

*Là où vous voyez une difficulté, nous voyons une solution ...*

Aujourd'hui le management n'est plus *directif*, et les méthodes appliquées ou vécues par nos pères, même si elles ont été éprouvées, ne sont plus adaptées. Nous le constatons, avec les nouveaux profils de collaborateurs, les nouvelles attentes des équipes et les centres d'intérêt des jeunes recrues, il n'est plus possible de se comporter sans péril en chef autoritaire

Il convient donc d'adopter un management participatif. Certains pourraient penser, de manière trop simpliste, que cela revient à mettre en œuvre le contraire d'un management *directif*. Il n'en est rien et agir de la sorte reviendrait rapidement à permettre à chaque collaborateur d'infléchir ses décisions, voire à décider à sa place des choses qui les concernent. Les dommages qui en résulteraient seraient évidents : *le manager deviendrait la marionnette des managés*.

Il faut donc apprendre à donner le change et mettre en œuvre un *management participatif* sans se laisser enchaîner par lui. Tenir compte de toutes les suggestions serait une tâche bien lourde et fort inutile, vous en conviendrez. Avoir consenti à les entendre, de les avoir sollicitées, contraint à en justifier le rejet. Il faut alors *s'expliquer*. Il est difficile d'aller à l'encontre de l'opinion de tous car cela crée un climat négatif et c'est sur le climat que l'on juge un manager.

Le *management participatif* est rempli de chausse-trappes ...

Plutôt que de feindre d'ignorer les avis, il est préférable de les ignorer réellement : il faut agir avant d'avoir pu les entendre. Une précaution simple sera de retarder l'instant de mettre en œuvre des décisions importantes jusqu'à ce que le délai de grâce expirant, on soit forcé de trancher seul en raison de l'urgence. Les prétextes à différer la mise en œuvre de certaines décisions ne manquent pas : par exemple les retards et aléas quotidiens font qu'on n'a pas eu la possibilité de réunir ou consulter ses collaborateurs. Il est toujours plus facile d'expliquer après coup ses décisions que de les faire partager par tous avant qu'elles ne soient prises. Conservons à l'esprit que c'est être un manager participatif que d'informer ses collaborateurs des décisions qu'on a été contraint de prendre en leur absence. La condition sine qua non : *retarder la décision jusqu'à la plus extrême limite*. L'intervention du manager n'en sera que plus nécessaire et finalement désirable. Un manager est certes un décideur mais décider trop vite est source de nombreuses erreurs de manœuvre.

Pour se prémunir d'avoir à trop discuter ses décisions, une règle essentielle s'impose : ne pas être trop accessible. Il faut rester maître de son emploi du temps et le gérer de manière serré. Cela implique un traitement rigoureux de son agenda : laisser le moins de place vide possible, éviter les interstices où pourrait s'engouffrer l'imprévu hors de sa volonté. Hormis votre hiérarchie, nul autre que vous ne doit décider de l'usage que vous ferez de votre temps. Il convient de demeurer insaisissable et de garder la liberté de modifier son agenda jusqu'au dernier moment. S'engager, c'est-à-dire écouter même avant de faire, c'est déjà se limiter. Il est impératif d'éviter à avoir à trop expliquer certaines décisions mais il est incontournable que vos collaborateurs vous rendent toujours des comptes.

**Ces conseils ne valent qu'en fonction de sa position.** Si vous êtes dirigeants, restez ouvert et libre dans vos rapports avec vos collaborateurs mais redoutez que, voulant vous imiter, vos adjoints ne sombrent dans ce qui serait qualifier de laxisme à leur échelon.

**Il n'est pire désordre que la confusion des rangs !**

*Là où vous voyez une difficulté, nous voyons une solution ...*

**Aucun management ne va sans contrainte, aucune contrainte sans ressentiment envers qui l'exerce.**

Il vaut donc mieux que les collaborateurs vous croient ignorant des contraintes qui pèsent sur eux, plutôt que de vous en savoir l'auteur ou l'inspirateur : dans ce cas plus de recours possible ...

Ce principe était appliqué dans la marine marchande anglaise : tout était fait pour que l'équipage n'ait pas le loisir de penser trop longtemps. Il était maintenu au labeur et on mettait à sa tête un homme à poigne (le maître d'équipage) et le capitaine du vaisseau était celui qui recevait les doléances et avait pour mission de maintenir la paix à bord pendant les longues traversées. Une exception historique ; l'équipage du Bounty : le fonctionnement n'a pas été respecté et le maître d'équipage est passé du côté des marins au détriment du capitaine. La raison est simple : le capitaine a voulu jouer le rôle du maître d'équipage plutôt que celui de garant de l'équité à bord.

Il est important de bien différencier les rôles : il faut savoir rester strict avec ses adjoints et leur fixer un haut degré d'exigence. Il est nécessaire de leur imposer de rester fermes pour pouvoir saisir l'occasion de consentir certaines souplesses dont vous serez seuls à en tirer bénéfice.

Ne saurait être un *manager participatif* sans risque, que le manager principal car il est protégé des sollicitations quotidiennes par la distance hiérarchiques et par la barrière de ses adjoints. Ainsi il peut réserver son écoute pour les grandes occasions, et paraître alors compréhensif et généreux.

Vous devrez vous assurer que vos adjoints ont bien intégré vos principes de base du management :

- ✓ Etre à l'écoute
- ✓ Susciter l'adhésion
- ✓ Créer la motivation
- ✓ Stimuler la participation

Vous ne pourrez être *participatifs* que si vos adjoints sont *directifs* : c'est ainsi que vous préserverez votre pouvoir.

*Le management n'est pas une science immuable. Il doit savoir s'adapter au contexte dans lequel il évolue et aux interlocuteurs auxquels il s'applique. Les principes évoqués dans cette note ont été mis en œuvre et ont fait leur preuve dans certaines situations. Notre rôle est de vous accompagner dans la mise en œuvre d'une stratégie managériale adaptée à votre environnement ...*