

Engagement : contrainte ou liberté ?

Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable.

www.com-hom.com

Osons la liberté dans les contextes contraignants



Dans le cadre de notre activité professionnelle, nous sommes amenés à prendre des engagements ou/et à demander des engagements.

Ce terme est fort et est souvent associé à une contrainte, une pression, une épée de Damoclès.

Parfois même, trop souvent d'ailleurs, nous héritons d'engagements pris par d'autres. C'est alors que l'engagement devient un étai.

Pourtant j'associe la notion d'engagement à la notion de liberté.

Lorsque nous demandons un engagement à une personne, c'est que nous avons nous-mêmes une forte contrainte, ou une forte attente ou que nous avons pris nous-même un engagement. Nous le traduisons parfois par des injonctions : « Il me le faut pour le 12 Avril » ... « Tu n'as pas le choix, c'est notre engagement vis-à-vis du client » ... « Tu n'as pas le choix nous avons bloqué le créneau chez le sous-traitant », « C'est ton job » « Tu dois absolument me le livrer mardi »... « C'est une demande de la Direction ».

Plus la contrainte et l'inquiétude est forte, plus l'injonction est brutale. C'est humain, c'est logique.

Au vu de l'importance de la situation et de l'enjeu, nous nous attendons à ce que la personne mette toute son énergie pour répondre à notre attente, à tenir ce que nous pensons être devenu son engagement. Nous ne comprenons pas que cela ne fonctionne pas. Cela se traduit alors par l'expression d'une lassitude « Il n'a pas le sens du client »... « Elle n'est pas fiable »... « Il n'est pas impliqué » ... « Elle est incapable de tenir un engagement ».

L'injonction privant de liberté, la personne n'avait en fait pas pris **la responsabilité** de la réalisation.

Mais comment prendre le risque d'ouvrir la liberté à la personne de se positionner sur ma demande alors que notre enjeu est si important ? Pourquoi prendre le risque d'un refus ? En lien avec cette question, une personne en formation me dit « Je ne veux pas lui ouvrir une brèche qui laisserait penser qu'il peut ne pas faire ».

J'ai aimé ce terme. Oui c'est cela, osons ouvrir la brèche. **Osons la liberté.** Osons la liberté car nous pourrions alors nous appuyer sur la coopération et l'échange. Ouvrir une brèche : pas pour la laisser béante, mais pour pouvoir la refermer ensemble sur une solution acceptable pour l'un, atteignable pour l'autre.

Cette brèche va se traduire par une **question ouverte** qui donne une pleine liberté à la personne de se positionner sur la demande et de prendre sa place dans l'échange qui s'installe : « *De ton côté, qu'est-ce qui est possible de faire ?* ». C'est **cette liberté** donnée qui donne envie de s'engager, c'est **cette place dans l'échange** qui est la fondation de l'engagement. Car nous parlons bien d'un échange, dans lequel les enjeux seront discutés. Je ne parle pas d'une simple réponse à une question fermée : « *Est-ce possible pour toi ?* ».

Soyons pragmatique : si la personne (ou l'équipe) ne peut pas réaliser la demande dans le délai souhaité, toutes les injonctions du monde n'y feront rien. Mieux vaut un engagement négocié et tenu qu'une injonction non tenue.

Et si nous sommes le destinataire d'une demande d'engagement ?

Une erreur, lourde de conséquence, est souvent faite dans le cadre de la conduite des projets. Le chef de projet « hérite » d'un engagement pris en amont par une autre personne. L'engagement pris par quelqu'un d'autre devient automatiquement le sien, sans discussion possible. Cette erreur a diverses conséquences : mal-être, tensions, ou souvent, abandon de l'objectif. Puisque nous ne pouvons de toute façon pas le tenir, alors on fera simplement au mieux....

Je vous invite, dans toutes demandes d'engagement, ou « héritage d'engagement » à **utiliser votre libre arbitre** et à prendre votre place dans l'échange.

Pour cela, oubliez toutes les formulations négatives « *Nous ne pouvons pas tenir le délai* »... « *Non je ne peux pas le faire* »... « *Pas pour le moment, je suis trop occupé* »...« *Ça a été mal vendu* »... Oubliez toutes les formulations floues « *Il faudrait décaler le délai* »... « *Il nous faudrait plus de monde* »...

Privilégiez les propositions précises « *Je peux le faire pour mardi après-midi* »... « *Je peux le faire comme demandé pour demain matin, en supprimant telle partie* » ... « *Pour tenir le délai du 15 Octobre, nous avons besoin d'une personne supplémentaire entre le 1^{er} et le 15 Septembre* »...

Prenons soin de notre liberté. Utilisons-la pour travailler mieux. L'erreur est de penser qu'ouvrir les champs de liberté amène à « se croiser les doigts » et ne plus travailler. Chacun de nous a envie de servir les demandes, envie de servir les clients, envie de tenir les engagements pris par d'autres, envie de répondre aux attentes. Pourquoi nos collègues seraient différents ?

Ah : j'entends une petite voix : « *Oh moi dans mon équipe il y en a 1 qui n'a pas envie !* ». Quelle liberté lui laisse-t-on vraiment ? Quelle autonomie a-t-il dans la manière de réaliser ? Comment reformule-t-on avec lui l'engagement pris après un échange où chacun a pris sa place ? Peut-être quelques pistes à creuser ...

En formation une personne m'explique ses difficultés à lâcher prise, à ouvrir cette liberté lorsqu'elle a une forte contrainte. Je lui demande alors comment elle réagit lorsqu'elle-même elle reçoit une injonction sans liberté de se positionner. Elle me répond « *Je ne fais pas, ça me coupe l'envie* ». CQFD.



Françoise BALAND

[Com-Hom](#)



A propos de l'auteur :

Françoise Baland : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation Ingénieur (ENSIMAG/Grenoble INP), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations techniques, management de projet, management d'équipe, organisation et méthodologies.

Ces expériences m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai ainsi développé la passion du travail d'équipe inter-métiers au service des objectifs de l'entreprise et acquis la conviction que l'expérience de chacun est une source immense d'idées et de savoirs.

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .

Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.