

« Pas de temps à perdre en concertation... »

Les conseils d'**Éléna Fourès**,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet Idem per Idem
elena.foures@idem-per-idem.com



Le temps est une valeur ou une denrée précieuse à judicieusement investir en concertation avec ses pairs et les équipes pour un retour sur investissement optimal de leur part, en termes d'adhésion, d'« ownership » et d'exécution. Cela n'a rien de superflu, bien au contraire : faites l'impasse sur la concertation et, immanquablement, il vous en coûtera en temps et en énergie nécessaires à la gestion des objections et des résistances que vous aurez suscitées en avançant trop vite. Les autres se comporteront alors en « locataires » de sujets imposés, auxquels ils ne s'identifient pas. On n'a rien sans rien. Que la concertation se fasse en amont ou en aval, dans les deux cas, un « prix » est de toute façon à payer, dont le montant s'avère plus économique si des dispositions sont anticipées. En France, on se concertait généralement avant de mettre un sujet important sur la table en réunion. Imposer sans concertation est en effet perçu comme un manque de considération pour les autres. Une telle attitude est susceptible de générer un « coût » négatif sur votre image puisque vous apparaissez arrogant ou insuffisamment senior hiérarchiquement. Les personnes gradées savent ce que la concertation rapporte : elle facilite la « digestion » en douce des objections et rend les gens « propriétaires » des solutions à l'élaboration desquelles on les a associés. ■

À FAIRE

01// Reconsidérer votre point de vue

Arrêtez de considérer la consultation comme une perte de temps. Dites-vous que c'est un gage de réussite.

02// Associer les gens dès le début du projet

Pour que les gens « montent à bord », il faut les associer au projet dès le début, pour qu'ils se l'approprient et sentent que leur avis compte.

03// Communiquer tous azimuts sur la concertation en cours

La communication assure la compréhension des enjeux et la cristallisation de la motivation collective. Elle favorise aussi l'image positive d'un leader qui partage ses idées et « ne la joue pas » en solo.

À NE PAS FAIRE

01// Chercher l'approbation

La concertation ne vise pas à chercher l'approbation pour vos décisions mais à confronter et à expliciter les points de vue des uns et des autres.

02// Feindre

Personne ne sera dupe si vous utilisez la fausse concertation pour préparer le passage en force d'une décision mal acceptée.

03// Fertiliser la contestation future

Mésestimer la concertation, c'est fertiliser la contestation future. Les objections doivent s'exprimer librement pour être éradiquées à ce stade – quand elles sont encore petites – comme de mauvaises herbes. Sans quoi il faudra y aller à la débroussailluse.