

SORTIR DU CONFINEMENT, ERRANCE OU ELAN REFONDATEUR ?

- Réflexions pour réussir la reprise de la collaboration -

Par Gwenaël FAUCHER

Le confinement est un évènement majeur dans la vie du collectif, qu'il soit institution, entreprise ou collectivité. Un évènement de cette ampleur est comparable aux grandes crises qui ont marqué le XXème siècle.

Plus exactement, qui ont transformé le XXème siècle.

En effet, la crise, au delà d'un épisode douloureux pour certains, va marquer pour tous une rupture irréversible dans la trajectoire du collectif. Selon la façon dont la reprise du vivre ensemble et de la collaboration sera gérée, cet épisode pourra avoir été dévastateur ou re fondateur.

La préparation de cette reprise permettra de ne pas laisser la main au hasard et d'en tirer le meilleur des potentiels.

LE CONFINEMENT, UN PROCESSUS INFORMEL DE TRANSFORMATION PROFONDE

Le personnel et le relationnel

Sur le plan individuel, le vécu dans la promiscuité forcée aura pu exacerber des tensions personnelles et relationnelles qui trouvaient des espaces de contention et de régulation dans les extérieurs de la vie courante. Chacun va avoir été confronté à ce avec quoi il composait, plus ou moins consciemment, en temps normal. Selon la façon d'y faire face et d'y remédier, les personnes de retour en situation de travail pourront être changées en profondeur, en mieux pour celles qui auront profité de ce temps pour travailler sur elle-même, en plus fragile pour celles qui auront subi ces semaines comme une accumulation de tensions.

Les interactions sociales

Sur le plan individuel, toujours, la façon dont se seront passées ces semaines de promiscuité vont avoir un impact transformateur sur les fonctionnements relationnels et interactionnels de l'acteur. De nouveaux réflexes vont s'être développés à partir des nouvelles habitudes et configurations sociales vécues au quotidien. La façon d'interagir de chaque personne, en tant qu'acteur du collectif, aura significativement évolué entre le départ du lieu professionnel et le retour sur site, pouvant même ne plus être reconnaissable.

Le mode de vie et de vivre le travail

Sur le plan de la relation au travail et à la collaboration, le confinement va avoir fait expérimenter aux acteurs un nouveau mode de vie. Au delà de la nouvelle manière de vivre le travail, avec les espaces ouverts à l'auto-organisation, c'est la place même du travail dans la vie qui va avoir été ré-interrogée. Ce sont ici la mobilisation des acteurs et leurs clefs d'engagement qui pourront avoir sensiblement évolué.

LES CLEFS DU RETOUR AU COLLECTIF

Le retour en collectif va donc constituer un véritable challenge. En effet, bien au delà d'une simple remise en place, en poste, ce retour va nécessiter un travail en profondeur de re-mobilisation autour du projet collectif, renouvelé de fait.

Des deuils multiples

Cette re-mobilisation va nécessiter un **travail de deuil complexe**, sans lequel les acteurs vont errer entre les anciens modèles, les modèles du confinement et les nouveaux modèles induits par le contexte de redémarrage du collectif. Ce travail de deuil portera sur trois axes :

- celui de l'hérité : des anciens modèles, des anciennes références, des anciennes habitudes ;

- celui de la liberté d'auto-organisation liée au télétravail et du gain de temps notamment par la suppression des trajets quotidiens ;
- celui de l'évidence dans l'engagement et dans l'interaction au sein du collectif, chacun revenant avec ses nouvelles aspirations, ses nouveaux réflexes et sa nouvelle vision, auto-construite, du projet commun.

Un travail de re-fondation

La sortie de ces deuils et la mobilisation dans le nouveau devenir ensemble va devoir passer par la re-fondation **du projet collectif**.

Là aussi trois axes sont à considérer :_

- la raison d'être ensemble : elle va sembler rester évidente, mais il y a de forte chance qu'elle ne soit plus partagée, chacun se référant à sa **vision individuelle actualisée** en partant du principe qu'elle est toujours alignée avec la vision de référence ;
- la façon de travailler ensemble : elle aussi va avoir été fortement impactée, chaque aménagement individuel, chaque **auto-organisation**, va devoir retrouver une place cohérente au sein du collaboratif ;
- les valeurs et les attentes individuelles : les acteurs vont avoir pris du recul sur **l'acceptabilité de leur contribution** au projet collectif et sur les questions de **mode de vie** professionnel.

Chaque questionnement individuel va devoir trouver des clefs de réponses satisfaisantes pour restaurer le **contrat implicite d'engagement réciproque**, indispensable pour renouer avec la mobilisation, l'environnement et le vivre-ensemble professionnels.

Un travail de reconstruction

Ces clefs majeures de la dynamique et de l'efficacité du groupe, de l'équipe, vont avoir été bouleversées en profondeur. Ce bouleversement va avoir déconstruit les fonctionnements organisationnels, sociaux et individuels au sein de l'entreprise.

Il va se traduire par **une phase de reconstruction** du travailler, du fonctionner et du vivre ensemble.

Cette phase va pouvoir perturber en profondeur le redémarrage du projet et du fonctionnement commun, si la reconstruction est laissée à elle-même.

Si la reconstruction est assumée et accompagnée, cette phase va pouvoir être une opportunité de re-fonder en profondeur chacun des ressorts de la collaboration.

ILLUSTRATIONS CONCRETES

Il est intéressant de prendre l'exemple d'un orchestre pour rendre plus concrète cette réflexion méthodologique.

La confusion des référentiels

Au moment du confinement, l'orchestre avait un objectif partagé : assurer sa programmation pour l'année. Chacun reviendra donc avec cette perspective évidente. Sauf que parmi les musiciens, certains reviendront en s'attendant à jouer la partition du dernier concert sur lequel l'orchestre travaillait, et d'autres ayant préparé le concert prévu à la date la plus proche de la sortie du confinement.

De même, un orchestre ayant couramment plusieurs chefs, lequel va porter la décision de référence ? Celui qui était en train de préparer le programme suspendu ou celui qui devait diriger le nouveau programme ?

De cet exemple ressortent bien deux clefs d'évidence majeures, sur les **objectifs de réalisation** et sur les **modalités de gouvernance**.

La transformation des modalités de travail

Avant le confinement, l'orchestre avait pour habitude de commencer à travailler par pupitre, chaque groupe d'instruments séparément, avant de travailler en collectif. Ce travail était l'occasion du déchiffrement, de la première lecture des œuvres par les musiciens.

Certains musiciens, pendant le confinement, vont avoir profité de ce temps pour travailler par avance l'ensemble des œuvres du programme, quand d'autres, fidèles aux anciennes habitudes, se seront concentrés sur le suivi des études de leurs enfants.

Dès la reprise, le décalage de préparation va être sensible et entraînera des tensions, entre le groupe de ceux qui ont travaillé et les autres. Ce qui mettra en tension l'**implication de chacun**. Par la suite, une autre clef de tension portera sur les **modalités de travail**. Laquelle fera référence : le travail par avance ou le déchiffrement collectif ?

La redécouverte de l'autre et la redistribution des relations

Jusqu'au confinement, chaque pupitre va avoir fonctionné autour des relations nouées entre les co-pupitres, les voisins immédiats. Ces relations vont être fondées sur des habitudes propres à l'orchestre, mais aussi sur les envies et sur les configurations personnelles de chacun, à commencer par les situations de famille.

Avec le confinement, les envies des uns et des autres ont pu changer, ce qui aura pu renforcer, ou affaiblir, la motivation des participants. De même, la promiscuité aura eu un impact sensible sur les situations de famille, entraînant par exemple des renforcements, des mariages, comme des fragilisations, des divorces.

A la reprise, chaque acteur constituant le pupitre pourra avoir été profondément transformé. Les décalages induits vont perturber **la dynamique des relations** au sein des pupitres, selon les changements affectant les uns et les autres, et c'est l'ensemble de la **dynamique collective** qui va être bouleversée.

Au delà de l'orchestre, quelques cas de figure typiques

Pour revenir à des enjeux plus représentés, ces écarts vont prendre des formes diverses. Voici quelques illustrations parmi d'autres, sous forme de questionnements.

Pour ce qui est des **métiers de l'enseignement**, quel est l'objectif qui fera référence : celui de l'élève, qui sera d'arriver le plus vite possible en vacances, ou celui de l'enseignant, qui sera de boucler le programme au mieux. Quelles modalités pédagogiques vont faire référence : celles qui prévalaient entre l'enseignant et la classe ou celles qui se sont développées individuellement au cours du confinement ? Comment vont se distribuer les relations dans la classe : les bons élèves et les leaders seront-ils toujours les mêmes ?

Pour ce qui est de **l'entreprise**, des **institutions**, quel objectif va prévaloir : celui du salarié qui va chercher à adapter sa feuille de route annuelle pour atteindre ses objectifs individuels, ou celui du manager qui va chercher à adapter l'ensemble du fonctionnement de son équipe pour parer aux enjeux renouvelés face à la situation ? Quelles seront les perspectives du collectif : le projet commun actualisé ou la somme des appréhensions et des ambitions individuelles ?

REFONDER LA VISION ET LA DYNAMIQUE COMMUNES

Ces évidences non partagées vont créer des décalages qui seront sources de tensions. Leurs conséquences pourront prendre la forme de conflits susceptibles de porter le coup de grâce à un projet collectif déjà fragilisé par la situation économique. Une reprise dans de bonnes conditions nécessitera de **poser des référentiels communs clairs et partagés**.

Prévenir le conflit entre formel et informel

Les évidences vont nourrir le conflit classique entre le formel et l'informel. Pourtant, l'un et l'autre sont indispensables au projet commun.

Mais si l'informel prend le dessus, il va compromettre le redémarrage du projet commun. Par contre, si l'informel prend une juste place, il va apporter innovation, initiative et réactivité au redémarrage, à condition qu'il soit canalisé par le **cadre formel clair et partagé du projet commun actualisé**.

Refonder l'interaction

L'enjeu sera donc de poser assez tôt un cadre favorable à la mise à plat de la situation et à la re-fondation du collectif et du collaboratif.

Ce cadre sera d'autant plus profitable qu'il abordera la question sous deux angles principaux.

L'**approche méthodologique** par le biais de formations collectives par exemple, apportera un socle fondateur, le langage commun nécessaire pour lire la partition. L'**approche humaine**, le team-building, permettra d'insuffler la nouvelle dynamique commune, celle qui permettra de retrouver l'envie de jouer de la musique, ensemble.

Retrouver l'équilibre entre humain et institutionnel

Ainsi, cette situation de reprise de la collaboration post-confinement, pour devenir une opportunité, nécessitera le rapprochement du sensible et du méthodologique, de l'humain et de l'institutionnel. C'est de cet équilibre renouvelé qu'il sera possible de **reconstruire un nouveau contrat social bénéfique**.

EN CONCLUSION

Le confinement va un jour arriver à son terme. Il pourra être tentant d'espérer repartir comme avant, notamment pour parer au plus pressé. Mais cela reviendra à passer à côté des transformations qui auront bel et bien eu lieu.

Si céder au piège de l'urgence compromettra les possibilités de saisir les opportunités de régénération de la dynamique collective et d'impulser de nouveaux modèles, la réalité de cette urgence ne doit pas non plus être écartée.

Sur le **plan institutionnel**, l'accompagnement de cette reprise devra se faire en plusieurs phases. Une **phase de préparation**, en amont, permettra d'impulser cette transformation, un **temps de redémarrage collectif** permettra de marquer la réalité de la reprise en établissant les nouveaux référentiels, et une **phase d'accompagnement** assurera la régulation des écarts lors de la mise en place du fonctionnement renouvelé. Alors cette reprise, cadrée dans le temps, sur le fond, et dans la forme, pourra être **efficace, re-fondatrice et re-fédératrice**.

Sur le **plan humain**, cette phase de préparation apportera une transition aux personnes confinées, qui trouveront un média à partir duquel elles pourront se projeter au delà d'un présent pouvant être stressant, et retrouver un apaisement, gage de meilleure qualité de vie.

Quels que soient les scénarios pour l'avenir, c'est donc avant le déconfinement qu'il sera possible de prévenir la chute et de mieux rebondir. Pour l'orchestre, c'est le temps que les musiciens prennent, avant l'entrée scène du chef d'orchestre, pour s'accorder. Alors ils seront en mesure de démarrer le concert dans de bonnes conditions, ensemble.

Gwenaël FAUCHER, le 17/04/2020, confiné à Ménétréol sous Sancerre



Gwenaël FAUCHER est consultant, formateur, chercheur depuis plus de quinze ans sur les questions de fonctionnement et de management de la relation sociale. De formation supérieure en management des organisations, en géographie et en interculturel, il explore tous les champs de la relation sociale en tension. Il appuie ainsi son propos sur plus de 700 cas de conflits, dont certains critiques par leur gravité, leurs enjeux ou leur complexité.

Il dirige le cabinet AGC - Formation Conseil depuis 2006.

Il est l'auteur de « L'Art délicat de la relation sociale », 2019, 408 pages