



jean_dominique_zanus

Entre la loyauté à son élu et sa loyauté à sa collectivité, le cadre territorial est souvent coincé. Une manière de s'en sortir est de conduire doucement son élu à prendre les bonnes décisions. Voici comment.



MANAGEMENT

Mardi 22 septembre 2020
PARIS

**Manager après la crise,
l'opportunité d'innover**

+ D'INFORMATIONS

Article précédemment publié le 6 mars 2019

Les cadres de collectivités sont parfois pris dans une double contrainte de loyauté. Vous qui les accompagnez avez-vous des exemples de ce type de situation ?

Imaginez que vos élus envisagent de prendre une décision. Elle vous paraît délicate à mettre en œuvre, voire dangereuse. Vous avez une autre option qui vous paraît plus sûre et plus efficace. Vous êtes dans une double contrainte : la loyauté envers vos employeurs qui vous pousse à vous conformer à l'obéissance et la loyauté envers la collectivité qui vous enjoint d'intervenir pour tenter d'infléchir la décision. Si vous décidez d'intervenir, vous avez le choix entre deux voies : tenter d'influencer ou éclairer la décision.

Si je tente d'influencer ?

Dans ce cas vous allez présenter votre solution. Plus vous êtes convaincu de sa pertinence, plus vous allez mettre de l'énergie pour la défendre. Vous allez donc pousser. Or, mécaniquement, plus vous poussez, plus vos interlocuteurs auront tendance à résister. Cela peut les conduire à ne plus vous écouter, voire à vous éviter.

« Mécaniquement, plus vous poussez, plus vos interlocuteurs auront tendance à résister »

Tenter d'influencer est donc à l'évidence contre-productif. Même si votre idée est particulièrement pertinente, cela ne la sauvera pas. Ce n'est pas le fond qui pose problème mais la forme. La résistance vient uniquement de la pression que vous exercez et qui est perçue par vos interlocuteurs comme désagréable, voire franchement déplacée.

Donc, ne pas chercher à convaincre, à influencer, mais à éclairer la décision. Comment faire concrètement ?

Pour prendre une bonne décision il faut trois éléments :

- une réelle connaissance de la réalité. Vérifiez que c'est le cas pour vos interlocuteurs, notamment pour des décideurs « haut placés » : plus ils le sont, plus ils sont mécaniquement loin du terrain. Pour cela le plus efficace n'est pas de décrire la réalité mais de la faire voir ;

Décider, c'est la responsabilité de l'élu, sa prérogative et son plaisir

- une claire vision des enjeux : c'est-à-dire les risques, les avantages, les opportunités et les contraintes de la décision envisagée. Vous devez présenter ces éléments de façon neutre et objective, sinon vous êtes dans la manipulation, ce qui est une autre façon de tenter d'influencer. Et si vos interlocuteurs s'en aperçoivent vous perdez leur considération ;
- proposer des options et, pour chacune, en présenter les enjeux. Cette démarche offre deux avantages : un avantage technique, qui est de prendre le temps d'examiner plusieurs options, le plus riche et plus sûr, et un avantage psychologique : le pouvoir d'un chef, d'un élu par exemple, réside dans le fait de décider. Décider, c'est sa responsabilité, sa prérogative et son plaisir. Pour réellement décider, il doit avoir le choix. Si vous lui proposez une seule solution son choix se limite à l'accepter ou à la refuser. Pour sortir de ce dilemme, il peut être tenté de chercher d'autres options ailleurs. Quel est le cadre qui n'a pas eu à gérer un élu revenant enthousiasmé d'un séminaire ou d'une visite à l'autre bout de la France et qui veut absolument importer « une idée géniale » alors que le contexte est totalement différent ?

Il vaut mieux qu'il choisisse entre les trois options que vous lui proposez qu'entre votre solution et une autre qui sort du chapeau d'un consultant.