



Les réunions ne sont qu'un miroir.

Les derniers webinars que nous avons réalisé avec Evelyn Muñoz ainsi que l'article récent de Jean-Yves Reynaud sur les réunions m'ont donné envie d'ouvrir une autre dimension du sujet.

Car derrière les réunions ce n'est pas seulement l'organisation qui se joue. C'est souvent le fonctionnement réel du système humain.

Les réunions ne sont souvent qu'un symptôme

Beaucoup d'entreprises pensent avoir un problème de réunions : réunions trop longues, décisions lentes, manque d'engagement, silos, tensions, plans d'action qui n'aboutissent pas. Mais les réunions ne sont souvent qu'un miroir.

Un miroir de la manière dont une équipe :

- Se parle,
- S'écoute,
- Evite certains sujets,
- Ose — ou non — se confronter,
- Fait circuler l'information,
- Se passe le ballon,
- Prend ses décisions,
- Ou retourne inconsciemment à ses anciens équilibres.

Et très souvent, derrière ces mécanismes invisibles, les conséquences deviennent extrêmement concrètes :

- Ralentissement du time to market,
- Fatigue managériale,
- Perte d'énergie collective,
- Désengagement,
- Difficultés de coopération,
- Sur-adaptation,
- Baisse de responsabilisation,

Et une performance largement inférieure au potentiel réel de l'équipe.

C'est précisément là que le coaching systémique d'équipe devient intéressant.

Car au-delà des méthodes, des rôles ou des processus évoqués dans l'article de Jean-Yves ou dans les webinars, il existe une dimension souvent moins visible et que nous travaillons en tant que coach systémique : celle de la qualité d'être collective.

Autrement dit : comment une équipe joue réellement quand elle travaille.

Dans certaines équipes, tout semble fonctionner en apparence...mais :

- Les vraies tensions ne se disent jamais,
- Les décisions restent dépendantes d'une ou deux personnes,
- Les réunions produisent de l'énergie sans produire d'engagement réel,
- Les plans d'action existent mais peu de choses changent durablement.

Et pourtant lorsque le système commence réellement à bouger, quelque chose de très différent peut apparaître.

- Les décisions deviennent plus fluides.
- Les arbitrages se prennent plus vite.
- Les responsabilités circulent mieux.
- Les réunions cessent progressivement d'être des espaces de protection pour redevenir des espaces de construction collective.

On voit aussi des équipes qui recommencent à penser ensemble retrouver de la confiance, du courage collectif, de la simplicité et même du plaisir à coopérer sous pression.

Et c'est souvent à ce moment-là que les résultats commencent réellement à changer.

Car lorsqu'une équipe retrouve de la fluidité, du courage collectif, une meilleure circulation des décisions et un engagement réel, les impacts deviennent rapidement visibles :

- Accélération des projets,
- Meilleure exécution stratégique,
- Réduction des frictions internes,
- Augmentation de la responsabilisation,
- Amélioration de la coopération transverse,
- Regain d'innovation,
- Amélioration de la qualité de service,
- Rétention des talents,

Et dans certains contextes des résultats business et financiers parfois spectaculaires.

Car une équipe alignée humainement ne devient pas seulement plus “agréable”. Elle devient extraordinairement performante.

Le travail du coach systémique consiste à améliorer la “forme” des réunions et aussi à permettre au système de penser et d’agir autrement.

Il consiste progressivement à permettre à l’équipe de se regarder fonctionner. Observer :

- Ce qui circule,
- Ce qui ne circule pas,
- Les interruptions,
- Les silences,
- Les résistances,
- Les loyautés invisibles,
- Les comportements que le système continue inconsciemment à protéger,
- Mais aussi ce qui redonne de l’énergie,
- Les moments où les regards changent,
- Où les idées deviennent réellement collectives,
- Où les personnes recommencent à s’écouter autrement,
- Où les yeux brillent à nouveau.

Une transformation commence lorsqu’un collectif pense autrement

Les rôles délégués, les feedforward en temps réel, les espaces de régulation ou les réunions déléguées deviennent alors des révélateurs extrêmement puissants.

Car une transformation profonde ne se joue pas uniquement dans la qualité des idées voire même la qualité des décisions. Elle se joue dans ce moment presque imperceptible où une équipe décide intérieurement que quelque chose va réellement devenir concret et là quelque chose bascule réellement dans le système.

Et cela change complètement la nature du plan d’action que décide l’équipe.

Efficacité et Performance Commerciales

Car un plan d'action systémique ne consiste pas seulement à répondre à : Qui ? Quoi ?
Quand ? Comment ? Combien ? Où ?

Il touche aussi :

- Les résistances invisibles,
- Le prix à payer,
- Les peurs,
- Les bénéfices cachés de l'inaction,
- Les loyautés,
- La capacité réelle du collectif à tenir dans le temps,
- Du sens,
- De l'élan,
- De la confiance,

Et la sensation qu'autre chose devient enfin possible collectivement.

Beaucoup de transformations échouent non pas au moment de la décision mais quelques semaines plus tard, lorsque le système retourne naturellement à ses anciens équilibres.

Dans certaines transformations d'équipe ou d'organisation, les questions qui changent réellement le niveau d'engagement ressemblent parfois à ceci :

- Qu'est-ce que cette équipe devra arrêter pour réellement transformer sa manière de fonctionner ?
- Qui, dans l'organisation, pourrait être inconsciemment dérangé par cette évolution ?
- Quels comportements continuons-nous à protéger malgré les discours de changement ?
- Si rien ne change dans six mois, quel en sera le coût humain, relationnel ou business ?
- Qu'est-ce qui, aujourd'hui, prouve concrètement que cette équipe est réellement engagée ?
- Quelle décision rendrait impossible un retour en arrière ?
- Si cette transformation réussit pleinement, qui devons-nous devenir collectivement ?

La différence se joue souvent dans la capacité du coach — ou du manager-coach — à sentir quand une équipe est prête à entendre une question. Dans la manière de la poser. Dans la capacité à observer les réactions, les silences, les tensions, les regards qui se détournent ou au contraire les moments où quelque chose s'ouvre enfin dans le collectif.

Une équipe cesse alors simplement de “parler du changement” pour commencer véritablement à s’y engager.

Le vrai sujet n’est pas seulement de décider mais de faire vivre la décision

Dans beaucoup d’organisations, le vrai problème n’est pas seulement de décider, mais de faire vivre réellement la décision après la réunion.

Certaines équipes prennent énormément de décisions mais peu transforment réellement ces décisions en comportements, en priorités ou en actions concrètes.

Le problème devient alors le faible niveau de vie réel de la décision.

Le suivi se transforme progressivement en contrainte, en contrôle ou en relance permanente. À l’inverse, lorsqu’un collectif est réellement engagé, le suivi cesse d’être uniquement un outil de contrôle. Il devient un espace d’apprentissage collectif.

Un espace où l’équipe peut ajuster une décision, la renforcer, l’arrêter si elle s’avère mauvaise, ou comprendre rapidement ce que le système est en train de produire concrètement.

Car la qualité du suivi révèle souvent le niveau réel d’engagement d’une organisation envers ses propres décisions.

Avec Evelyn Muñoz et Jean-Yves Reynaud, nous avons justement l’habitude de travailler ensemble sur certaines transformations d’équipe et d’organisation.

Pour conclure, les transformations durables ne se jouent pas uniquement dans les outils, les méthodes ou les organigrammes.

Elles se jouent dans la capacité d’un collectif à faire circuler correctement ses décisions, ses responsabilités, ses tensions et son énergie pour transformer cette dynamique humaine en résultats concrets, durables et parfois extraordinairement performants.

Ce sont d’ailleurs des sujets que j’aborde plus en profondeur dans mon dernier livre : [**Transformez sans trahir.**](#)

Nous développons également ces approches au travers de formations expérientielles destinées aux coachs, managers et dirigeants souhaitant apprendre à accompagner les équipes, les transformations là où elles se bloquent réellement : dans les dynamiques collectives invisibles.

C’est aussi l’esprit des ateliers et conférences VIP que nous animons ensemble en petits groupes restreints : créer des espaces où dirigeants, DRH, managers et coachs peuvent expérimenter concrètement ce qui transforme réellement un collectif.

Dans un monde où tout s'accélère, les organisations qui feront réellement la différence ne seront pas seulement celles qui auront les meilleures stratégies. Ce seront celles qui auront des résultats performants en étant capables de créer des collectifs suffisamment engagés, fluides et responsables pour transformer rapidement leurs décisions en actions concrètes et durables.

Le XXIe siècle sera collectif... ou ne sera pas.



Claude Arribas MCC
Coach Systémique, Anse

- @ claude.arribas@anse.fr
- +33 682 69 70 83
- www.anse.fr
- +33 682 69 70 83

Cliquez ici pour lire l'Article de Jean-Yves : <https://www.linkedin.com/pulse/changer-les-r%C3%A9unions-cest-lorganisation-jean-yves-reynaud-zkhee/?trackingId=kAbPmcyvVprgoj0JKh0BMw%3D%3D>

Cliquez ici pour accéder à ma chaîne Youtube :
<https://www.youtube.com/@ClaudeArribas>