

GUIDE DU MANAGEMENT HYBRIDE

Accompagner le « Retour vers le Futur »





Bonjour,
Nous sommes heureux de vous retrouver prochainement et espérons que vos proches et vous-même vous portez bien.

La période Covid constitue une « parenthèse » inédite dans nos organisations dont les impacts - importants - ne sont pas encore à ce jour pleinement perceptibles. La fin des périodes successives de confinements et déconfinements, entourée à cette heure encore de nombreux questionnements, apparaît ainsi essentielle. Le rôle des managers régionaux pour accompagner cette reprise l'est tout autant.

Tout comme l'est la préparation du « retour vers le futur » que constitue une reprise progressive du travail sur site, dans une situation de travail dite « **hybride** », **c'est-à-dire mêlant télétravail et présence sur site.**

Ce guide, après ceux proposés lors des confinements et déconfinements de 2020, vous prépare à cette nouvelle phase de réappropriation du travail en présentiel et de préparation au **management hybride** qui sera amené à devenir la norme avec l'entrée en vigueur du nouveau dispositif de télétravail au 1^{er} septembre prochain (sauf imprévu sanitaire).

Avec une idée forte : capitaliser sur les expériences vécues ces derniers mois pour innover et inventer un « nouveau futur » pour votre équipe !

Bonne lecture

CITATION INSPIRANTE



«Le futur n'est jamais écrit
à l'avance pour personne ;
votre futur sera exactement
ce que vous en ferez
alors faites qu'il soit beau
pour chacun de vous»

Doc, Retour vers le futur 3



SOMMAIRE



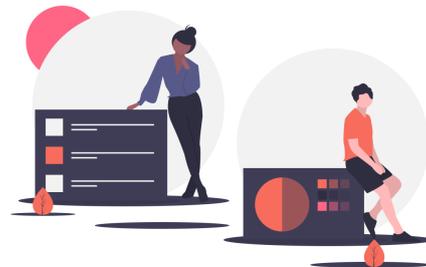
1. FAITES DE LA PÉRIODE PRÉ ESTIVALE UN TEMPS DE RÉAPPROPRIATION DU COLLECTIF ET DU BUREAU P4



3. FAITES SOUFFLER VOS ÉQUIPES CET ÉTÉ ! ET PROFITEZ-EN POUR FAIRE DE MÊME ☺ P9



2. PROJETEZ-VOUS DANS L'AVENIR « EN DOUCEUR » P7



4. PRÉPAREZ ET MANAGEZ LE FUTUR TRAVAIL « HYBRIDE » P11

réappropriation



1

■ FAITES DE LA PÉRIODE PRÉ ESTIVALE UN TEMPS DE RÉAPPROPRIATION DU COLLECTIF ET DU BUREAU

POSTURE MANAGÉRIALE

- Développez une communication transparente. Cela permettra à l'agent/aux agents de mieux comprendre les enjeux de cette reprise. Ils pourront ainsi mieux définir leur champ d'action pour réaliser leurs missions.

Les mois de juin et juillet vont constituer une sorte de sas de décompression pour les équipes qui doit permettre progressivement de se tourner vers le futur c'est-à-dire le travail « hybridé » entre présentiel et distanciel. Ce temps de réappropriation est donc primordial pour consolider ou rebâtir le collectif qui peut être mis à mal par près de 18 mois de travail en situation « Covid ».

Préparez en amont les conditions du retour au bureau



Votre équipe est encore en télétravail 5 jours sur 5, mais la reprise du travail en présentiel est maintenant annoncée. Afin d'accompagner au mieux vos collaborateurs à ce retour, il est important de respecter la mise en place de différentes étapes dont le fil conducteur est une communication transparente et plus active sur les derniers jours.

- Informez les agents au fur et à mesure que les informations sont disponibles sur les conditions de reprise (date, conditions matérielles, télétravail...).
- Rassurez sur les conditions sanitaires de la reprise : être clair et précis sur ce que l'on sait en lien avec les consignes RH.
- Echangez avec les agents pour détecter les signaux faibles (démobilisation, sentiment de solitude, « d'inutilité »). Privilégiez les points en bilatéral au moment de la reprise.
- Rapprocher les points d'équipe : les informations et interrogations peuvent s'accélérer à l'approche de la date de reprise.
- Dites ce que vous savez, ce que vous ne savez pas. Communiquez sur les délais de réponse s'ils sont connus.

Exemples

- Transmettez les informations reçues de votre supérieur le jour même à votre équipe.
- Privilégiez le téléphone ou la visio pour prendre contact avec vos agents qui connaissent des difficultés (signaux faibles).
- Notez les idées de vos agents pour la reprise et commencez une réflexion pour les inclure à votre plan d'action. Vous pouvez créer un document partagé que chacun pourra enrichir ou déléguer cette capitalisation à un membre de votre équipe.
- Organiser des réunions flash de 15 mn tous les 2 jours. Faites-en une habitude en créant un rendez-vous Outlook récurrent.

ATTENTION DE NE PAS



- Générer un stress en omettant d'informer en amont les agents des conditions « sécurisées » de reprise.
- Donner le sentiment aux agents qu'ils ne seront pas en sécurité sanitaire.
- Minimiser les craintes.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

La **matrice d'Eisenhower** pour trier, classer et prioriser ses actions, source Coopacademy.



La **matrice PPCO** (Plus, Potentiel, Craintes, Options) pour aider à la décision et évaluer la pertinence de vos idées, source Innovons la Réunion.

Pour faire le bilan, testez avec votre équipe le **KISS** (Keep Improve Start Stop), un outil utilisé dans les rétrospectives agiles.

Pour une approche plus complète [retrouvez ici comment faire un RETEX](#).

POSTURE MANAGÉRIALE

Ecoute active, questionnante, verbalisation et partage émotionnel sans jugement.

- Adoptez une **posture positive et bienveillante** : comme vous, les agents ont fait de leur mieux pendant cette période de télétravail en mode dégradé.
- Soyez **ouverts et compréhensifs** : chacun a vécu de manière différente le travail ou l'absence de travail durant le confinement.
- Soyez **attentif** : prenez le temps de vous informer du moral de vos collaborateurs et de leur ressenti.

Pour aller plus loin : le care ou l'éthique de la sollicitude <https://www.universalis.fr/encyclopedie/care-philosophie/>

Accueillez vos collègues avec humanité et bienveillance



À PARTIR DU 9 JUIN

Et voilà le jour du retour « au bureau » est (enfin) arrivé. Comment repartir après cette période qui a pu être vécue très différemment par chaque agent ? Comment éviter des comparaisons voire des tensions liées à ces différences de situation ? Il importe dans cette première phase de prendre « le temps de l'humain » et de veiller à rassurer.

- Prenez le temps d'accueillir avec chaleur et bienveillance vos collègues en vous informant de leur moral.
- Organisez un temps de « retrouvailles », d'écoute, de débriefing ou chacun pourra parler de son vécu durant le confinement.
- Prenez le pouls des équipes : accueillez les ressentis et craintes par rapport à la période qui s'annonce.
- Identifiez les agents en difficulté ou en questionnement : certains agents peuvent appréhender un retour en présentiel après cette période. N'hésitez pas à leur proposer un échange individuel. Accueillez avec compréhension et ouverture leur ressenti.

Exemples

- Organisez une réunion de toute l'équipe avec une visio pour les personnes qui restent en télétravail ou sur les différents sites, un café collectif en présentiel ou à distance pour organiser une reprise en douceur.

Remerciez vos collègues pour leur implication durant ces (longs) mois

- Mettez en avant tout ce qui a été fait pendant cette période malgré le contexte compliqué.
- Remerciez les agents qui se sont impliqués sans ostraciser les agents qui n'ont pas été en possibilité de travailler (contraintes techniques, familiales, missions peu transposables...).

ATTENTION DE NE PAS



- Reprendre le travail (en mettant une pression importante par rapport à un « retard à combler ») sans prendre le temps d'écouter le ressenti de ses agents.
- Ne pas comprendre ou nier les difficultés rencontrées par les agents.
- Culpabiliser les agents qui auraient été en situation de faible activité, qui sont un peu « déconnectés » à leur retour.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Le mur d'humeur pour prendre la température de son équipe et s'interroger sur les motivations de chacun (source Coach Agile).

Le "Tourne la table" : par groupe de 4/5 personnes, cette pratique ludique permet d'échanger les bonnes pratiques et de vous entraider sur vos difficultés (source Worklab).

projection



2 .

**PROJETEZ-VOUS
DANS L'AVENIR
« EN DOUCEUR »**

POSTURE MANAGÉRIALE

Leadership, mobilisation active

- **Reboostez/motivez les équipes** en mettant en avant les réussites collectives récentes et les difficultés surmontées dans un contexte particulier.
- Adoptez une **posture managériale participative et apprenante**, laissez une place à l'intelligence collective.



«J'espère que vous imaginez l'avenir Monsieur Eastwood ?»
Maggie Mc Fly, Retour vers le futur 3

La période traversée a été éprouvante pour tout le monde et la période pré estivale qui s'annonce doit être l'occasion de relancer « en douceur » le collectif. Il est ainsi recommandé, avant le départ en congés de vos équipes, d'annoncer, si cela vous est possible, les objectifs pour le 2nd semestre qui seront plus développés à la rentrée.

Annoncez les futures priorités et modalités de fonctionnement sans « mettre la pression » aux équipes

- Identifiez les nouvelles priorités suite au nouveau contexte.
- Priorités anciennes maintenues / aménagées.
- Actions en suspens qui ne sont plus prioritaires (échéance électorale).
- Sondez votre équipe sur les nouvelles modalités de travail « hybride » à la rentrée (cf. 4) .

Exemples

- Prévoir un temps de débriefing collectif imagé autour des "surprises" (bonnes ou mauvaises) vécues pendant cette période.
- Proposer aux agents de profiter de la période estivale (hors congés) pour réfléchir aux changements induits par cette période si particulière qui vient d'être vécue.

N. B. Il est nécessaire de laisser à votre équipe quelques jours pour mûrir cela. Vous aurez également vous-même besoin de ce temps pour ne pas partir bille en tête sur des conclusions trop rapides.

ATTENTION DE NE PAS



- Créer un gap entre les agents sur mobilisés pendant la période COVID, et les agents peu ou pas mobilisés.
- Maintenir sans le vouloir cette différence d'activité ou d'implication.
- Ne pas prendre en compte les rythmes différents des agents.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Objectifs SMART pour décrire les objectifs du service de façon la plus claire, la plus simple et pour lesquels les résultats sont réalisables (source Everlaab).

Fiche de retour d'expérience basique, fiche de méthodologie de débriefing.

souffler



**3. FAITES SOUFFLER
VOS ÉQUIPES CET ÉTÉ !
ET PROFITEZ-EN POUR
FAIRE DE MÊME 😊**

POSTURE MANAGÉRIALE

- Lâcher prise ! Couper et se reposer est aussi un moyen d'être davantage productif et imaginatif. Alors n'amenez pas avec vous du travail sur la plage 😊

Après cette période si particulière et ce premier retour au bureau, il est important que le manager que vous êtes soit vigilant au phénomène de surmenage qui a guetté des collaborateurs parfois connectés H24 lors de ces derniers mois.



Alors cet été, incitez vos collaborateurs à se ressourcer et à DE-CO-NNEC-TER !

Cela leur permettra de faire le point sur cette expérience vécue et de revenir en septembre avec les batteries rechargées pour se plonger dans ce « retour vers le futur » que constitue en somme le nouveau travail hybride.

Cette « cure de jouvence » estivale vaut aussi pour VOUS ! donc prenez également le temps de vous retrouver et de déconnecter cet été.

POUR ALLER PLUS LOIN



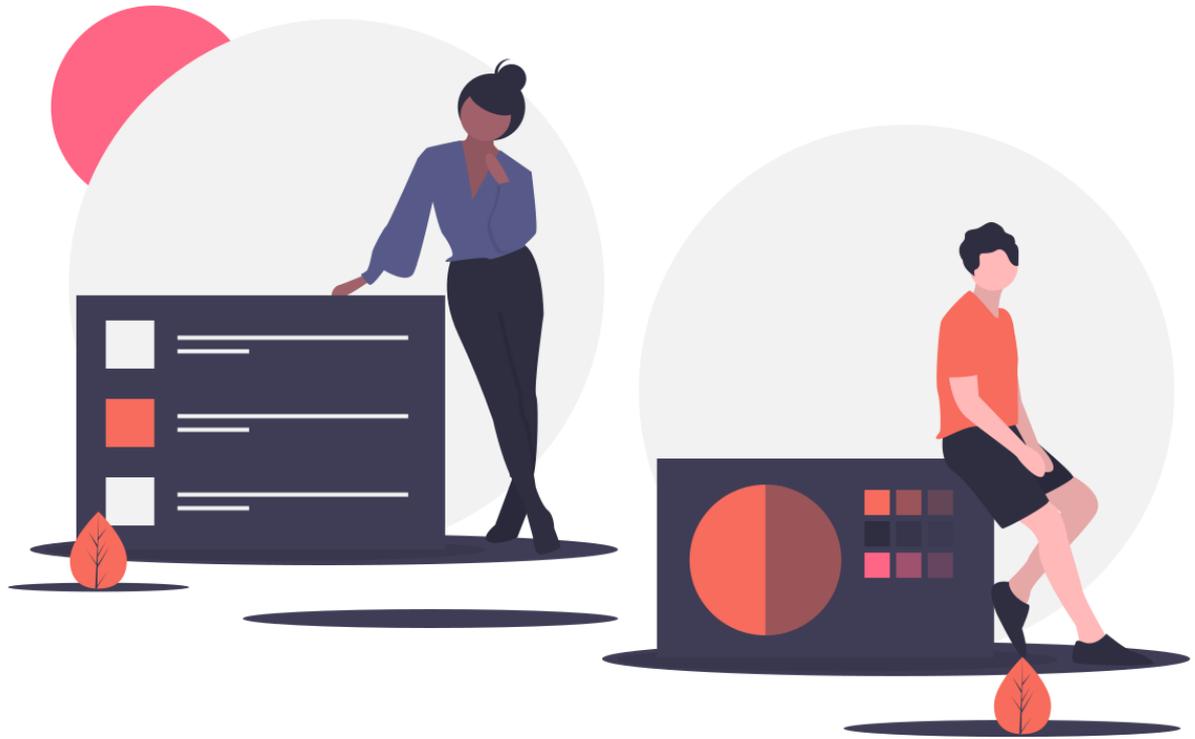
Même en dehors des congés, il n'est pas toujours facile de savoir déconnecter.

[Retrouvez quelques conseils ici.](#)

Les [conseils de Reed Hastings](#), le patron cofondateur de Netflix.



préparation



4.

PRÉPAREZ ET MANAGEZ LE FUTUR TRAVAIL «HYBRIDE»



« Ca marche, ça marche ! J'ai enfin réussi à inventer quelque chose qui marche ! »
Doc, Retour vers le futur 1

À partir du 1^{er} septembre prochain entrera en vigueur le nouveau dispositif de télétravail validé en CT et CHSCT fin 2020. Il intègre une enveloppe maximum annuelle de 82 jours (2 jours par semaine en moyenne en année complète) pour un agent à temps complet. La mise en œuvre pleine et entière de ce dispositif va engendrer une nouvelle situation de travail « hybride » mêlant présentiel et distanciel.

Ce nouveau travail « hybride » suscite certainement beaucoup d'interrogations : comment s'organiser ? comment garder motivation et dynamique collective ? quid des agents « télétravail phobique » ou de ceux qui ne voudront pas sortir de leur « grotte numérique » ou de leur « cabane rassurante » ?

Face à ces interrogations et craintes légitimes, nous vous proposons de faire jouer là encore l'intelligence collective. Comment ? :

Sondez vos équipes en amont sur les modalités de travail hybride



AVANT L'ÉTÉ

L'idée est ici d'engager un dialogue avec votre équipe dans l'objectif de déterminer un mode de fonctionnement permettant de garder une dynamique collective en travail hybride.

- Posez clairement les enjeux : comment garder un collectif fort et efficace dans cette situation de travail hybride ?
- Faites un brainstorming avec votre équipe pour imaginer un nouveau cadre collectif de fonctionnement.
- Capitalisez sur ce qui a bien marché lors de la période récente (ex. : temps conviviaux virtuels).



BON À SAVOIR

Des groupes d'échanges virtuels existent sur ces sujets et sont accessibles à tous sur Yammer ([outils collaboratifs](#) et [veille numérique](#)).

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Les **cartes mentales** vous permettent de faciliter l'impulsion de vos idées en les représentant visuellement : [framindmap](#), [coggle.it](#) ou encore [xmind](#).

Les **tableaux blancs collaboratifs** sont un moyen simple d'échanger en temps réel sur un espace partagé. Ils en existent avec des fonctionnalités simples ([tableau blanc teams](#)) ou avec des modes interactions renforcés comme [klaxoon](#) ou [metro-retro](#)

Un [document word partagé sur Teams](#) peut également vous permettre de réunir toute votre équipe sur un seul support modifiable par tous.

POSTURE MANAGÉRIALE

Ecoute active et empathie

- Certains agents peuvent avoir mal vécu le “tout télétravail” et ne pas souhaiter poursuivre l’expérience. D’autres inversement peuvent craindre le retour en présentiel.
- Soyez compréhensif et ne portez pas de jugement. Chacun réagit différemment en fonction de sa personnalité, de son vécu.
- Veillez à mettre en confiance vos agents pour qu’il n’y ait pas de non-dit.

Posez les choses individuellement avec vos agents



AVANT SEPTEMBRE

Il faut le rappeler, le télétravail n’est pas automatique ! il résulte d’une demande expresse de l’agent (cf. annexe formulaire demande). Rien n’impose à un agent de télétravailler s’il ne le souhaite pas.

Inversement, seuls des motifs objectifs et une nécessité impérieuse de service peuvent justifier un refus du manager de faire droit à une demande de télétravail, pour un poste éligible au télétravail (cf. charte). Ceci doit donc rester l’exception et être motivé.

Dans la très grande majorité des cas, une demande de télétravail sera donc accordée, et devra faire l’objet d’une convention entre l’agent et sa hiérarchie qui rappellera les modalités de ce télétravail (cf. modèle de convention joint).

Attention la signature de cette convention est obligatoire pour que l’agent puisse télétravailler au plus tôt à partir du 1^{er} septembre.

- Profitez des entretiens annuels et de l’été pour vous échanger avec vos agents et déterminer les modalités d’un télétravail choisi (jours cibles, temps que vous privilégiez pour les réunions d’équipe...).

- Si le télétravail nécessite des adaptations particulières (notamment dans le cas d’agents en situation de handicap), celles-ci peuvent être précisées dans la convention.
- Proposez des temps « de revoyure » réguliers pour évaluer les modalités du télétravail et recueillir le ressenti par de l’agent.



BON À SAVOIR

Etre un **manager bienveillant** peut avoir des bénéfices non seulement pour l’équipe, mais aussi pour le manager lui-même.

Une série de trois webinaires autour du télétravail et du travail hybride vous sera proposée à partir de juin :

- Le 21 juin 10h30 - Le management hybride.

En septembre, dates à venir :

- Le télétravail et le travail hybride pour les agents.
- L’usage responsable des outils numériques et collaboratifs.

Une **formation au management du télétravail et au management hybride** est également ouverte à partir de juin.

Adaptez votre management à cette nouvelle donne

Le travail « hybride » constitue en quelque sorte un « retour vers le futur », car il réintègre du présentiel après plusieurs mois à distance, mais dans le cadre d'une situation inédite. Il conviendra donc d'adapter progressivement votre management sur 4 volets.

1. Veillez à entretenir l'esprit d'équipe et la convivialité.

Certains agents vont faire le choix de télétravailler, d'autres non ce qui peut générer des risques de comparaisons voire de tensions. Vous êtes en tant que manager garant de l'unité de votre équipe. Comment faire ?

- Traitez de façon équitable télétravailleurs et travailleurs sur sites.

L'attention et le soutien accordés à chaque collaborateur ne doivent pas dépendre de l'endroit où il travaille ou de son rôle. Ce n'est pas parce qu'un membre de l'équipe travaille à distance qu'il doit être moins sollicité ou aidé que ses collègues se trouvant au bureau.

Inversement, soyez souples pour prendre en compte les contraintes spécifiques des agents au bureau (aller chercher les enfants à l'école, etc.) de façon à ce qu'ils ne se sentent pas pénalisés par leur choix de ne pas télétravailler.

- Veillez au respect mutuel entre agents et luttiez contre les préjugés (un télétravailleur ne travaille pas moins que son collègue au bureau et inversement).

- Initiez ou encouragez les temps conviviaux.

Les temps conviviaux sont essentiels pour maintenir l'esprit d'équipe et la collaboration. Le travail hybride peut rendre plus complexe l'organisation de ce type de temps.

Ne vous découragez pas et faites appel à l'intelligence collective pour imaginer des temps conviviaux originaux qui peuvent être hybrides eux aussi.

Exemples

- Cafés virtuels hebdomadaires.
- Temps conviviaux présentiels pour une occasion particulière (anniversaire, naissance, fin d'année...).



BON À SAVOIR

Vous êtes nombreux à avoir eu des **initiatives originales** lors des deux premiers confinements, concours de cuisine, élection du plus beau braedele, anniversaires surprises, réunions foot, sessions jeux, groupe de lecture.

N'hésitez pas à questionner les autres managers que vous côtoyez sur leurs pratiques.

Cela peut être une grande source d'inspiration.

2. Favorisez une communication fluide et partagée dans l'équipe.

C'est l'un des grands défis du manager en situation hybride ! réussir à maintenir une communication fluide et partagée dans son équipe, les télétravailleurs pouvant parfois se sentir éloignés de l'information.

Pour cela plusieurs stratégies peuvent être adoptées (qui peuvent faire l'objet des échanges susvisés avec votre équipe).

- Maintenez un temps présentiel pour toute l'équipe sur une journée dédiée.

Cela peut être intéressant en particulier quand votre équipe est située sur un seul site. Cela apparaîtra en revanche moins pertinent pour une équipe en multi-sites, pour laquelle on peut imaginer des réunions de service présentielles à l'échelle des sites couplées à des réunions de direction distancielles.

- Hybridez le distanciel et le présentiel pour certaines réunions.

Une autre possibilité notamment en multi-sites est d'organiser des réunions distancielles « hybridées » (chaque site y assistant depuis une salle de réunion collective). Cela peut être intéressant pour réunir des équipes en multi-sites tout en gardant une part de présentiel.

L'organisation de ce type de réunions est parfois fastidieuse, et il est conseillé de le faire avec parcimonie.

- Adaptez les modes de communication.

Le « tout mail » présente un risque de disparition des temps informels et d'interprétation erronée. Incitez votre équipe à utiliser la visio et le téléphone pour tout sujet sensible nécessitant une explicitation.

Soyez le plus transparent possible et veillez à assurer un niveau équivalent d'information entre travailleurs sur site et télétravailleurs.

Utilisez la reformulation pour vous assurer que vos collaborateurs ont bien compris les missions, consignes.

- Restez disponible et à l'écoute pour les agents, quel que soit leur lieu de travail.

Gardez si possible quelques plages libres dans votre agenda, lors desquelles vous pourrez échanger (même à distance) avec vos agents.

Faites preuve d'empathie et de compréhension vis-à-vis des agents en difficulté ou qui sont dans le doute.

3. Osez un management intégratif, basé sur la responsabilisation et la confiance !

Cette période de confinement et de télétravail a mis en lumière « la puissance de la confiance » :

Un management responsabilisant, axé sur la confiance mutuelle entre manager et équipe, entre services a permis de « renverser des montagnes » et de se mobiliser dans des délais très courts en soutien aux acteurs socioéconomiques ou sur des actions plus inédites en matière de santé publique (la « course aux masques » en mars 2020 par exemple).

Alors, pourquoi ne pas continuer sur cette voie une fois revenu au bureau ? Manag'Est se tient à vos côtés pour promouvoir un management porteur des valeurs de *responsabilité, d'ambition, de coopération et d'innovation*.

4. Fixez un nouveau cap individuel et collectif pour cette nouvelle période.

Si le mois de juin et l'été constituent un retour en douceur et un « palier de décompression », la rentrée de septembre peut être l'occasion de marquer « un nouveau départ » après cette période Covid qui sera, nous l'espérons, alors derrière nous.

La « rentrée » peut ainsi être l'occasion de fixer un nouveau cap collectif et individuel pour votre équipe dans ce contexte de travail hybride et de nouveau mandat.

«La route ? Là où on va,
on n'a pas besoin de route!»...

Doc, Retour vers le futur 1

« J'espère qu'on va la trouver avant
qu'elle ne se trouve elle-même »

Doc, Retour vers le futur 2



Comment faire ?

- En réinterrogeant collectivement les priorités dans cet après Covid (nous l'espérons).

Ce type d'exercice peut se faire à l'échelle de votre service, mais aussi en interservices, de plus en plus de projets étant développés en transversalité (ex : le Grand Est Business Act).

- En capitalisant sur les révélations positives.

Certains collaborateurs se sont révélés pendant la période Covid. Pourquoi ne pas leur proposer de nouveaux défis ? C'est une marque de reconnaissance et un outil de motivation fort.

- En engageant le cas échéant des démarches de projets de services en utilisant l'imaginaire collectif.

Exemple

Vous pouvez vous appuyer sur l'intelligence collective pour imaginer l'après : construisez un projet de service en utilisant la facilitation graphique. Interrogez vos collaborateurs sur ce qu'ils souhaiteraient que soit le service à 5 ans en utilisant la facilitation graphique, le storytelling (si vous deviez métaphoriser l'évolution souhaitée de notre service en utilisant un titre de film quel serait-il ? « *La vie est un long fleuve tranquille* », « *2001 l'odyssée de l'espace* », « *1492 la conquête de l'Amérique* »...).



LE SAVIEZ-VOUS ?

les techniques de génération d'idées sont nombreuses et variées. Le tout c'est de se lancer, et de commencer petit. Retrouvez une sélection [ici](#), et n'hésitez pas à poser vos questions [là](#).



LA “FIN” DE LA PÉRIODE COVID ET APRÈS ? MISE EN PERSPECTIVE ET RÉSILIENCE

La situation vécue nous donne à voir de nouveaux horizons sur nos domaines de compétences respectifs, nos partenaires, notre écosystème, notre organisation pour :

- Savoir identifier les nouvelles aspirations des usagers.
- Repenser nos formes de partenariat.
- Réinterroger notre fonctionnement interne (renforcement des coopérations entre siège et maisons de régions, vision systémique, montée en puissance des projets collaboratifs...).
- Envisager différemment les arbitrages budgétaires (vision par « projets » - plus solidaires - plutôt que par portefeuilles dont l’enveloppe est « défendue »), etc.

Le/la manager doit désormais « voir loin » et anticiper des évolutions (sociétales, environnementales, éducatives, scientifiques...) plus ou moins prévisibles, qui impacteront à plus ou moins long terme les missions régionales.

Avec une seule certitude : nous sommes dans un monde par nature incertain où il faut savoir se repenser en permanence !

Attention toutefois au « syndrome de la ligne Maginot » : aucun dispositif n’empêchera à coup sûr la survenue d’une crise.

La réflexion se situe aujourd’hui davantage dans la capacité de nos organisations à devenir “résilientes” pour absorber et s’adapter aux changements brutaux engendrés par ce type de crise, en développant :

- Notre capacité « d’apprendre à apprendre », de faire évoluer ses métiers, développer ses compétences en continu.

[Pour aller plus loin](#)

- Un réseau de « facilitateurs internes » porteurs favorisant la transformation interne, et la résilience face aux crises

[Pour aller plus loin](#)

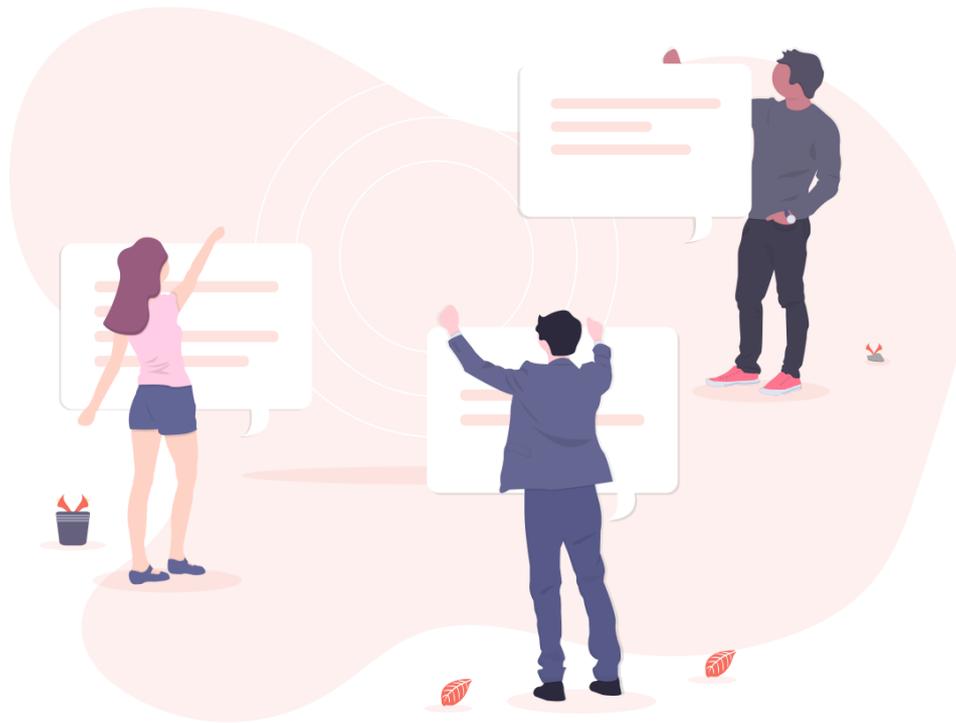
- La transversalité réelle et l’innovation managériale, qui nous permettront d’aborder l’inédit, la complexité, l’incertitude avec plus de sérénité.

[Pour aller plus loin](#)



ANNEXES ET FORMULAIRES RH

- [Retrouvez tous les documents utiles sur C L’Est](#)



Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif
et vous est proposé par la DIMAP et Manag'Est

VOUS N'ÊTES PAS SEULS : UNE COMMUNAUTE BIENVEILLANTE ET SOLIDAIRE VOUS ACCOMPAGNE

- ➔ Yammer « Bonnes pratiques en télétravail et management à distance » (connectez-vous avec votre adresse mail professionnelle et votre mot de passe de session Windows)
- ➔ Pour toute question managériale et organisationnelle : managest@grandest.fr



L'Europe s'invente chez nous

Édition du 22/05/2021