

Travail hybride, retour au bureau : et si nous avons oublié l'essentiel ?

(Ou comment nous sommes passés du basket au football... tout en continuant à viser le panier)

Depuis quelques mois, les articles sur « le retour au bureau » se multiplient. Le dernier en date, dans Harvard Business Review, le dit sans détour : *le travail hybride ne porte toujours pas ses fruits*. Beaucoup d'entreprises constatent une perte de cohésion, une baisse de performance collective, une fatigue managériale, des tensions entre équipes.

Mais si l'on allait au-delà du constat pour regarder ce qui se joue réellement dans les systèmes humains ?

Une métaphore sportive pour comprendre ce qui s'est passé

Imaginons une équipe qui joue au basket depuis des années. Du jour au lendemain, elle décide de jouer au football. Mais personne ne prend le temps d'apprendre les règles du football. Alors on continue à dribbler, à viser un panier... mais avec les pieds et sur un terrain différent.

Résultat : confusion, contre-performances, frustrations.

C'est exactement ce que beaucoup d'entreprises ont vécu. On a changé le *lieu* du travail. Mais on n'a pas changé la matière du travail ni les règles du jeu soit les règles du travail ensemble.

Ce que dit la HBR (Harvard Business Review)

L'article explique trois choses simples et puissantes :

1. On ne peut pas gérer des équipes hybrides ou distantes avec les méthodes du 100 % présentiel. Vous ne pouvez pas gérer efficacement des équipes hybrides avec les méthodes utilisées lorsque tout le monde était au bureau.
2. Le travail hybride fragilise la collaboration et la culture... quand il n'est pas accompagné. Il augmente l'isolement, affaiblit le sentiment d'appartenance et complexifie la coordination.

3. Les entreprises qui réussissent en hybride sont celles qui redéfinissent, et révisent, leurs règles du jeu : Rituels, réunions, décisions, modes de coordination, attentes mutuelles : tout doit être repensé.

Les grands groupes qui reviennent au présentiel...

On parle beaucoup de Google, Apple, Amazon, JPMorgan, Dell, etc. Effectivement, plusieurs d'entre eux ont resserré la vis :

- certains exigent 3 jours obligatoires sur site,
- d'autres imposent 5 jours pour les managers,
- d'autres encore mettent fin au télétravail pour certaines fonctions.

Motif officiel ? : La performance et la cohésion sont meilleures quand les gens se voient. Mais ce récit est trop simple car ces mêmes entreprises reconnaissent discrètement que le vrai problème n'était pas l'hybride...mais le manque d'adaptation des règles, du management et des réunions.

La réalité systémique : Ils reviennent en arrière parce qu'ils n'ont jamais transformé leurs règles du jeu. Ils ont déplacé les corps sans transformer les dynamiques.

... mais aussi des PME et des ETI qui reviennent en arrière

On observe la même chose en PME et ETI :

- entreprises industrielles revenues à 100 % présentiel pour « retrouver du liant » ;
- entreprise en hypercroissance qui ont supprimé le télétravail après une explosion des silos ;
- cabinets professionnels et sociétés de services qui ont constaté un décrochage des juniors.

Et dans toutes ces entreprises, on retrouve la même phrase : « Les réunions ne servaient plus à rien. » Car les réunions sont trop longues, trop nombreuses, sans décision... en présentiel comme en hybride.

... et d'autres PME/ETI qui, elles, ne reviennent pas en arrière

Ces entreprises-là ont une chose en commun : elles ont revu les règles du jeu ensemble, puis elles les révisent régulièrement. On y voit :

- des rituels adaptés (stand-up, réunions flash, synchronisations hebdo...)
- des règles de prise de parole
- des prises de décision collectives clarifiées
- des temps d'équipe dédiés à la cohésion
- des temps de reliance,
- des réunions systématiquement cadrées (processus de réunions déléguées)
- une culture du feedforward régulière
- une gouvernance systémique vivante

Autrement dit : elles ont compris que l'hybride n'est pas un lieu, mais un système. Et ce système doit être actualisé en permanence.

Tout comme dans le sport, où :

- les règles fondamentales restent,
- mais des ajustements apparaissent chaque année pour améliorer le jeu, la lisibilité, l'équité.

Petit rappel : qu'est-ce que la reliance ?

- C'est la capacité d'un collectif à se relier, se synchroniser, se dire les choses, décider ensemble... même quand le contexte bouge.
- La reliance, c'est la compétence clé des organisations post-modernes.

Exemple concret : ce que j'ai vu sur le terrain

Il y a quelques mois, j'ai accompagné une entreprise de services. Après deux ans d'hybride non cadré, ils vivaient :

- tensions entre équipes terrain et fonctions support,
- réunions interminables,
- absence de décisions claires,
- managers épuisés,
- perte de sens et de cohérence.

Nous n'avons pas « réglé le télétravail ». Nous avons travaillé uniquement sur le système de réunions : CODIR, managers, équipes.

En quelques mois :

- baisse de 30 % du temps passé en réunion,
- décisions plus rapides et mieux assumées,
- fluidité retrouvée entre les équipes,
- tension hybride/présentiel disparue.

Le système n'avait pas besoin de revenir en arrière. Il avait besoin d'un cadre vivant.

Ce que tout le monde a oublié : la réunion est le cœur du système

C'est LE point aveugle. On parle de télétravail, de présence, de culture, de performance. Mais on oublie une chose simple : **l'entreprise existe à travers ses réunions.**

La réunion, c'est :

- le lieu où se fabriquent les décisions,
- le lieu où se fabrique la culture,
- le lieu où se régulent les tensions,
- le lieu où se crée ou s'effondre la confiance,
- le lieu où le collectif se synchronise.

Et surtout : Une entreprise n'est pas une somme d'individus. C'est un système collectif. Et un système collectif ne change que si ses interactions changent.

Efficacité et Performance Commerciales

Une entreprise qui change son mode de travail sans repenser son système de réunions est condamnée à se débattre, que ce soit en télétravail, en hybride, en présentiel à 100 %. Si la réunion reste l'ancienne réunion, le système ne peut pas fonctionner.

D'ailleurs, c'est exactement ce que met en avant le coaching systémique d'équipe : travailler directement sur l'ADN du collectif : la réunion.

On n'agit pas sur les individus, mais sur la dynamique, la structure et les interactions en temps réel.

L'IA arrive : elle ne supprimera pas les réunions. Elle révélera leur chaos.

Les agents IA seront dans les tâches, les processus...et aussi dans les réunions. Ils analyseront :

- les incohérences,
- les répétitions,
- les décisions floues.

L'IA ne fera pas mieux que l'humain. Elle rendra visibles les dysfonctionnements. Et obligera les organisations à augmenter leur maturité collective.

Et le leadership dans tout cela ?

On ne peut pas parler d'hybride, de présentiel ou de règles du jeu... sans parler du leadership. Car dans un monde où tout bouge, lieux, pratiques, technologies, IA, le leadership n'est plus une posture d'expertise ou de contrôle. Ce n'est plus : « je sais », « je tranche », « je contrôle ».

Le leadership moderne est devenu un art de tenir le cadre plutôt que de tenir les gens.

Un leader systémique :

- crée les conditions du dialogue,
- protège les règles du jeu,
- facilite les décisions,
- clarifie le mandat,
- rend visibles les non-dits,

- veille à la reliance,
- et garantit la qualité des réunions.

C'est un leadership du lien, pas de la domination. Un leadership de la présence, pas de la pression. Un leadership de l'espace, pas de la réponse. Et surtout :

- un leader mature sait que ce n'est pas lui qui transforme l'entreprise.
- il crée le cadre dans lequel le collectif peut se transformer.

La première responsabilité d'un leader systémique n'est pas d'avoir raison, mais de garantir un espace de réunion où le collectif peut penser, décider et se transformer.

C'est toute la différence entre piloter des individus et orchestrer une dynamique collective. Ce type de leadership devient essentiel, car dans un système hybride :

- la confiance remplace le contrôle,
- la clarté remplace la pression,
- la structure remplace l'improvisation,
- la reliance remplace la dispersion.

Le leadership de demain n'est ni plus dur, ni plus doux. Il est plus conscient, plus relié, plus structurant. C'est un leadership qui ne dirige pas : il orchestre.

Le débat "hybride ou présentiel ou distanciel" est un faux débat

La bonne question n'est pas :

- Faut-il revenir au bureau ?
- Faut-il rester hybride ?
- Faut-il être 100% distanciel ?
- Faut-il contrôler davantage ?

La bonne question est :

- **Quelle est notre règle du jeu ?**
- **Comment voulons-nous décider ensemble ?**
- **Comment voulons-nous nous relier ?**
- **Comment voulons-nous nous réunir ?**

C'est là, et seulement là, que se joue la transformation. Certaines entreprises gagneront en revenant au bureau. D'autres gagneront en restant hybrides. Ce qui fera la différence n'est ni le lieu... ni la technologie... **mais la capacité à repenser régulièrement le système.**

3 questions à se poser quelque soit votre système :

- 1 Nos réunions produisent-elles des décisions claires et suivies ?
- 2 Ces réunions renforcent-elles la confiance et la reliance ou la méfiance voire la défiance ?
- 3 Avons-nous redéfini nos règles du jeu depuis le passage à l'hybride ?

Si la réponse à l'une de ces questions est « non »... c'est là que se trouve votre vrai levier.

Conclusion : réécrire les règles, ensemble

Nous avons joué au basket. Nous sommes passés au football. Et beaucoup continuent à viser le panier avec les pieds. La question n'est pas de revenir au basket, ni d'imposer définitivement le football. La question est :

- **Quels sont les fondamentaux de notre jeu d'équipe ?**
- **Comment voulons-nous jouer ensemble ?**
- **Quelle est la règle du jeu que nous choisissons ?**
- **Et comment la révisons-nous régulièrement ?**

Le problème, c'est de ne pas traiter les réunions, le cœur du système, comme un espace vivant.

Une entreprise est un système collectif, ce système avance lorsque le collectif se relie, se regarde, s'ajuste et prend des décisions conscientes. Ce n'est jamais une personne seule qui transforme une organisation, c'est la dynamique de l'équipe, la qualité des interactions, la reliance.

Le travail hybride n'est pas le problème. Le présentiel non plus. L'IA ne sera ni l'ennemi ni la solution miracle. Le vrai levier n'est ni le présentiel, ni l'hybride, ni l'IA. Le vrai levier, c'est la qualité de vos réunions. C'est là que tout commence, que tout se reflète, que tout se transforme. Et la bonne nouvelle, c'est que cela se transforme. À condition de commencer au bon endroit.

Et si vous vouliez transformer vos réunions et votre collectif ?

Si vous souhaitez :

- remettre de la fluidité, de la décision et de la performance dans vos réunions,
- faire évoluer votre culture managériale de manière concrète,
- accompagner votre équipe vers plus de maturité collective,
- ou vous former au coaching systémique d'équipe pour maîtriser ces dynamiques en profondeur,

alors je peux vous accompagner.

👉 **Pour un accompagnement de votre équipe (PME, Start-up, ETI ou grand groupe) :**
Contactez-moi directement pour un échange exploratoire.

👉 **Pour vous former au coaching systémique d'équipe :**
La prochaine promotion démarre en **janvier**. Nous travaillons en petit groupe, dans une approche pratique, vivante et profondément transformationnelle.

Vous pouvez me contacter ici et réservez votre espace directement sur mon agenda.



Parce que transformer les réunions, c'est transformer l'entreprise. Et transformer l'entreprise, c'est transformer les vies qui la composent.



Claude Arribas MCC
Coach Systémique, Anse

@ claude.arribas@anse.fr

+33 682 69 70 83

www.anse.fr

+33 682 69 70 83

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claude.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z