

Manager en hybride : communiquer, s'adapter, responsabiliser

Module adaptatif

~20 min

Le travail hybride est devenu la norme : la plupart des équipes alternent présentiel et distance, et le manager ne peut plus s'appuyer sur sa seule présence pour piloter. Manager en hybride, ce n'est pas composer avec la distance, c'est un nouveau métier. Ce module en outille les trois talents décisifs — une communication plus consciente, une flexibilité plus stratégique, une responsabilisation plus mutuelle — et accompagne le passage du « command and control » à une coresponsabilité entre adultes.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Communiquer en hybride : doser l'échange en direct et le message en différé, rendre le présentiel intentionnel, soigner l'écrit et le feedback.
- 02 Co-construire avec l'équipe une charte de fonctionnement — canaux, disponibilités, jours d'ancrage — et l'ajuster au fil du temps.
- 03 Gagner en flexibilité, opérationnelle et stratégique, et rester attentif aux signaux faibles comme à l'isolement.
- 04 Responsabiliser en remettant le pouvoir aux collaborateurs : objectifs co-construits, délégation progressive, suivi de la valeur, décisions partagées.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers dont l'équipe alterne présentiel et distance, et qui veulent piloter par la valeur plutôt que par la présence.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Vous prenez la tête d'une équipe hybride sans règles claires. Chacun répond aux messages à son rythme, personne ne sait quand les autres sont joignables et les jours de présence se croisent au hasard. Comment installer une organisation qui fonctionne pour toute l'équipe ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) — Jamais Cascio
- Coresponsabilité (relation adulte à adulte) — inspiré des travaux de Francis Boyer
- Présentiel intentionnel / jours d'ancrage — pratique coaching Afthonios
- Synchrone vs asynchrone — méthode Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Jamais Cascio — créateur du cadre BANI (2018)
- Francis Boyer — consultant et auteur spécialisé en innovation managériale (« command and control » vs culture de coresponsabilité)
- Gallup, Hybrid Work Indicator (2026) — organisation du travail des salariés américains pouvant télétravailler
- Bloom, Han & Liang, Nature (2024) — essai sur le travail hybride, la satisfaction et la fidélisation