



# IDET

Inspire et développer les environnements de travail



Compte rendu de conférence

## La fragilisation du collectif face aux nouvelles façons de travailler

**Intervenants : Hubert Labouche** (Directeur Environnement de Travail et Sécurité, BNP Paribas Personal Finance, Secrétaire Général Adjoint de l'IDET) • **Pierre Grenier** (Associé, Mio&Co)

Mars 2026

### 1. Contexte

Cette conférence a pour objectif de comprendre et d'explorer un phénomène en pleine expansion dans les entreprises : la fragilisation progressive du collectif de travail sous l'effet des nouvelles formes d'organisation.

#### Un acquis irréversible : le travail hybride

La période post-Covid a profondément transformé les modes de travail. Le télétravail, initialement imposé par la crise sanitaire, s'est installé comme une norme durable. Les annonces récentes de certains grands groupes prônant un retour au 100 % présentiel sont analysées par les intervenants comme des effets de communication, voire des leviers détournés de gestion des effectifs, sans traduction notable étant donné la problématique de réversibilité (locaux déjà réduits, accords signés).

#### Une transformation qui révèle des failles préexistantes

Le télétravail n'a pas créé les problèmes managériaux : il les a rendus visibles. Il agit comme une mise en lumière de la maturité managériale : ce qui dysfonctionnait déjà en présentiel, mais restait masqué par la proximité physique, éclate désormais au grand jour. Le collectif, qui se construisait naturellement à travers les interactions quotidiennes (machine à café, réunions improvisées, présence partagée), doit aujourd'hui être fabriqué de manière intentionnelle.

### 2. Enjeux

#### 2.1 L'érosion silencieuse du lien collectif

Selon l'étude *New Ways of Working* (Mio & Co), près d'un collaborateur sur trois estime que le télétravail réduit la cohésion d'équipe, et 20 % jugent qu'il diminue l'attachement à l'entreprise. Ce phénomène est insidieux : il ne survient pas brutalement, mais s'installe progressivement, via des signaux faibles ignorés comme les caméras éteintes en réunion, le refus implicite d'utiliser les espaces collaboratifs, réunions hybrides mal gérées.

Le collectif n'est pas un groupe de personnes, ni un organigramme : c'est un système de relations entre individus partageant une destination commune. Lorsque les moments de rencontre cessent d'être naturels, cette destination doit être explicitement et régulièrement rappelée pour demeurer mobilisatrice.

#### 2.2 La question du sens, transversale à toutes les générations

Les intervenants s'accordent à rejeter l'explication générationnelle. La quête de sens n'est pas l'apanage des jeunes talents : les collaborateurs en milieu ou fin de carrière ressentent avec autant

d'acuité le besoin d'être utiles, de contribuer à quelque chose qui les dépasse. C'est la perte de repères collectifs et non l'âge qui crée le désengagement.

Les jeunes, eux, ont besoin de la présence physique pour s'imprégner des valeurs de l'entreprise et construire leur réseau interne. Le paradoxe est frappant : le télétravail est exigé comme condition d'attractivité lors du recrutement, mais souvent peu utilisé dans les premières années.

### **2.3 La distension du cadre et ses effets pervers**

Dans une volonté d'attractivité et de rétention, beaucoup d'organisations ont élargi leur cadre de fonctionnement au point de créer de l'incertitude plutôt que de la liberté. Les collaborateurs ne savent plus où s'arrête leur zone d'initiative. Ce flou, combiné à une individualisation croissante des attentes, alimente la montée du freelancing et affaiblit l'attachement institutionnel.

### **2.4 Le manager : une figure surchargée et sous-accompagnée**

Le manager est aujourd'hui en première ligne face à tous ces enjeux, mais sans en avoir toujours les moyens. On lui demande d'être simultanément coach, expert, régulateur, garant du sens et premier RH. Cette accumulation de rôles sans formation ni décharge de certaines tâches est une source majeure de fragilité organisationnelle.

Un autre défi : l'exemplarité managériale est plus difficile à tenir à distance. Imposer un retour en salle de réunion quand on reste soi-même dans son bureau en visio envoie un message contradictoire qui sape l'autorité morale du manager.

### **2.5 Un décalage culturel franco-français**

Sur le plan comparatif, les pays européens voisins, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, semblent moins exposés à ces tensions. Les Anglo-Saxons valorisent davantage la discipline collective ; les Latins ibériques maintiennent un attachement fort à l'entreprise comme entité collective. En France, l'intérêt individuel tend à primer sur l'intérêt collectif, ce qui aggrave les effets du travail hybride.

## **3. Recommandations**

### **3.1 Rendre intentionnel ce qui était informel**

Les moments de cohésion qui existaient spontanément doivent désormais être délibérément créés. Cela implique de repenser les rituels d'équipe non plus comme des contraintes administratives, mais comme des leviers de lien social :

- Maintenir et formaliser des rituels réguliers (réunions d'équipe, points individuels, moments collectifs), y compris lorsque certains membres sont à distance.
- Définir des règles de vie collective et les rappeler régulièrement, non pas sous forme d'injonction, mais en construisant l'adhésion par la pédagogie.
- Encourager les comportements vertueux au bureau (rejoindre une salle de réunion à plusieurs plutôt que de rester chacun à son poste en visio) par l'exemplarité managériale.

### **3.2 Clarifier la destination collective**

La cohésion ne peut exister sans une vision partagée et comprise. Les organisations doivent travailler sur :

- La clarté du « pourquoi » : où va l'entreprise, à quoi contribue chaque équipe, quelle est la mission au-delà du profit.
- Une communication interne fluide, qui remonte les signaux du terrain et redescend les orientations stratégiques de façon lisible.
- La distinction entre objectifs internes (parts de marché, croissance) et vision externe (tournée vers le monde et les enjeux sociétaux) : les premiers ne suffisent pas, les seconds fédèrent.

### **3.2 Investir dans le leadership à tous les niveaux**

Le leadership, au sens de prise d'initiative et non de simple autorité hiérarchique, doit être cultivé à tous les échelons. Il s'agit ainsi de traiter le manager comme un collaborateur à part entière, de lui dédier des rituels spécifiques, le reconnaître, le soutenir dans ses moments de fragilité.

### **3.4 Impliquer les collaborateurs dans la co-construction**

La prise de conscience collective est un préalable indispensable. Les organisations gagneraient à :

- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la fragilité du lien collectif, en leur donnant à voir les signaux faibles et en les responsabilisant dans leur rôle de co-acteurs du collectif.
- Co-construire les règles de fonctionnement avec les équipes elles-mêmes, plutôt que de les imposer verticalement.
- S'appuyer sur les actions RSE et solidaires, qui révèlent un attachement au collectif souvent intact, comme vecteurs de remobilisation et de rappel des valeurs.

## **Conclusion**

La fragilisation du collectif est souvent le produit d'une transition organisationnelle mal accompagnée, et non d'une transformation irréversible. Les organisations qui s'en sortiront sont celles qui auront su maîtriser et donner du sens à ce qui était autrefois spontané, et qui auront assumé un cadre clair. La convivialité, l'écoute, la capacité à capter les signaux faibles, l'accompagnement du management : ce sont là des compétences organisationnelles à part entière, qui méritent d'être formées, valorisées et institutionnalisées.

*Un grand merci à Hubert Labouche et Pierre Grenier pour la richesse de leurs échanges et leurs retours d'expérience, ainsi qu'à l'ensemble des participants pour leur présence attentive et leurs questions qui ont nourri cette réflexion collective sur la fragilisation du collectif face aux nouvelles façons de travailler. Un remerciement tout particulier à Miguel Derennes pour la qualité de son animation.*