2004), la reconnaissance des erreurs est un vecteur essentiel de l'apprentissage en situation de travail, et qui l'est davantage si le manager montre lui-même à son équipe qu'il n'est pas infaillible et qu'il peut parfois se tromper ou être en position de vulnérabilité. Comportement qui permet de gagner la confiance des collaborateurs et de réduire l'anxiété face à la notion d'erreur :

Explicitly demonstrating fallibility or vulnerability can help reduce counterproductive barriers created by status differences. Team members who hear their leader admit to the group that he or she made a mistake are likely to remember this the next time they make mistakes and feel more comfortable bringing this up. (Edmondson, 2003, pp. 16-17).

En outre, Fred considère qu'oser parler de ses erreurs permet de se libérer soi-même et d'être soulagé sur le plan psychologique. Pour lui, accepter que personne n'est infaillible est une des

clés du succès dans la vie professionnelle. Il ajoute que c'est en acceptant cet état de fait qu'une personne peut se respecter soi-même et gagner le respect de ses pairs, de sa hiérarchie ou de ses subordonnés.

L'analyse ajoute encore que le droit à l'erreur ne doit pas être confondu avec le droit à la faute. Thibaud explique que, pour lui, une erreur commise à répétition devient une faute professionnelle qui peut avoir de graves conséquences sur soi ou sur autrui. Ainsi, cela vient renforcer l'idée selon laquelle l'individu doit non seulement reconnaître ses erreurs, mais également apprendre de celles-ci pour ne pas les reproduire dans le futur. Processus qui représente un risque interpersonnel pour la personne et qui est donc nécessaire d'être soutenu et encouragé par le manager pour ne pas être sous la menace de sanctions.

Accessibilité et disponibilité du manager

L'analyse montre qu'un manager perçu comme accessible et disponible favorise la mise en place d'un environnement bienveillant, notamment en encourageant les discussions et les échanges. Comme nous pouvons le voir avec Edmondson (2003), un manager qui se rend accessible et disponible permet de réduire les barrières de statuts hiérarchiques qui viennent souvent s'immiscer entre le manager et son équipe, en empêchant toute communication. Nous avons vu avec Yvan et Paula que leur premier manager ne se rendait pas disponible dû à une surcharge de travail. De ce fait, ils n'étaient pas motivés à faire le premier pas pour demander de l'aide, étant donné qu'ils ne savaient pas si cette initiative allait être acceptée ou rejetée par leur manager. Ainsi, nous pouvons voir que si le manager n'est pas perçu comme disponible et accessible, cela n'encourage pas les membres d'une équipe à adopter des comportements d'apprentissage, comme demander de l'aide, poser des questions, parler de ses erreurs ou rechercher du feedback.

A l'inverse, Fred montre que la disponibilité et l'accessibilité perçue de ses managers lui ont permis d'apprendre le métier de délégué d'une manière efficace pour lui, lui offrant la possibilité de bénéficier d'un encadrement de qualité. Fred savait qu'il pouvait à tout moment aller dans le bureau de ses chefs, poser des questions et en discuter de manière très informelle sans être sanctionné. Il savait qu'il allait être écouté et qu'il allait trouver des réponses à ses préoccupations. L'environnement de travail dans lequel il était lui a permis de croire en une sécurité psychologique, et de ce fait, apprendre efficacement son métier.

Capacité du manager à solliciter et à donner le feedback

Concernant la capacité du manager à solliciter le feedback au sein de son équipe, nous remarquons que certains managers étaient perçus comme des personnes n'encourageant pas les membres de l'équipe à exprimer leurs idées et leurs opinions. Par exemple, certains managers monopolisaient le temps de parole pendant les meetings en empêchant les discussions et les échanges au sein de l'équipe. A l'inverse, d'autres managers étaient perçus comme des personnes favorisant les discussions et les échanges d'idées, librement et en toute confiance.

L'exemple d'Yvan permet de montrer que si les personnes ne sont pas identifiées personnellement aux idées qu'elles amènent, alors elles auront plus de facilité à s'exprimer librement et en confiance. Nous constatons que ce comportement perçu du manager favorise la construction d'un environnement bienveillant et sécurisé au sein du groupe. Mais ce type d'environnement, notamment perçu par Yvan, permet également de montrer que le feedback

et l'opinion de chacun est reconnu et respecté. Ainsi, du moment que les idées sont respectées et que personne ne se sent menacé pour ce qu'il dit, tout peut être discuté et remis en question sans craindre d'être humilié ou sanctionné par ses pairs ou sa hiérarchie.

En outre, l'analyse a mis en évidence que les feedbacks ne doivent pas être uniquement sollicités par les managers, comme le dit Edmondson (2003), mais qu'ils doivent également provenir des managers. Nous voyons avec Thibaud que l'absence de feedback provenant de son manager l'empêche de s'améliorer et de savoir si ce qu'il fait est bien ou pas, ce qui met donc un frein à ses apprentissages.

6.1.2 Rôle des pairs

Qualité relationnelle entre les pairs

Concernant cette dimension, nous réalisons que la qualité des relations humaines au sein d'une équipe prend une place centrale dans la perception qu'on les délégués d'un environnement psychologiquement sécurisé. Pour eux, l'équipe et la qualité de celle-ci est le pilier central d'une mission. Ce qui rejoint également le point de vue de Carmeli et Gittell (2009b) selon lequel une qualité relationnelle élevée au sein d'un groupe permet de renforcer le développement d'un environnement psychologiquement sécurisé. Pour nos délégués, plus une équipe est soudée et plus elle aura de la facilité à affronter les situations difficiles, stressantes ou dangereuses sur le terrain. De plus, comme le fait remarquer Abric (1999), la sécurité et l'unité d'un groupe crée un « état fusionnel collectif » (cité par Beillerot, 2004, p. 503) qui le pousserait à s'unir davantage dans les moments difficiles.

Confiance et respect mutuel

Nous constatons également que les délégués considèrent la notion de confiance comme étant le moyen de créer une union et un esprit d'équipe au sein du groupe. Mais Edmondson va plus loin que cela en expliquant qu'à l'échelle d'un groupe, il est nécessaire que le climat de l'équipe se base non seulement sur la confiance mais aussi sur le respect mutuel de façon à ce que tous les membres de l'équipe n'aient pas peur de s'exprimer et d'agir en restant eux-mêmes :

« Team psychological safety involves but goes beyond interpersonal trust; it describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves » (p. 354).

Effectivement, nous percevons que la fragilité du lien de confiance dans une équipe peut très vite être rompu par des conflits et des tensions, d'où l'importance d'une croyance collective en une sécurité psychologique, lien plus puissant que la confiance.

Partager les informations et les idées librement

De plus, et comme le démontrent les analyses, un bon partage des connaissances et des informations permet de maintenir de bonnes relations au sein du groupe. A l'inverse, nous relevons qu'une mauvaise circulation et un mauvais partage des informations provoque des malentendus, du doute et de l'insécurité au sein du groupe. A ce propos, Carmeli *et al.* (2009a) soulignent que lorsque les individus d'un même groupe se sentent liés par un ou plusieurs buts communs et une qualité relationnelle élevée, cela les encourage à parler plus librement et à partager les informations et les connaissances. Ce qui s'avère, selon nos

entretiens, plus compliqué si l'environnement perçu est compétitif et s'il empêche d'avoir une compréhension commune sur les tâches et rôles de chacun.

6.2 La sécurité psychologique : une dimension individuelle

Notre discussion nous amène à présent sur la seconde notion : la dimension individuelle. Nous constatons, au regard de notre analyse et au fil de notre discussion, qu'un environnement bienveillant ou perçu comme psychologiquement sécurisé ne dépend pas uniquement de la dimension organisationnelle, c'est-à-dire du rôle du manager et des pairs. Nous découvrons que la perception d'un sentiment de sécurité psychologique est issue d'une interaction entre les facteurs organisationnels et les facteurs individuels comme nous allons le voir maintenant.

6.2.1 Le sentiment d'efficacité personnelle

Concernant le sentiment d'efficacité personnelle, les résultats mettent en évidence que les délégués ont des croyances d'efficacité plutôt élevées. Nous remarquons, à travers leurs discours, qu'ils ont une grande capacité à maîtriser les événements difficiles au cours de leurs missions. L'exemple d'Yvan permet de voir qu'il a réussi à affronter les difficultés rencontrées avec un directeur de prison rwandais et qu'il a persévéré devant l'obstacle. Cette situation montre que si une personne a une croyance élevée en ses capacités d'action, alors elle aura plus de facilité à persévérer devant des situations difficiles. Son sentiment d'efficacité sera renforcé et plus solide devant de nouvelles adversités (Bandura, 2007).

Nous constatons que le sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire les croyances d'efficacité d'une personne en ses capacités d'action, a un vrai impact sur la performance, la motivation et l'engagement du sujet dans la tâche, comme le remarquent également Galand et Vanlede (2004).

Persuasion verbale

Par ailleurs, les résultats relèvent que la nature des feedbacks est d'importance capitale pour les délégués, dans le sens où cela peut avoir un impact à la fois sur le sentiment d'efficacité personnelle, mais aussi, selon nous, sur le sentiment de sécurité psychologique. En effet, un feedback négatif, menaçant et non respectueux aurait tendance à diminuer le sentiment d'efficacité d'une personne, alors qu'un feedback négatif et respectueux aura tendance à l'augmenter.

En outre, nous pensons que des feedbacks négatifs et menaçants peuvent entraîner une diminution des croyances d'un individu en un environnement psychologiquement sécurisé. Comme nous l'avons vu précédemment, si un individu se sent menacé dans son environnement de travail, il a tendance à rester en retrait pour ne pas prendre de risques pouvant avoir un impact sur son image, son statut ou sa carrière. Si un feedback est menaçant et sanctionnant, cela aurait également, selon nous, des conséquences sur l'individu et sur sa perception d'une sécurité psychologique. Autrement dit, si un individu se sent menacé lorsqu'il reçoit des feedbacks de sa hiérarchie ou de ses pairs, il osera difficilement adopter des comportements d'apprentissage (demander de l'aide, poser des questions, parler de ses erreurs ou rechercher du feedback) de peur d'être sanctionné ou humilié.

Interaction entre le sentiment de sécurité psychologique et le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment de sécurité psychologique est, selon nous, en interaction avec le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, nous pensons que la construction préalable d'un climat de travail bienveillant permettrait de prévenir les conséquences désastreuses sur le sentiment d'efficacité personnelle, comme par exemple dû à un feedback menaçant. Soland (2011) l'a également souligné dans son mémoire de fin d'étude en montrant, indirectement, le lien qu'il y a entre un environnement de travail bienveillant et les croyances d'efficacité : « Un climat de confiance réciproque dans la relation est nécessaire pour que les feedbacks évaluatifs puissent être reçus et puissent renforcer le sentiment d'efficacité personnelle » (p. 113).

Nous pensons que si l'environnement de travail est perçu comme sécurisé et si les relations interpersonnelles sont de qualité, alors cela favorisera d'une part la transmission des feedbacks, et d'autre part, cela contribuera au renforcement du sentiment d'efficacité personnelle. Soland (2011), vient également confirmer nos propos : « Ce sentiment dépend étroitement des interactions possibles avec la hiérarchie et les pairs de l'environnement de travail ainsi que de la relation qui a pu s'établir entre les partenaires » (p. 113).

6.3 La sécurité psychologique : une dimension contextuelle

A la lumière de nos résultats, nous constatons que les contextes institutionnels dans lesquels travaillent les expatriés humanitaires sont effectivement susceptibles d'empêcher ou de diminuer les croyances de sécurité psychologique si celles-ci sont faibles et pas stables à la base. Nous pensons également que le métier d'expatriés humanitaires, si exigeant et risqué, nécessite des conditions de travail basées, entre autre, sur le sentiment de sécurité psychologique, condition essentielle à l'apprentissage en situation de travail. Les expatriés ont effectivement besoin de se sentir en sécurité au sein d'un environnement de travail bienveillant et propice aux apprentissages pour pallier à la grande insécurité du terrain.

6.2.1 Les contextes de travail au CICR

Si nous revenons à nos trois facteurs principaux qui se réfèrent à notre dimension contextuelle ; l'insécurité des contextes, la vie collective des expatriés, le phénomène de rotation des équipes ; nous constatons plusieurs éléments venant, pour la plupart, confirmer notre théorie.

L'insécurité des contextes

Les résultats confirment que l'insécurité des contextes peut entraver le bon fonctionnement de l'équipe et la santé des délégués. Les résultats montrent l'importance d'une qualité relationnelle élevée au sein d'une équipe pour parvenir à surmonter les épreuves plus facilement. En effet, si les relations entre pairs sont basées sur la confiance et le respect mutuel et si les membres de l'équipe sont liés par des buts communs, alors cela favorisera le travail et la performance de l'équipe dans des contextes insécurisés. Nous constatons que la présence d'une sécurité psychologique au sein du collectif est donc essentielle pour renforcer les actions opérationnelles de l'équipe dans des contextes risqués, stressants et dangereux.

La vie collective des expatriés

Les résultats mettent en évidence que les délégués sont parfaitement conscients de la vie qu'ils vont mener en mission, c'est-à-dire le fait qu'ils vont partager non seulement leur vie professionnelle, mais également leur privée en devant partager leurs logements. Les résultats soulignent également que ce train de vie provoque inévitablement des conflits ou des tensions entre collègues. Toutefois, nous remarquons que, malgré les tensions pouvant survenir pendant une mission, ce qui est fondamental est à nouveau la qualité relationnelle entre les pairs. Nous pensons que si des tensions interpersonnelles apparaissent dans un environnement de travail sécurisé et bienveillant, alors les conflits seront discutés et gérés sans porter préjudice à la sécurité psychologique du groupe. Ce qui est certainement plus difficile si l'environnement de groupe est menaçant à la base et si les relations entre pairs sont de mauvaise qualité.

Le phénomène de rotation des équipes

Par rapport à ce facteur, les résultats montrent que la rotation des expatriés dans une équipe est une réelle contrainte pour les managers dans la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages. Nous constatons également que les croyances en une sécurité psychologique au sein du collectif peuvent être fragilisées et difficiles à percevoir dû au va-et-vient des délégués.

6.4 Retour à la question de recherche

Voici, pour rappel, notre question de recherche générale telle que présentée dans notre chapitre méthodologique :

- *Quels sont les conditions qui favorisent ou qui empêchent la croyance en une sécurité psychologique dans les apprentissages au CICR ?*

D'après nos constatations, nous retenons que le sentiment de sécurité psychologique n'est pas uniquement favorisé par des facteurs organisationnels relatifs à l'environnement de travail. Certes, le manager et les pairs ont un rôle capital dans le développement d'une sécurité psychologique au niveau individuel et collectif, mais ce n'est pas les seuls facteurs permettant de favoriser ce développement.

A la lumière de nos analyses, nous affirmons que la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages est le fruit d'une interaction entre des caractéristiques environnementales et des caractéristiques individuelles. Nous retenons ce que Soland (2011) a constaté dans son mémoire de fin d'étude concernant le rôle de la hiérarchie et des pairs, qui selon elle, « sont sources de conflit sociocognitif, d'apprentissage vicariant, d'identification, de reconnaissance, de compétences, d'autonomie, d'appartenance, [...] et d'efficacité personnelle dans l'apprentissage en situation de travail » (p. 114). Nous ajoutons que c'est également grâce aux ressources de la hiérarchie et des pairs que cela permet de favoriser un environnement de travail perçu comme psychologiquement sécurisé par les apprenants, et qui, rappelons-le, est une des conditions essentielles de l'apprentissage en situation de travail.

Par ailleurs, nous constatons que le sentiment d'efficacité personnelle, une caractéristique individuelle, dépend et varie en fonction des situations et des facteurs organisationnels. Ce qui

signifie que le sentiment d'efficacité personnelle, même s'il est élevé à la base, va être influencé par le comportement de la hiérarchie et des pairs dans l'environnement de travail. Autrement dit, un environnement perçu par les individus comme psychologiquement sécurisé permettra de renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle. A l'inverse, un environnement menaçant et sanctionnant peut avoir des effets négatifs sur les croyances d'efficacité. Toutefois, avoir un sentiment d'efficacité personnelle élevé peut également permettre à l'individu de persévérer et d'outrepasser un environnement menaçant et peu propice aux apprentissages. C'est pourquoi nous concluons qu'il s'agit d'une interaction, ou d'une rencontre, entre des facteurs organisationnels et individuels, et qui vont ensemble favoriser ou empêcher le développement d'une sécurité psychologique.

Nous retenons également que les facteurs contextuels relatifs aux lieux d'affectation des individus sont des facteurs pouvant empêcher ou diminuer leurs croyances en une sécurité psychologique. Nous constatons que l'insécurité des contextes peuvent avoir une influence négative sur le sentiment de sécurité psychologique des individus, et notamment si leur environnement de travail est menaçant et sanctionnant. Néanmoins, nous pensons qu'il serait approprié de mener des études plus approfondie sur la question des contextes et de leur influence sur le sentiment de sécurité psychologique.

6.5 Pistes de réflexions

Au regard de notre analyse et de la discussion de nos résultats, nous tenons maintenant à évoquer d'autres pistes d'interprétation qui nous paraissent importantes et qui pourrait faire l'objet d'études plus avancée sur les facteurs qui favorisent ou qui empêchent le développement d'une sécurité psychologique.

La culture

Prenons tout d'abord l'exemple du facteur culturel et de l'influence qu'il peut avoir sur le sentiment de sécurité psychologique. Sans aller dans les détails complexes de la définition du mot « culture », nous pouvons toutefois donner une définition générale nous permettant de rappeler ses fondements. Selon la définition du Petit Larousse Illustré (1999), le mot culture désigne « [l'] ensemble des usages, des coutumes, des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent et distinguent un groupe, une société » (p. 289). Nous pouvons également rajouter les valeurs, les conceptions ou encore l'éducation.

Selon nous, lorsque des personnes de régions ou de pays différents se retrouvent à devoir travailler ensemble dans la même équipe, elles se retrouveront confrontées à des personnes ayant des valeurs différentes, une éducation différente ou encore des conceptions différentes concernant par exemple les apprentissages ou le statut accordé à l'erreur. Par exemple, Fred explique que la culture libanaise est une culture très fière qui considère, entre autre, le fait d'admettre ses erreurs ou demander de l'aide comme des faiblesses. La culture libanaise l'en empêchait, et il s'est rendu compte de l'importance d'oser demander de l'aide seulement lorsqu'il a commencé à travailler pour le CICR. C'est à ce moment-là qu'il s'est rendu compte que demander de l'aide n'était pas une faiblesse, mais au contraire une force s'il voulait réussir en tant que délégué dans cette institution et dans sa vie professionnelle en général.

La culture dans laquelle nous sommes plongés pendant notre enfance façonne notre façon d'être et notre existence. Les représentations et les croyances des gens vont déterminer leur manière d'agir dans la société ou dans une équipe. En effet, si nous prenons l'exemple du CICR, tous les délégués ne vont pas accorder le même statut ni la même importance à la notion d'erreur. Pour certains, cela sera un sujet tabou, quelque chose qu'il ne faut surtout pas évoquer en groupe, alors que pour d'autres il sera naturel d'admettre ses erreurs et d'en discuter avec autrui.

Il en va de même pour le feedback. Thibaud expliquait également que la culture joue un grand rôle dans la manière dont les gens recueillent la critique. Certains vont facilement accepter des remarques alors que d'autres trouveront cela inconcevable. Certains seront très direct et franc dans leur manière de donner le feedback, alors que d'autres seront très diplomatique.

Ces diverses manières de faire ou d'agir en groupe peuvent facilement affecter la sensibilité ou l'intégrité des individus lorsque certaines façons de faire n'existent pas dans leur culture. Cela peut susciter des incompréhensions, des doutes, de la frustration ou des tensions au sein d'un groupe. Pour Thibaud, être capable de vivre et de travailler au sein d'une équipe signifie d'être soi-même conscient du système dans lequel on a grandi, de réussir à prendre du recul par rapport à sa propre culture et regarder les cultures des autres avec un regard ouvert et tolérant.

La culture est une dimension individuelle et propre à chaque individu. Toutefois, nous pouvons voir que travailler dans des équipes multiculturelles nécessite d'être soi-même ouvert et tolérant aux différences culturelles de ses pairs. Nous pensons également que le management a un grand rôle à jouer dans la gestion de ce facteur culturel pour préserver l'équipe des conflits et pour garantir un environnement de travail bienveillant basé sur la confiance et le respect mutuel d'autrui.

L'estime de soi

Une seconde piste de réflexion intéressante concernant la dimension individuelle se réfère à la notion d'estime de soi. Au fil de notre discussion sur le sentiment d'efficacité personnelle, nous nous sommes rendu compte que l'estime de soi pouvait également jouer un rôle important à propos des croyances des individus en une sécurité psychologique.

Comme le dit Bandura (2007), « il n'y aurait pas de relation systématique entre [le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi] » (p. 24), c'est-à-dire qu'une personne peut très bien avoir un sentiment d'efficacité personnelle élevé et une faible estime de soi, et inversement. Autrement dit, nous pensons que si une personne a un faible sentiment d'efficacité personnelle mais une bonne estime de soi, alors cette personne ne se sentira pas forcément menacée par son environnement de travail (la hiérarchie ou les pairs) si elle commet une erreur. En effet, même si cette personne ne croit pas en ses capacités d'action pour une activité donnée, cela n'affectera pas nécessairement son estime de soi en cas d'échec ou de sanction.

Nous pensons en particulier à des collaborateurs novices qui n'auraient peut-être pas des croyances d'efficacité très élevée au début de leur carrière. Comme le dit Soland (2011), « Même s'ils savent qu'ils peuvent avoir l'appui de leurs supérieurs et de leur pairs, les nouveaux collaborateurs n'osent pas forcément demander de l'aide à un collègue ou à la hiérarchie, et parfois ils ne savent pas vers qui se tourner. Ils font souvent face à l'imprévu et

apprennent de leurs expériences » (p. 113). A ce moment-là, ce qui peut faire toute la différence est le degré d'estime de soi de la personne.

En effet, si son degré de satisfaction d'elle-même est faible en plus de son faible sentiment d'efficacité, alors elle aura certainement tendance à se sentir facilement menacée en cas d'erreur (peur d'une sanction, d'être humiliée ou jugée négativement). A l'inverse, si le degré de satisfaction de la personne est élevé malgré le faible sentiment d'efficacité, alors elle aura sans doute moins peur d'une menace venant de sa hiérarchie ou de ses pairs. De plus, elle prendra ses échecs comme des occasions d'apprentissage et de progression.

Le réseau, ou networking

Dans un dernier temps, nous souhaitons mettre en lumière une notion évoquée à plusieurs reprises dans nos entretiens, mais que nous n'avons pas retenue dans notre grille d'analyse : le réseau.

Nous constatons, suite à notre analyse, que les délégués accordent beaucoup d'importance au réseau de relations qu'ils construisent sur le terrain. Pour eux, ce réseau est nécessaire, non seulement pour avoir des amis/collègues sur qui compter en cas de coups durs ou de fatigue mentale ou émotionnelle, mais également pour savoir qu'en cas de problème ou de doute sur des questions professionnelles, ils sauront quelle personne contacter pour les soutenir. Selon leurs perceptions, le réseau permet de se sentir en confiance et en sécurité dans des contextes de travail pouvant être durs et éprouvants. Cela leur permet de développer un sentiment de sécurité psychologique, indispensable pour travailler et apprendre sans craintes de sanctions.

Au regard de la littérature, nous pouvons nous référer à une recherche effectuée par Carmeli (2007) sur la notion de capital social, ou *social capital*. Carmeli définit le capital social comme suit : « [Capital social is] the resources (e.g. knowledge, ideas and opportunities) that flow through a web of internal and external relationships » (p. 31). Le capital social regroupe d'une part les relations internes à l'organisation (capital interne ou organisationnel), et d'autre part, les relations externes entre l'organisation et des acteurs externes, comme des clients ou des fournisseurs (capital social externe). Pour Carmeli (2007), ce capital social serait un facteur essentiel pour construire une sécurité psychologique et pour favoriser le développement des apprentissages.

Bien que les pairs aient un rôle important dans le développement d'une sécurité psychologique, notamment à travers le soutien et le respect mutuel, la confiance et des relations de qualité, nous pensons que la notion de réseau, ou de capital social, le favoriserait davantage. En effet, le réseau de relations sociales d'un individu (interne et externe) lui permet d'être en interaction plus fréquentes, avec ses relations internes et externes, ce qui vient non seulement augmenter les échanges, mais également favoriser le partage des connaissances et les apprentissages (Carmeli, 2007). Nous pouvons donc penser que plus les interactions interpersonnelles sont fréquentes et de qualité, plus cela viendra renforcer le sentiment de sécurité psychologique des individus.

6.6 Pistes pratiques

Pour les professionnels de la formation et de l'humanitaire, nous pensons que cette recherche peut donner quelques pistes pratiques pour faire évoluer les apprentissages en situation de travail et aider la fonction formation dans ce processus.

Comme le rappelle Soland (2011) dans son mémoire de fin d'études, « l'enjeu de l'apprentissage en situation de travail est de pouvoir transférer des connaissances acquises en situation de formation dans la pratique, [et] d'encourager une pensée réflexive sur la pratique pour favoriser le développement des compétences » (p. 117). Ce qui est, *in fine*, l'objectif de la Division LnD, à savoir participer à l'évolution de la qualité des actions réalisées par le CICR, notamment en développant les compétences (aptitudes, connaissances et attitudes) de tous ses collaborateurs, tant au niveau individuel que collectif (Learning and Development Division, 2011).

Comme nous l'avons vu au cours de notre recherche, la notion de sécurité psychologique, relativement nouvelle et innovante pour les pratiques, est une condition essentielle de l'apprentissage en situation de travail, en plus de l'accompagnement. L'environnement de travail est fondamentalement le pilier des apprentissages et il est nécessaire de créer des conditions propices et qui permettent aux collaborateurs d'apprendre dans des contextes risqués et très exigeant comme c'est le cas pour les professionnels de l'humanitaire. Il est important que les individus exercent leur activité dans un environnement qui leur permettent de croire en une sécurité psychologique, où ils osent prendre des risques comme demander de l'aide, être créatif, innovant ou parler de leurs erreurs sans avoir peur de sanctions et de conséquences négatives sur leur image, leur statut, leur carrière ou leur vie.

Nous pensons qu'il devient indispensable de former les managers à la gestion d'équipe, puisqu'ils sont les plus proches des délégués sur le terrain. Le manager doit non seulement apprendre à gérer une équipe, mais également « apprendre à se distancer du quotidien pour ne plus être [celui] qui dit, mais [celui] qui fait évoluer ses propres comportements et amène les autres à changer » (Soland, 2011, p. 118). Il doit apprendre à se rendre disponible et accessible pour son équipe, à montrer l'exemple en démontrant lui-même que personne n'est infaillible et montrer que reconnaître ses erreurs ou demander de l'aide est un vecteur d'apprentissage essentiel. Mais il doit également encourager son équipe à oser exprimer ses idées et ses opinions ouvertement pour favoriser les échanges entre pairs. Aujourd'hui, le manager doit être un créateur d'espace bienveillant et propice aux apprentissages.

Nous savons que depuis maintenant deux ans, une école de management est en cours de création à la Division Learning and Development du CICR. Nous espérons que cela permettra aux managers d'acquérir toutes les compétences nécessaires à la création d'environnement de travail où la croyance en une sécurité psychologique est possible pour les délégués.

Nous pensons également que tous les nouveaux collaborateurs devraient être sensibilisés à cette notion dans le cadre de leur formation initiale. Ceci dans le but de montrer à quel point la qualité des relations humaines sur le terrain est fondamentale pour favoriser les croyances collectives en une sécurité psychologique, notamment pour créer une synergie dans le groupe, mais également pour mieux appréhender l'insécurité des contextes dans lesquels ils doivent travailler.

Quant aux formateurs, il nous semble indispensable qu'ils deviennent les relais des managers, non seulement pour les guider sur les questions d'accompagnement, mais également pour les soutenir dans la mise en place d'environnement bienveillant et sécurisé. Par ailleurs, nous pensons qu'il est important que la notion d'erreur soit perçue de plus en plus comme un moyen d'apprendre et de faire progresser les actions de l'organisation, et non comme une faiblesse qui effraie les collaborateurs.

Nous sommes toutefois conscientes que ces pistes pratiques sont le fruit d'un lent processus et que cela nécessite un grand soutien organisationnel à la Division LnD. Un soutien qui est d'ailleurs de plus en plus présent et qui tend à faire évoluer les choses en matière de management. Comme nous l'avons évoqué, une école de management est en cours d'élaboration et devrait commencer début 2013. Nous espérons vivement que tous les efforts qui ont été mis dans la construction de cette école apporteront un précieux soutien aux managers de toute l'institution, sur le terrain et au siège à Genève.

CONCLUSION

Nous arrivons maintenant à la dernière partie de notre mémoire : la conclusion. Dans un premier temps, nous commencerons par un récapitulatif de notre démarche de recherche et de nos principaux résultats obtenus. Dans un deuxième temps, nous souhaitons présenter les apports et les limites de notre travail. Enfin, nous terminerons par évoquer des pistes et perspectives pour la recherche, pour un éventuel prolongement du mémoire.

Conclusion générale

Notre objet d'étude, le sentiment de sécurité psychologique, est une des conditions essentielles qui permet de favoriser les apprentissages en situation de travail. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressées aux facteurs qui empêchent ou qui encouragent les individus de croire en une sécurité psychologique dans les équipes de travail au CICR. Plus précisément, ce questionnement initial nous a poussé à nous demander comment les expatriés humanitaires percevaient leur environnement de travail au regard de trois dimensions : organisationnelle (rôle du manager et des pairs), individuelle (rôle du sentiment d'efficacité personnelle), et contextuelle (rôle des contextes dans lesquels sont affectés les expatriés). Nous avons donc cherché à voir si ces trois dimensions étaient en liens et si elles contribuaient effectivement au développement d'un sentiment de sécurité psychologique dans les apprentissages en situation de travail.

D'un point de vue théorique, nous nous sommes principalement référées aux nombreuses recherches d'Edmondson (1999) et Carmeli (2009a, 2009b) sur le sentiment de sécurité psychologique et sur le rôle des managers et des pairs dans la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages. Nous nous sommes ensuite appuyées sur la théorie de Bandura (2007) concernant le sentiment d'efficacité personnelle. Nous avons également pris le soin d'effectuer le lien avec notre objet d'étude, le sentiment de sécurité psychologique. Enfin, nous avons utilisé une référence professionnelle (Loutan *et al.*, 2009) pour soutenir nos propos concernant le rôle des contextes institutionnels dans lesquels sont affectés les expatriés humanitaire.

Nous avons choisi d'effectuer notre recherche au Comité International de la Croix-Rouge d'une part pour des raisons personnelles comme expliqué dans notre introduction, et d'autre part, pour explorer un contexte de recherche différent de celui fréquemment utilisé par Edmondson et Carmeli dans leurs recherches respectives, c'est-à-dire le domaine hospitalier et plus précisément les équipes médicales. Nous avons donc choisi de s'entretenir avec des délégués expatriés sur le terrain travaillant dans des contextes risqués et très exigeants.

Les résultats de notre recherche ont tout d'abord confirmé les théories d'Edmondson et de Carmeli, en montrant que le manager et les pairs ont vraiment un rôle important dans le développement d'un environnement psychologiquement sécurisé. Ils ont également mis en évidence que le comportement du manager et son attitude va favoriser ou non la mise en place d'un environnement bienveillant et propice aux apprentissages, notamment à travers sa disponibilité et son accessibilité envers les membres de son équipe, son exemplarité ou encore

sa capacité à mettre en place un espace où la demande d'aide et la reconnaissance des erreurs sont reconnus comme étant vecteur d'apprentissage.

Concernant les pairs, il a été clairement identifié que la qualité des relations humaines est un facteur fondamental permettant de créer une croyance collective en une sécurité psychologique. En outre, la confiance et le respect mutuel sont deux facteurs qui permettent aux membres de l'équipe d'apporter des opinions et des idées sans avoir peur du jugement d'autrui ou d'être humilié. Nous avons encore remarqué que la présence de buts communs permet de lier les membres de l'équipe et de créer une compréhension commune, si bien que cela amène une certaine force psychologique à l'équipe pour affronter les difficultés extérieures.

Cependant, et au-delà de cette approche, notre recherche a permis de montrer que le sentiment de sécurité psychologique ne dépend pas uniquement de facteurs organisationnels, mais également de facteurs individuels comme le sentiment d'efficacité personnelle, et voire même l'estime de soi, comme nous l'avons suggéré dans nos pistes de réflexion. Un environnement de travail bienveillant est donc le fruit d'une interaction entre des facteurs organisationnels et des facteurs individuels. Les résultats ont montré qu'un individu ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé peut très bien réussir à surmonter un environnement conflictuel et peu propice aux apprentissages. Par ailleurs, un environnement perçu comme psychologiquement sécurisé peut augmenter le sentiment d'efficacité personnelle. Néanmoins, un environnement menaçant et sanctionnant peut également contribuer à diminuer le sentiment d'efficacité personnelle des individus, et d'autant plus si l'estime de soi est faible pour une activité donnée.

Enfin, nous avons constaté que les contextes dans lesquels sont affectés les expatriés humanitaires sont susceptibles d'avoir des effets sur leur état émotionnel, provoquant de la fatigue ou de l'irritabilité. Les résultats ont montré que la qualité des relations entre les pairs est essentielle pour réduire ces risques de fatigue psychique et physique, mais également pour maintenir les croyances de sécurité psychologique de l'équipe. En outre, les croyances collectives en une sécurité psychologique aideraient l'équipe à surmonter la forte insécurité de certains contextes. Nous constatons donc que la dimension contextuelle aurait tendance à empêcher ou à diminuer des croyances en une sécurité psychologique, et d'autant plus si l'environnement de l'équipe est fragile et menaçant à la base.

Apports et limites de notre recherche

Apports de la recherche

Dans un premier temps, nous souhaitons faire part des apports de notre recherche sur un plan personnel. Dans un deuxième temps, nous exprimerons les apports que notre recherche a suscités par rapport à notre compréhension de l'objet d'étude.

Tout d'abord, nous constatons que notre recherche fut très enrichissante sur le plan personnel. En effet, cela nous a permis d'une part, de vivre une expérience riche en découverte, et d'autre part, d'explorer une autre dimension relative à l'apprentissage en situation de travail. Par rapport à ce dernier point, nous avons, au fil de notre étude, modifié nos perceptions initiales sur les conditions qui permettraient de favoriser les apprentissages en situation de travail. Nous avons à l'idée que les apprentissages en situation de travail dépendaient essentiellement d'un bon accompagnement de la part d'un pair expert ou d'un modèle.

Toutefois, nous avons découvert que le sentiment de sécurité psychologique était une autre condition fondamentale de l'apprentissage en situation de travail. Notion que nous avons trouvée passionnante, par son originalité dans le domaine de la recherche et par son importance dans les processus d'apprentissage.

Du point de vue de la recherche, nous estimons que notre étude a permis d'amener un autre éclairage sur la notion de sécurité psychologique. En effet, nous pensons notamment à l'aspect interactionnel entre, d'une part, la dimension organisationnelle (rôle du manager et des pairs), et d'autre part, la dimension individuelle (sentiment d'efficacité personnelle, estime de soi) pour qu'un sentiment de sécurité psychologique puisse se développer. En outre, nous n'oublions pas la dimension contextuelle, qui nous paraît essentielle à considérer compte tenu de l'influence qu'elle peut engendrer sur la sécurité psychologique.

Limites de la recherche

En tant qu'apprentis chercheurs, nous avons réalisé à quel point mener une recherche est un travail long et exigeant. Nous pensons qu'une des limites de notre travail se situe au niveau des entretiens réalisés auprès des délégués. Avec du recul, nous pensons que nos questions d'entretien auraient pu être élaborées de manière différentes et plus pertinentes, notamment en ce qui concerne le sentiment d'efficacité personnelle et les questions liées aux contextes. En effet, nous n'avons pas toujours réussi à faire ressortir ce qui nous intéressait.

Au niveau de la théorie, nous avons eu du mal à trouver de la littérature à propos de notre troisième dimension concernant les contextes dans lesquels sont affectés les expatriés humanitaires. Nous pensons que cela est dû au fait que ce chapitre théorique était déjà très spécifique au CICR, ce qui a compliqué nos recherches.

Au fil de notre travail, nous avons réalisé à quel point il était intéressant de distinguer trois dimensions (organisationnelle, individuelle et contextuelle) pour l'intérêt de la recherche. Toutefois, nous avons eu le sentiment de ne pas avoir été assez loin dans le développement des dimensions individuelles et contextuelles dû au manque d'information spécifique à ces deux dimensions dans nos entretiens.

Enfin, en tant qu'apprentis chercheurs, nous reconnaissons avoir eu du mal à ne pas généraliser nos résultats. Nous avons dû veiller, tout au long de notre travail, à bien rester sur des perceptions tirées de nos entretiens et à ne pas les généraliser aux noms de tous les délégués du CICR.

Pistes d'explorations futures

En guise de prolongement de notre recherche, nous pensons qu'il serait utile de resserrer l'objet de recherche en observant plus en détails les interactions entre la dimension organisationnelle et la dimension individuelle, en allant non seulement observer le sentiment d'efficacité personnelle, mais également le rôle de l'estime de soi. Comme nous l'avons vu dans nos pistes de réflexion, l'estime de soi d'une personne peut l'aider à surmonter un environnement menaçant ou peu propice aux apprentissages et d'autant plus si une personne a un sentiment d'efficacité personnelle pas très élevé. Nous pensons que cela pourrait être intéressant de mener une recherche spécifiquement sur ces deux notions individuelles en observant le lien avec le sentiment de sécurité psychologique.

Par ailleurs, nous suggérons, pour de futures recherches dans le domaine humanitaire sur le sentiment de sécurité psychologique, de déterminer un échantillon différent de celui que nous avons choisi, c'est-à-dire les expatriés humanitaires. En effet, nous considérons que les collaborateurs travaillant à Genève, au siège du CICR, peuvent également être soumis à de très fortes pressions et à de grands risques dans leur travail quotidien.

Nous pensons notamment aux collaborateurs travaillant au département des opérations et qui sont chargés d'assurer la coordination des activités du CICR avec le terrain. Au sein de ce département, il y a, entre autre, l'unité « sécurité et stress » ou encore l'unité de « déploiement rapide » sollicitée en cas d'extrême urgence humanitaire sur le terrain. Mais il y a également la « cellule de crise » qui s'occupe, entre autre, des négociations lors d'enlèvements de délégués ou d'autres situations où la vie des collaborateurs sont en danger. Il serait donc intéressant d'approcher ce public et de voir comment est-ce qu'ils perçoivent leur environnement de travail lorsqu'ils ont à gérer des situations très risquées.

BIBLIOGRAPHIE

- Albarello, L. (2007). *Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique* (3^e éd. rev. et aug.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* (2^e éd., J. Lecomte, trad.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle, G. & Ruano-Borbalan, J.-C. (2009). *Encyclopédie de la formation*. Paris : PUF.
- Beaud, S. & Weber, F. (1998). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.
- Beillerot, J. (2004). Le groupe en formation. In P. Carré & P. Caspar (Ed.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (2^e éd. rev. et aug., pp. 499-514). Paris : Dunod.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (2^e éd. rev. et aug.). Paris : Armand Colin.
- Bourgeois, E. & Nizet, J. (1997). *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : PUF.
- Bourgeois, E. & Chapelle, G. (2006). *Apprendre et faire apprendre*. Paris : PUF.
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009a). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 6(1), 81-98.
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009b). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carré, P. & Beillerot, J. (Ed.) (2004). *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle : autour de l'œuvre d'Albert Bandura* (Savoirs, Hors-série). Paris : L'Harmattan.
- Carré, P. & Caspar, P. (2004). *Traité des sciences et des techniques de la formation* (2^e éd. rev. et aug.). Paris : Dunod.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Harvard Business School: Boston.

- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. Harvard Business School: Boston.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Errors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Fragnière, J.-P. (2009). *Comment réussir son mémoire* (4^e éd.). Dunod : Paris.
- Guittet, A. (2002). *L'entretien. Techniques et pratiques* (6^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Galand, B. & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? In P. Carré & J. Beillerot (Ed.), *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle : autour de l'œuvre d'Albert Bandura* (Savoirs, Hors-série, pp. 91-109). Paris : L'Harmattan.
- Galand, B. (2006). Avoir confiance en soi. In E. Bourgeois & G. Chapelle (Ed.), *Apprendre et faire apprendre* (pp. 247-260). Paris : PUF.
- Ha Vinh, T. (2009). Organisation et formation : politiques de développement et de formation – Etude de cas : le Comité International de la Croix-Rouge. In J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle & J.-C. Ruano-Borbala (Ed.), *Encyclopédie de la formation* (pp. 297-307). Paris : PUF.
- Hirak, R., Chunyan Peng, A. & Carmeli, A. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107-117.
- Kevassay, S. (2007). *Mémoire de recherche. Théories et pratiques sociales* (5^e éd.). Paris : Vuibert.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. In P. Carré & J. Beillerot (Ed.), *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle : autour de l'œuvre d'Albert Bandura* (Savoirs, Hors-série, pp. 59-90). Paris : L'Harmattan.
- Le Petit Larousse Illustré 2000, (1999). Paris : LAROUSSE.
- Loutan, L., Aebischer-Perone, S., Avril, J., Tamrat, A., Tardin, A. & Chappuis, F. (2009). La santé des expatriés humanitaires : une priorité pour le CICR et MSF. *Revue Médicale Suisse*, 5, 54-56.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Soland, S. (2011). *Interactions sociales et apprentissages en situation de travail*. Mémoire de maîtrise en Sciences de l'éducation orientation formation des adultes, Université de Genève.

Thillet, P. (2011). Le cadre est-il responsable du développement des compétences de ses collaborateurs ? *Education Permanente*, 187, 121-133.

Van Der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck Université.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3^e éd. rev. et aug.). Paris : Dunod.

REFERENCES INSTITUTIONNELLES

Bourgeois, E. (2008). *L'apprentissage en situation de travail (AST) au CICR*. (Document de référence, version finale). CICR : RH_FOR.

Comité International de la Croix-Rouge, CICR. (2005). *Découvrir le CICR*. CICR : Genève.

Comité International de la Croix-Rouge, CICR. (2009). *Doctrine. Le CICR, sa mission et son action*. CICR : Genève.

Comité International de la Croix-Rouge, CICR. (2010). *La stratégie du CICR 2011-2014. Répondre toujours mieux aux besoins des victimes*. CICR : Genève.

Direction des Ressources Humaines du CICR, (2006). *Cadre de référence de la formation au CICR*. CICR : RH/DIR.

Learning and Development Division, (2011). *Guiding framework of learning and development in the ICRC: Promoting learning and leadership at all levels of the ICRC*. ICRC: LnD.

People Management Programme, (2012). *The People Management Programme. Update, 1, 1-2*.

ANNEXES

Annexe 1 : Le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (MICR)	105
Annexe 2 : Les principes fondamentaux du MICR	106
Annexe 3 : Organigramme du CICR.....	107
Annexe 4 : LnD Division Organisation Chart.....	108

Le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Les Sociétés Nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



Le Comité International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



« Les Sociétés nationales incarnent les principes d'action du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans 186 pays et territoires à travers le monde. Auxiliaires des pouvoirs publics de leur pays dans le domaine humanitaire, elles fournissent toute une gamme de services, en particulier dans le secteur de la santé, de l'aide sociale et des secours en cas de catastrophe. Elles sensibilisent également leurs concitoyens aux valeurs humanitaires et se font les porte-parole des personnes vulnérables ou agissent en leur nom. En temps de conflit armé, les Sociétés nationales viennent en aide à la population civile touchée et apportent, s'il le faut, leur concours aux services médicaux de l'armée ».

« La Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, grâce à son réseau mondial de 186 Sociétés nationales fondées sur le volontariat, est la plus vaste organisation humanitaire au monde. Elle travaille à l'amélioration des conditions d'existence de toutes les personnes vulnérables, dans un monde où l'on déplore toujours plus de catastrophes et plus de violence ».

« Le CICR, quant à lui, est une organisation impartiale, neutre et indépendante, dont la mission exclusivement humanitaire consiste à protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et de la violence interne, et à leur porter assistance. Il dirige et coordonne les opérations internationales de secours du Mouvement dans les situations de conflit, et s'efforce de prévenir les souffrances humaines en œuvrant pour la promotion et le renforcement du droit humanitaire et des principes humanitaires universels ».

Source : Cours « Bienvenue au CICR » - Septembre 2010

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROSSANT-ROUGE

Les Principes fondamentaux ont été proclamés par la XXe Conférence internationale de la Croix-Rouge, Vienne, 1965. Ce texte révisé est contenu dans les Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, adoptés par la XXVe Conférence internationale de la Croix-Rouge, Genève, 1986

Humanité

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité

Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détresses les plus urgentes.

Neutralité

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

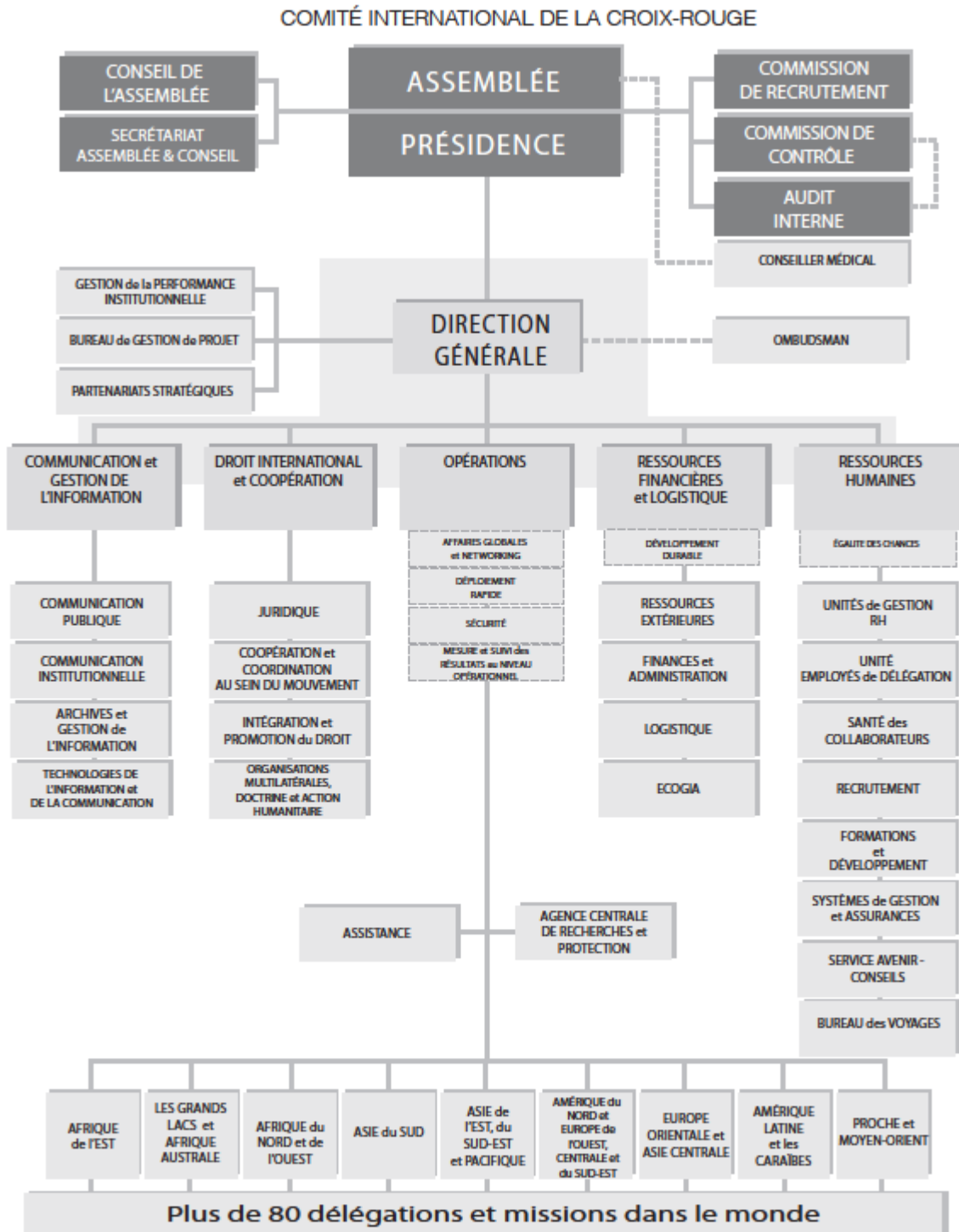
Unité

Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Source : <http://www.cicr.org>, consulté le 3 août 2012



LnD Division Organisation Chart

