



« Appris, c'est acquis! »



« Appris, c'est acquis! » Tel est le slogan de la campagne du Mouvement scout de Suisse. Et il n'a jamais été autant d'actualité depuis l'élection au Conseil fédéral de Martin Pfister – surnommé « le brochet » durant ses années de scoutisme, parce qu'il avait, dit-il, toujours la bouche ouverte.

Vous voyez sûrement de qui je parle: de ces chefs ou cheffes qui croient en permanence devoir interrompre les autres pour donner leur avis. De ceux qui s'imaginent être les seuls à comprendre et veulent tout décider eux-mêmes, jusqu'au moindre détail. Dans ces moments-là, je repense à mon premier cours de moniteur chez les scouts, et aux principes élémentaires de conduite qui nous avaient alors été inculqués.

Voilà plus d'un siècle, le fondateur du mouvement scout écrivait déjà dans son livre *Scouting for Boys* qu'assumer ses responsabilités, c'est également disposer des compétences décisionnelles.

Pourquoi cette introduction, me demanderez-vous? Parce que je suis intimement convaincu que ce comportement, en matière de conduite et de communication, peut – dans notre vie professionnelle et plus particulièrement dans l'ingénierie – contribuer de manière décisive à instaurer une culture motivante au sein de nos entreprises. Et qu'il peut, ce faisant, soutenir concrètement les efforts déployés pour faire face à la pénurie de personnel qualifié.

Le scoutisme ne se résume pas à des feux de camp ni à des saucisses grillées: le camp fédéral du Mouvement scout de Suisse, tenu il y a un peu plus de deux ans, en a apporté la preuve éclatante. La réussite d'un rassemblement de cette envergure, organisé et mené à bien essentiellement par une équipe de bénévoles, repose surtout sur le respect de certains principes fondamentaux de conduite.

Et ces principes-là peuvent être transposés tels quels dans notre vie professionnelle:

1. Faire taire ses intérêts personnels
2. Soutenir l'équipe et s'abstenir de critiques
3. Agir plutôt que discourir
4. Croire en un chemin, même s'il nous échappe encore

Faire taire ses intérêts personnels

Une conduite efficace se concentre sur le bien de l'organisation. Cette priorité est le garant d'un succès à long terme.

- **Confiance et crédibilité:** Instaurer un climat de confiance n'est possible pour les cadres dirigeants que s'ils fondent leurs décisions sur les besoins et les objectifs de l'organisation, et non sur leurs intérêts personnels. Si la confiance se rompt, c'est toute la dynamique d'équipe et la qualité de la collaboration qui en pâtissent.
- **Objectivité:** Prendre du recul sur ses préférences personnelles permet de décider en s'appuyant sur les meilleures informations disponibles et dans le respect de la stratégie globale. Rester objectif devient alors plus accessible.

«Un environnement où le personnel se sent soutenu, plutôt que jugé, favorise une dynamique positive.»

- **Vision à long terme:** Rechercher des gains rapides au service de ses propres intérêts finit par fragiliser l'équipe: tensions internes, perte de cohésion, culture d'entreprise dégradée. À l'inverse, faire passer l'intérêt commun en priorité consolide les bases d'un succès durable et partagé.
- **Équité et égalité de traitement:** S'effacer pour servir le collectif ouvre la voie à une culture de respect, d'équité et d'égalité des chances, où chaque collaborateur se sent traité de façon juste.

Soutenir l'équipe et s'abstenir de critiques

Un environnement où le personnel se sent soutenu, plutôt que jugé, favorise une dynamique positive.

- **Motivation et engagement:** Remplacer la critique répétée par un soutien actif renforce le sentiment de valorisation et d'encouragement. Cette reconnaissance – et cela a été démontré – stimule la motivation et l'engagement. Elle établit aussi une base de confiance précieuse: les collaborateurs savent qu'ils peuvent compter sur leur supérieur en cas de difficulté ou de défi.

- **Apprentissage et développement:** Accompagner, c'est aider chacun à progresser, à développer ses compétences et à apprendre de ses erreurs. Plutôt que de pointer les faiblesses, il s'agit de chercher ensemble des solutions pour surmonter les obstacles. C'est ainsi que le potentiel collectif peut pleinement s'exprimer.
- **Prévention de la démotivation:** Accumuler les reproches sans proposer de soutien ouvre un boulevard à la frustration. Un collaborateur qui ne se sent ni épaulé ni écouté perd rapidement confiance, en lui-même d'abord, puis en sa hiérarchie, ce qui met à mal la stabilité et la productivité de l'équipe.
- **Retour constructif:** Adopter une attitude de soutien ne signifie pas ignorer les problèmes, mais les aborder dans un esprit de coopération. Un retour bienveillant, orienté vers les solutions, entretient un climat où chacun se sent libre de s'exprimer, de proposer et d'innover.



Agir plutôt que discourir

On le sait tous: formuler des idées ou des objectifs dans d'interminables discours ou sur des clichés PowerPoint est une chose. Passer à l'action en est une autre, plus exigeante, plus engageante.

- **Responsabilité et conséquences:** Parler n'engage à rien, ou presque: les conséquences restent généralement théoriques ou abstraites. Agir, en revanche, c'est porter la responsabilité du résultat, souvent plus lourde et complexe qu'il n'y paraît.
- **Exigence de résultats:** Enthousiasmer ou inspirer par des mots, c'est possible. Mais sans actes concrets, ces mots restent creux. Seules des promesses tenues ont un impact réel. Or, les faits exigent bien plus d'énergie et d'engagement que les intentions.
- **Complexité de la mise en pratique:** Mettre en œuvre une idée suppose bien plus que d'en comprendre les enjeux. Il faut penser stratégiquement, mobiliser les ressources, surmonter les résistances. C'est souvent l'étape la plus ardue.
- **Conduite par l'exemple:** Montrer par ses actes ce que l'on attend des autres est essentiel pour instaurer la confiance et gagner le respect. Les grandes visions sont faciles à énoncer, leur réalisation, elle, est l'épreuve de vérité. Les collaborateurs observent toujours si leur supérieur agit conformément à ce qu'il dit, et s'il fait ainsi preuve de persévérance et de crédibilité.

Croire en un chemin, même s'il nous échappe encore

L'engagement bénévole révèle sans cesse nos limites et nous pousse à les dépasser. Il nous rappelle qu'il est toujours possible de chercher des solutions, même dans des situations difficiles, tendues ou épuisantes. Affronter un chemin incertain, ce n'est pas renoncer, mais avancer malgré l'obstacle. C'est faire preuve d'endurance, mobiliser sa créativité, ajuster sa posture intérieure – encore et toujours – pour faire émerger des réponses. Tout cela tient à une chose: une affaire de persévérance, d'état d'esprit et de confiance.

Dans ce sens... ce qui est appris est acquis.