

AVANT-PROPOS

Un guide de haute montagne est un homme qui emmène ses clients vers une destination choisie, négociée, sur des chemins qu'ils ne connaissent pas encore. Le guide non plus ne connaît pas le chemin. Erik Decamp explique ainsi que la voie peut être la même mais que le parcours est toujours différent, pour toutes sortes de raisons : parce que lui-même a changé, qu'il est plus ou moins en forme, qu'il a gardé la mémoire de certains passages, parce que c'est un autre client... Il y a beaucoup de points de similitude entre le guide de haute montagne et le coach, cela m'a frappé la première fois que j'ai entendu Erik Decamp en conférence. Et pour le coach comme pour le guide de haute montagne, la notion d'engagement est primordiale : l'engagement du coach, celui du client avec la qualification de ses points de rupture, de sa limite de tolérance... Erik Decamp nous invite à chausser les crampons et à le suivre sur la voie de l'engagement pour une course métaphorique...



Franck Damée, coach professionnel.

L'engagement

*par Erik Decamp, Guide de haute montagne – 2007
<http://www.orexios.net/>*

QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT ?

Le Petit Robert nous dit que l'**engagement** est, au premier sens, *l'action de mettre en gage*. C'est aussi celle de *se lier par une promesse ou une convention*, qui devient une *obligation*.

Voisin de *alliance, contrat, serment, pacte, traité, parole*, l'engagement est également proche de *l'embauche* d'une personne et du *commencement* d'une action.

Pour l'artiste ou l'intellectuel, l'engagement est *l'acte ou l'attitude* qui consiste à mettre sa pensée ou son art au service d'une cause. Une chose peut aussi être engagée dans une autre (comme un convoi dans un défilé).

Action, commencement, attitude, promesse, l'engagement a pour contraires le *dégagement*, le *désengagement*, le *reniement*, le *renvoi*, le *non-engagement*.

Engager, c'est bien sûr mettre en gage, mais aussi donner pour caution sa parole, *lier par une promesse ou une convention*, attacher à son service.

Engager, c'est aussi faire *entrer, enfoncer, introduire, mettre, mettre en train, commencer.*

Lorsqu'il s'agit d'une entreprise ou d'une aventure, engager c'est à la fois *faire entrer dans une situation qui ne laisse pas libre et mettre dans une situation qui crée une responsabilité et implique certains choix.*

Engager quelqu'un c'est à la fois *aventurer, embarquer, entraîner, et exposer.*

Lorsqu'il s'agit de décision, d'attitude à prendre, engager prend le sens de *tenter d'amener quelqu'un à une décision ou une action, appeler, exhorter, inciter, conseiller.*

S'engager, enfin, c'est *se lier par une promesse, une convention.*

Faire le contraire d'engager, c'est *dégager, libérer, débaucher, renvoyer, retirer, terminer, déconseiller, dissuader, désengager.*

Le Robert Historique de la Langue Française nous invite à suivre le parcours du verbe "engager" depuis son premier sens, mettre en gage, et son premier sens figuré, *faire pénétrer dans quelque chose qui ne laisse pas libre.* De ces sens dérivent tous ceux qui nous sont familiers, liés à la *promesse* et à la *responsabilité.*

L'engagement est allé à l'époque classique vers ce qui pousse à agir d'une certaine façon, et l'état d'une *situation sociale qui implique des obligations.*

Engageant, quant à lui, a négligé un peu son sens initial (ce qui engage) pour aller vers un comportement qui attire, séduit.

L'engagement est un état, une *attitude, une action, un lien, un commencement.*

On **engage** sa *parole*, on engage une *personne* qui se trouve liée par le fait même qu'elle a accepté ; elle se trouve alors mise dans une situation qui ne la laisse plus libre, qui crée pour elle une responsabilité et implique des choix. Car on engage aussi par nos actes tous ceux qui font équipe avec nous.

Lorsqu'on **s'engage**, on engage *soi*, vis-à-vis de *quelqu'un*, ou *au sein d'une équipe*, et on s'engage à *faire quelque chose.*



En montagne, la notion d'engagement retrouve ses deux sens originels.

Un guide est engagé par son client, s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens de réussir en sécurité, et il se trouve de fait pleinement engagé car il partage les risques de la course.

On parle d'une course ou d'un passage engagé lorsque l'on sait qu'en certains points le demi-tour peut devenir problématique ou impossible. Il ne s'agit pas alors de partir avec, dès le début, l'idée de "sortir à tout prix", mais d'avancer dans une disposition d'esprit qui nous permettra de toujours évaluer s'il faut, en ces moments décisifs, continuer, revoir notre projet, se replier sur une position

antérieure pour récupérer de l'énergie en vue d'une prochaine tentative, ou renoncer. On s'engage alors au sens d'un contrat avec soi-même, face à cet environnement qui bien souvent nous dépasse.

LE DÉ DE L'ENGAGEMENT

Il ne s'agit pas de hasard, mais de six questions qui peuvent prélude à toute prise de risque en équipe. L'engagement est une prise de risque partagée par chacun des membres de l'équipe : le risque du contrat avec soi-même, celui de la promesse faite aux autres, et celui de l'action à accomplir ensemble.

Six questions très simples permettent de dessiner les contours d'un engagement à venir.

Le 1 du dé, c'est chaque individu, et la première question : **QUI ?**

Qui est partie prenante ? Qui engage-t-on ? Qui s'engage ? Qui est concerné ?

Répondre cette question, c'est explorer l'équipe "de son cœur à ses liens les plus lointains".

Le 2 du dé, c'est l'autre, car l'engagement, comme lien, est avant tout mise en relation. C'est la question : **POUR QUI ?**

A qui profite l'entreprise dans laquelle nous nous lançons ? A quelque membre de l'équipe ? A des personnes extérieures à l'équipe ?

Que reçoivent ceux qui s'engagent en retour de leur engagement ?

Le 3 du dé, c'est le troisième terme de l'engagement, après moi et l'autre : en s'engageant on engage une parole, des biens, un futur . C'est la question : **QUOI ?**

Qu'est-ce que l'on engage ? (corps, matériel, promesse, mais aussi, pour l'entreprise : pérennité, emploi, développement durable...)

Répondre à la question : **QUOI ?**, c'est explorer ce que l'on engage, "de notre corps à l'environnement le plus lointain"

Le 4 du dé, c'est ce qui donne forme à l'engagement, c'est à dire son objectif, et la question : **POUR QUOI ?**

Avec cette question vient celle de la cohérence des objectifs.

Dans quel but nous engageons-nous ? Quel est notre objectif ? Quel est l'objectif de chacun ?

A peine compressée, elle devient la question du **POURQUOI ?**, c'est-à-dire : *qu'est-ce qui me donne une propension à l'engagement ? Qu'est-ce qui peut motiver l'autre à s'engager ?*

Puis viennent les faces des modalités de l'engagement.

Le 5, le point central autour duquel s'organise l'engagement, la question du : **QUAND ?**

Quand commence et qu'est-ce qui marquera la fin de notre projet commun ?

Derrière cette question simple se pose encore celle de la cohérence des objectifs.

Le 6, relation du 2, les personnes, et du 4, l'objectif, c'est la question du : **COMMENT ?**

Quels moyens engage-t-on ?

Quelles limites sont acceptables (par moi, par les membres de mon équipe) ?

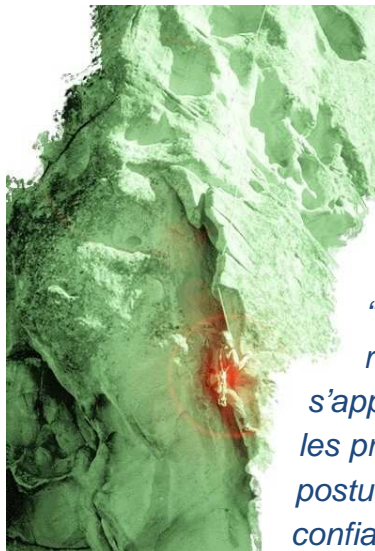
CRÉER LES CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT

L'engagement est affaire de personnes.

Créer les conditions de l'engagement, c'est savoir sur quoi nous entendons que cet engagement s'appuie : le militaire qui s'est engagé se trouve dans une structure de pouvoir fondée sur la discipline et la hiérarchie ; l'alpiniste qui s'engage en cordée fonde son action sur l'autonomie et la confiance ; le guide de montagne est engagé auprès de son client par l'autorité que ce dernier lui reconnaît a priori ; le religieux fonde l'engagement de sa vie sur une croyance ; le juge s'appuie sur la loi ; le médecin sur un serment ; et tout un chacun est appelé à fonder ses engagements au quotidien sur une morale.

Sur quoi fondons-nous notre propre engagement ?

Une conviction ? Un désir de réussite ? Une éthique ? Un projet personnel ? Le projet de l'entreprise ? Une idéologie ? Une morale ? La quête du pouvoir ? Une culture ? Nos croyances ?



Sur quoi sollicitons-nous nos coéquipiers, nos collaborateurs, à fonder leur engagement dans une entreprise que nous menons ?

La confiance ? La quête de l'autonomie ? La quête d'une récompense ? La reconnaissance ? La transmission de leurs savoirs ? L'amour du métier ? L'argent ?

“Entreprendre c'est être en mouvement, considérer le risque comme une ouverture sur des possibles, en s'appuyant sur la confiance”. La confiance que nous donnent les précautions que nous prenons, que nous donne notre propre posture, que nous donnent nos collaborateurs, ainsi que la confiance que nous leur accordons”.

LA DYNAMIQUE DE L'ENGAGEMENT

L'engagement est fait de décisions assumées en commun. La dynamique de l'engagement se construit à chaque instant, et cela dès le premier instant.

“Le dernier pas dépend du premier. Le premier pas dépend du dernier”.

René Daumal, “Le Mont Analogue”

Cette simple phrase nous engage (*sic*) à une démarche d'anticipation, qui comporte quelques “invariants” :

- informer : informer les personnes de ce que nous attendons d'elles, les informer de l'évolution de nos projets et de leur environnement
- s'entraîner, multiplier les occasions de ressentir l'efficacité du travail en équipe, multiplier les occasions de mettre chacun en situation de responsabilité
- désamorcer les problèmes en étant attentif aux signes de changement chez les personnes
- se projeter dans l'avenir, imaginer ensemble les évolutions possibles
- renforcer les liens
- augmenter nos connaissances en pratiquant le retour d'expérience sur les situations de réussite aussi bien que sur les situations d'échec
- montrer de la considération pour les personnes, reconnaître leur travail, même dans des situations pouvant être perçues comme des échecs
- clarifier les rôles et les responsabilités

L'expérience de l'alpinisme offre quelques clés de lecture sur la dynamique de l'engagement :

- face à une réalité qui nous impose de reformuler nos objectifs, savoir communiquer ce qu'il en est de ce changement, dans quelle “histoire” s'inscrit maintenant notre engagement commun
- confronté à une prise de décision qui exige une adhésion sans réserve (ou désaccord, frustration, incompréhension), prendre parfois le risque d'ex-poser : mettre en prise directe avec l'information, en mettant dans une posture de prise de responsabilité
- les équipes subissant l'épreuve du temps (lassitude, fatigue, démotivation, attente parfois), prendre en considération et prendre en compte les dérives et glissements d'objectifs qui en résultent.
- savoir valoriser le chemin parcouru
- savoir fêter les réussites partielles
- apprendre de nos expériences communes

“Quiconque n'ajoute pas à ses connaissances les diminue”

JEUX DE LANGAGE (de l'engage ?)

Engagement : le mot est riche, ses lettres mêmes en sont la preuve inattendue, tant elles se prêtent à une surprenante polysémie qui est une invitation à la promenade. Avançons :

Entame. Engager, c'est commencer.

Amène. Engager, c'est faire parcourir un chemin, c'est aussi grandir et faire grandir.

Gagne. L'engagement a un but, qui peut être compétitif (être meilleur) ou d'excellence la réussite (accomplir au mieux de ses capacités). Gagner, gagner l'estime des autres, gagner l'estime de soi.

Gage. L'engagement est contrat, promesse.

Ange. L'engagement est exigeant, ne se paye pas d'illusions.

Ne ment . L'engagement est exigence de sincérité.

Emane. Inciter à l'engagement par son rayonnement, son exemplarité.

Ménage. L'engagement est aussi un arbitrage permanent, la capacité à prendre des décisions difficiles, à savoir trier, à savoir s'entourer.

Age. Le sens de l'engagement n'est pas le même à 25 ans qu'à 50. Savoir utiliser au mieux la part de l'enthousiasme et la part de l'expérience.

Mange. Pour s'engager et obtenir l'engagement, il faut s'en donner les moyens, "nourrir" l'engagement.

Gant. Prendre des précautions

Nage. L'engagement n'est pas "avancer à n'importe quel prix", mais avoir la fluidité, la capacité d'adaptation.

Gange. Les sources d'un fleuve sacré. Se questionner sur la source de nos engagements



© ERIK DECAMP 2007