

## Kit du manager en mode hybride



# AGENDA

1. Le mode hybride : où en-est-on ? Quels sont les enjeux ?
2. Bonnes pratiques & outils
3. Nouvelles compétences & posture managériale



Le mode hybride :  
Où en-est-on ? Quels  
sont les enjeux ?

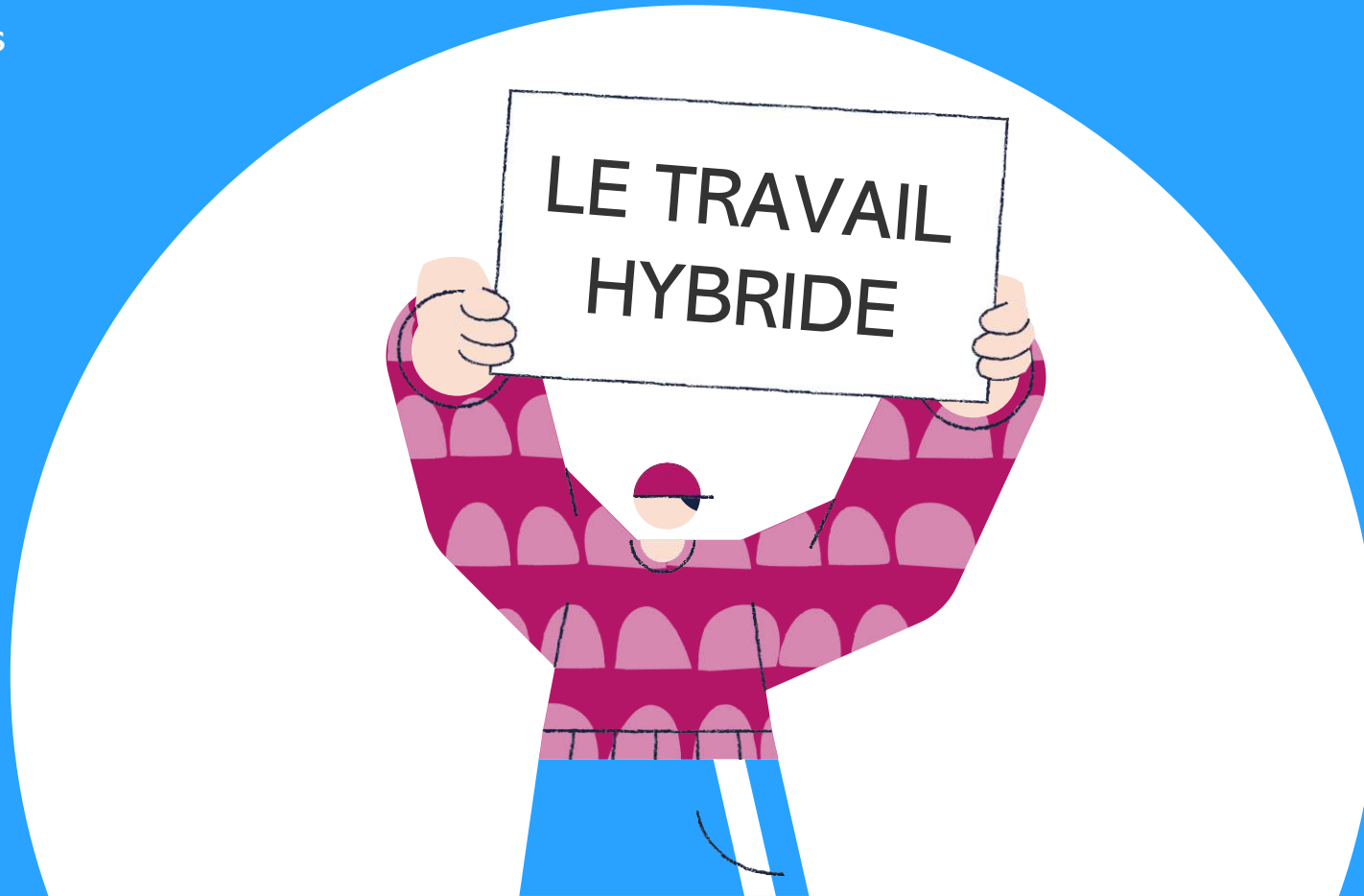
Seul **1/3** des non-cadres estime être reconnu à sa juste valeur au sein de l'entreprise

**54%** des jeunes managers ont déclaré souffrir d'un burn-out. En France, **34%**

**3** travailleurs sur **10** déclarent plus généralement que leur santé mentale et physique s'est dégradée au cours des 12 derniers mois

**82 %** des salariés se disent autant ou plus productifs qu'avant

**53 %** des salariés souhaitent un modèle de travail hybride où plus de la moitié de leur temps de travail est assurée à distance



**41 %** des collaborateurs interrogés envisagent de changer de poste avec des options de travail plus flexibles

**Volatilité, incertitude,  
complexité, ambiguïté :  
les entreprises doivent  
plus que jamais  
développer leur  
résilience**

Être prêt à tout moment à  
rebasculer s'impose comme une  
nécessité

**Accélération de  
l'évolution des  
modes de travail en  
lien avec l'évolution  
de notre société**

Digitalisation de tout  
Vie polycentrique, volonté de flexibilité  
Essor du slashing (multi activité) avec  
glissement de la notion d'emploi vers celle de  
portefeuille de projets

**LE TRAVAIL EN MODE  
HYBRIDE**

**UN BON ÉQUILIBRE A  
TROUVER**

# Le travail en mode hybride va au-delà du travail mixant présentiel et distanciel



# ENJEUX DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE

## ENJEUX HUMAINS

Surmenage / Déficit d'énergie  
FOMO  
Risques de santé physique et mentale  
(sédentarité et isolement)

## ENJEUX DE MAINTIEN DE L'ENGAGEMENT

Perte de sens du travail et du sentiment  
collectif  
Désengagement  
Mercenarisation

## ENJEUX DE COHÉSION

Perte de confiance  
Perte de proximité affective  
Risque de se retrouver déconnecté de  
l'entreprise

## ENJEUX DE CULTURE D'ENTREPRISE

Scission culturelle entre la culture du bureau  
et la culture virtuelle  
Cantonnement à son équipe rapprochée

## ENJEUX DE RÉSULTAT

Reconnaissance des collaborateurs  
Evaluation de la performance  
Quantification des résultats

## ENJEUX D'INNOVATION

Baisse de la libre circulation des idées  
Baisse d'émulation collective  
Baisse du capital créatif

# PLUS GLOBALEMENT

Il s'agit d'une évolution de l'entreprise et des modes de management

---

Les modèles collaboratifs : la nouvelle norme

---

Autonomisation des collaborateurs  
(empowerment)

---

Passage du « command and control » au  
« share and develop » pour les managers



*Le modèle hybride, ce n'est pas seulement un sujet d'équilibre et de nombre de jours de télétravail par semaine, [...] c'est un sujet d'évolution de la relation managériale »*



Erwan Le Tallec, DRH Johnson & Johnson





Chaque entreprise, chaque profession, chaque équipe doit trouver sa propre recette en fonction de sa culture, de sa maturité et des avantages des deux mondes, physiques et virtuels

# Remettre l'humain au centre de la stratégie managériale

Construire son modèle hybride  
avec les équipes

Trouver le bon état d'esprit

Repenser l'organisation du  
travail pour l'hybride

Développer de nouvelles  
compétences pour tous



# 7 bonnes pratiques



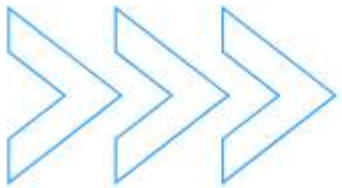
# 1 AIDER LES ÉQUIPES À GARDER OU RETROUVER DU SENS DANS LEUR TRAVAIL

Répondre à la crise de sens  
Re mobiliser les équipes

## EN PRATIQUE

- Mener un atelier « Team building »
- Trouver des projets transverses





## 2 ORGANISER LES DIFFÉRENTS TEMPS DE TRAVAIL PRÉSENTIEL, HYBRIDES ET VIRTUELS

Être sûr que tout le monde échange

Ne laisser personne de côté

Être efficace

Préserver la dynamique d'équipe et la créativité



### EN PRATIQUE

- Ecrire une charte d'équipe
- Aménager des temps tous ensemble en physique
- S'accorder sur ce qui peut être fait à distance
- Se donner des rituels réguliers

# 3 RENFORCER LA COMMUNICATION

Maintenir le lien et la confiance

Communiquer régulièrement, davantage, de façon plus explicite et avec plus d'écrit

Accorder de la place aux échanges informels

## EN PRATIQUE :

- Avoir un contact quasi journalier avec chacun
- Prévoir des points réguliers collectifs & individuels
- Organiser des « random coffee »
- Proposer des moments ludiques





# 4 PARTAGER AU MAXIMUM L'INFORMATION

Donner accès à l'information  
Partager les connaissances avec et entre tous

## EN PRATIQUE

- Mettre en place un outil collaboratif
- Partager régulièrement des contenus d'intérêt
- Organiser des « Knowledge coffee »





# 5 ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE

Transparence de l'information  
Transparence sur les prises de décision  
Mais aussi transparence sur les difficultés

## EN PRATIQUE

- Donner de la visibilité sur l'activité, les réussites, les risques, les actions prises







# 6 DONNER DE L'AUTONOMIE AUX ÉQUIPES ET PILOTER EN DÉVELOPPANT LA CULTURE DU RÉSULTAT

Adopter un **management moins hiérarchique**  
Mettre en place une **culture de la liberté**  
et de la **responsabilité**

## EN PRATIQUE :

- Etablir un climat de confiance
- Définir des objectifs associés à des résultats quantifiables
- Accompagner et coacher
- Rendre visible le travail de chacun et la réussite de l'équipe

# 7 DONNER L'EXEMPLE

Un bon manager est un manager qui  
donne l'exemple.

## EN PRATIQUE :

- Télétravailler quelques jours par semaine
- Respecter les points d'échange, les rituels
- Partager ses actions et expliquer ses décisions
- Prendre en compte le feedback collaborateur en continu



# LES BONNES PRATIQUES DU MANAGER HYBRIDE

JE M'ORGANISE ET  
JE GÈRE MON  
TEMPS

JE SUIS  
CONNECTÉ(E)  
ET JE VEILLE À CE  
QUE PERSONNE NE  
SE SENTE ISOLÉ(E)

JE SUIS  
ENCOURAGEANT(E)  
ET  
RECONNAISSANT(E)

JE SAIS LÂCHER  
PRISE

JE CRÉE DES  
ROUTINES

JE COMMUNIQUE  
EN PERMANENCE

JE FACILITE LES  
ÉCHANGES

JE SUIS  
INCLUSIF(VE) ET JE  
NE FAIS PAS DE  
FAVORITISME

JE FAIS PREUVE  
D'ÉCOUTE & DE  
TRANSPARENCE

JE SAIS CRÉER UNE  
CULTURE DE  
L'HYBRIDE



# Toolkit du manager en mode hybride

# DES OUTILS DIGITAUX INTUITIFS ET ACCESSIBLES PAR TOUS



## VISIOCONFÉRENCE

Zoom



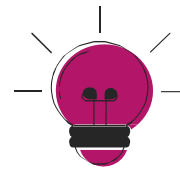
## COLLABORATION & PARTAGE

Teams  
Slack  
Talkspirit  
Google Workplace



## ORGANISATION ACTIVITÉS ET PROJETS

Trello  
Click up



## CRÉATION COLLABORATIVE EN LIGNE

Klaxoon  
Miro  
Mural



## AIDE À LA RÉFLEXION

Canvas équipe hybride  
Canvas alignement d'équipe  
Canvas OKR

# LE TEMPLATE MANAGER A DISTANCE DE KLAXOON

Une boîte à outils en ligne à destination du manager pour engager & animer votre équipe dans la durée

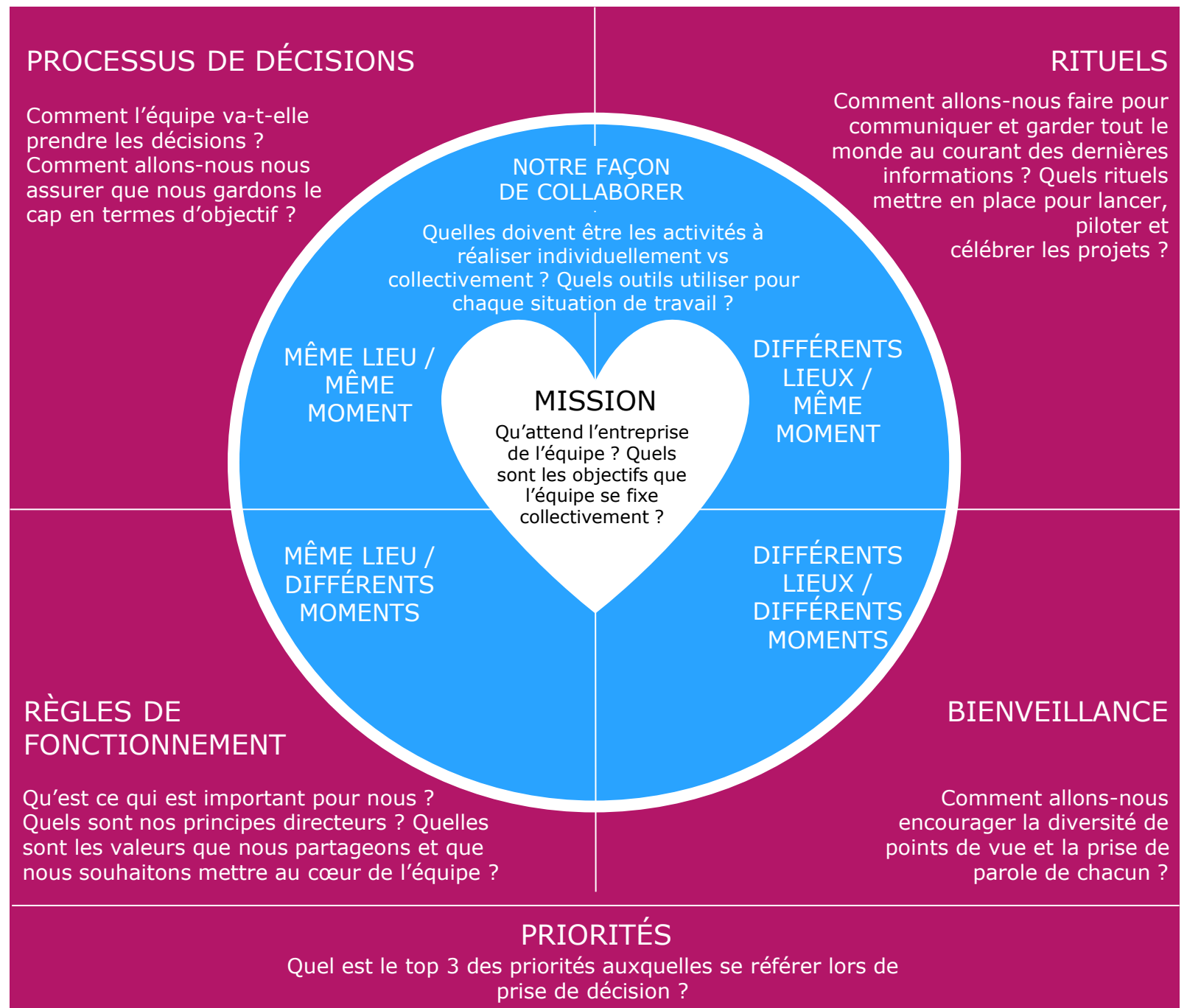


- 1 maintenir une bonne connexion au sein de l'équipe
- 2 garantir le succès des projets
- 3 conserver une relation de confiance
- 4 transmettre efficacement les informations
- 5 motiver les équipes
- 6 challenger le statu quo
- 7 continuer à stimuler la créativité

[Manager à distance • Klaxoon](#)

# THE HYBRID TEAM CANVAS

Un canevas d'aide à la réflexion idéal pour co-construire avec son équipe le nouveau CADRE DE TRAVAIL qui permettra de donner du sens, d'encourager la prise d'initiatives, de faciliter l'accès à l'information, de fluidifier le partage de connaissance et de renforcer l'esprit d'équipe



# LES 9

# DIMENSIONS DE L'ÉQUIPE

Un outil pour avoir un retour rapide de son équipe sur 9 dimensions clés. Les collaborateurs sont invités à positionner une gommette de couleur dans chacune des 9 cases



Tout va bien



Il faut qu'on y travaille dessus un petit peu pour passer au vert



Il faut vraiment qu'on y travaille dessus car on est mauvais







Ce n'est pas une priorité

Communication	Attitude	Confiance
Clarté des rôles	Processus	Responsabilité
Soutien mutuel	Durée des réunions	Qualité du travail



# LE CANVAS D'ALIGNEMENT D'UNE ÉQUIPE

Un outil facile pour engager les participants, faciliter la planification, gérer les risques et obtenir des résultats concrets.

 <b>Nos objectifs</b> Quels challenges allons nous relever ?	 <b>Nos engagements</b> Quelle action chacun prend-il ?	 <b>Les moyens nécessaires</b> De quoi avons-nous besoin ?	 <b>Les risques</b> Qu'est ce qui pourrait nous empêcher de réussir ?



# Nouvelles compétences & posture managériale

LES  
COMPÉTENCES  
QUE TOUT LE  
MONDE DOIT  
DÉVELOPPER

Outils & méthode

DIGITAL MINDSET

Culture digitale, interactions numériques et utilisation des outils

FACILITATION

Apprendre à travailler en collaboratif par le biais d'ateliers, en présentiel et à distance

STORY TELLING

Susciter l'attention et être pédagogue en mettant en scène son propos : raconter une histoire

Soft skills

AUTONOMIE

Pouvoir travailler et trouver des solutions par soi-même

ORGANISATION

Planifier les événements à venir et faire preuve d'organisation

CAPACITÉ D'ADAPTATION

S'adapter rapidement à de nouveaux projets ou modes de travail

ESPRIT CRITIQUE

Savoir questionner son environnement et prendre du recul

GESTION DU STRESS

Parvenir à garder un certain contrôle face aux difficultés et imprévus

COMMUNICATION

Avoir une communication synthétique, précise, savoir interagir sans voir son interlocuteur

# LES COMPÉTENCES DU MANAGER

De plus en plus des  
soft skills

## INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions tout en composant avec celles des autres

## VISION

Faire émerger des idées nouvelles et proposer une approche ambitieuse de l'avenir

## INNOVATION

Poser un regard neuf sur les solutions à apporter aux enjeux ou aux défis rencontrés

## GESTION DE LA COMPLEXITÉ

Se montrer à l'écoute de son environnement et des autres, capter sans difficulté les subtilités et les nuances de la réalité

## CONFIANCE EN AUTRUI

Être disposé à nouer des relations solides avec les autres.

## INTELLIGENCE COLLECTIVE

Fédérer des équipes pluridisciplinaires, engager les collaborateurs



# LE PROFIL DU MANAGER

Un manager  
guide  
visionnaire,  
engageant et  
engagé

- ✓ Agile
- ✓ Authentique
- ✓ Bienveillant(e)
- ✓ Courageux(se)
- ✓ À l'écoute
- ✓ Empathique
- ✓ Inclusif(ve)
- ✓ Pragmatique
- ✓ Transparent



**Noëlla Gavier, DRH Welcome to the Jungle**

*Le manager devient plutôt un mentor pour aider ses équipes à grandir et prendre plus d'initiatives, plus de responsabilités*

*C'est quelqu'un qui donne du feedback, qui accompagne au quotidien et qui aide ses équipes à grandir*



**Blandine Thibault-Biacabe, DRH l'Oréal France**

*Je dirais au manager de ne pas avoir peur du monde qui vient à nous*

*Je lui dirais de réinventer son propre VUCA :*

*V comme Vision humaniste, U comme Unité, C comme Courage et A comme Adaptabilité,*

*adaptabilité à ce monde en perpétuel mouvement*

# OneSense

Consulting

<https://onesense-consulting.fr>

Catherine Grizel

[catherine.grizel@onesense-consulting.fr](mailto:catherine.grizel@onesense-consulting.fr)

06 71 92 65 96



Sophie Dufrechou

[sophie.dufrechou@onesense-consulting.fr](mailto:sophie.dufrechou@onesense-consulting.fr)

06 77 12 89 43



Johanna Rimo

[johanna.rimo@onesense-consulting.fr](mailto:johanna.rimo@onesense-consulting.fr)

06 03 11 00 03

