



# Responsabiliser et accompagner à distance



Semaine SST 2021  
Odile Criblez Gruaz





# Objectifs

---

Sensibiliser aux différentes thématiques de la santé et sécurité au travail

---

Développer une perception partagée du risque et des bénéfices à agir

---

Faire progresser les pratiques en proposant des outils et trucs et astuces dans leur quotidien

---

Eveiller de l'intérêt à agir chacun et chacune à son niveau



# Programme



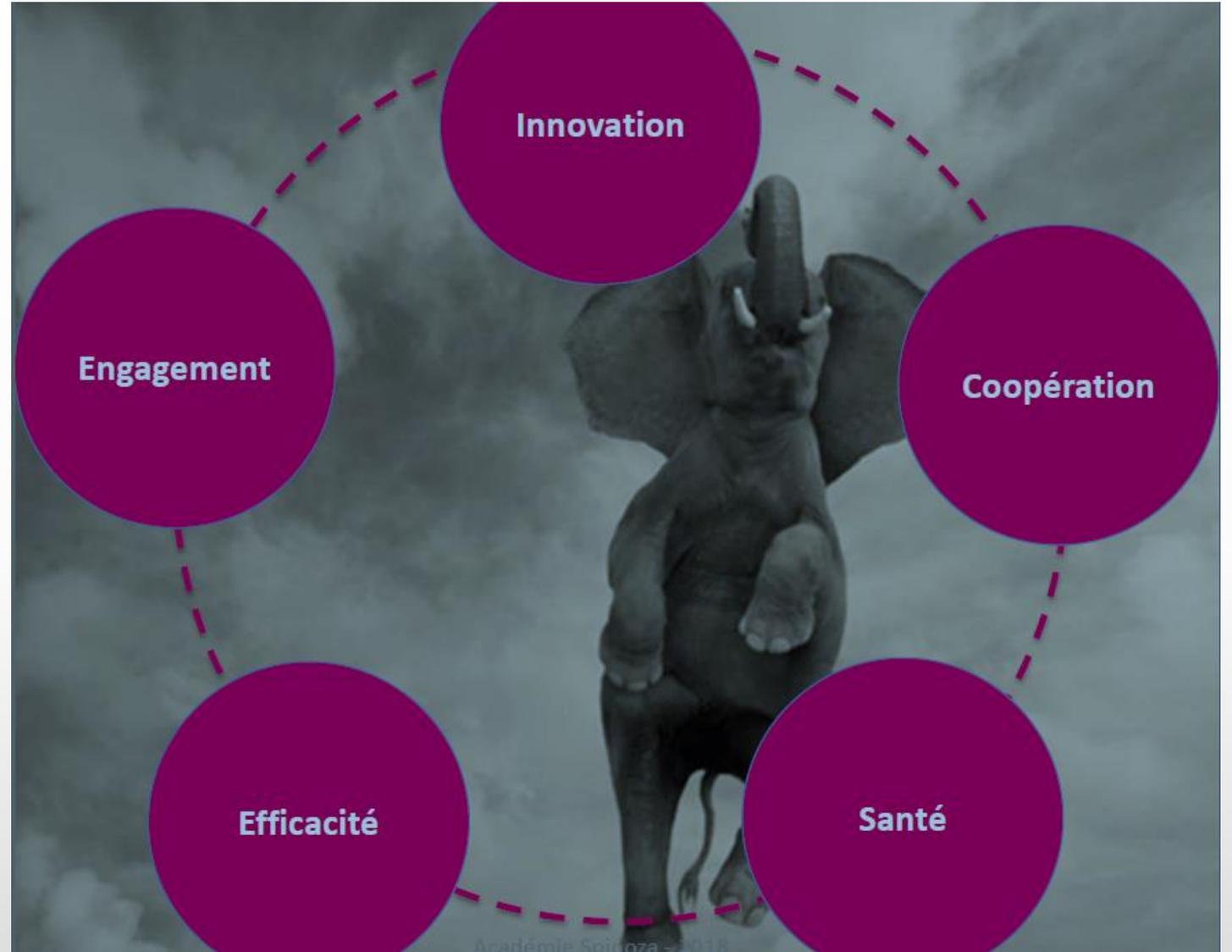


Pour vous, quels sont les 2 bénéfices clé d'une équipe autonome et responsable à distance ?





Les 5 dimensions du bien-être au travail.  
Quel impact au niveau managérial dans le TAD ?



Source : Fabrique Spinoza, Les fondamentaux du BAT au travail, Paris 2018



# TAD 2020 – 2021 : outil google Jamboard

RÉTRO SPECTIVE



Succès / Difficultés / Obstacles

CONTINUE / STOP / START

*@Sketch & Good*

# Groupe 1

## Succès

innovation

amélioration  
du rendement

prise de  
conscience de  
problèmes  
existants en  
présentiels

moins  
d'interférences

meilleur  
équilibre  
vie privée  
- vie pro

crise a généré  
un esprit de  
solidarité très  
fort malgré la  
distance

## STOP

**No  
limit**

interruptions dans  
le bureau ont été  
remplacées par des  
interruptions via le  
"chat" ou autres  
outils

**100%  
télétravail**

accueil  
nouveau  
collaborateur

## START

**météo  
du  
groupe**

utiliser et se  
former sur les  
outils  
collaboratifs

## CONTINUE

savoir  
mettre les  
priorités

Ritualiser  
les  
bilatérales

garder la  
mobilisation

Discipline  
de soi

renforcer  
le sens de  
la mission

## Groupe 2

### Succès

**Zero papier**

Maîtrise de la technologie numérique

Capacité d'adaptation rapide

### STOP

**No limit**

Manque d'échanges sociaux

Séances uniquement virtuelles : favoriser l'hybride

Flexibilité à tout va : il faut définir un cadre

### START

**Météo**

Mettre un cadre pour le retour sur site par la direction et éventuellement pour chaque entité

Répartition nouvelle de l'espace // télétravail

### CONTINUE

Ritualiser les bilatérales

Diminuer les trajets et maintenir les séances à distance

# Groupe 3

## Succès

Solidarité dans l'équipe, comment la maintenir ?

Meilleure vision sur le télétravail des collaborateurs

Flexibilité du temps de travail, équilibre vie privé et vie professionnelle

Bon accompagnement des outils informatiques pour le passage au télétravail

## STOP

Sentiment d'inégalité difficile à expliquer. conditions à la maison, règles de services

Collaborateurs réticents à revenir au bureau, même partiellement.

## START

### Météo

Mode Hybride présentiel et distanciel, manque d'équipement des salles.

Fixer les règles de retour au bureau, flexdesk

## CONTINUE

Faire des séances en présentiel par équipe opérationnelle



# Une idée : développer une charte d'équipe pour le TAD





# Connaissez-vous le niveau d'autonomie de vos collaborateurs ?

Autonomie = croisement entre compétence (sait ou ne sait pas) et motivation (veut ou ne veut pas)

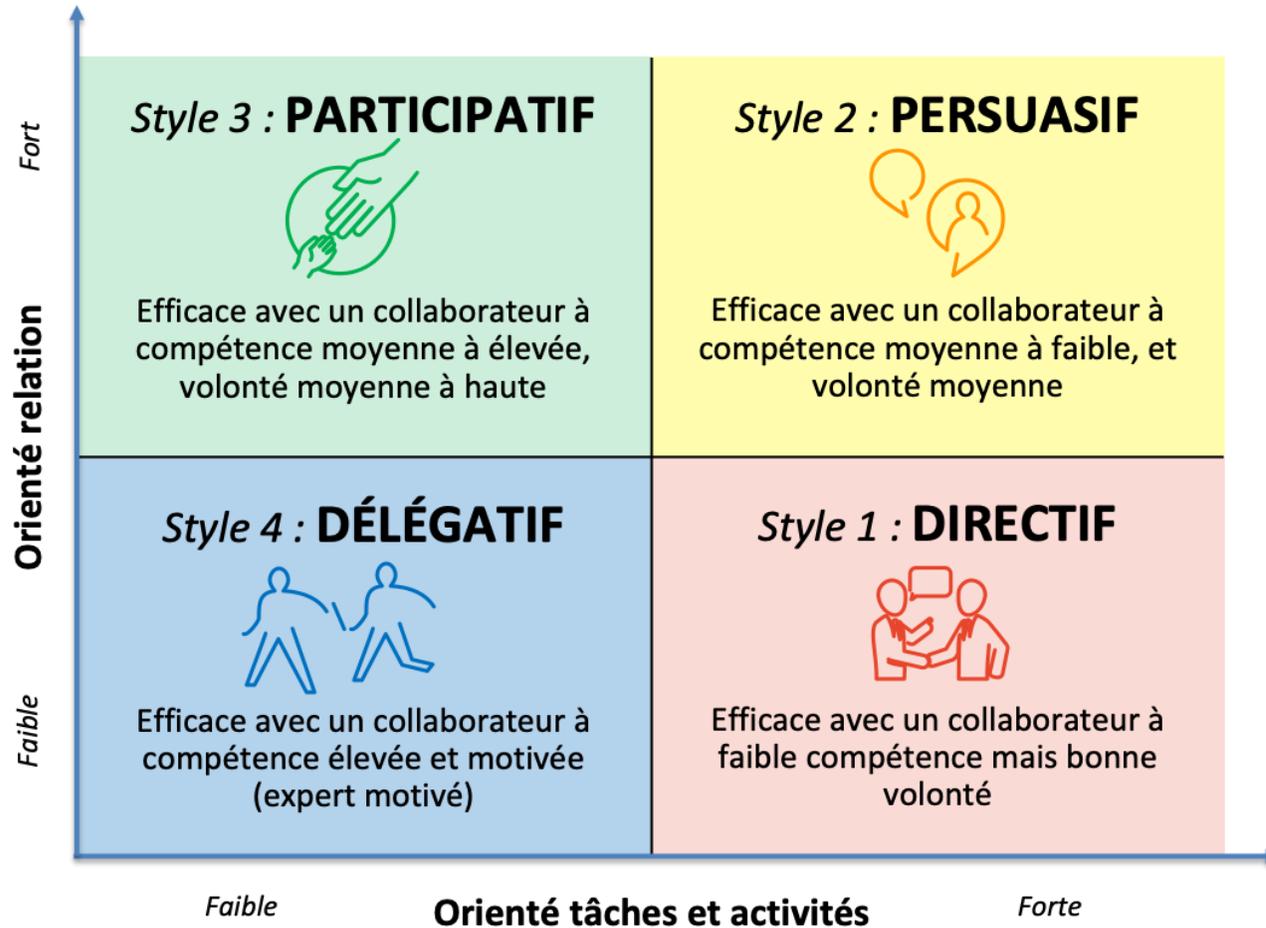
## Quelles questions pourraient vous aider à identifier le degré d'autonomie ?

- Que connais-tu de cette tâche, comment comptes-tu t'y prendre ?
- Quels sont les risques et les difficultés ?
- De quelles ressources as-tu besoin ?
- Quelle est ta motivation ?
- Quelle confiance as-tu de réussir ?
- As-tu besoin de moi ou d'un collègue pour faire ce travail ?



# Management situationnel / adaptatif :

inspiré de la matrice de Hersey et Blanchard



- Chaque individu est unique
- Identifier le degré d'autonomie de chacun
- **Autonomie = compétence + motivation**
- Adapter le style de management à chacun et selon les circonstances
- Evolution



**TAD : fixer des objectifs clairs, compris et acceptés, revoir si nécessaire les indicateurs et les délais à plus court terme**

**S**pécifique (à la personne)

**M**esurable (indicateurs)

**A**mbitieux (requiert un effort)

**R**éaliste (moyens adéquats)

**T**emps (limité dans le temps, délai)







# A distance, besoin de feedback accrus pour remercier, rassurer ou rectifier

- *To feed*: nourrir + *back*: «nourrir en retour», donner de l'information pertinente en retour sur la manière dont nous avons perçu une attitude, un comportement, une opinion ou une prestation.
- Le feedback est un outil de développement et de motivation qui aura un impact sur l'autonomie.
- Quelle méthode utilisez-vous ?





# Feedback de confirmation à ne pas oublier



**S'exprime dans un contexte clair et factuel par des remerciements, des compliments, des commentaires positifs, etc.**



**Lorsque tout se passe comme prévu, que tout avance: importance de le souligner de manière spécifique, afin de motiver et donner envie de continuer sur cette voie, renforce la confiance.**



# Feedback de correction pour rebondir



**S'exprime dans un contexte clair et factuel dans le but de permettre au collaborateur de prendre conscience de ce qui nous touche et d'améliorer la relation.**



**Lorsqu'on constate un écart entre ce qui est fait et ce qui a été convenu.**



# Bonnes pratiques du feedback ?

- **Contextuel et factuel**
- **« Je »**
- **Droit au but**
- **Pas de généralisation**
- **Ressenti**
- **Langage non-verbal approprié**
- **Référence aux objectifs définis**
- **Préparation préalable + bon moment**
- **Feedbacks positifs et correctifs de façon équilibrée**
- **Respect**
- **Ecoute**



# Modèle DESC – feedback correctif

- **D**écrire les faits
- **E**motions (les vôtres)
- **S**olutions (qui tiennent compte des besoins)
- **C**onséquences positives pour chacun

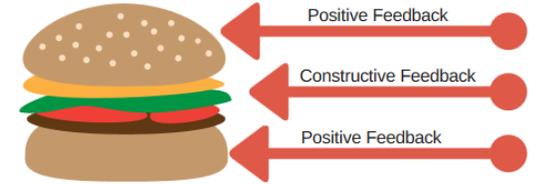


# Modèle **RPBDC** – feedback de de-escalade

- **R**éel: décrire la situation, poser le contexte
- **P**roblème: dire le problème observé, exprimer le ressenti, nommer les risques/conséquences
- **B**esoins: nommer ses besoins
- **D**emande: formuler des demandes claires, parler des résultats souhaités
- **C**ontrat: s'assurer qu'on est d'accord sur la manière de procéder dorénavant



## Modèle Sandwich – pour une personne en manque de confiance



- **Valorisation de départ** : montrer sa satisfaction concernant une réalisation ou un comportement du collaborateur.
- **Feedback** : faire part de ses observations et relever les aspects que le collaborateur doit améliorer – être objectif, factuel, dans le non-jugement. Faire des suggestions, demander, proposer des pistes.
- **Compliments de conclusion** : exprimer à nouveau sa satisfaction envers le collaborateur, le mettre dans un état positif en lui signifiant qu'il peut surmonter les obstacles et résoudre les points exposés.



## L'entretien de Feedback - Samuel Bendahan, Maître d'enseignement et de recherche - Département de comportement organisationnel à l'Université de Lausanne décembre 2018, HUG

Surtout dès  
34 minutes  
à la fin.





# Menti.com : Quelles questions pour bien accompagner ?

Menti.com

Code : 1678 9641

Lien ; <https://www.menti.com/tj47rrj1ae>

Quelle question vous paraît la plus pertinente parmi les 3 ?

1. Quel est ton problème ?
2. Pourquoi n'as-tu pas réussi ?
3. Comment puis-je t'aider ?

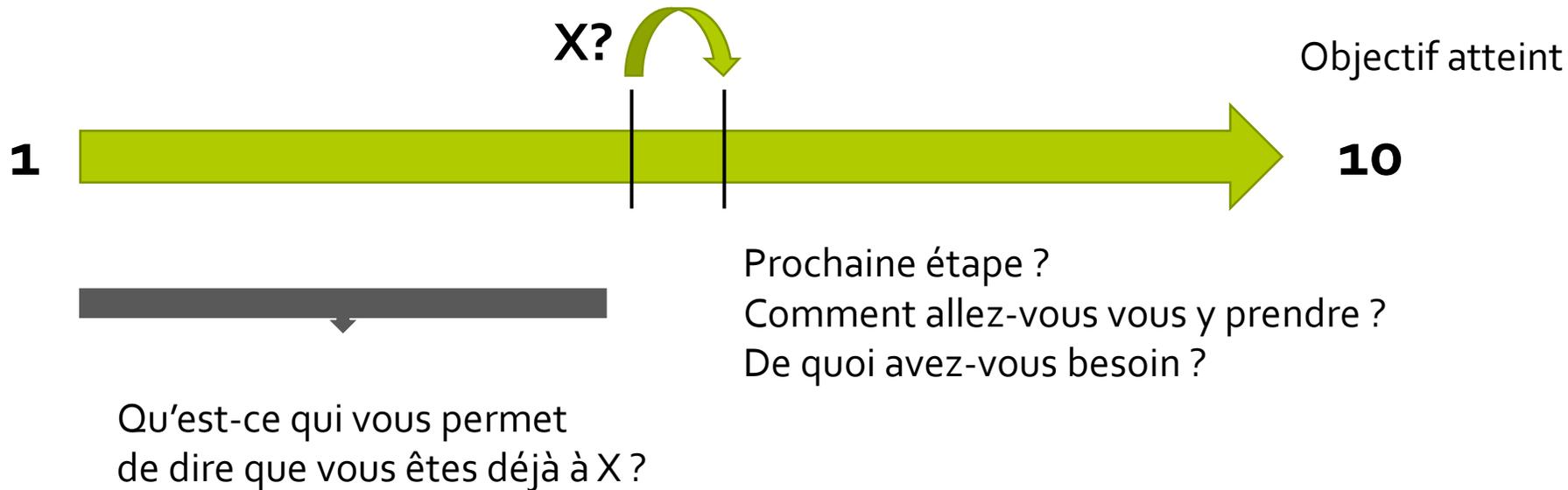


# Questions pour accompagner et favoriser la responsabilisation à distance

- Qu'est-ce qui vous serait utile ?
- Comment vous aider ?
- De quoi ou de qui auriez-vous besoin ?
- Que pensez-vous de vos prestations cette semaine ?
- Quelles sont vos réussites, vos expériences sur lesquelles vous pouvez vous appuyer, vous inspirer ?
- Sur une échelle de 1 – 10 où vous situez-vous par rapport à l'atteinte de votre objectif ?



# En cas de blocage par rapport à un objectif : utilisation d'une échelle comme outil de dialogue / réflexion. Où vous situez-vous par rapport à l'atteinte de l'objectif





## A distance évoluer vers une posture de Manager-Coach permet de renforcer le lien et de stimuler l'autonomie

- Favoriser un espace d'écoute et de réflexion
- Parler de manière positive et constructive
- Privilégier le questionnement ouvert
- Laisser au collaborateur l'occasion de réfléchir à ses besoins et d'identifier ses propres solutions
- Proposer des choix pour favoriser la motivation et l'engagement
- Être orienté solution plutôt que problème
- Privilégier le «Comment» au «Pourquoi»



## Pour gagner en efficacité dans l'art de responsabiliser à distance

- Identifier ses propres besoins / prendre soin de soi - exemplarité
- Connaître ses collaborateurs et leur niveau d'autonomie, personnaliser le management
- Affiner le cadre si besoin, définir des règles pour tous
- Fixer des objectifs clairs, être orienté résultat et assurer le suivi
- Communiquer «vrai» et souvent, entretenir le lien, donner des feedbacks réguliers
- Développer, garder et entretenir le lien
- Favoriser l'intelligence collective et la cohésion d'équipe
- Faire confiance
- Donner l'impulsion et le bon exemple, faire preuve de reconnaissance
- Stimuler la créativité - oser



# TAD : comment responsabiliser et accompagner – pistes /autres ?

## Climat de confiance

(redéfinir un cadre de travail, les règles pour tous, un espace de liberté, préciser les rôles et responsabilités de chacun, Charte, rituels, visibilité)

## Management adaptatif

(chacun est unique, connaître le degré d'autonomie des collaborateurs, adapter son style de management et le faire évoluer en fonction des circonstances)

## Management par objectifs

(communiquer vos objectifs, donner et demander des objectifs SMART, auto-évaluation, donner et recevoir des feedbacks réguliers, fixer des objectifs collectifs)

## Communication

(choisir les bons outils, communiquer «vrai», donner du sens, être transparent, rassurer et se rassurer, régularité dans les échanges formels et informels, privilégier le contact visuel, célébrer les réussites)

## Manager Coach

Garder le lien. Ecouter en profondeur, stimuler la réflexion par un questionnement ouvert, laisser émerger les besoins et solutions des collaborateurs, soutenir  
→ **stimuler l'autonomie**



# Merci de votre attention

Pour tout complément  
d'information

Odile Criblez Gruaz

Tél. 079 831 43 51

[info@ocriplez.ch](mailto:info@ocriplez.ch)

