

Les équipes recomposées : le défi de la reconstruction

Par Thibault Vignes

Co-fondateur et Directeur associé d'Accilia

Les nombreuses fusions, réorganisations, rachats ou autres plans sociaux ont eu pour conséquence de créer *de facto* des équipes recomposées. Ces dernières font aujourd'hui partie intégrante du paysage industriel français. Au sein de ces organisations, les individus doivent faire face fréquemment à ce mouvement, corollaire incontournable de la remise en question perpétuelle que vivent les entreprises actuelles.

Reconstruire une équipe dynamique et motivée : un besoin sous-estimé

Si des impératifs économiques évidents justifient cette nécessité de reconfiguration permanente des organisations, force est de constater qu'il est fait peu de cas de l'impact de ces va-et-vient sur la dynamique des équipes et des individus. On considérera souvent que c'est l'occasion de trier le bon grain de l'ivraie, en prenant pour hypothèse que les meilleurs sont ceux qui savent s'adapter vite et bien, sans états d'âme.

On laissera en général le manager seul face à son problème crucial : « comment faire maintenant pour construire une équipe dynamique et motivée ? ». En effet l'équipe recomposée traîne son lot de casseroles : les déçus qui n'ont pas eu le poste qu'ils souhaitaient, les nostalgiques de l'équipe d'avant (celle où « vraiment on s'entendait bien »), les obstinés dont l'enjeu est d'imposer leurs modes de fonctionnement aux autres, les démotivés qui auraient préféré partir mais qui n'ont pas pu.

Au mieux, on constate un soutien de la Direction générale par une communication sur les bienfaits des transformations en cours, à grand renfort d'affiches, de dépliants ou d'évènements.

Mais qu'en est-il pour chaque individu concerné ? Pour l'équipe à laquelle il appartient désormais ? Quels sont ses repères ? Quels sont les moteurs de la reconstruction d'une nouvelle équipe performante ?

Comprendre les enjeux individuels

Essayons donc de comprendre ce qui se joue pour les acteurs dans une situation de rapprochement.

Il est admis qu'« un rapprochement entre deux organisations implique toujours un gagnant et un perdant », et qu'il ne peut avoir lieu dans une pure logique d'égal à égal.

On retrouve cette logique au niveau de chaque équipe : chacun se situe, au départ, dans une position de gagnant ou de perdant, avec l'entière légitimité donnée à cela par la hiérarchie. En effet, cette position relative des uns et des autres est aisément observable au plus haut niveau de l'entreprise, le comité de direction, et semble ainsi encouragée.

Le réflexe du gagnant s'apparente à celui d'un conquérant : sa position lui donne le droit, de fait, d'imposer ses idées sur ce qu'il faut faire, pourquoi et comment le réaliser. On peut déjà se questionner sur ce présupposé qui consiste à penser que tous les acteurs de l'organisation « gagnante » sont plus performants que ceux de l'organisation « perdante ». Postulat erroné, et souvent contredit par les faits, qui supposerait, dans le cas d'une acquisition, que l'entreprise acheteuse est meilleure que l'entreprise achetée dans tous les domaines.

Le perdant, quant à lui, se sent colonisé. Il vit dans le désagréable sentiment d'être dévalorisé en permanence, reconnu ni dans ses actes, ni dans ses compétences. « Ce que je fais depuis des années, est-ce donc si mauvais ? ». Dans ce cas de figure, il peut vivre un mécanisme destructeur de perte d'identité et de confiance en lui. Où à l'inverse, il peut développer comme mécanisme de défense un déni en réaction à ce qui lui est imposé.

La relation entre les gagnants et les perdants peut durablement pâtir de ce démarrage dans la douleur. En général, il semblera que les difficultés des débuts sont, en apparence, gommées avec le temps. Ne négligeons pas les blessures en profondeur qui constitueront des limites durables à l'engagement individuel.

Identifier et nourrir les besoins de l'équipe

De quoi les individus ont-ils donc besoin pour franchir ce cap difficile et devenir à nouveau contributeur d'une équipe soudée, performante, en recherche permanente des meilleures options ? Peut-on raisonnablement espérer qu'une équipe recomposée sera une formidable opportunité de prendre le meilleur des deux mondes pour bâtir un nouveau tout qui sera plus que la somme des deux parties ? Que faut-il donc faire pour relever efficacement le défi de la reconstruction d'une équipe ?

Trois ingrédients de base

Les ingrédients de base de la dynamique d'une équipe sont les suivants : le sentiment d'appartenance, l'engagement, et l'ouverture¹. Fondamentalement, reconstruire une équipe revient à consacrer une énergie

considérable à « régénérer » ces ingrédients dans le nouveau contexte qui s'impose désormais.

Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance est le préalable essentiel qui conditionne l'engagement et l'ouverture. Il s'agit d'inclure chaque individu dans l'équipe, de lui donner une place. Cela nécessite que chacun comprenne qui est l'autre, d'où il vient, ce qui le motive, ce qu'il craint. Par exemple, on développe le sentiment d'appartenance par des exercices de présentation individuelle, dans des conditions d'écoute et de respect, essentielles pour que chacun se sente accepté inconditionnellement et accepte les autres de la même manière. Pour chacun, ce travail résonne sur des questions fondamentales : « j'existe, je suis important, j'appartiens à un groupe ».

L'engagement

L'engagement porte sur le pouvoir et l'incitation donnés à chacun pour s'impliquer, agir et influencer son cadre de travail et celui du reste de l'équipe. En résumé, il s'agit de définir les règles du jeu collectif : ce qu'on attend de chacun, ce que l'on se donne comme règles comportementales pour travailler ensemble dans les meilleures conditions, et les frontières de l'autonomie individuelle (ce que je peux entreprendre, comment je peux modifier mon champ d'action, et sous quel contrôle, etc.).

L'ouverture

Enfin l'ouverture désigne, en substance, le niveau d'authenticité des échanges au sein de l'équipe. Comprendons là que la résolution des vrais problèmes, ceux qui constituent la partie immergée de l'iceberg, nécessite d'oser un certain niveau d'échange. On atteint un bon niveau d'ouverture lorsque les deux premiers ingrédients mentionnés ci-dessus sont en place, c'est-à-dire lorsque chacun est rassuré sur son appartenance au groupe, et sur les possibilités d'exprimer en sécurité sa compétence propre.

Le manager qui aura eu à cœur de consacrer l'effort nécessaire de poser des bases saines sur ces trois aspects – tant au niveau de l'individu que de l'organisation – puis de les entretenir dans le temps, sera récompensé par un haut niveau d'énergie et d'implication de chacun, dans une logique de co-élaboration « gagnant - gagnant ».

Enfin !

¹ Nous faisons ici référence au concept « inclusion / contrôle / ouverture » développé par Will Schutz dans « The human element »