

Des équipes apprennent à libérer leur potentiel

TRAVAIL DE GROUPE Entraîner la sécurité psychologique a pour effet de renforcer la collaboration au travail. Quarante-cinq équipes développent leurs compétences dans ce domaine dans le cadre d'un projet pilote.

PAR DANIELA DECK

On a toutes et tous déjà enduré ces séances d'équipe monopolisées par les platitudes d'un participant, ou les tirades tant redoutées de Monsieur ou Madame «Je-sais-tout» de service. Dans les deux cas de figure, les propos entrent par une oreille et ressortent par l'autre, le temps que le monologue ne s'essouffle. Mais à la fin, c'est du temps de travail perdu, sans oublier les idées avisées restées sans écho, voire jamais exprimées. S'y ajoutent les oublis et les erreurs passées sous silence, au risque de les voir se ré-

Page spéciale
CAMPUS BIENNE
Coup de projecteur sur le département Technique et informatique de la BFH

péter. Malheureusement, de telles constellations grèvent les équipes de nombreuses entreprises.

Un projet d'Innosuisse a pour ambition d'y remédier, grâce à l'entraînement à la sécurité psychologique des équipes. Pour commencer, chaque membre doit apprendre à exprimer son opinion avec sincérité, sans devoir craindre de sanctions (dédain, moquerie, contradiction, etc.). Ensuite, le temps de parole est réparti de manière égale entre tous les membres de l'équipe. Les plus discrets sont encouragés à participer et les bavards, à faire de la place aux autres. Dans un troisième temps, les erreurs peuvent être abordées sans détour dans le contexte d'une confiance mutuelle. Elles peuvent ainsi être éliminées plus rapidement.

Un exercice bref par semaine

Pour l'entraînement à la sécurité psychologique, le département Technique et informatique de la Haute école spécialisée bernoise BFH collabore avec l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW) et des partenaires économiques. Du côté de la BFH, le projet est dirigé par Ina Goller, professeure en gestion de l'innovation et responsable de la filière d'études EMBA Innovation. Ses domaines de spécialité – la psychologie et la



En s'entraînant à la sécurité psychologique, les membres des équipes apprennent à poser des questions, faire des commentaires ou soulever des erreurs librement. LDD



“Mon expérience en économie m'a appris qu'une amélioration des compétences sociales peut renforcer l'innovation.”

INA GOLLER
PROFESSEURE EN GESTION DE L'INNOVATION

mécanique – lui permettent d'avoir une bonne vue d'ensemble de la problématique de la dynamique de groupe au sein des équipes de professionnels.

«Mon expérience en économie m'a appris qu'une amélioration des compétences socia-

les peut renforcer l'innovation», explique la professeure. S'appuyant sur l'expérience acquise par Ina Goller dans le cadre de son travail de doctorat, ainsi que sur la recherche fondamentale développée par Amy Edmondson, professeure à Harvard, les cinq membres du groupe de projet ont développé une série de petits exercices. Ceux-ci sont actuellement testés par quarante-cinq équipes formées de cinq à seize participants chacune. Les employeurs suivants participent au projet pilote: Swisscom, la Poste, les CFF, la Mobilière, Digitec-Galaxus, Switch et crb. «Notre vœu est de couvrir différents secteurs de l'industrie. Outre les grandes régions fédérales, nous sommes heureux de compter une société d'assurances, un commerce en ligne, une entreprise informatique et une société active dans le secteur de la construction et de l'immobilier», relève Ina Goller. Les équipes devaient satisfaire à une seule condition: avoir des compétences décisionnelles.

Les unités uniquement exécutantes – travaillant à la chaîne, par exemple – n'ont pas été intégrées au projet.

Règles du langage et connaissance de soi

Toutes les semaines, les membres de l'équipe pilote, y compris les chefs d'équipe, reçoivent un courriel avec un bref énoncé d'exercice. Ce «nudge», ou coup de pouce, représente un quart d'heure de travail. L'injonction formulée doit être pratiquée dans le cadre de l'activité professionnelle. Le projet dure 24 semaines. Les équipes l'ont entamé à tour de rôle entre mai et septembre 2020.

Les exercices hebdomadaires varient, allant de la culture du langage à la connaissance de soi. Le premier aspect est abordé notamment à travers l'injonction suivante: remplace le terme antagoniste «mais» par le terme neutre «et». Au lieu de dire «oui, mais...», dire «oui, et...». Pour développer la connaissance de soi, les participants doivent réfléchir pendant sept jours aux situations et aux personnes qui les poussent à s'autom-

seler. Tous les deux mois, des bilans intermédiaires sont prévus sous la forme de questionnaires. Un sondage ultérieur réalisé six mois après la fin du projet permettra de cerner ses effets durables sur le travail au sein de l'équipe. Le projet expérimental englobe par ailleurs un groupe de contrôle constitué de 15 équipes travaillant dans les entreprises participantes. Ces équipes doivent uniquement remplir les questionnaires sur la consolidation des équipes, elles ne font pas les exercices. Grâce au comparatif ainsi obtenu, la responsable de projet peut identifier et exclure des modifications dues à des facteurs environnementaux au sein de l'entreprise et des changements spontanés au sein des équipes.

La sincérité, une arme à double tranchant

L'idée que les équipes profitent des exercices semble d'ores et déjà se confirmer. «Certes,

les participants n'effectuent pas tous les exercices avec la même assiduité. Mais les retours reçus jusqu'à présent démontrent une augmentation de la sécurité psychologique au sein des équipes. Les échanges sont plus intenses, voire plus animés dans certains cas», souligne Ina Goller.

La sécurité psychologique n'a rien d'un cadre douillet dans lequel on ne ferait qu'échanger des amabilités. «La sincérité peut blesser. Un comportement qui dérange beaucoup de gens mais qui n'a jamais été dénoncé est perçu comme acceptable. Du coup, un feedback sincère peut paraître abrupt et fortement affecter les personnes concernées.»

L'environnement physique joue lui aussi un rôle sur la sécurité psychologique. Les équipes s'exercent dans un environnement familier, et non dans une salle de réunion externe. Ina Goller voit ici du potentiel: «D'après mon expérience, l'intégration dans le travail quotidien a des effets plus durables qu'une formation continue suivie uniquement hors de l'entreprise.»

Cet été, les expériences accumulées feront l'objet d'une évaluation et le concept sera adapté à l'aune des résultats. L'entraînement à la sécurité psychologique doit être mis à la disposition des partenaires du projet, mais aussi du grand public, en tant que projet open source. La solution devrait être mise en ligne cet automne ou en 2022 au plus tard.

Dans l'idéal, l'envoi des courriels sera modernisé au terme de la phase pilote. Après la création d'un site internet spécifique, les exercices pourraient se faire par exemple via une application avec l'envoi automatique de notifications push. «Mon rêve est qu'un jour, toutes les équipes avec des compétences décisionnelles suivent l'entraînement à la sécurité psychologique et tirent profit des exercices pratiques», conclut Ina Goller.

Afin d'évaluer le besoin des entreprises dans le domaine de l'entraînement à la sécurité psychologique, Ina Goller invite les employeurs intéressés à la contacter à l'adresse: ina.goller@bfh.ch

«Je n'arrivais pas à me décider pour une branche»

PERSONNALITÉ Expérience professionnelle et études d'une seule traite: c'est ce que propose la Haute école spécialisée bernoise aux titulaires d'une maturité avec sa filière de bachelor. Luana Schmid, 18 ans, a commencé ses études en Informatique médicale en été à Bienne et travaille parallèlement au Bürgerspital de Soleure.

Qu'est-ce qui vous a poussée à entamer des études dans une haute école après votre maturité?

Après quatre ans d'apprentissage intensif au Gymnase, je n'avais aucune envie de potasser encore de la théorie pendant trois à cinq ans à l'université. Grâce à son orientation pratique, ses outils d'apprentissage interactifs et aux travaux de groupe, la haute école m'attirait bien plus.

Qu'est-ce qui a fait pencher la balance en faveur de l'informatique médicale et qu'est-ce que cela implique réellement?

La séance d'information de la BFH à Bienne, en février. Mes intérêts sont très divers et je n'arrivais pas à me décider pour une branche. En visitant le Living Lab et son cabinet médical, sa pharmacie et son environnement de recherche à la Haute-Route, j'ai compris que cela représentait pour moi la combinaison parfaite entre la numérisation et les soins. L'informatique médicale touche à tous les aspects numériques de la prise en charge des patients: gestion des dossiers, maintenance du logiciel sur les dispositifs médicaux et sou-



Luana Schmid, étudiante. LDD

tien au personnel médical et soignant pour les questions administratives.

Comment avez-vous entendu parler de ce nouveau bachelor intégrant la pratique (PiBS)?

Je pensais devoir effectuer un stage pour être admise à la BFH. Quand j'ai eu vent de ce nouveau PiBS lors de la séance d'information, j'ai été ravie. Pouvoir étudier tout de suite, tout en travaillant simultanément dans un hôpital, c'est la solution idéale.

Avez-vous dû organiser votre place de stage personnellement?

Non, la BFH a entrepris les démarches pour moi. Mon chef au Bürgerspital de Soleure a étudié lui-même l'informatique médicale à Bienne. Il a accepté de

tenter l'expérience PiBS de quatre ans en m'engageant comme stagiaire. Les deux premières années, je travaillerai dans la division Support, ensuite dans celle de l'informatique médicale à proprement parler.

A quoi ressemble votre vie professionnelle et étudiante au quotidien?

Du lundi au mercredi matin, j'exerce au Bürgerspital, bien que pour l'instant, je sois en partie en télétravail. Le reste de la semaine, du mercredi après-midi au vendredi soir, je me consacre aux études, qui se déroulent pour le moment entièrement en ligne.

Quelle valeur accordez-vous aux activités pratiques?

Je suis une personne très pratique. Rester des journées entières devant un écran: très peu pour moi! C'est pourquoi l'échange avec le personnel médical est si important pour moi, comme passer d'un service à l'autre, manipuler différents appareils et traiter des questions variées. D'ailleurs, notre équipe de support au Bürgerspital s'occupe aussi des sites d'Olten, de

Granges, de Dornach et de la clinique psychiatrique. En ce moment, grâce à tout ce temps passé en télétravail, je suis heureuse d'aller me promener souvent avec mon chien et de pouvoir me défouler à l'extérieur. En temps normal, je joue au volleyball pour me ressourcer. Je m'entraîne et je participe régulièrement à des tournois.

Quelles expériences avez-vous faites depuis le début de ce PiBS en été?

Franchement, j'ai fait de bonnes expériences. Avec une collègue du PiBS, je fais partie d'une classe d'étudiants à

temps partiel – une filière avec moins de 20 participants. J'ai pu commencer à travailler à l'hôpital un mois avant la rentrée, pour éviter de tout commencer en même temps. J'ai mis ce mois à profit pour suivre un cours d'introduction à la programmation à la BFH, car j'avais très peu étudié la programmation à l'école. Jusqu'ici, tout se déroule sans accroc. Le PiBS est si intéressant que je peux m'imaginer que les titulaires d'une maturité seront bientôt nombreux à vouloir s'y inscrire. Reste à espérer qu'ils trouveront une aussi bonne place de stage que moi.

ENTRETIEN: DANIELA DECK

POUR TOUT SAVOIR SUR LE CURSUS PIBS

La Haute école spécialisée bernoise BFH propose depuis 2018 le cursus de bachelor intégrant la pratique (PiBS) pour les gymnasiens dans les domaines Informatique, Informatique médicale, Génie électrique et technologie de l'information, ainsi qu'en Ingénierie de gestion. Les jeunes adultes devaient jusqu'ici effectuer un stage de douze mois après leur maturité pour accéder aux études à la BFH. Désormais, il leur est possible de passer sans problème du gymnase à la BFH. Le cursus PIBS de quatre ans combine l'expérience pratique et la théorie. La condition préalable est de trouver une place de stage appropriée. DDE

PAGE CAMPUS

Séances d'information

Informez-vous sur l'offre de la BFH, département Technique et informatique, sur la formation et la formation continue (tous les cours en ligne):
16 février 2021: Bachelor of Science en Mécanique, en Ingénierie de gestion, en Microtechnique et technique médicale.
17 février 2021: Filières en MAS – EMBA – DAS – CAS.
24 février 2021: Master of Science in Engineering et in Biomedical Engineering.
Plus d'informations sur bfh.ch/ti

Impressum

Cette page mensuelle est coproduite par la BFH, Le Journal du Jura et le Bieler Tagblatt. La BFH participe à la planification des thèmes. La rédaction est responsable du contenu rédactionnel réalisé par un journaliste indépendant.