

# Module 1 – Manager des équipes en mode hybride

18 janvier 2024

## *Manager et accompagner ses collaborateurs en mode hybride*



### Contexte

Manager, c'est écouter, comprendre, accompagner, guider, faire le lien et faciliter le dialogue. Depuis 3 ans, à ces missions, déjà complexes, s'ajoute un paramètre supplémentaire : la distance physique qui change radicalement nos façons de travailler. Dans un environnement en mutation, c'est un nouveau challenge pour les leaders d'équipe. Alors, quelles sont les meilleures pratiques ? Les vraies et les fausses bonnes idées ? Une journée pour faire le point avec des experts du management et des praticiens de la relation client.



### Contenu

- Les liens entre le collaborateur et l'entreprise ont changé. Question de génération ? Conséquences indirectes de la crise sanitaire ? Évolution sociétale ? Sans doute une situation multi-causale mais incontestablement les nouvelles tendances du rapport au travail ont un impact sur l'organisation de l'entreprise et la façon d'aborder le management.
- Pendant longtemps il s'agissait de pratiques testées dans certaines entreprises, utilisées de manière marginales par d'autres, totalement bannies dans la plupart. Pourtant, le télétravail s'est imposé par la force dans un temps record. Ce qui est désormais vu comme une avancée progressiste a été mis en place en urgence dans des conditions souvent mal maîtrisées. Comment, aujourd'hui, (re-)construire une organisation sur des bases vertueuses ? Tirer parti des expériences pour consolider un modèle managérial pérenne et assumé ?
- Manager des équipes à distance, ce n'est pas simplement gommer l'éloignement physique, c'est repenser les fondements du management : les missions, les modalités d'échange, la traçabilité des mesures, l'évaluation de la qualité, les formes d'apprentissage, les feed-back. Quelles sont les méthodes et les outils les plus adaptés pour assurer l'efficacité des actions et maintenir le lien social ?
- Au-delà de la relation manager-collaborateur, c'est aussi l'ensemble de l'inter-relation qu'il faut prendre en compte. Comment développer l'autonomie de chacun tout en conservant l'homogénéité du SRC / de la direction / de l'entreprise ? Favoriser les partages entre pairs et contribuer au rayonnement du service ?

## Contenu

- Les conditions du télétravail à la MACIF : nombre de jours, choix du collaborateur et obligation de présence pour assurer la cohésion d'équipe. Pourquoi le contexte MACIF a permis d'aller aussi loin dans la transformation du modèle managérial des centres de relation client ?
- La refonte des rituels managériaux pour s'adapter au télétravail. Comment les enjeux du management individuel et collectif ont-ils été pris en compte ? Quelles sont les nouvelles règles sur les points de rencontre, leur préparation, leur déroulé et leur suivi ?
- Les méthodes et les outils : Comment la notion d'équipe a été renforcée par la mise en place d'interfaces dédiées pour une meilleure communication intra-groupe ? Quelles sont les informations disponibles en temps réel pour le manager et pour ses collaborateurs ?
- L'importance du lien social et de l'engagement de chacun par la valorisation de l'autonomie et du partage des initiatives. Des échanges « informels » et pourtant bien réfléchis en amont dans leur construction, leur fréquence et leurs modalités pour s'assurer de maintenir la cohésion du groupe.
- Les étapes de la transformation : de la conception à l'accompagnement des managers par des sessions de training à distance et des retours d'expérience.
- Les grands enseignements de cette période de transformation : les principales réussites, les actions correctrices à enclencher pour prendre en compte les améliorations identifiées.
- Les prochains challenges : comment développer la complémentarité entre les managers ? Travailler davantage encore la transversalité des équipes ?

## Partie 1



### Contenu

- Elaboration d'une cartographie de 1er niveau pour chaque entreprise représentée :
  - Le modèle managérial : les valeurs portées, le fil rouge, les indicateurs de réussite
  - Les collaborateurs : la taille des équipes, les profils, les missions, l'ancienneté moyenne
  - Les managers : leur profil, leur expérience, leurs principales missions
  - Les outils de travail des managers : type, fonctions, utilisateurs
  - Les rituels managériaux : fréquence, modalité, participants, animateur
  - Les indicateurs de réussite du management
  
- Constitution de 3 groupes de travail thématiques en parallèle :
  - Mon modèle managérial est-il adapté à un fonctionnement hybride ? Comment mieux accompagner mes managers dans la prise en compte des spécificités de l'organisation ?
  - Comment répondre aux enjeux de transversalité des équipes ? d'optimisation de la performance ? du développement du lien social et du sentiment d'appartenance à l'équipe ?
  - Quelle est la bonne pratique liée au management hybride que je peux valoriser en interne et en externe ?
  
- Préparation de la restitution de chaque groupe

# Mise en perspective – Restitutions et regards croisés

 45 min

## Partie 2



### Contenu

- Présentation à l'ensemble des participants pour répondre aux 3 thématiques (5 mn par groupe)
- Animation du formateur expert par des techniques d'interrogation et de starbursting : après restitution d'un groupe, l'ensemble des participants pose un maximum de questions non limitantes. Les questions servent de base pour approfondir le projet exposé par le groupe.
- Prise en compte des enrichissements et synthèse des travaux par les groupes pour un partage complet des réflexions sur les trois thématiques traitées pour tous les participants.

# Mise en perspective – Feuille de route personnalisée

 45 min

## Partie 3



### Contenu

- Travail individuel
  - Quels sont les axes que mon entreprise peut explorer pour repenser son modèle ?
  - Quels sont les points d'appui et les freins à lever ?
  - Comment constituer une note de cadrage à présenter à la direction générale ?
- Formalisation d'une feuille de route déclinée en :
  - Objectif général et enjeux pour mon service relation client et pour l'entreprise
  - Objectif opérationnel
  - Les 3 grands principes structurants de la démarche
  - Les principaux contributeurs : les services, les individus – le sponsor du projet
  - Les points essentiels de la méthode – les facteurs clefs de succès
  - Mon prochain point d'étape



## Intervenants



**Bertrand JÉGU**

Directeur Centre de Relation Client  
Zone ouest  
MACIF



**Joëlle SIWIOREK**

Directrice Conseil  
P1 CONSEIL



**Christophe NEPVEUX**

Délégué Général  
AFRC