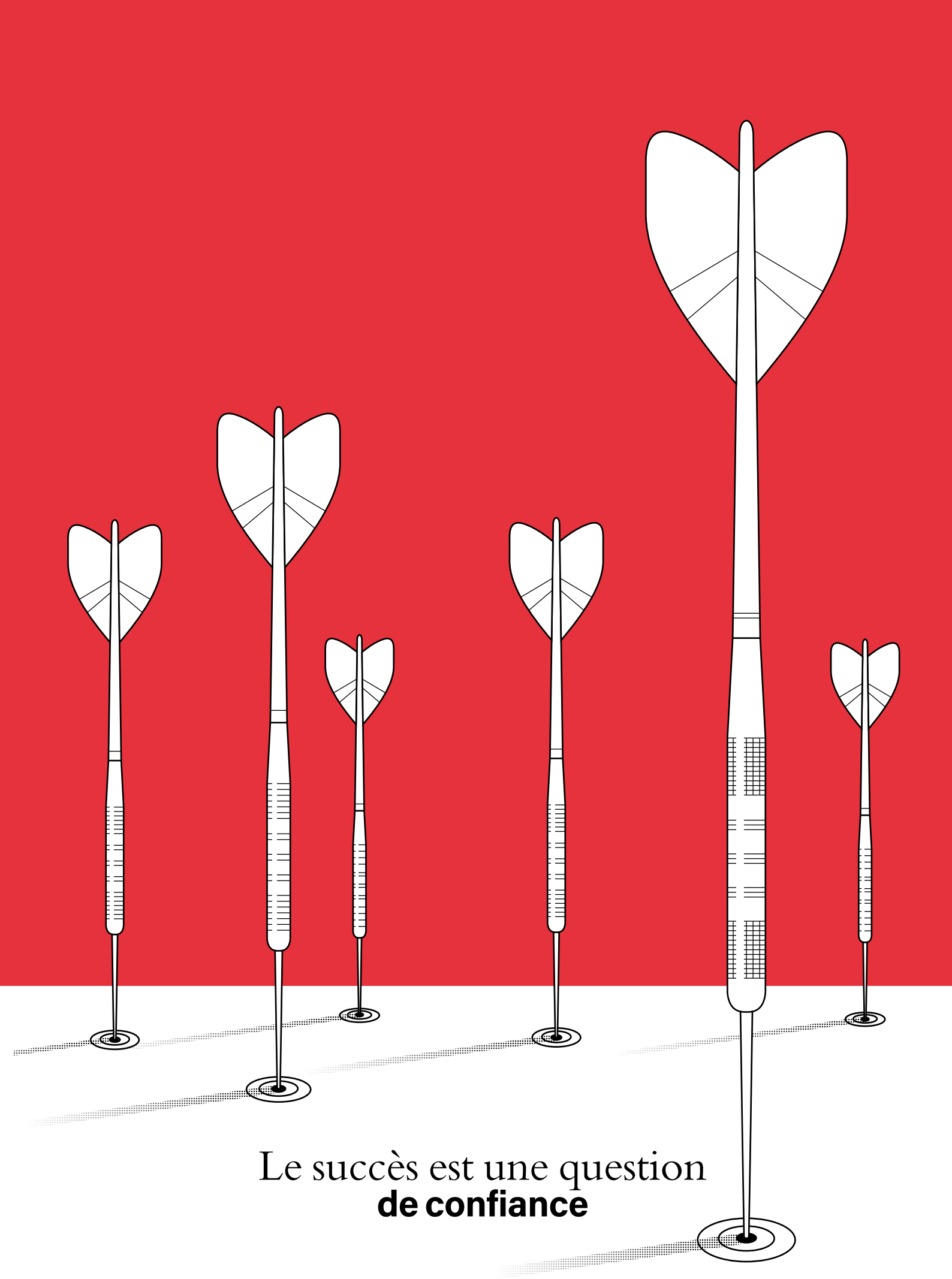
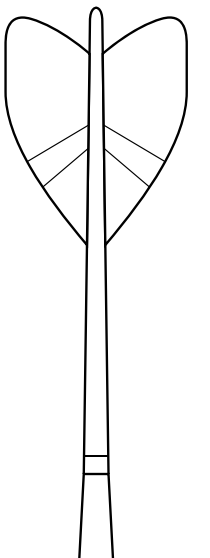


Tenter de reproduire le succès par des processus n'aboutit souvent qu'à une médiocrité légitimée par des enjeux purement commerciaux. Les solutions qui sortent du lot ne sont pas le fruit de systèmes optimisés, mais d'esprits motivés. Dans l'équilibre entre qualité et efficacité, un facteur souvent sous-estimé peut faire une différence significative: la confiance.

Les projets ambitieux ont généralement pour corollaire des objectifs ambitieux, qui impliquent une définition claire des processus, une répartition judicieuse des tâches et une planification méticuleuse. Et bien sûr: la confiance c'est bien, mais le contrôle c'est mieux. De nombreuses entreprises dressent au fil des décennies des garde-fous en matière de processus, qui visent à garantir le succès. Or il n'est pas rare que dans cette procédure normalisée, la créativité soit laissée pour compte, au même titre que la motivation à emprunter de nouvelles voies pour faire mieux que juste bien.

Les projets ambitieux sont cependant aussi synonymes d'un goût pour les défis pour tous ceux qui affectionnent et maîtrisent leur métier, et sont mus non pas par la simplicité mais par l'exigence. Dans son discours resté célèbre, John F. Kennedy disait: «Nous avons choisi d'aller sur la Lune au cours de cette décennie et d'accomplir d'autres choses encore, non pas parce que c'est facile, mais justement parce que c'est difficile.» Le succès de la NASA ne tient pas seulement à l'engagement des scientifiques et des ingénieurs les plus compétents, mais également à la confiance venue d'en haut, celle du président, laquelle a libéré des forces insoupçonnées pour résoudre des problèmes en apparence insolubles. En fin de compte, l'on pourrait dire que la confiance a servi ici de levier à l'atteinte d'un degré de qualité et d'efficacité remarquable.

La confiance se mérite, dit-on. Lorsque je questionne les jeunes collaborateurs de notre entreprise sur le côté le plus appréciable de leur travail, une réponse revient souvent et spontanément: le travail autonome. Celui-ci présuppose la confiance de la direction d'équipe dans le fait que ces jeunes collaborateurs peuvent et veulent résoudre eux-mêmes un problème. Seule la confiance octroyée donne l'opportunité de mériter cette confiance. Tout bon supérieur hiérarchique accepte que des erreurs puissent se produire, sachant qu'elles sont autant de moyens d'apprendre. Pouvoir se tromper, en tirer les enseignements et travailler en autonomie – le tout dans un climat de confiance – est sans doute le plus grand atout pour la réussite d'un projet.

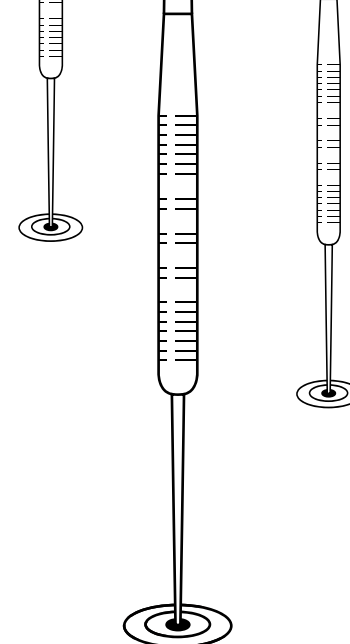


«Lorsque je questionne les jeunes collaborateurs de notre entreprise sur le côté le plus appréciable de leur travail, une réponse revient souvent et spontanément: le travail autonome.»

Voilà qui nous amène à la forme ultime de la confiance: la confiance en soi. Face aux défis, seules les personnes confiantes en elles-mêmes ressentent des papillons dans le ventre – et non pas du stress. Qui n'aime pas les montées d'adrénaline et préfère s'accrocher à des routines sera bien avisé de ne pas devenir ingénieur. Chacun est soi-même – comme son nom l'indique – responsable au premier chef de sa confiance en soi. Si l'on s'y efforce, celle-ci grandit au fil de la pratique et de la formation continue. L'environnement professionnel joue lui aussi un rôle déterminant dans le fait que l'assurance d'un membre de l'équipe s'épanouisse de manière productive ou, au contraire, s'étiole. La culture d'entreprise et d'équipe dicte le caractère stimulant ou stressant d'une tâche, l'investissement personnel ou le strict accomplissement du travail. Oser prendre des décisions, assumer des responsabilités et viser de nouveaux horizons repose sur la confiance en soi.

À son tour, la confiance en soi repose sur l'absence de toute peur. Un collaborateur devrait pouvoir demander de l'aide à un collègue ou un conseil à un supérieur hiérarchique sans que cette sollicitation soit interprétée comme une faiblesse. Dans le cas contraire, le collaborateur tendra à se taire et se contentera d'attendre les instructions. Et autant sa peur l'incitera à renvoyer la résolution des problèmes dans les hautes sphères, autant la confiance envers un membre de l'équipe supposément incapable de se débrouiller tout seul se diluera.

Il arrive, et personne ne l'ignore, que la confiance puisse être déçue voire abusée. Des armées entières de juristes vivent de la méfiance des gens. Tant que tel point n'aura pas été consigné par écrit et signé, le sceptique par profession ne lèvera pas le petit doigt, et ce n'est que lorsque toutes les éventualités – même à mille lieues du bon sens – auront été envisagées qu'il osera regarder son partenaire contractuel droit dans les yeux. Il est pourtant de notoriété publique qu'à défaut de confiance mutuelle, même les contrats méticuleusement étudiés et signés ne servent pas à grand-chose et ne protègent pas de possibles catastrophes s'ils sont le seul lien entre les deux parties.

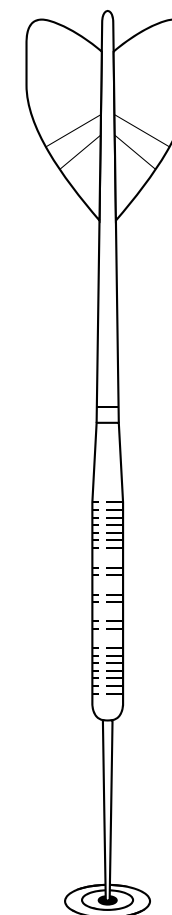


Certes, une certaine prudence et un scepticisme sain sont toujours de rigueur. Requérir des références ou des avis est sage et légitime, et l'on est en droit de soulever sans gêne des questions qui nous viendraient à l'esprit. Or il s'agit de s'interroger sur son propre questionnement: Qu'est-ce qui sous-tend ma stratégie? le scepticisme ou la confiance? Dois-je constamment envisager le scénario du pire ou baigner dans l'optimisme? Mes pensées et mes actions doivent-elles être conditionnées par la crainte ou la confiance? Il s'agit là de réflexions existentielles d'ordre psycho-hygiénique. Chaque attitude étant, dans une certaine mesure, soumise au phénomène des prophéties auto-réalisatrices – la méfiance favorise l'échec, la confiance la réussite –, il y a tout lieu de croire que le succès est d'autant plus probable que l'on y croit avec plus de confiance.

«Face aux défis, seules les personnes confiantes en elles-mêmes ressentent des papillons dans le ventre – et non pas du stress.»

Étymologiquement parlant, le terme «confiance» est étroitement lié à celui de «fidélité» – raison pour laquelle le vœu de fidélité prévaut dans le mariage. Dans le monde professionnel de même, la confiance encourage la fidélité des collaborateurs et stabilise les relations d'affaires. Aussi n'est-elle pas qu'un beau geste entre personnes, mais un facteur avéré d'augmentation de valeur, auquel la culture d'entreprise n'accordera jamais assez d'importance.

La confiance est de fait une énergie productive, assimilable à l'énergie solaire: elle est capable de produire de l'énergie et de mettre des choses en mouvement, mais peut aussi provoquer des coups de soleil si l'on ne s'en protège pas. Alors en un mot, chers lectrices et lecteurs: ayez confiance les uns en les autres, mettez de la crème solaire et baignez-vous dans l'optimisme!



●
Rolf Mielebacher,
directeur des opérations chez
Amstein + Walthert AG,
membre du comité suisse.ing