



Pourquoi s'engageraient-ils ?

Michael Ballé

Quel futur proposez-vous à ceux qui vous entourent ? Savent-ils se projeter à trois ou cinq ans dans leur poste ou un autre ? Ou bien se disent-ils « on verra bien » en haussant les épaules car aucune trajectoire n'est claire, aucune promesse n'est tenue (ni même faite) et aucune ligne d'arrivée tracée ? Tout manager, responsable d'une équipe qu'elle soit petite ou grande, souhaite que ses collaborateurs sachent réagir aux situations quotidiennes, prendre les décisions qui s'imposent et fassent preuve d'initiative. Mais pourquoi le feraient-ils ?

Le plus souvent, on ne vous dit rien puis on vous reproche de ne pas avoir réagi assez vite (Comment ! Tu n'as pas répondu à la question de Mr Machin ?!?). On vous reproche de ne pas prendre une décision à temps, puis vous voyez chaque décision corrigée et chaque prise d'initiative punie par une brimade (pas la bonne chose, pas le bon moment, pas les ressources, etc.). Chacun vit avec des injonctions contradictoires permanentes : on exige de l'autonomie tout en sanctionnant son exercice. À terme, ce fonctionnement décourage toute prise d'initiative, favorise l'hésitation et la recherche constante de validation, lesquelles peuvent ensuite être elles-mêmes reprochées comme un manque d'autonomie ou de réactivité.

Pour bien réagir et prendre une bonne décision, il faut avoir la capacité de faire une bonne simulation mentale de la situation. Si l'on décide par exemple de changer de prestataire parce qu'on en peut plus du commercial, cela aura des implications bien au-delà du contentieux immédiat. Pour éviter les déboires, il ne suffit pas d'appliquer mécaniquement une consigne, il faut un véritable effort mental. Il faut comprendre la situation, se représenter ce qui peut se passer ensuite, envisager plusieurs réponses, évaluer leurs conséquences, choisir celle qui semble mener au meilleur résultat, puis suivre les actions jusqu'à l'obtention du résultat. Bref il faut s'engager.

Sans une vision de la trajectoire et du but à atteindre, il est difficile de savoir comment réagir ou quelle décision prendre. Pensez au chef de projet pris entre plusieurs acteurs à qui personne n'a expliqué quel était celui dont le poids politique pesait le plus sur le département : comment peut-il décider ? Comment peut-il se représenter les conséquences possibles de ce qu'il fait ? Un cran plus loin, réfléchir, anticiper, comparer les options, prendre un risque et agir requièrent

de se mobiliser, de penser contre soi-même. Pourquoi s'y coller si l'on ne se sent pas personnellement engagé dans la réussite et concerné par le résultat ? Sans cette projection, on finit surtout par exécuter ce qui est demandé, sans véritablement chercher à anticiper ou à trouver la meilleure manière d'aboutir.

Visualiser un futur est la clé de l'engagement pour trois raisons. D'abord, cela permet de prendre de bonnes décisions aujourd'hui. Ensuite, cette vision donne une raison de s'investir maintenant pour obtenir quelque chose plus tard. Elle permet d'accepter les contraintes, les sacrifices et les difficultés parce qu'ils ont un sens par rapport au résultat attendu. Enfin, se projeter dans une réussite future permet de s'y identifier : on ne cherche plus seulement à accomplir une tâche, mais à construire quelque chose dont on veut faire partie et dont on pourra être fier. Les réussites passées renforcent alors cette projection, parce qu'elles donnent confiance dans sa capacité à réussir à nouveau.

Cette projection dans le futur n'a plus rien de naturel ou évident dans la plupart des situations professionnelles. Les équipes changent, se recomposent ou disparaissent, les responsabilités et les priorités évoluent rapidement, et les décisions des directions sont arbitraires ou difficiles à anticiper. À cela s'ajoutent des évolutions technologiques incessantes qui rendent incertains les métiers, les méthodes de travail et parfois même la place de chacun. Dans ces conditions, il est difficile de se représenter où l'organisation va, où l'on sera soi-même dans quelques années et ce que les efforts d'aujourd'hui permettront réellement de construire. Quand la trajectoire devient trop incertaine, on se limite à ce qu'il faut faire maintenant, on s'en tient aux problèmes immédiats.

Clarifier régulièrement ce que chacun peut obtenir n'est pas un plus, mais au cœur du travail managérial. Il ne suffit pas de fixer un objectif : il faut que la personne puisse voir ce que sa réussite changera concrètement pour elle, que ce soit en termes de responsabilités, d'autonomie, de reconnaissance, de rémunération, d'apprentissage ou de perspectives. Il faut aussi rendre cette promesse crédible. Cela passe par des engagements tenus, mais aussi simplement par le fait de les rappeler et de les confirmer dans le temps, surtout lorsque l'environnement change. Enfin, il faut vérifier régulièrement que ce qui avait du sens pour la personne en a toujours : ce qu'elle cherche peut évoluer, tout comme sa situation personnelle, ce dans quoi elle se reconnaît et ce qu'elle souhaite construire. L'enjeu est de maintenir un lien clair entre l'effort demandé aujourd'hui, la réussite attendue demain et ce que cette réussite représente réellement pour la personne.

Pour cela, il est nécessaire de créer des moments dédiés à la prise de recul, au partage des expériences, et à la réflexion sur ce qui a fonctionné ou non. Qu'il s'agisse d'un déjeuner régulier, de réunions de retex ou de chantiers kaizen, ces temps de formation et d'échange permettent de tirer des enseignements de l'expérience, de corriger certaines façons de faire et de mieux préparer les situations suivantes. Ils permettent aussi de partager les connaissances acquises plutôt que de laisser chacun apprendre seul dans son coin. Et pourtant, ce sont souvent les premiers à passer à l'as sous la pression du quotidien, parce qu'ils ne semblent pas immédiatement productifs. En pensant gagner du temps à court terme, on perd l'occasion d'apprendre, de progresser et d'éviter de répéter les mêmes erreurs.

Proposer une évolution requiert un travail de planification : où devrait aller cette personne et qui la remplacera ? Puis un travail de communication : que veut-elle vraiment faire ? Ce que les gens aiment faire, savent faire et veulent faire se rejoignent rarement spontanément : il faut forger des compromis et découper les fonctions. Il faut aller sur le terrain et voir comment les choses se déroulent vraiment, et être à l'affût des ressentis des autres. Il faut prévoir des récompenses, les proposer puis écouter pour voir si cela touche la personne ou pas. C'est un travail d'ensemble : il faut structurer un accord sur la suite qui convienne autant à la personne qu'à l'entreprise. Proposer une augmentation, sans avoir un semblant de grille des rémunérations, risque fort de semer la zizanie dans les bureaux.

Pour cette rentrée, quel futur proposez-vous à vos collaborateurs ? Il ne s'agit nullement de faire comme si tout se passera comme prévu – ce n'est jamais le cas – mais de donner une direction suffisamment claire et crédible pour que chacun sache pourquoi il vaut la peine de faire un effort aujourd'hui, d'apprendre, de prendre un risque ou une initiative. On ne s'engage pas durablement pour une liste de tâches ou un objectif chiffré, mais pour quelque chose que l'on espère voir arriver et dans lequel on peut imaginer avoir une place. Le rôle du manager est de soutenir cet imaginaire entre ce que chacun fait aujourd'hui, ce qu'il réussit et ce qu'il pourra devenir demain, puis de le rendre crédible par ses actes et les engagements qu'il tient. Avant de reprocher à quelqu'un son manque d'initiative ou d'engagement, il faut peut-être commencer par se demander : quel futur lui avons-nous donné envie de construire ?