
Le guide du manager territorial

Faire plus avec moins

Laurent BOGHOSSIAN

Dirigeant de la société Manantra Concept

territorial *éditions*

Référence DE 666 – Juillet 2013

Groupe Territorial

BP 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Fax: 04 76 05 01 63

Retrouvez tous nos ouvrages sur

<http://librairie.territorial.fr>

**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Ce pictogramme mérite
une explication. Son objet
est d'alerter le lecteur sur
la menace que représente
pour l'auteur de l'écrit,
particulièrement dans le
domaine de l'édition tech-
nique, le développement
massif du **photocopillage**.



Nous rappelons donc que
toute reproduction, partielle
ou totale, de la présente
publication est interdite sans
autorisation du Centre fran-
çais d'exploitation du droit
de copie (**CFC**, 20 rue des
Grands-Augustins, 75006
Paris).

© Groupe Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-0589-9

ISBN version numérique : 978-2-8186-0590-5

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Septembre 2015

Dépôt légal à parution

Sommaire

Avant-propos	p. 9
A - Petite FAQ à l'usage des sceptiques	p. 9
1. Cela ne marchera pas dans ma collectivité!	p. 9
2. Vous n'avez rien inventé... cela existe depuis longtemps!	p. 9
3. Encore des vœux pieux... ces techniques ne marcheront pas pour moi!	p. 9
4. Encore un livre théorique, complexe, de management non territorial?	p. 10
5. Dois-je être directeur ou DGS?	p. 10
6. Dois-je avoir fait de grandes études?	p. 10
7. Dois-je devenir un tyran?	p. 10
8. La productivité, c'est un terme du privé, non?	p. 11
9. Un système de production administratif est impossible!	p. 11
B - À qui s'adresse ce livre?	p. 11
1. Vous souhaitez sincèrement rendre un service public de qualité	p. 11
2. Vous manquez de ressources nécessaires à l'exercice de vos missions	p. 11
3. Vous êtes isolé en tant que manager ou en tant qu'agent	p. 12
4. Vous passez vos journées à faire tout et rien à la fois	p. 12
5. Vous manquez de temps et d'énergie pour tout gérer	p. 12
6. Vous n'arrivez pas à faire travailler votre équipe	p. 13
C - Ce livre n'est pas un livre de magie	p. 13
1. Certaines causes sont perdues, gardons cela pour la fin	p. 13
2. Il n'y a pas d'angélisme, juste du bon sens	p. 13
3. <i>No pain, no gain</i>	p. 13
4. Lutter contre le déni pessimiste ou optimiste	p. 14
D - Quelques postulats de base	p. 14
1. Faire plus avec moins implique de...	p. 14
2. Pourquoi vouloir faire plus avec moins?	p. 15
Introduction	p. 17
A - Les ressources cachées	p. 17
B - Abondance de biens nuit	p. 18
C - Un programme d'entraînement	p. 19
D - Les managers de la vie	p. 20

Partie 1

Libérer ses ressources intérieures

I • Être manager, réinitialisation du système	p. 23
A - Être manager est différent d'être chef	p. 23
B - Les trois grâces de la motivation	p. 25
1. Le sens: garantie de l'engagement	p. 26
2. Le pouvoir, garant du passage à l'acte	p. 27
3. La reconnaissance, garante de la pérennité	p. 28
C - Traquer le pire des fléaux	p. 29
D - La prise de responsabilités	p. 31
1. Mettez-vous face à vos responsabilités	p. 31
2. Mettez vos agents face à leurs responsabilités	p. 32
3. Mettez votre supérieur face à ses responsabilités	p. 33

E - Faire grandir sa zone de confort	p.34
F - Stop aux critiques	p.35
G - Ne pas gérer le calme, prévoir la tempête	p.35
H - Vous avez le droit à l'erreur, vos agents aussi	p.36
I - Tout est projet	p.37
J - Participatif et directif!	p.37
K - Et maintenant?	p.38

II • Libérer son temps et devenir productif

A - Performance et efficacité: la maîtrise du temps	p.39
B - Urgent n'est pas prioritaire	p.41
C - «Débordé» n'est pas une fatalité	p.43
D - Pareto et Parkinson: fixez des limites	p.44
1. La loi de Pareto ou principe 80/20	p.44
2. La loi de Parkinson	p.45
3. L'arme absolue: croiser Pareto et Parkinson	p.45
E - Planifiez, découpez, planifiez, découpez... ..	p.46
F - Ne planifiez pas, improvisez!	p.48
G - Surinformation et concentration	p.48
H - Télétravail et <i>cloud-computing</i> : la fin du post-it	p.50
1. Evernote	p.51
2. Remember The Milk	p.51
3. Drop Box	p.52
I - La gestion des e-mails	p.52
J - Apprendre à dire non aux autres et à soi	p.54
K - Maîtriser les réunions	p.57
L - Le brainstorming territorial	p.59
M - Occupé n'est pas productif : les ADDICT	p.61
N - Ne pas gérer les horaires – Gérer les résultats	p.63
O - Et maintenant?	p.64

Partie 2

Créer et construire sa vision

I • Créer sa vision

A - Quel est votre objectif initial?	p.67
B - Élevez votre idéal, enterrez le raisonnable	p.70
C - Étapes et flexibilité: attention aux cibles mouvantes	p.72
D - Le manager face aux obstacles	p.73
E - Communication et marketing managérial	p.75
1. Première règle: tout est marketing et tout est dans le détail	p.75
2. Deuxième règle: sans communication, vous n'existez pas	p.76
F - Créez votre épicecentre – Laissez les détails de côté	p.77
G - Plus gros ne signifie pas meilleur	p.78
H - Agir, agir et encore agir	p.80
I - Et maintenant?	p.81

II • Construire son système de production	p.82
A - Qu'est-ce qu'un système?	p.82
B - L'organisation : lever le voile sur votre vision	p.83
1. Les postes et les missions	p.83
2. Les processus au service des hommes	p.88
3. Collectivités 2.0 : créer un effet de levier	p.91
4. Faire évoluer un système existant	p.93
C - L'humain au cœur de tout	p.94
D - Je veux qu'ils fassent ce que je veux qu'ils fassent	p.96
E - Un autre angle d'attaque : ceci est un jeu	p.97
F - Simplifiez : le retour de Pareto	p.98
G - Le pilotage au travers du système d'information	p.99
H - Et maintenant ?	p.101

Partie 3

Entrer en relation avec les autres

I • Déléguer pour le bien de tous	p.105
A - Pourquoi et quand déléguer?	p.105
B - Les trois personnalités : le leader, le manager, le technicien	p.106
1. Le leader	p.107
2. Le manager	p.108
3. Le technicien	p.108
C - La délégation, ce n'est pas...	p.109
1. Demander	p.109
2. Ordonner	p.110
3. Envoyer un mail ou une note de service	p.110
4. Dire à x de dire à y	p.110
5. Abandonner un agent	p.110
6. Participer	p.111
D - La délégation, c'est...	p.111
1. Donner de la puissance	p.111
2. Faire grandir les gens	p.112
3. Faire 50 % du chemin	p.113
4. Renouer avec l'art du dialogue – Utiliser des mots forts	p.114
5. Avoir du courage et rester impliqué	p.114
E - Comment déléguer	p.116
1. Déléguer ou ne pas déléguer	p.116
2. Les sept étapes pour préparer sa délégation	p.117
3. L'entretien de délégation	p.120
4. Pendant la délégation	p.122
5. Les niveaux de délégation	p.124
F - Activité / Autorité / Responsabilité	p.125
G - Résistance, zone de pouvoir et alibis	p.125
1. Du côté du délégant	p.126
2. Du côté du délégataire	p.126
3. Dans tous les cas, dépasser les barrières	p.127
H - Et maintenant ?	p.128

II • Orchestrer et mettre en mouvement	p.129
A - Toujours préparer	p.129
B - Le respect là où il se cache!	p.130
C - Le sens du service public	p.131
D - Le management 2.0 ne fonctionne pas... sans confiance	p.132
1. Du côté des prérequis	p.133
2. Du côté des erreurs	p.133
E - Stop à la rumeur, place aux faits!	p.134
F - Le pouvoir des nombres	p.137
G - Devenir un manager médiateur	p.138
H - Écouter et entendre	p.140
I - Apprendre à négocier	p.141
1. Le but de la négociation	p.141
2. Les étapes de la négociation	p.141
3. Fin de partie	p.144
J - Apprendre la critique en sandwich	p.144
K - Faites circuler de l'air	p.145
L - Recadrer pour débloquer	p.146

Partie 4

Lâcher prise

I • Relâcher et accepter la réalité	p.151
A - Les causes perdues... pas tout à fait	p.151
1. Donnez-moi d'abord, je travaille après	p.151
2. Je veux que ça bouge... enfin, pas trop quand même	p.153
3. Excuses en tout genre	p.154
4. Les blocages par les acquis	p.157
5. La vérité, rien que la vérité	p.158
B - Vaincre sa peur des gens	p.159
C - Tant qu'il y aura des râleurs	p.159
D - À réaliser d'URGENCE	p.160
1. Les Don Quichotte sont toujours sacrifiés	p.160
2. La relation est en cause, pas les individus	p.161
3. La frustration est le lot de tous...	p.161
4. Vous n'êtes pas si bon que cela	p.162
5. Le samouraï dans le dojo	p.162
6. Les fonctionnaires sont des fainéants... comme les autres	p.163
E - De l'exemplarité au mentorat	p.164
F - Le manipulateur territorial	p.165
1. Éviter les confusions	p.165
2. Le bourreau	p.166
3. La victime	p.166
4. Pourquoi la fonction publique territoriale est-elle confrontée aux manipulateurs ?	p.167
5. Contre-manipuler	p.167
6. S'affirmer et dire non	p.169
7 - Les sources du mal	p.171

II • Quand tout a échoué	p.176
A - Vous devez pouvoir faire bouger les choses !	p.176
B - Vous êtes dans l'impasse neutre	p.177
C - Trouver vos valeurs	p.177
1. Nous avons tous des valeurs	p.177
2. C'est quoi votre rêve ?	p.179
3. Sortir du moule	p.180
D - Construire sa carrière	p.181
1. Mobilité ou disponibilité	p.181
2. Sortir du moule : votre pouvoir ne se limite pas à ce que vous avez	p.184
3. Vos meilleurs 20 % et la fidélité envers vous-même	p.185
4. Le vrai lâcher prise est douloureux	p.187
E - Choisissez un combat à votre portée	p.188
F - Les chapitres manquants	p.189
G - Le dernier chapitre	p.190
 Conclusion	p.193
Ressources	p.197
Remerciements	p.202

Avant-propos

A - Petite FAQ à l'usage des sceptiques

1. Cela ne marchera pas dans ma collectivité!

« Ils ne savaient pas que c'était impossible.
Alors ils l'ont fait. »

Mark Twain

Certes, il y a des cas où ce qui vous sera présenté ici ne pourra fonctionner à la virgule près.

Vous êtes peut-être dans une situation de blocage dans votre collectivité, mais si nous commençons à baisser les bras et à laisser de côté notre engagement et notre envie d'avancer, accordez-moi que nous n'irons pas bien loin. Les vingt et une règles à appliquer pour être un manager heureux n'existent pas. Le propos de cet ouvrage est que, quels que soient les conseils qui vous sont donnés, c'est votre engagement, votre implication, votre courage et la manière dont vous vous battrez pour suivre ces conseils, pour les faire vôtres et pour les appliquer, qui créeront ou pas un changement, aussi minime soit-il.

Si vous n'y croyez pas et que vous ne faites rien, et bien, vous ne faites rien.

2. Vous n'avez rien inventé... cela existe depuis longtemps!

Bien entendu que je n'ai rien inventé. Mais à notre époque de civilisation avancée, qui peut se targuer d'avoir fait une véritable percée, d'avoir créé réellement un concept novateur qui a bouleversé l'ordre du monde? Le monde tourne bien. C'est nous qui devons nous améliorer. Nous en tant qu'agents, en tant que managers, en tant que collègues de travail, en tant que décideurs ou bien en tant qu'exécutants.

En effet, je vous le confirme, vous ne trouverez pas d'invention miraculeuse ici. Ici, dans cet espace qui nous est dédié à vous et à moi, il est plutôt question d'identifier comment les managers territoriaux peuvent obtenir plus de résultats avec moins d'effort, moins d'agents ou de budget. Il est question de leur donner des points de départ directement applicables dans leur quotidien, de les aider à créer une vision et de créer la route qui permet d'atteindre cette vision.

Ce que vous trouverez, ce sont des conseils simples et utilisables dès le lendemain de votre lecture.

3. Encore des vœux pieux... ces techniques ne marcheront pas pour moi!

Il existe toujours une raison d'être démotivé : la pluie, les factures, le voisin bruyant, vos collègues qui ne voient pas les choses comme vous, votre fiche de paie qui ne cesse de rester la même, la guerre dans le monde, votre directeur toujours absent, votre directeur toujours présent, la secrétaire qui ne sait pas répondre au téléphone, la secrétaire qui se prend pour le directeur, le directeur qui se prend pour vous, etc. La liste est infinie. Que faire alors? S'asseoir sur le rebord du monde et observer combien tout va mal en attendant votre prochain échelon sur votre feuille de paie dans dix-huit mois? Ou alors prendre vos responsabilités et apporter votre contribution?

Que proposez-vous pour faire avancer les choses? Voilà la vraie question.

4. Encore un livre théorique, complexe, de management non territorial ?

Je trouve qu'il n'y a rien de plus insupportable que des formations en management, où le prestataire vous donne de magnifiques supports de cours qui parlent de clients, de bénéfices, de succursales à l'étranger, alors que votre quotidien est la passation d'un marché public, un recours au tribunal administratif ou un agent qui, protégé, ne souhaite définitivement plus travailler. Ce genre de prestataires utilise souvent des supports passe-partout, complètement dissociés de la réalité de la fonction publique territoriale et réutilisables quel que soit l'interlocuteur.

En conséquence, je ne répondrai pas ici à la question du type : « *Que faire pour créer une synergie systémique au sein de mon équipe de vendeurs ?* », mais plutôt : « *Comment faire en sorte que mon agent technique intervienne à 2 heures du matin alors que je ne pourrai pas décrocher une prime d'astreinte auprès de mon DGS ?* »

Rassurez-vous, toutefois. Si vous arrivez à faire en sorte que votre agent technique intervienne à 2 heures du matin, payé ou pas, vous êtes un manager qui saura créer une synergie systémique au sein de votre équipe.

5. Dois-je être directeur ou DGS ?

Non, absolument pas. Lorsque l'on est manager, la première chose que l'on manage, c'est soi-même. Pour être un bon manager, il faut travailler sur soi, sur son comportement, sur ses connaissances afin de s'améliorer, de trouver des ressources non utilisées pour améliorer son quotidien et celui de ses agents. Ainsi, vous êtes peut-être un chef de projet isolé ou un chargé de mission. Peut-être êtes-vous un directeur de services techniques ou bien êtes-vous positionné sur un poste d'encadrement intermédiaire. En réalité, il importe peu de savoir à quel niveau de la hiérarchie vous vous trouvez.

Ce guide est conçu pour vous comme un guide personnel. Lisible du début à la fin ou bien en fonction des thèmes qui vous interpellent, il n'y a pas besoin d'être en haut d'un organigramme de 4 000 personnes pour se sentir concerné par ce qui suit.

Tout ce qui vous sera fourni ici vous servira aussi bien pour votre efficacité personnelle que pour celle des gens de votre équipe, service ou direction.

6. Dois-je avoir fait de grandes études ?

Il y a des fonctionnaires territoriaux qui ont un grade de catégorie B, qui ont fait peu d'études et qui sont d'excellents managers. D'autres sont de grands diplômés et n'arriveraient même pas à faire avancer un enfant de 4 ans en le tenant par la main. Utiliser son intelligence à vide, même si on est génial, ne sert à rien. L'application représente 95 % d'un talent. Ainsi, ce sont l'intérêt, l'enthousiasme, la curiosité et un cerveau utilisé à 100 % qui feront la différence.

Un électroencéphalogramme plat, même sorti de « Sup' MachinChose », ne sera d'aucune utilité à une collectivité.

7. Dois-je devenir un tyran ?

Non. Et d'ailleurs, je vous l'interdis. Certains agents souffrent déjà bien comme ça. L'objectif, lorsque l'on décide de « *faire plus avec moins* », est de recentrer les missions de ses agents sur le sens de leur action, sur l'importance de cette dernière. Ce qu'il faut, c'est donner à nouveau du plaisir aux gens et leur confier des missions qui correspondent à leurs besoins, leurs valeurs et leurs attentes.

Plus de résultats, moins de souffrance.
Plus d'efficacité, moins d'interruptions.
Plus d'accomplissement, moins de frustration.

8. La productivité, c'est un terme du privé, non ?

Remettons les pendules à l'heure : productivité ne veut pas dire rentabilité. Une organisation humaine de qui l'on attend un résultat, lorsqu'elle produit ce résultat, est une organisation productive. Le service public fourni, et qui découle de ce résultat, coûte de l'argent à la collectivité et aux administrés.

Un agent aussi, d'ailleurs.

Un ingénieur que l'on n'emploie pas pour faire de l'ingénierie coûte de l'argent à la collectivité. Le salaire qui lui est versé ne l'est pas pour qu'il soit occupé. L'emploi qui lui est octroyé n'a pas pour but de lui fournir une occupation rémunérée. Que nenni, chers amis ! Le salaire qui lui est versé l'est en rétribution du travail qu'il aura fourni pleinement en tant qu'ingénieur. Certains vont s'empresse de dire : « *Cela va sans dire.* » Eh bien, si « cela va sans dire », comme le dit l'expression consacrée, cela ira encore mieux en le disant. Augmenter la productivité ne signifie pas rajouter de la souffrance ou demander plus d'heures aux agents sans les payer. Augmenter la productivité, c'est utiliser et développer les compétences des gens à hauteur de ce qu'ils sont capables de vous offrir pour que le temps passé au travail soit dédié à l'**obtention de résultats**. Et force est de constater que certains résultats peuvent être obtenus en diminuant par deux la quantité d'heures nécessaires pour les obtenir habituellement.

9. Un système de production administratif est impossible !

Mais si, c'est possible !

Un service de gestion des carrières, un service de documentation, un service financier doivent produire des résultats : CCTP, CCAP, arrêtés, délibérations... que sais-je ? Ces documents sont le résultat de procédures administratives, parfois longues, coûteuses en heures « agent ». Si les projets avancent, si les administrés voient leur collectivité fonctionner, c'est bel et bien parce que des agents administratifs travaillent dur pour que cela fonctionne.

Si vous pensez que la construction d'un collège ou d'un lycée n'est que le fruit d'un travail technique, c'est qu'effectivement, vous n'avez pas bien identifié la quantité de productivité administrative que cela nécessite.

B - À qui s'adresse ce livre ?

1. Vous souhaitez sincèrement rendre un service public de qualité

Ce livre est destiné aux managers, aux cadres supérieurs territoriaux, aux agents de toutes les filières, de tous types et tailles de collectivités qui souhaitent effectivement trouver des solutions pour améliorer un tant soit peu le service public. Il est destiné à ceux qui perdent parfois la foi face à certaines lourdeurs, à certains conflits, à certaines aberrations mais qui, malgré tout, gardent espoir et cherchent à faire en sorte que les choses fonctionnent un peu mieux.

2. Vous manquez de ressources nécessaires à l'exercice de vos missions

Le temps, l'argent, les hommes. La sensation de manque est souvent très répandue et, dans la mesure où les robinets se ferment petit à petit, cette sensation risque, si l'on ne fait rien, de ne cesser d'augmenter.

Vous verrez que dégager du temps est souvent une chose simple. Facile? Absolument pas. Concernant l'argent et les hommes, vous verrez qu'en effet, il est difficile de changer la réalité, mais qu'en revanche, il est possible de changer de perception. Vous avez moins d'agents? D'accord. Mais avez-vous une productivité optimale au travers des agents que vous avez déjà? Certains agents ne mènent-ils pas au quotidien des missions complètement obsolètes déjà réalisées par un autre service et de manière bien plus moderne? Ne pourriez-vous pas affecter certaines nouvelles missions à certains agents en manque de motivation?

3. Vous êtes isolé en tant que manager ou en tant qu'agent

Nous sommes seuls. Toujours. Même entourés, nous sommes seuls avec nous-mêmes. Face à notre copie lorsque nous passons un concours. Face à nos choix le soir quand nous nous endormons. Face à notre élu ou notre supérieur. Face à nos collègues de travail en réunion qui alimentent cette dernière en inepties dont le seul objectif est de faire exister son émetteur. Pourtant, nous sommes nombreux à partager le même point de vue, non?

Vous connaissez ce point de vue : « *Nous avons le pain et le couteau, et il ne nous reste plus qu'à nous en servir.* » Et pourtant, nous ne faisons pas ce qu'il faut.

Qui que vous soyez, il y a toujours un moment où vous vous sentirez seul.
Ce livre est là pour vous rappeler que vous ne l'êtes pas.

4. Vous passez vos journées à faire tout et rien à la fois

Il faut savoir arrêter sa course folle. Se poser les bonnes questions, savoir où l'on va et redéfinir sa cible. Voilà ce qu'il faut aussi pour développer un management durable qui s'inscrive dans une logique d'amélioration continue du service public.

La vie moderne a tendance à nous secouer aussi bien physiquement que mentalement toute la journée : mails, téléphone, rendez-vous, réunions, prises de bec, fax, courrier, parapheurs, réponses à des questions, résolutions de problèmes.

Avec ce livre, apprenez à redevenir maître de vos journées. Plutôt que d'être le bouchon de liège subissant les rapides d'une rivière, je vous propose d'être un supertanker affrontant l'Océan. Seule contrainte à cela : accepter de ne plus être un bouchon de liège et ne pas avoir peur de devenir un supertanker.

5. Vous manquez de temps et d'énergie pour tout gérer

Il y a certains mots qui, à force d'être utilisés, en perdent leur sens. **URGENT**. Voici un mot complètement dénué de sens. Rassurez-vous. Vous ne manquez pas d'énergie ou de temps pour tout gérer. Vous n'avez pas perdu la main, vous êtes toujours aussi efficace. Ce qu'il y a, c'est qu'à l'usage, on vous a fait croire que « urgent » et « prioritaire » signifiaient la même chose. Ce livre vous apprendra à faire le distinguo entre ces deux termes.

Lorsque l'on dissocie le prioritaire de l'urgent, on redevient maître de son cerveau, de son énergie et de son temps, et immédiatement on arrive à faire plus avec moins.

Respecter une stratégie et les choix qui en découlent est une chose prioritaire. Même si, entre-temps, il faut aller aux toilettes parce que c'est urgent.

6. Vous n'arrivez pas à faire travailler votre équipe

Une relation entre un manager et une équipe, c'est comme toute autre relation : si cela ne marche pas correctement, ce n'est ni la faute de l'un, ni la faute de l'autre. D'abord, il n'y a pas de faute. Ensuite, ce sont les deux parties qui n'arrivent pas à s'accorder. Faire la moitié du chemin, trouver le gagnant-gagnant. Voilà ce qu'il faut viser.

Je sais ce que vous allez me dire. Qu'il y a des cas où, effectivement, c'est la faute de tel agent ou de tel chef.

Ce livre a pour ambition de vous aider à prendre du recul parce que les choses ont changé.

À une époque, le chef commandait, les agents exécutaient. De nos jours, le mot « manager » n'est pas toujours synonyme de « chef ». Et il ne s'agit plus ici de commander. Il s'agit de motiver, de comprendre et, aussi douloureux que cela puisse paraître, de négocier.

C - Ce livre n'est pas un livre de magie

1. Certaines causes sont perdues, gardons cela pour la fin

Il y a des causes perdues. C'est vrai. Mais si nous commençons par celles-là, il ne nous reste plus qu'à fermer ce livre, non ? D'autant plus qu'il y a toujours une échappatoire à une situation de blocage. Il faut parfois faire des choix difficiles, mais les solutions existent.

Ce livre ne peut pas être construit sur du cynisme ou du ressentiment, sinon cela correspondrait à convoquer un avocat spécialisé dans le divorce le jour même où l'on se marie. Cet ouvrage se doit d'être juste, certes, mais doit apporter de vraies pistes et solutions.

2. Il n'y a pas d'angélisme, juste du bon sens

Pourquoi certaines choses ne fonctionnent-elles pas ? Peut-être tout simplement parce que nous attendons que ce soit le « système » qui fasse que tout aille mieux ?

Il n'y aura pas d'angélisme dans mes propos. Mais, par exemple, si vous souhaitez avoir plus de temps pour travailler, peut-être allez-vous devoir refuser certaines réunions, refuser de résoudre les problèmes de quelqu'un qui aura lui-même créé ces problèmes, fermer votre porte une heure ou deux et refuser de répondre aux pokes de votre meilleur ami sur Facebook.

3. No pain, no gain

La vie de manager est une vie faite d'encombres, de soucis, de dysfonctionnements, de frustrations. Il faut l'intégrer. Le plaisir vient de la lutte et de la mise en place de solutions aux problèmes que l'on rencontre.

Si l'on vous offrait la situation idyllique que vous espérez, vous iriez dans les jours qui suivent vous acheter une belle corde à nœuds, une dose d'arsenic ou de curare pour en finir une bonne fois pour toutes, tellement vous vous ennuierez !

Nous verrons que les contraintes et les combats forcent le dynamisme et la créativité, et qu'il faut les prendre de front.

La seule chose qui fait vraiment souffrir, c'est que l'on vous empêche de vous battre. Que l'on vous refuse le droit de faire bouger les choses.

4. Lutter contre le déni pessimiste ou optimiste

Attendre que cela aille mieux, c'est du déni optimiste. Ne pas bouger parce qu'ailleurs c'est pire, c'est du déni pessimiste. Dans tous les cas, cela reste de l'immobilisme et vraisemblablement de la paresse.

Si vous ne voulez pas bouger, aucun livre ne pourra vous y aider.

D - Quelques postulats de base

1. Faire plus avec moins implique de...

a) *Briser certaines chaînes et casser des cloisons*

Lorsque l'on est prisonnier, il faut tenter des évasions, affronter le gardien, mettre au point des plans et créer ses issues de secours. Sinon, il reste la solution d'attendre la fin de sa peine. Il va falloir apprendre à briser vos chaînes : peur, doute, démotivation. Et casser certaines cloisons : affronter les gens que vous n'aimez pas, demander de l'aide à votre pire ennemi, être moins aimé par vos agents. Le monde ne change pas. La seule chose qui change, c'est nous. En changeant notre interprétation des faits, en changeant notre manière d'agir, nous pourrions faire changer les choses.

Si vous restez campé sur vos positions, eh bien, vous resterez là où vous êtes.

b) *Se remettre en question*

Vous n'êtes pas parfait. Vos agents non plus. L'important est d'arriver à être responsable de ses erreurs, à les reconnaître pleinement, à en assumer les conséquences et à corriger le tir. Lorsque vous vous autoriserez le droit à l'erreur, vous l'autoriserez à vos agents. Continuer à agir de la même manière encore et encore alors que, dès la première fois, le résultat n'était pas au rendez-vous mène à la folie.

Changer soi-même et s'adapter est la seule piste viable pour faire changer les choses.

c) *Arrêter de s'inventer des alibis*

Votre directeur général n'a pas répondu à votre mail et cela vous empêche d'avancer ? Quelle tristesse ! « Peuchère ! », dit-on dans la région marseillaise. Cela est un alibi. S'il vous faut une décision rapide, faites en sorte que votre DG soit joint, allez dans son bureau, demandez à ce qu'on le sorte de réunion, appelez-le sur son portable, appelez son secrétariat, déplacez-vous, bougez !

Il y a toujours quelque chose à faire. En tant que manager, vous êtes censé prendre des décisions, prendre des risques et vous engager. Agissez et ne demandez pas toujours la permission, respectez les individus, produisez des résultats positifs et mettez-les sur la table.

Si l'on vous crie dessus, ce n'est pas bien grave. Vous n'êtes plus un enfant, non ?

d) *Faire moins... mais faire mieux*

Faire plus avec moins signifie avant tout vouloir faire mieux. Et pour faire mieux, il faut faire moins. Réduire la masse est **LA solution** : moins de mails, moins de papiers, moins de réunions, moins d'interruptions, moins de casse-pieds.

Il faut arrêter de brasser de l'air, décider où l'on veut aller, le communiquer et se concentrer pour le faire. Vous allez voir : deux heures de productivité intensive valent mieux qu'une semaine standard de réunionite et de mails plus ou moins creux !

e) Abandonner l'avidité sans fin des ressources

Un agent s'en va. Ce sera sous réserve de son remplacement. Imparable. Pourquoi vouloir se gaver d'agents, de budgets, alors que, parfois, nous ne sommes même pas sûrs de bien utiliser toutes nos ressources ? Tout simplement parce que demander aveuglément des ressources supplémentaires est beaucoup plus facile et beaucoup moins fatigant que de repenser son organisation.

Arrêtez de vouloir : réfléchissez et agissez !

Vous verrez, les managers qui demandent toujours plus le font uniquement pour ne pas être en reste dans la compétition qui les oppose à d'autres managers.

Ne pensez plus « avoir ». Pensez plutôt « être » et « faire ».

Dans la phrase « faire plus avec moins », il y a le mot « faire », pas « avoir ».

2. Pourquoi vouloir faire plus avec moins ?

a) Si vous lisez ce livre, vous savez pourquoi, non ?

Quel est votre combat ? Si vous souhaitez « *faire plus avec moins* », c'est pour arriver à quel objectif ? Vous ne savez pas ? Eh bien alors, vous n'arriverez nulle part ! Vous devez fixer votre destination. Vous voulez quoi : de meilleurs résultats ? Un service plus compétent ? Des agents motivés ?

Sans objectif, il n'y a aucune raison de vouloir faire plus.

Il n'y a aussi aucune raison de se lever le matin.

b) Après tout, fait ou pas, vous serez payé pareil, non ?

La voilà la raison. Le salaire, mais c'est bien sûr ! Nous nous levons pour notre salaire. Et lorsque notre salaire ne suffira plus, nous demanderons une augmentation, ou une voiture de fonction, ou un nouveau bureau ou un nouveau téléphone. Histoire de nous sentir bien.

Mais alors, pourquoi trouve-t-on autant d'agents déçus, ou frustrés, se plaignant de ne pas pouvoir travailler comme ils le souhaitent ? Pourquoi autant de peine, de colère et de dépit ?

Vous voulez savoir pourquoi ?

Parce qu'un écran plasma acheté sur Internet ne gommara pas la peine que vous ressentez lorsque vous êtes malheureux ou lorsque vous avez perdu un être cher. Pour le monde du travail, c'est pareil. Les avantages matériels utilisés pour faire en sorte que les agents se sentent mieux ne sont que des emplâtres sur une jambe de bois.

Vous devez faire plus avec moins uniquement si cela représente quelque chose pour vous.

C'est cela qui vous fait vous lever le matin et qui vous donne le courage d'affronter le quotidien des managers territoriaux.

Introduction

> Faire plus avec moins.

Une phrase que l'on entend de plus en plus dans les sphères territoriales : des comités de direction aux cérémonies de vœux, des comités de pilotage aux réunions de personnels. Le ton est en effet donné. Les fonctionnaires territoriaux devront produire et fournir un meilleur service public tout en assumant les réductions en tout genre.

> Faire plus avec moins.

Un objectif ambitieux, certes, mais qui, dans un contexte de crise économique, de réduction d'effectifs et de réorganisation des échelons territoriaux, s'éloigne de plus en plus du statut de vœux pieux pour s'ancrer dans une réalité quotidienne et parfois douloureuse des fonctionnaires territoriaux. Cette réalité, vous la connaissez bien. En première ligne : les managers territoriaux, et plus généralement les cadres supérieurs qui devront fournir un service public de qualité, qui n'exclut personne. Un service public moderne et réactif, ambitieux, prospère et disponible. De l'urbanisme au social, des systèmes d'information à la voirie, de l'éducation à l'état civil, tous les domaines sont concernés et la demande est claire. Les fonctionnaires territoriaux doivent faire plus. Pas plus d'heures. Juste plus de service public, plus moderne, plus réactif, plus disponible.

Qu'auront-ils en échange ? Tout un tas de choses très sympathiques : réduction des budgets d'investissement et de fonctionnement, réduction des recrutements, réduction des enveloppes pour payer les astreintes de leurs agents, réduction du nombre de véhicules de service, l'obligation tacite de choisir le moins-disant des candidats à un marché.

Et cela, ce n'est que pour leur environnement extérieur. Dans le cas de leur propre carrière, ils bénéficieront en plus de choses telles que : le doublement des durées avant avancement, l'augmentation de responsabilités et la réduction des augmentations et des primes exceptionnelles.

De quoi entamer sérieusement la motivation et l'engagement de chacun d'entre eux.

Nous verrons bien sûr que le tableau n'est pas si noir que cela, ni tout le temps, ni pour tout le monde. Toutefois, il est d'actualité de se demander ce que pourra faire effectivement un manager territorial face à certaines de ces contraintes tout en ayant de moins en moins de ressources.

Moins a toujours signifié moins. Comment pourrait-il en être autrement ?

A - Les ressources cachées

Supposons que vous soyez ce manager territorial. Vous travaillez en tant que chef de projet ou bien en tant que responsable d'entité. Votre management est soit transverse, soit hiérarchique. Peu importe. Pour l'instant, imaginons que l'on vous retire toutes vos ressources. Nous sommes dans le pire des cauchemars. Vous n'avez plus rien. Ni budget, ni argent, ni mobilier, ni voiture. Il ne vous reste rien à part vous et vos agents si vous êtes un responsable d'entité.

Ah si, il vous reste une seule chose : un téléphone ! Un téléphone posé à terre dans feu votre bureau. Ce téléphone a été mis à votre disposition au cas où l'on ait besoin de vous joindre pour un cas d'urgence.

Le téléphone est là. Et vous aussi.

Démotivé, un peu perdu, certes, mais toujours dans votre peau de fonctionnaire territorial et l'engagement que cela implique.

Tout à coup, le téléphone sonne. Une digue vient de céder et vous devez intervenir car trois personnes sont en train de mourir. On a besoin de votre compétence pour les sauver. Les pompiers sont déjà sur place, certes, ainsi que d'autres personnels qualifiés, mais votre compétence est nécessaire à la survie de ces personnes.

Première question : qu'allez-vous faire ? Les laisser mourir ou intervenir ? Vous interviendrez bien sûr. Vous et vos agents interviendrez. Sans aucun doute.

Deuxième question : avec quoi interviendrez-vous ? Vous n'avez rien.

À moins que... À moins que vous ayez quelques ressources cachées au fond de votre besace...

Je me trompe peut-être mais, selon moi, vous sauverez ces vies parce que les ressources à votre disposition sont les plus inestimables qui soient.

Ces ressources, ce sont :

- vous, votre envie, votre énergie, votre éthique, votre temps et votre sens des responsabilités ;
- vos agents et les mêmes caractéristiques que celles que je viens de citer pour vous ;
- votre connaissance, votre savoir-faire, votre bon sens ainsi que ceux de vos agents.

Pourquoi seriez-vous allé sauver ces trois personnes qui étaient en train de se noyer, alors que vous n'avez pas été augmenté et que tout vous pousse à l'inaction puisque l'on vous a tout retiré ?

Je ne vois qu'une seule réponse : parce que cela a un sens à vos yeux. Il n'y a pas à expliquer à quelqu'un qu'il est important d'aller sauver trois vies. Sauver trois vies, cela a bien un sens pour nous tous. On ne laisse pas mourir trois personnes.

Eh bien, voilà le propos de cet ouvrage : faire plus avec moins, c'est avant tout donner du sens à notre action. Au-delà du manque perçu de ressources, c'est cela en priorité qui nous permettra de faire plus avec moins. Repartir du besoin initial qui conditionne notre mission pour en extirper un sens. Voilà un des premiers pas qu'il va falloir engager.

Rappelez-vous ceci : le besoin génère le sens. Le sens génère la motivation.

B - Abondance de biens nuit

Le proverbe dit : « Abondance de biens nuit. » Cela peut s'appliquer dans le cadre de ces quelques pages. Lorsque l'on a peu, on ne peut compter que sur soi, sa motivation, son cerveau, son imagination et le peu de moyens que l'on a à sa disposition. Lorsque l'on a trop, on s'appuie parfois trop sur le bien acquis pour résoudre les problèmes, plus que sur la manière dont il faudrait l'utiliser.

Le deuxième propos de cet ouvrage est de démontrer que, quels que soient les moyens mis à votre disposition, c'est l'utilisation pertinente que vous en ferez qui fera la différence.

Faire plus avec moins signifie aussi : comment obtenir de meilleurs résultats en utilisant mieux nos ressources ? Comment faire les choses importantes en premier, même si les choses importantes ne prennent qu'une heure par jour ?

D'après vous, comment se fait-il que certains attachés territoriaux que j'ai croisés, qui étaient payés moins de 1 500 euros par mois, faisant 70 à 80 heures par semaine, étant DGS de communautés de communes, se contentent de ce qu'ils ont, gardent la foi, l'envie de bien faire et gardent le cap qui leur a été fixé, alors que, dans le même temps, certains managers croulent sous les ressources (ils diraient qu'ils n'en ont pas assez), et pourtant doivent faire face à une sensation de manque permanent, à des phénomènes de démotivation, de manque de réactivité générale, etc., etc. ?

Le fait de ne pas avoir assez de ressources nous oblige à faire appel aux ressources cachées que j'ai citées précédemment. Cela nous oblige à nous engager et à s'investir. Sinon rien ne marche. Le fait de résoudre une crise nous fait nous sentir vivants.

Les personnes qui ont peu de moyens, peu d'agents, peu de ressources ont des vies de fonctionnaires territoriaux parfois difficiles.

Mais c'est cette adversité qui génère le besoin : on a besoin d'eux pour construire l'édifice. Et ce besoin génère un sens : s'ils ne le font pas, tout s'écroule.

À l'inverse, l'opulence de ressources va impliquer que l'on organise ces ressources. La personne A sera responsable de la ressource A et la personne B, de la ressource B. Lorsque la personne A aura besoin de la ressource B, il faudra le demander à la personne B. Par mail. Sous couvert. Dans le bon ordre hiérarchique pour les destinataires en copie. Pas de chance. La personne B est absente. Il faudra attendre.

Mon schéma est réducteur et simpliste bien sûr. Pourtant, reconnaissez que lorsqu'on est au feu, on ne demande pas l'autorisation d'utiliser les lances à incendies. En l'occurrence, la plupart des fonctionnaires territoriaux isolés n'ont pas de lance d'incendie. Ils n'ont que des seaux.

C - Un programme d'entraînement

Conçu comme un livre de développement personnel, cet ouvrage tentera de vous montrer la voie de l'opulence : plus de temps, plus de résultats, plus de ressources, et ce malgré le manque de ressources perçu. En agrandissant votre propre zone de confort, en agrandissant votre bulle de compétences, vous agrandirez celle de vos agents.

Attention, ce que je vous proposerai sera fait de choses simples ! Simples, oui. Faciles ? Pas toujours.

Sur quoi travaillerons-nous ?

Sur des concepts aussi simples que : l'efficacité, l'organisation, la prise de décision, le management d'agents difficiles, la prise de responsabilité, le fait d'assumer ses choix, transmettre sa passion à ses agents, se remettre en question régulièrement.

Je tenterai de vous faire réaliser que la frustration et le manque de motivation peuvent diminuer dès lors que l'on se concentre sur ce qu'il est possible de faire évoluer et que l'on abandonne les causes perdues. Faire ce qui est important même si cela ne prend pas dix heures par jour.

J'essaierai de vous démontrer que la suractivité de certains agents toujours débordés n'est pour eux que la manière de ne pas faire les choses les plus prioritaires ou les plus désagréables.

De manière plus télégraphique, nous verrons comment :

- dégager du temps pour soi ;
- utiliser ce temps pour manager, pas pour faire le travail des autres ;
- apprendre à ses agents à mieux gérer leur temps ;
- devenir productif à 100 % et pas occupé huit heures par jour ;
- faire des choix difficiles et douloureux, les décliner en actes et en assumer les conséquences ;
- donner du sens à votre métier et le transmettre à votre entourage, à vos agents ;
- développer votre capacité à vous remettre en question ;
- apprendre à mieux déléguer et à avoir confiance en le délégataire ;
- organiser de vraies réunions courtes et efficaces pour résoudre des problèmes, pas pour les définir ;
- apprendre à déplaire à vos agents ;
- différencier URGENT et PRIORITAIRE ;
- prendre les ennuis comme des opportunités pour changer les choses et remettre en cause le *statu quo* ;
- proposer encore et encore plutôt que d'attendre que la hiérarchie crée un miracle ;
- affronter la peur et la résistance au changement ;
- apprendre à abdiquer et lâcher prise face au verrou absolu ;
- devenir un médiateur pour vos agents lorsqu'ils sont en conflit.

Pour les maintenir à flot, il faut réaliser que la motivation et l'envie de toujours faire mieux, malgré les entraves du quotidien, sont des ressources qui ne sont pas infinies.

Pour les maintenir à flot, il faut faire appel à des systèmes qui les protègent.

Ce livre a la prétention d'être un de ces systèmes.

D - Les managers de la vie

La richesse de la fonction publique territoriale est sans fin. Son fonctionnement conditionne nos vies de citoyens. Quelle autre entité (privée ou publique) peut se targuer de mettre en connexion des domaines d'activité tels que : la voirie, les espaces verts, les SI, le social, l'urbanisme, la police, les élections, etc., etc., tout en mélangeant l'administratif, le technique, l'humain, l'image de l' élu et le développement local ?

Les connexions sont sans fin et les champs d'application infinis. J'ai rencontré des dizaines d'ingénieurs ou d'attachés dans le cadre des préparations aux concours que j'organise. Les vrais candidats externes sont ingénieurs dans le nucléaire, l'informatique bancaire ou bien le recyclage de déchets toxiques. Certains seront assistants de direction ou responsables de commandes. À l'inverse, les cadres supérieurs territoriaux, techniques ou administratifs, ont face à eux un champ d'utilisation de leurs compétences quasiment infini.

Pour cette raison, j'appelle les managers territoriaux les « **managers de la vie** ». J'entends par la vie, la vie locale. La vie de la cité, de la région, du département, de la France. Cette vie, urbaine ou rurale, qui bourdonne sans cesse et qui fonctionne grâce aux territoriaux. Cette vie faite de réseaux routiers, urbains ou sociaux.

J'aime les territoriaux pour cela, pour cette diversité et pour les possibilités infinies en termes d'utilisation de leurs compétences.

Je prends définitivement le parti de ces agents de tous grades qui veulent s'impliquer pour que les choses changent afin de les défendre et de me mettre à leurs côtés, même si cela signifie aborder des points délicats de dysfonctionnements constatés.

On ne résout les problèmes qu'en les regardant en face.

C'est pour tous ces fonctionnaires-là, qui font « tourner la boutique » comme l'on dit parfois, et qui ont la réelle ambition de rendre un service public de qualité, mais qui parfois n'arrivent plus à le faire évoluer à hauteur de leurs espérances et de leurs rêves, que ce livre a été écrit.

Bienvenue, donc, dans le monde des **managers de la vie** et rappelez-vous ceci : vous êtes uniques et importants. La fonction publique territoriale ne serait pas la même sans vous. Vous avez un rôle à jouer.

Mais si vous ne faites rien, eh bien... vous ne faites rien !

En route maintenant. Prenez place. Il est temps de passer à l'action. Des gens se noient et ont besoin de vous.

■ Partie 1 ■

Libérer ses ressources intérieures

Alors que le premier réflexe que l'on a lorsque l'on devient manager est de vouloir modifier l'organisation, la manière dont travaillent les gens, voire la manière dont ils pensent, force est de constater que les meilleurs managers ont compris que la première chose à faire évoluer, c'est leur vision, la manière dont ils occupent leur temps et la perception qu'ils ont de l'environnement humain dont ils sont désormais responsables.

Faire plus avec moins, c'est avant tout réinitialiser son propre filtre de perception du management et ensuite se recentrer sur cette activité de management.

I • Être manager, réinitialisation du système

A - Être manager est différent d'être chef

Puisqu'il est ici question de managers territoriaux qui devront appliquer tôt ou tard un management leur permettant de faire plus avec moins, il est important, en premier lieu, de connaître la signification de ces deux mots.

Car, et c'est regrettable, certains fonctionnaires territoriaux associent souvent à l'emporte-pièce le mot « manager » au mot « chef ». « *Je suis un manager, donc j'ai le pouvoir absolu. Je n'ai plus qu'à ordonner pour que la mer Rouge s'ouvre en deux devant moi.* » Un raccourci malheureusement néfaste aux organisations et contre-productif s'il en est, puisque, nous allons le voir, le rôle de manager est quasiment à l'opposé de la signification quasi dictatoriale du mot « chef ».

Voici donc deux définitions parmi tant d'autres qui vont nous permettre de fixer les idées sur ce que signifient « être manager » et « management ».



Définitions

• **Manager** [manadʒɛr] Nom masculin (mot anglais)

Spécialiste du management ; dirigeant d'entreprise.

• **Management** [manadʒmɑ̃] Nom masculin (mot anglais)

Le **management** ou la **gestion** est l'ensemble des techniques d'**organisation de ressources** qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'**art de diriger des hommes**, afin d'obtenir une **performance satisfaisante**. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise.

Ainsi, que pouvons-nous retirer de ces deux définitions relativement générales ?

D'une manière directe, plusieurs points ressortent :

- **point 1** : la définition française associe le mot « management » à « gestion ». Terriblement réducteur, non ? Nous ne pouvons nous limiter à cela. Un manager n'est pas qu'un gestionnaire ;
- **point 2** : le management insufflé une notion de performance. La performance, elle, insufflé une notion de résultats et de mesure de ces derniers par rapport à des objectifs.



La définition de l'Afnor

Performance : Mesure du niveau de réalisation des objectifs visés par un individu, une équipe, une organisation ou un processus.

[http://www.afnor.org/lexique/\(lettreid\)/p](http://www.afnor.org/lexique/(lettreid)/p)

Alors que la performance est abordée (faire les choses plus vite, moins chères, etc.), la notion d'efficacité, elle, ne l'est pas. Pour résumer : faire mieux et moins cher des choses même inutiles ou sans valeur ajoutée semble être quelque chose de valorisé. Être efficace, à savoir « faire uniquement ce qu'il faut », laisser les vétilles de côté pour viser la productivité, n'est même pas suggéré. Nous verrons que la performance sans l'efficacité ne sert à rien ;

- **point 3** : la définition parle d'entreprise. Pas de collectivité. Pourtant, les collectivités fournissent de plus en plus de services à leurs administrés qui, par le biais de leurs impôts, attendent des résultats et demandent des comptes sur leur utilisation. La fonction publique territoriale s'inscrit donc de plus en plus dans une logique de résultats ;
- **point 4** : le management est un art, pas une science. On l'a en soi, on le désire, on le cultive, on l'apprend, on le fait sien, mais il n'y a pas d'équation scientifique qui donnera à un manager les solutions exactes à des problèmes de management. C'est cet art qui doit être appréhendé afin d'amener ses agents à agir dans le sens du service public ;

- **point 5** : il s'agit de diriger les hommes. **Diriger**. Un mot qu'il faut bien comprendre. Lorsque l'on se dirige vers un lieu, c'est que l'on a une **direction**. Pour diriger les hommes, c'est pareil, il faut savoir où l'on va afin de leur dire où aller ;
- **point 6** : le management amène à une mesure de la performance et l'observation des résultats. Pas dans l'absolu, mais relativement à des objectifs que le manager aura fixés. Complément du point 5, donc, il faut savoir où l'on va afin de demander à ses agents certains résultats par rapport à certains objectifs.

Concernant le mot « manager » même, il faut reconnaître que les Anglo-Saxons ont la merveilleuse aptitude à trouver des mots qui se suffisent à eux-mêmes et rassemblent un ensemble de concepts. Par exemple, alors qu'en France nous parlons d'auteur-compositeur-interprète, les Anglo-Saxons, eux, parlent de « songwriter ». En un seul mot, tout est dit.

Il en est de même du mot « manager ». Le mot « manager », dans un contexte de réduction de ressources en tout genre, va au-delà des deux premières définitions rencontrées en début de ce paragraphe. En effet, si nous voulions accoler un ensemble de termes français pour approcher la signification du mot « **manager** », nous dirions que manager se dit en français **organisateur-patron-motivateur-leader-responsable-gestionnaire-décideur-guide-animateur-mentor**.

Beaucoup de choses, donc, dans ces deux définitions et nous en débattons tout au long de cet ouvrage, mais en aucun cas la notion de chef.

Dans tous les cas, pas la notion de chef au sens du titre hiérarchique du début du XX^e siècle. Le petit chef. Le chefaillon qui dicte sans se justifier, qui ordonne sans expliquer, qui fait ce qu'il veut, comme il veut et quand il le veut, et ce, sans une véritable prise de responsabilité vis-à-vis de ses actes. Le chef qui va demander pardon à son élu pour sauver sa peau sans défendre ses agents.

Bien sûr qu'un manager doit être un chef de file et imposer parfois sa vision. Bien sûr qu'un manager ne doit pas justifier chacun de ses actes, décisions ou mouvements. Mais pas au point de ne faire que cela.

Précisément, qu'est-ce qui différencie un manager d'un chef ?

- Un cadre qui demande à ses agents de réduire de 20 % le nombre d'appels d'offres rejetés en CAO sur l'année à venir en fournissant à ses agents les ressources pour y parvenir est un manager qui sait ce qu'il veut et qui sait où il va. Il fixe un objectif. C'est un objectif car il est chiffré et limité dans le temps. Même sans l'atteindre, cela reste une cible. Et pour toute cible, il y a une direction ;
- une personne qui hurle sur ses agents en cherchant LE coupable d'un dysfonctionnement alors que la consigne qu'il leur avait donnée était : « *Débrouillez-vous pour que cela marche* » est un chef qui avance dans le noir, qui cherche à se couvrir et qui se donne bonne conscience en ayant l'impression d'avoir fait ce qu'on attend de lui ;
- les managers qui arrivent à faire plus avec moins drapent leur ego dans une couche d'humilité sincère, essaient de se changer eux-mêmes et ont compris depuis longtemps qu'ils devront faire 50 % du chemin pour que les agents dont ils ont la responsabilité fassent les autres 50 % ;
- les chefs, eux, seront assis sur leur trône en attendant que les agents fassent le travail qu'eux-mêmes ont toujours refusé de faire ;
- là où le manager se demandera ce qu'il peut améliorer dans son comportement pour que ses agents travaillent selon ses consignes, le chef pensera aux sanctions qu'il appliquera en cas de problème ;
- là où le manager se lèvera le matin avec pour objectif personnel de tout mettre en œuvre pour que ses agents travaillent mieux, le chef se lèvera le matin en cherchant à tout mettre en œuvre pour améliorer son quotidien personnel et accumuler plus de pouvoir ;
- un manager sait ce qu'il fera de son organisation. Il se projette et tord ensuite la réalité en fonction de sa vision. Un chef, lui, est là pour faire fonctionner un système qu'il ne maîtrise pas et applique aveuglément des consignes ;
- là où le chef sabre le champagne quand une décision est prise, le manager se préparera au combat pour la faire appliquer.

Alors voilà. Vous avez le choix de la voie que vous pourrez suivre. Quel manager voulez-vous être ?

Si vous voulez faire plus avec moins, si vous voulez changer les choses, si vous voulez dynamiser la fonction publique territoriale et la débarrasser des oripeaux historiques qui l'entravent, s'il vous plaît, au nom de tous ceux qui voudraient être à votre place, devenez un manager. Pas un chef.

Quel manager êtes-vous ? Arpagon ou Nostradamus ?

Arpagon a peur du manque.

Tout le temps.

Il a 3 secrétaires (pour 1,5 poste effectif) qui s'ennuient à mourir, mais il demande quand même une 4e secrétaire « au cas où ».

Nostradamus est fou. Mais visionnaire.

Nostradamus risque de manquer de ressources dans 6 mois ?

Peu importe. Il a sa vision en tête mais saura s'adapter.

Il sait que les paramètres évoluent désormais au jour le jour.

Arpagon a peur des autres.

Ils veulent tous lui prendre ses ressources.

En agissant, il risque de perdre un peu de ses acquis (virtuels).

Donc il se recroqueville et ne fait rien.

Nostradamus n'a peur de rien.

Plutôt agir que de ne rien faire.

Il a 2 fois moins de ressources que les autres ? Pas grave.

Les visions se réalisent dans l'action.

Pas dans l'immobilisme.

Arpagon est un suiveur.

Il demande la permission pour tout.

Il ne fait qu'appliquer des règles idiotes pour mieux écraser ses agents et briser leur volonté de remettre en cause le statu quo.

Nostradamus est un leader.

Il brise les règles d'Arpagon et avance. S'il se fait taper sur les doigts ?

Il n'en mourra pas.

Arpagon veut être populaire.

Il cale ses actions en fonction de ce qu'il croit que les autres pensent de lui.

Il ne s'exprime jamais clairement en réunion de peur de devoir s'engager au vu de ses paroles.

Nostradamus n'a rien à faire de ce que l'on pense de lui.

Il passera pour un fou une vie entière si cela lui permet de réaliser sa vision.

Il préfère annoncer la fin du monde quitte à se tromper plutôt que de ne rien dire.

Ce qui est important, au final, c'est qui l'on veut être.

Qui êtes-vous au quotidien ? **Arpagon ou Nostradamus ?**

B - Les trois grâces de la motivation

Les hommes et leur motivation, leurs connaissances et leur savoir-faire sont votre plus grande richesse. En tant que manager, il est de votre devoir de comprendre quels sont les besoins de ces êtres humains qui travaillent dans votre organisation et quelles sont les règles qui régissent leur engagement et leur motivation. Phénomène encore plus sympathique : ces règles s'appliquent aussi à vous.

Dans la vie, de manière très générale, mais dans les organisations professionnelles en particulier, l'action des hommes, leur motivation, va dépendre de trois éléments indissociables.

Voici ces éléments.

1. Le sens : garantie de l'engagement

Quelle que soit la mission que vous devrez mener à bien, le sens sera la pierre angulaire du plan d'action que vous mettrez en œuvre. Certes, il arrive en effet que l'on puisse demander à des agents certaines choses sans leur donner une quelconque justification. Toutefois, nous sommes ici dans le contexte de « **faire plus avec moins** ». Cela signifie que vous allez sûrement devoir demander à certaines personnes de mener à bien des missions qui ne correspondent pas à leurs attributions initiales. Peut-être devrez-vous lancer une réorganisation de votre service avec une réaffectation des bureaux, qui risque de soulever des levées de boucliers...

À ce moment précis vous devrez connaître le sens profond de cette action et le transmettre à vos agents. Si vos agents ne comprennent pas le sens de ce que vous leur demandez, s'ils ne savent pas pourquoi c'est important, vous aurez le plus grand mal à les faire adhérer à votre demande.

La réalité, c'est que transmettre une information et donner du sens demande du temps et de l'énergie. Force est de constater que, parfois, aussi bonnes soient nos intentions, nous avons la flemme de la communication. Nous aimerions ne pas avoir à nous battre ou à nous expliquer pour quelque chose qui nous semble juste, légitime, nécessaire et urgent. Alors, nous faisons jouer l'alibi magique qui fait que, puisque nous-mêmes, on ne nous informe pas, il en sera de même pour nos agents.

Désolé de vous le dire, mais ce n'est pas parce que l'on vous demande parfois de mener des actions incohérentes que vous devez reproduire cela et le justifier sans sourciller.

Il n'y a pas de jugement dans mon propos. Il m'est arrivé de justifier cette « flemme » de la communication par le manque d'information que j'avais moi-même. **C'est une erreur grave.** Vos agents n'y sont pour rien si quelqu'un ne vous informe pas à hauteur de vos espérances.

Vous-même iriez-vous arroser un jardin public alors qu'il pleut au même moment ? Alors pourquoi voudriez-vous qu'un agent à qui l'on a déjà demandé de changer de bureau il y a six mois accepte sans aucune justification de recommencer six mois plus tard ?

Et même s'il l'accepte, même s'il ne dit rien, il en gardera de l'amertume et du ressenti. Et si cela se reproduit, à terme, il vous le fera payer cher, très cher.



Astuce

Lorsque vous souhaitez donner du sens à une action ou une mission que vous affecterez à un agent, n'hésitez pas à vous engager dans la démarche. Regardez la personne dans les yeux, décroisez vos bras, utilisez des termes clairs et précis. Ne tournez pas autour du pot et concentrez-vous sur le fond, le sens. Transmettez l'importance et les enjeux. Ne vous déguisez pas derrière le jeu de rôle du cadre supérieur qui sort les mots du dimanche pour faire passer une pilule. Apprenez à affronter la contrariété de votre interlocuteur.

Attention, toutefois. Ne vous méprenez pas sur mon propos. Donner du sens à une action ne signifie pas toujours divulguer toutes les informations de manière exhaustive. En effet, le dernier aspect concernant le sens est celui concernant la confidentialité.

Il y a des informations que l'on ne peut divulguer en temps réel à tous les agents. Mais le sens que vous devez transmettre en tant que manager doit se situer au niveau de **votre propre conviction**. En quelque sorte, vous devez « vendre » l'intérêt de ce que vous demandez. Cela doit représenter sincèrement quelque chose pour vous. J'ai bien dit « **sincèrement** ». Ce que j'entends par là, c'est que les deux piliers qui doivent vous servir pour donner du sens à une action ou une demande, c'est que, d'une part, **vous le voulez** et que, d'autre part, **c'est important**.

On aimerait parfois être expéditif pour avancer sur certains dossiers. Mais ce n'est pas sur la justification du sens de ce que vous demandez qu'il faudra rogner pour gagner du temps.

Intégrez-le.

Vous ne pouvez pas aller voir un agent et lui dire de faire quelque chose sans sourciller, et ceci « parce-qu'il-le-faut-et-parce-que-c'est-comme-ça-un-point-c'est-tout ».

2 marteaux, 2 burins et 1 voyageur

Nous sommes quelques siècles avant notre époque actuelle. Deux tailleurs de pierre travaillent d'arrache-pied sur des pierres de différentes tailles. Ils se trouvent à quelques mètres l'un de l'autre. Le travail est pénible et les conditions de travail sont très, très éloignées de celles instaurées par notre actuelle loi sur les 35 heures.

Un voyageur passe près du chantier et demande au premier tailleur de pierre : « *Oh là, ouvrier ! Que fais-tu là ?* » Le premier tailleur de pierre, harassé par ses 15 heures de travail quotidien sans jour de repos, lui répond sur un ton agressif : « *Tu le vois bien. Je taille ces maudits cailloux !* »

Le voyageur le laisse et s'approche du second ouvrier et lui demande sur le même ton : « *Oh là, ouvrier ! Que fais-tu là ?* » Le second tailleur de pierre lui répond calmement : « *Moi ? Eh bien, je construis la plus belle des cathédrales !* »

Et vous, quelle cathédrale voulez-vous que vos agents construisent ?

2. Le pouvoir, garant du passage à l'acte

Vous devez faire comprendre à vos agents que vous avez besoin d'eux et que, sans eux, vous ne pouvez agir. Les plus réticents à ces préceptes basiques de management diront que cela signifie se mettre à plat ventre devant ses agents, voire se prostituer.

C'est l'inverse. Vous devez faire comprendre à vos agents que ce sont eux qui font que les choses fonctionnent au quotidien.

Une organisation qui reflète bien ce principe est celle des hôpitaux. Du point de vue des soins médicaux, un hôpital fonctionne, tourne et ronronne grâce aux aides-soignantes et aux infirmières. Pas grâce aux chirurgiens.

Le pouvoir dont je vous parle n'est pas le pouvoir hiérarchique, c'est du pouvoir personnel. Cette deuxième composante est incontournable car, même si ce que vous demanderez à votre agent est porteur de sens, c'est le pouvoir d'action ou de décision qui lui sera conféré au travers de cette action qui le fera se dépasser.

Reprenons le cas cité en introduction. Celui de la digue qui lâche et des trois personnes qui sont en train de mourir. Effectivement, le fait que les gens se noient est une raison suffisante pour aller les aider. Mais dans le cas que j'ai cité, si vos agents décident de vous suivre, c'est parce que leurs compétences sont nécessaires au sauvetage des trois personnes. La situation fait que l'on a besoin d'eux en personne et pour certaines de leurs compétences. Car si ce n'était pas le cas, ils vous auraient répondu que les secours étaient déjà sur place et que c'était leur métier.

Vous devez vous habituer à dire à vos agents que leur travail et leurs compétences sont importants dans le cadre des missions que vous voudrez leur confier. Que c'est à eux que vous le demandez et pas à une autre personne. Sinon, quel que soit le sens que vous donnerez à leur action, ils ne comprendront pas pourquoi vous faites appel à eux et vous inviteront, plus ou moins élégamment, à faire appel à la personne du bureau d'à côté qui semble inoccupée.

Je suis sûr que cette situation vous est familière, non ?

Dénicher le talent derrière la rumeur

Nous sommes en 2003 et je viens d'être nommé responsable d'une équipe d'exploitation du système d'information de ma collectivité. Les gens qui travaillent dans ce genre d'équipe sont ceux qui permettent aux mails d'arriver sur votre ordinateur, et qui permettent, entre autres, aux agents de bénéficier d'Internet et de sauvegarder leurs fichiers sensibles sur les serveurs de données. Ces gens-là sont peu connus et gèrent une quantité tout aussi méconnue de problèmes quotidiens. Pour résumer : ces gens-là sont appelés lorsque « ça ne marche pas ». Lorsque tout fonctionne et bien... tout fonctionne.

À l'époque, je mène moi-même des missions techniques liées aux domaines des bases de données. Pour me libérer du temps, je décide un jour de créer une petite procédure pour toutes les tâches récurrentes qui me prennent un temps important chaque fois que je dois les mener et qui, en outre, sont source d'interruption très importante. Mon idée était la suivante : en faisant utiliser cette procédure par un agent, je pourrai me recentrer sur mes missions de coordination et d'ingénierie. C'est ce que je fis, et une fois la procédure créée et testée, il ne me restait plus qu'à trouver l'agent qui appliquerait cette procédure.

Dans l'équipe, il y a un agent dont on m'a dit la chose sympathique suivante : **« Il n'est bon qu'à changer les bandes dans les robots de sauvetage. »** Peut-être. Mais en l'observant agir, je réalise qu'il fonctionne comme une montre de précision. Il applique un rituel très précis. Puisqu'on ne lui demande que cela, il ne change que les bandes, certes, mais il le fait de manière professionnelle. Il est méthodique, de bonne volonté, organisé et, plus que tout, il est patient.

Sachant que je n'aurai pas à lutter sur ces dernières aptitudes primordiales dans le cadre de ma demande, je mets donc en place le plan d'action suivant :

- 1/ je lui explique que je n'ai plus le temps de mener certaines missions bénignes mais hautement importantes pour les utilisateurs du SI ;
- 2/ je lui explique que j'ai créé une procédure très détaillée qui permettrait d'effectuer ces actions sans risque de nuire au système d'information ;
- 3/ je lui dis que je souhaite que ce soit lui qui réalise désormais ces petites missions, car sa capacité à appliquer cette procédure sans sourciller fait de lui le candidat parfait ;
- 4/ je valide la procédure en lui disant que je l'ai testée et qu'elle correspond au travail que j'ai réalisé jusqu'alors. J'utilise la procédure devant ses yeux, puis je lui demande d'en faire de même tout en restant à côté de lui ;
- 5/ concernant ma demande, je lui laisse le temps d'y réfléchir. Enfin, après qu'il a accepté, j'annonce à toute l'équipe que cet agent gère désormais une mission supplémentaire de création de comptes de base de données et, **surtout, je m'exclus de l'équation et je ne dis pas que j'ai créé les procédures ayant permis cela.**

Le point 1 est porteur du sens. Le point 3 est porteur du pouvoir. Le point 2 est porteur du respect et de l'attention que je lui porte. Le point 4 est porteur de l'humilité : je ne dénigre pas ce travail, je l'ai déjà fait moi-même.

Le point 5 annonce l'élément qui valorise toute exécution de mission. Je veux bien sûr parler de...

3. La reconnaissance, garante de la pérennité

Vous imaginez, si, dans le contexte de l'encadré précédent, j'avais récupéré tous les lauriers en disant que, grâce à moi, telle ou telle mission serait désormais réalisée par un agent lambda ? Je ne pense pas que j'aurais créé une vraie relation de confiance avec ce dernier.

Toute action doit se finaliser par une dose de reconnaissance, que ce soit pour vous ou pour vos agents. La mienne fut que cela fonctionne. Je n'avais plus à m'en préoccuper. Je n'avais qu'à suivre cela de manière régulière mais ponctuelle et, en cas de souci, l'agent savait qu'il pouvait compter sur moi s'il fallait rattraper une erreur ou affiner la procédure.

De son point de vue, sa reconnaissance fut qu'il passât du statut d'agent à celui de technicien et que tout le monde le savait désormais. Fournir les bons outils à ses agents est déjà en soi un signe de reconnaissance. Mais, en plus, faire sentir à votre équipe, à votre service ou votre direction que, grâce à cet agent, les choses fonctionnent un peu mieux, ce n'est plus de la reconnaissance. C'est du nectar pour celui qui en hérite.

Suite à cette première brique, d'autres procédures ont été créées, qui furent toutes aussi bien acceptées et qui permirent, en outre, de transférer l'ensemble de ces compétences à un deuxième agent. Les deux agents commencèrent ainsi à travailler en doublon. Ils créent aujourd'hui des comptes de base de données, des agendas partagés, des comptes de messagerie, s'occupent des salles informatiques, etc., etc.

Passez le stade de la rumeur, jugez sur pièces et apprenez à respecter vos changeurs de bandes.

C - Traquer le pire des fléaux

Le pire des fléaux pour vos agents et pour vous-même a un nom. Ce fléau est l'inverse de l'engagement.

Petite question : qu'est-ce que l'inverse de l'amour ? Non, ce n'est pas la haine. Haine et amour sont intimement liés comme deux frères ennemis ne pouvant vivre sans l'autre. Si vous détestez quelqu'un, c'est qu'il ne vous est pas indifférent et qu'il a une certaine prise sur vous. D'ailleurs, il nous arrive souvent d'être très en colère vis-à-vis de quelqu'un que l'on aime. Non, la bonne réponse, c'est que l'inverse de l'amour, c'est l'indifférence, le mépris.

Ainsi, revenons au sujet de ce paragraphe : qu'est-ce que l'inverse de l'engagement ? Non, ce n'est pas le désengagement. Le désengagement volontaire est un choix assumé en réaction à certains faits que l'on ne cautionne pas. C'est paradoxal, mais se désengager d'une cause est une forme d'engagement, une forme de prise de position.

L'inverse de l'engagement n'est pas la paresse non plus. La paresse est un symptôme parmi tant d'autres de ce fameux fléau, pas la cause.

Roulement de tambour...

L'inverse de l'engagement, de l'enthousiasme et de l'épanouissement, c'est... **l'ennui**.

L'ennui est la forme la plus répandue de désespoir qu'un manager territorial doit traquer quotidiennement au sein du personnel dont il est responsable.

Là aussi, ne vous méprenez pas sur mon propos. Ennui ne signifie pas inactivité. Vous avez des gens qui s'ennuient à longueur de journée et dont vous pourriez jurer qu'ils sont occupés.

Ce dont je vous parle, c'est le **désintérêt**. L'ennui intellectuel, le sentiment d'inutilité, le désintérêt absolu. Le sentiment que son cerveau ou son savoir-faire est utilisé à 0,5 %.

Et je suis large.

L'ennui dont je vous parle est celui qui donne l'impression aux agents qu'on les maltraite car on insultera leur intelligence en leur confiant des missions à l'opposé de leurs valeurs et de leurs désirs et en les empêchant de déployer leurs ailes. Cet ennui-là est d'autant plus douloureux lorsque l'on est quelqu'un orienté sur les résultats qui a envie que les choses avancent. C'est cet ennui-là qui plombe nombre d'organisations territoriales. L'ennui qui non seulement vous donne le sentiment de ne plus apprendre, mais qui, en outre, vous donne le sentiment horrible de « désapprendre » jour après jour.

Lorsque cet ennui-là apparaît, c'est que :

- soit il y a trop d'agents pour assumer les missions prioritaires d'une organisation. Auquel cas, la répartition des missions est telle que les managers se retrouvent avec trois secrétaires pour 0,5 poste. Ou bien avec un cadre supérieur que l'on aura recruté, « au cas où », parce qu'il avait bonne réputation mais dont on n'avait absolument pas besoin ;

- soit l'imbrication hiérarchique fait que: le directeur fait le travail du chef de service, le chef de service fait le travail du cadre, le cadre fait le travail du technicien, le technicien fait le travail de l'agent. Le pire étant que, parfois, l'imbrication est telle qu'elle saute deux ou trois niveaux;
- certaines personnes sont maintenues dans l'organisation alors que ce qu'elles font ne les intéresse absolument pas et qu'elles souhaiteraient franchement être ailleurs. Faire huit heures par jour quelque chose qui ne nous plaît pas est aussi une forme d'ennui.

Dans les trois cas, et **on les retrouve souvent de manière simultanée**, l'ennui commence à s'installer puisque, dans le cas des agents concernés, ils stagnent, sont frustrés, ne progressent pas, et n'apprennent rien.

« Le vide existentiel
se manifeste principalement dans l'état d'ennui. »

Viktor Frankl

Retenez ceci : **vivre, c'est apprendre**. Donc, « *faire plus avec moins* », c'est tuer cet ennui et éviter qu'il ne se répande. Il faut penser aux agents en premier et faire en sorte qu'ils trouvent un intérêt à ce qu'ils font. Pour cela, il faudra penser à ne jamais s'arrêter de faire progresser ses agents en leur donnant de nouvelles missions, leur fixer de nouveaux objectifs et les amener à acquérir de nouvelles compétences. Dans certains cas, cela nécessitera des négociations, des étapes de gestion du changement, mais c'est le seul moyen de faire en sorte que l'ennui ne s'installe pas dans les murs de votre collectivité.

Nous avons perdu un agent

2004. Un des agents que j'encadre passe ses journées à *chatter* sur Internet, à jouer en ligne. Lorsqu'une mission lui est confiée, il n'arrive pas à la mener à bien, et plus je le recentre sur des missions simples, moins il les réalise. À cette époque, il n'a pas 30 ans. Son discours du moment laisse entendre qu'il a de l'ambition. Ce jeune homme avait aussi un grand besoin de reconnaissance et pourtant ne faisait rien pour que cette reconnaissance lui soit accordée, puisque son travail n'était pas fait. Pire que tout, son attitude nuisait à l'ambiance générale. Les tensions étaient grandes. En effet, il cherchait régulièrement une reconnaissance au travers des actions des autres, se vantait de choses qu'il n'avait pas faites. Les autres agents devaient récupérer parfois certaines de ses erreurs ou son manque de précision.

Je vous laisse imaginer l'ambiance générale.

Toutefois, ce garçon qui était normalement constitué et avait certaines aptitudes intellectuelles venait de réussir son concours de contrôleur de travaux.

Suite à cette réussite, il aurait été possible de le nommer dans l'équipe. Mais, pour en avoir parlé avec lui, il ne savait pas s'il voulait vraiment rester. Il me demandait ce qu'il devait faire, si c'était le bon choix, et c'est ce qui me permit de comprendre qu'il n'avait pas un mauvais fond, mais qu'il n'était pas à sa place.

Qu'ai-je fait ? Je me suis opposé à sa nomination sur son poste dans l'équipe.

Pour plusieurs raisons :

- en tant que contrôleur de travaux, il aspirait à encadrer du personnel. Dans notre service, cela lui aurait été refusé puisque l'équipe était petite et ne justifiait pas un niveau intermédiaire supplémentaire. En outre, il n'aurait jamais eu de légitimité de la part des autres membres de l'équipe;
- il aurait dû mener exactement les mêmes missions mais avec un grade supérieur.

Ainsi, j'ai réussi à convaincre mon chef de service de me suivre sur cette décision et de me soutenir. Ce fut un vrai combat et, longtemps, il me fut reproché que « nous avons perdu un agent ». Comme pour un échec personnel.

Comme si les agents nous appartenaient. En laissant partir cet agent, j'étais sûr qu'avec un concours de contrôleur de travaux en poche, il trouverait rapidement un poste dans une autre direction technique. C'est ce qui se produisit.

Quelques mois après sa réussite, il intégra un service de nettoyage où il récupéra la responsabilité d'une unité d'une dizaine d'agents. Un an après, il est revenu épanoui et heureux de se sentir enfin à sa place.

Mais qu'en fut-il de sa charge de travail dans notre service ? Vous vous souvenez de l'histoire de l'agent qui changeait les bandes dans le paragraphe I-B-2 et de son doublon ? Vous avez deviné. Avec une procédure et un transfert de compétences plus tard, nous avons à nouveau fait monter en compétences deux agents. Les agents ne furent même pas surchargés. Ils se mirent à traiter les demandes régulièrement et ne virent même pas la différence.

Ainsi, aussi paradoxal que cela puisse paraître, **en faisant « moins », nous avons obtenu « plus »**.

D - La prise de responsabilités

Vous voulez des responsabilités ? Vous en êtes sûr ? Je vais préciser ma question : vous voulez des responsabilités ou vous voulez être sur l'organigramme ?

Désolé de vous décevoir, mais force est de constater que la plupart des gens ont des responsabilités mais ne sont pas toujours sur l'organigramme. À l'inverse, certaines personnes sont sur l'organigramme et ne prennent pas leurs responsabilités.

Pour bien digérer le mot « responsabilité » et pour qu'il prenne tout son sens à vos yeux, il va vous falloir appliquer **un régime draconien hyperresponsabilisant** et le plan d'action suivant.

1. Mettez-vous face à vos responsabilités

La première des responsabilités que vous avez est celle que vous avez face à vous-même. En tant qu'agent, vous devez dégager un sentiment d'exemplarité. Bien entendu, il n'est pas ici question d'une exemplarité qui ferait de vous un être auréolé de lumière sans failles ni aspérités.

L'exemplarité dont je vous parle est celle qui fera de vous un agent dont les collègues de travail seront fiers. S'excuser en temps voulu fera de vous un être exemplaire. Taper du poing sur la table et dire ce que vous pensez lorsque vous ou vos agents êtes attaqués fera aussi de vous quelqu'un d'exemplaire. Être exemplaire ne signifie pas être parfait. « Être parfait » est un idéal. Et un idéal est, par définition, impossible à atteindre.

Ainsi, il est aussi de votre responsabilité que l'on vous accorde plus de confiance, plus de reconnaissance et plus de respect. Stagner, ne pas vous remettre en question et rester dans votre bureau en attendant que l'on vienne vous chercher pour vous féliciter, vous dire combien vous travaillez bien et que l'on vous offre la situation de vos rêves est une attitude qui vous apportera le résultat suivant : **rien**. Si vous espérez qu'un miracle se produise au niveau de la hiérarchie et que Big Brother améliore votre vie professionnelle afin que tout se passe pour le mieux dans le meilleur des mondes, il est temps de reprendre pied dans la réalité car cela n'arrivera pas.

Même si cela ne vous saute pas aux yeux, vous changez quotidiennement la fonction publique territoriale. La fonction publique territoriale ne serait pas la même sans vous. Cela est vrai pour notre monde en général. Nos actions, nos propos ont une influence sur notre entourage, qui, modifié, aura aussi une influence sur son entourage, etc., etc. C'est ainsi que se développent les nouveaux courants de pensée, de nouvelles visions du monde, de nouveaux concepts, de nouveaux comportements, etc. Cela est d'autant plus vrai pour la fonction publique territoriale.

Chacune de vos actions modifie les étapes de son évolution. Naturellement, vous agissez sur vos collègues, sur votre hiérarchie.

Un agent qui adopte une attitude négative, agressive, pessimiste, sera toujours responsable de son attitude. Même s'il a toutes les raisons du monde d'adopter cette attitude, c'est aussi en partie à cause de lui que les choses ne fonctionnent pas très bien.

À l'inverse, le responsable de cet agent doit prendre ses responsabilités et réaliser que si cet agent agit ainsi, il n'a peut-être pas fait tout ce qu'il fallait pour le stimuler, pour connaître les raisons de son attitude. Peut-être même ne lui a-t-il jamais parlé ou adressé la parole.

De manière plus générale, vous devez assumer la majorité de vos succès ainsi que la majorité de vos échecs dans ce que vous entamerez. Cela ne veut pas dire que tout dépend de vous, mais, en étant adulte et responsable, cela vous évitera de vous poser systématiquement en victime. Vous devez absolument réaliser qu'en grande partie, c'est vous-même qui êtes aux commandes de votre carrière et que vous êtes responsable de votre devenir.

Personne ne peut choisir pour vous.



Trois choses à faire quotidiennement

- Se remettre en question une fois par jour : qu'ai-je mal fait et qu'ai-je bien fait ? Comment aurais-je pu agir différemment ? Si je me suis trompé, puis-je rattraper aisément ?
- Tous les matins, dites-vous que vous allez travailler pour une seule raison : vous allez travailler pour que vos agents travaillent mieux. Si vous comprenez cela, tout le reste suivra.
- Proposez, proposez, proposez : arrêtez d'attendre que les autres trouvent pour vous. Forcez-vous régulièrement à apporter des solutions. Au lieu de répondre : « Et toi, qu'en penses-tu ? » lorsque l'on vous demande votre avis, proposez : « Faisons ceci... Nous réajusterons si cela ne marche pas. »

2. Mettez vos agents face à leurs responsabilités

Si vous êtes responsable d'agents, il est de votre responsabilité de les mettre face aux leurs.

Cela n'est pas toujours évident, d'autant plus que cela signifiera que vous avez pris vous-même les vôtres. Toutefois, vous ne pouvez pas baisser les bras et laisser tomber sous prétexte que tel agent ne fait pas ce qui est attendu de lui ou ne se comporte pas tel qu'il le faudrait.

Vous devez enseigner à vos agents à être responsables de leurs actes et à les assumer pleinement. Ils doivent être responsables des résultats de leur travail aussi bien que de leur attitude et de leur comportement.

Je dis « enseigner » parce qu'un manager se doit d'être un coach pour ses agents. En tant que coach, vous devez les inciter à s'élever et à être pleinement responsables de leurs actes. Il faut leur expliquer que les missions que vous leur confiez sont sous leur responsabilité et faire en sorte qu'ils mettent tout en œuvre pour les mener à bien. Expliquez-leur donc ce qui vous a été expliqué le paragraphe précédent.

Là aussi, cela impliquera parfois des phases de négociation et d'établissement de contrat visant le gagnant-gagnant, nous aborderons ces points-là dans un prochain chapitre. Toujours est-il que vous devez amener vos agents à réaliser qu'ils devront **assumer les conséquences de leurs résultats, positifs ou non, et de leur comportement, professionnel ou pas.**

Là aussi, il n'est pas question ici d'en faire des êtres divins, juste des êtres humains ancrés dans le réel.



Deux attitudes pour aider vos agents

- Lorsqu'un agent vient pour vous soumettre un problème, donnez-lui les outils et contacts pour qu'il trouve lui-même la solution. Ne faites pas le travail pour lui. Accompagnez-le si besoin, gardez de l'intérêt pour le sujet mais poussez l'agent à réfléchir et à agir. Ne jouez pas au « père-sauveur-qui-rattrape-tous-les-problèmes-histoire-de-garder-du-pouvoir ». Faites-le grandir en termes de compétences et de comportement.
- Si un agent justifie une attitude non professionnelle pour telle ou telle raison lui servant d'alibi, renvoyez-le dans ses cordes : demandez-lui ce qu'il propose pour résoudre son problème et s'il est prêt à s'engager **EN SON NOM** pour mener à bien sa proposition.

3. Mettez votre supérieur face à ses responsabilités

En tant que supérieur d'une équipe ou d'un service, vous ne possédez pas la science infuse. Vous commettez, avez commis ou commettrez des erreurs. C'est normal, après tout. En ce sens, votre supérieur commettra lui aussi des erreurs. Ainsi, il est aussi de votre responsabilité de savoir lui parler, voire de l'affronter pour exprimer votre point de vue et le faire aller dans votre sens. Bien entendu, il faut que vous nourrissiez avec lui une véritable relation de confiance.

D'ailleurs, je vous invite à faire vos remarques dans un cadre privé afin de ne pas altérer cette confiance. Vous-même accepteriez-vous que l'un de vos alliés vous lâche pendant une réunion ? Bien sûr que non !

Ainsi, être un supérieur ne signifiant pas être un humain doué de capacités intellectuelles divines, vous pouvez et devrez sûrement recadrer votre supérieur, lui donner un autre angle d'attaque par rapport à une problématique. Vous êtes une aide à la décision pour lui. De la même manière, en tant que supérieur, vous aurez tout à gagner à écouter ce que vous diront vos agents. Si vous êtes chef de projet, chargé de mission ou simple agent travaillant en autonome, soyez aussi ouvert aux remarques de votre entourage.

Le bouclier humain

Lorsqu'un problème grave surgit, le réflexe courant est parfois de céder à la passion, à chercher un coupable et, finalement, en faire un exemple. C'est une erreur assez courante. Ainsi, avec un peu de recul, « **faire plus avec moins** », c'est arriver à garder une véritable relation de confiance et de respect entre vous et vos agents. Pour cela, vous devez devenir un bouclier humain. Cela vaudra aussi si vous êtes chef de projet et que vous travaillez avec divers interlocuteurs. Être chef de projet, c'est aussi avoir des responsabilités.

Voici donc un plan d'action en trois étapes qui vous fera passer dans la catégorie « manager du futur ».

Étape 1 : Affrontez la tempête

Défendez toujours vos agents. TOUJOURS. Ils sont votre plus grande richesse. Même s'ils sont en faute, dites que c'est vous qui avez cautionné leurs actes et que vous vous engagez à rétablir le préjudice. **Ne vous défilez pas.** Gonflez la poitrine, cambrez les reins et assumez. Même si vous ne l'avez pas cautionné oralement ou de manière écrite, le fait que vous soyez un supérieur hiérarchique vous engage à assumer. Vous réglerez les tenants et les aboutissants de tout cela avec vos agents plus tard. Mais, en aucun cas, au grand jamais, vous ne devez leur faire perdre la face publiquement. **Vous devez accepter de vous faire taper sur les doigts pour eux.**

Étape 2 : Une solution vaut mieux que dix coupables

Une fois que c'est fait : ne cherchez pas le coupable. Trouvez la solution. Même si vous lapidiez immédiatement LE coupable, le problème serait toujours là. Et quand bien même trouveriez-vous le coupable, vous resteriez malgré tout responsable de la situation. Donc, soyez constructif. Pensez à rétablir la situation de manière à ce que cela ne se reproduise plus et que vous n'ayez plus à passer par l'étape 1.

Étape 3 : Adulte et responsable

En l'occurrence, pour avancer, vous devez prendre vos responsabilités et vous remettre en question :

- avez-vous transmis des consignes claires ?
- avez-vous organisé le reporting nécessaire avant d'entrer en réunion et apprendre l'existence de ce problème ?
- avez-vous vraiment délégué en confiance ou vous êtes-vous débarrassé de quelque chose qui ne vous intéressait que très moyennement ?
- étiez-vous disponible et écoutiez-vous vraiment ce que vous disaient vos agents avant que le problème ne survienne ?
- le problème arriverait-il en réaction à l'une de vos actions ou à un conflit avec un membre de votre équipe ?
- le problème fait-il apparaître une carence dans le service que vous rendez ?

Après cette étape, **et seulement après**, vous pourrez faire un débriefing avec les agents concernés, et ce afin de les mettre face à leurs responsabilités, et, surtout, commencez toujours par des questions pour **remonter à la source de l'information** afin de ne pas vous laisser intoxiquer par des propos ou des rumeurs que l'on vous aura relatés :

- que s'est-il passé exactement de leur point de vue ?
- pourquoi vous ont-ils caché le problème ?
- ont-ils réellement manifesté un besoin d'aide avant que le problème arrive ?
- le problème provient-il d'une erreur volontaire ou involontaire ?
- cela aurait-il pu être évité ? Si oui, pourquoi n'ont-ils pas fait ce qu'il faut ?

Comme tout bon manager, vous devrez alors vous appuyer sur cette situation pour redéfinir les bases de votre management, sur les missions de votre service, sur les ressources nécessaires pour que vous et vos agents puissiez travailler correctement. Vous devrez travailler avec vos agents pour construire la solution afin que cela ne se reproduise plus.

E - Faire grandir sa zone de confort

« Ce n'est pas parce que c'est difficile que l'on n'ose pas, c'est parce que l'on n'ose pas que tout devient difficile. »

Sénèque

De quoi avez-vous peur ? De rien ? Je n'y crois pas. De quoi avez-vous peur ? De dire que vous avez peur, ça, c'est sûr. Mais encore ?

Je sais de quoi vous avez peur. De ce coup de fil si délicat que vous n'arrivez pas à passer parce que vous avez commis une erreur et que votre interlocuteur le sait. Peut-être redoutez-vous cette discussion avec un de vos agents dont vous savez qu'il n'est pas exemplaire et que vous devez recadrer mais que vous craignez plus que tout ?

Votre embarras se situe peut-être au niveau de la prise de parole en public. Ou alors vous sentez-vous inférieur aux autres, ce qui a pour effet immédiat soit de vous tétaniser, soit de vous rendre agressif de peur que vous ne soyez découvert ?

La peur peut aussi se situer au niveau de vos adversaires dont vous craignez qu'ils ne vous empêchent de réaliser ce que vous avez prévu de faire. Peut-être craignez-vous pour votre poste, pour vos acquis, pour vos agents ?...

Nous avons tous peur de quelque chose. L'important, comme vous le savez sûrement, c'est de prendre conscience de ce que l'on a peur soi-même et de se dire ensuite que les autres aussi craignent quelque chose. L'effet de cette prise de conscience est généralement libérateur. C'est un peu comme lorsque l'on se cache de consulter un thérapeute et que l'on découvre au fil de discussions secrètes que tout son entourage consulte aussi et depuis fort longtemps.

Une fois que vous avez réalisé ceci, la deuxième chose dont il faut prendre pleinement conscience est que les choses dont nous avons le plus peur sont généralement celles dans lesquelles nous devons nous jeter à corps perdu. Pourquoi ? Tout simplement parce que c'est le seul moyen de les dépasser. Ce sont elles qui nous paralysent et qui donc nous empêchent de faire bouger les choses. Vous n'arriverez pas à « *faire plus avec moins* » si vous respectez toutes les règles que la vie moderne personnelle et professionnelle nous impose et si vous ne dépassez pas vos propres limitations.

Vous devrez prendre des initiatives, être fidèle à vous-même et affronter les tempêtes que vous déclencherez peut-être. Vous devez absolument agrandir votre zone de confort et sortir du cadre qui limite vos actions. Toutes les raisons que vous trouverez dans votre théâtre mental pour ne pas agir sont des excuses, des alibis pour justifier votre inaction.

Attention, je ne vous demande pas de vous mettre en situation d'illégalité ou d'insécurité pour vous ou pour vos agents. Mais, je peux bien vous le dire, puisque nous sommes entre nous : certains ingénieurs ou attachés que j'ai rencontrés et qui sont DGS de petites collectivités vous diraient que pour faire avancer certains dossiers, il leur a fallu passer outre certaines règles.

Électrochoc contre les excuses

- **Vous avez peur de prendre la parole en réunion :** forcez-vous à dire une chose lors de votre prochaine réunion. Peu importe. Que vous soyez d'accord ou pas, faites-le. Prenez la parole. La réunion suivante, ce sera beaucoup plus simple, et donc, vous devrez dire deux choses.
- **Vous devez annoncer une mauvaise nouvelle :** ne le faites pas par mail, faites-le en direct, en dialoguant et en regardant les gens dans les yeux. Appelez la personne et convoquez-la aimablement ou, mieux, allez lui parler dans son bureau.
- **Vous vous sentez dépassé :** allez demander de l'aide directement à la personne qui vous semble la plus compétente et qui en sait, apparemment, plus que vous.
- **Vous n'arrivez pas à prendre une décision :** décidez. Là maintenant. Pas demain. Choisissez. Comme un saut à l'élastique. Sautez. Vous ne risquez rien.

Arrêtez de lire cette liste et de rêver éveillé au manager idéal : agissez maintenant !

F - Stop aux critiques

Arrêter de regarder ce que font les autres et comment ils le font est le début de la concentration et de l'amélioration du service rendu.

Tant que le fonctionnement d'un autre service ou d'un agent ne constitue pas un blocage pour vous ou vos agents, concentrez-vous sur ce que vous devez faire. Lorsque l'on se met à trop regarder ce qui se passe autour de soi, cela tourne vite à l'obsession, on ne fait plus que ça et c'est autant de temps que l'on ne passe pas à atteindre sa propre cible.

Il est évident que certains faits ou attitudes ou des collègues de travail qui nous entourent, proches ou éloignés, ont tendance à nous démotiver et à nous faire perdre une certaine vision de notre métier. Toutefois, cela ne doit pas devenir une excuse à votre immobilisme.

La critique est certes facile, mais à force de trop regarder dans le jardin du voisin, on devient réactionnaire et mesquin plutôt que visionnaire et ambitieux.

« Faire plus avec moins » implique de rester concentré sur ce que vous avez à faire.

G - Ne pas gérer le calme, prévoir la tempête

En tant que manager, vous êtes là pour réaliser des projets, mettre en œuvre des procédures administratives, diriger des équipes, des services, etc. Mais vous devez le faire en vous disant qu'un jour ou l'autre quelque chose dysfonctionnera. Un agent va partir, la collectivité va être réorganisée, un accident va survenir sur un chantier, une procédure administrative sera rejetée... Les exemples ne manquent pas.

C'est pour ce genre d'événements que vous devez travailler. Vous devez mettre en place des systèmes et travailler pour que vous, vos agents et votre collectivité puissiez réagir le jour venu.

Vous savez pourquoi ? Tout simplement parce que la sécurité d'une situation est vraiment quelque chose de très relatif. Aussi grosse que puisse être votre organisation, aussi larges soient les ressources qui vous sont concédées, aussi sécurisant que puisse être votre statut, **vous n'êtes à l'abri de rien.**

Le statut de fonctionnaire a tendance à nous endormir de ce point de vue-là. **Le confort fait de nous des lâches.** Et dans tous les cas, cela changera un jour ou l'autre. La preuve en est que, même s'ils sont des fonctionnaires territoriaux comme les autres, la plupart des ingénieurs territoriaux travaillant dans les constructions de travaux publics sont obligés de prendre des assurances professionnelles en leur nom, en cas de problème grave sur une construction.

La sécurité est quelque chose de vraiment relatif et quasiment conceptuel.

Vous avez une équipe de dix agents. Très bien. Mais vous devez déjà vous préparer à n'en avoir que huit un jour ou l'autre. Si vous y êtes prêt, cela veut dire que le moment venu, au lieu de vous effondrer suite à la perte de ces agents, vous saurez quoi faire.

Prévoyez et préparez la tempête du mieux que vous pouvez. Et lorsqu'elle sera sur vous, prenez-la de front et assumez.

H - Vous avez le droit à l'erreur, vos agents aussi

Parfait, infaillible, n'existe pas. Vous pouvez vous tromper en personne. Votre unité de travail aussi. Si vous êtes exigeant avec vous-même, vous devez réaliser que vos agents ne sont pas vous. Apprenez à accepter vos faiblesses ainsi que les leurs.

Pour cela, il faut retrouver une bonne dose d'humilité qui renforcera votre prise de responsabilité. Ainsi, en cas de crise, il faut savoir annoncer soi-même les mauvaises nouvelles plutôt que de laisser se propager les rumeurs et la désinformation. Les gens vous respecteront plus si vous êtes ouvert, honnête et disponible durant une crise.

Ainsi, en cas de crise :

- rendez-vous immédiatement sur les lieux et assumez ;
- informez et communiquez ;
- impliquez la hiérarchie : le message doit venir d'en haut. Le plus haut placé dans l'organigramme doit prendre le contrôle de manière forte ;
- répandez le message loin et large ;
- « pas de commentaire » est l'option que vous ne pouvez vous permettre ;
- excusez-vous comme une vraie personne et expliquez ce qui s'est passé (voir l'encadré ci-après « Apprendre à s'excuser ») ;
- soyez honnêtement concerné par ce qui arrive et prouvez-le !

Apprendre à s'excuser

Une bonne excuse accepte la responsabilité. La réalité est que nous ne savons pas nous excuser parce que l'on ne nous a pas appris à prendre la pleine responsabilité de nos actes.

En cas de problème, une bonne excuse doit avoir la forme suivante :

« Je suis sincèrement (vraiment, vraiment) désolé du « PROBLÈME » que j'ai provoqué. J'en prends la pleine responsabilité et je vais tout mettre en œuvre pour rétablir la situation. »

Au lieu de :

« Nous nous excusons de tout désagrément que nous aurions pu vous causer. »

Cette dernière phrase est formidable, non ? C'est du déni de la réalité sous sa plus belle forme.

Voyez plutôt :

- le « nous » lave le discours de toute responsabilité ;
- l'auteur de cette phrase ne demande pas à ce qu'on l'excuse, il s'excuse lui-même ;
- le « désagrément » est là pour diminuer la portée du problème ;
- enfin, le conditionnel « aurions », quant à lui, nous fait entrer au pays des rêves et des songes afin de lever toute réalité audit problème.

Dans tous les cas, la meilleure excuse ne vous sera d'aucune utilité si vous n'avez pas gagné la confiance de votre interlocuteur au préalable. Tout le travail que vous aurez fait avant pour parer à toute crise vaudra largement mieux qu'un kilomètre d'excuses, aussi sincères soient-elles.

I - Tout est projet

Chaque mission que vous réalisez, que vos agents réalisent, petite ou grande, peut être vue comme un projet. Elle a un responsable, elle commence à un moment, finit à un autre et doit avoir produit un résultat. Ainsi, voir toute mission personnelle ou à déléguer comme un miniprojet vous permettra de motiver à nouveau vos agents et de faire avancer les choses.

En parallèle de ce nouvel état d'esprit, apprenez à prendre de petites décisions. Les grandes sont dures à prendre et dures à changer. Les petites sont faciles à prendre et faciles à redresser. Si la décision est trop grande, l'objectivité a tendance à disparaître. Parallèlement, ce sont l'ego et la fierté du manager qui prendront le dessus : « Si je me « plante », comment pourrais-je sauver la face ? » Et l'immobilisme refait surface une fois de plus.



Astuce

Pour vos agents et pour vous-même, créez et organisez de petites missions. Découpez de grandes missions en missions simples avec des délais d'exécution courts. Les résultats seront identifiables plus rapidement, vous n'aurez pas besoin de faire de grandes messes de suivi et les victoires à célébrer apporteront des pics de motivation rafraîchissants et stimulants pour votre équipe et pour vous-même.

« Faire plus » veut dire aussi « faire moins » sur le court terme.

Et ne dites pas que vous n'avez pas le temps de faire cela. Le problème du temps, nous le réglerons dans le prochain chapitre.

Ayez de grandes idées, mais allez vers votre objectif avec de petites décisions. Les petites décisions créeront de petites victoires régulières que vous pourrez célébrer avec vos agents.

J - Participatif et directif !

Trop, c'est trop. Nous sommes en 2007 et je suis membre du jury du concours d'ingénieur territorial. Le jury a vu passer des dizaines de candidats au concours à qui l'on a posé régulièrement la question : « Quel est votre type de management ? » Ils ont tous répondu à 100 % : participatif.

Génial !

La responsabilité se dilue dans la bonne conscience. Plus personne ne décide, tout le monde participe.

Aucun des candidats, quels que soient leur âge ou leur origine, n'a eu le courage d'affirmer qu'un manager doit parfois trancher et décider au-delà de tout consensus. Leur comportement était chargé de politiquement correct et ils s'escrimaient à dire ce qu'ils pensaient que nous voulions qu'ils disent. Le pire est que ce comportement est symptomatique de certaines couches territoriales qui sont entrées dans une logique de politiquement correct absolu.

Vous savez ce qu'il y a de pire dans un système uniquement participatif ?

Voici la réponse :

- la plupart des gens qui viennent aux réunions « participatives » viennent récupérer les idées des autres qu'ils n'arrivent pas à avoir eux-mêmes. Ils les mettent de côté pour doubler les autres dans leur course à la réussite ;

- le responsable de la réunion participative va dire ce qu'il lira dans vos yeux et adaptera son discours en fonction de la réaction « oculaire » qu'il pense que vous avez face à certains de ses propos. Bienvenue dans le monde de la télépathie !
- la réunion, comme toute grande réunion, est le temple de l'hypocrisie puisque la décision a déjà été prise en petit comité très longtemps avant la réunion avec des gens qui travaillent en sous-marin, qui jouent contre vous et qui jureraient qu'ils soutiennent votre point de vue.

Attention, toutefois. Ne vous méprenez pas sur mon propos. Sans concertation ni participation, il n'y a pas d'appropriation. Les projets modernes durables, que ce soit dans le domaine de l'urbanisme ou de la voirie en passant par les systèmes d'information, doivent passer par l'association de tous les acteurs impliqués. Je suis donc foncièrement pour le consensus, l'adhésion de tous et l'approbation collégiale de grandes transformations ou de la mise en œuvre de grands projets. Mais l'usage à outrance d'un système participatif sans prise de décision ne mène qu'à la désorganisation, à la frustration et **au résultat contraire** du compromis, à savoir que **chacun prendra sa décision dans son coin et fera ce qu'il veut**.

Ainsi, quitte à choisir, je choisirais sans hésiter une seconde un manager autoritaire et directif, qui l'assume à 200 %, qui sait où il va mais qui portera le projet et me défendra en temps voulu, plutôt qu'un manager qui se revendiquera participatif mais qui sera incapable de prendre la moindre décision digne de ce nom.

Faites participer, écoutez, comprenez, déléguez certaines missions et, enfin, décidez. Participatif, délégatif et directif : je ne vois pas pourquoi il faudrait choisir. Je vote pour les trois. Ainsi, si vous souhaitez être un manager participatif, allez-y. Mais le jour où il faut décider, sortez la hache et tranchez.

Prenez une vraie décision, sans états d'âme ni peur de déplaire.

K - Et maintenant ?

Maintenant que les bases ont été rappelées et que vous avez commencé à vous échauffer avec ce chapitre, il est temps d'avancer. Il est temps de repenser la structure de vos journées, de votre emploi du temps, de vos relations avec votre entourage. Il est temps de créer votre vision, de modeler votre système de production, qu'il soit administratif ou technique.

Mais avant de penser à construire, il nous faut nous atteler à deux ressources qui vous seront indispensables et sans lesquelles rien n'est possible. Ces ressources sont malheureusement masquées par des tâches inutiles, par des interruptions aussi creuses que polluantes, par des modes de fonctionnement visant à vous abrutir d'informations dont vous n'aurez jamais besoin.

Pour les libérer, il va donc falloir tailler dans le gras, faire des coupes franches. Éliminer encore et encore. Jeter, trier, refuser afin de se concentrer et revenir sur la voie de la productivité.

Faire et avoir moins pour finalement arriver à obtenir plus.

Ce n'est qu'à ce prix-là que renaîtront de leurs cendres ces ressources si chères que sont le **temps** et l'**énergie mentale**.

II • Libérer son temps et devenir productif

« Au travail, le plus difficile, c'est d'allumer la petite lampe du cerveau.
Après, ça brûle tout seul. »

Jules Renard
Extrait de son *Journal*

A - Performance et efficacité: la maîtrise du temps

Comme nous l'avons vu en préambule, la notion de management induit une notion de performance. La performance des collectivités est véritablement d'actualité dans la mesure où le service public est désormais évalué sur sa qualité et sa quantité, relativement aux investissements dont il aura fait l'objet.

Qu'est-ce que la performance? La performance est le fait d'accomplir une mission donnée de la manière la plus économique possible. Malheureusement, cela est vrai que la mission soit importante ou non.

L'efficacité, quant à elle, concerne le fait de faire ce qu'il faut pour se rapprocher de ses objectifs. La performance sans l'efficacité est malheureusement le mode par défaut appliqué dans les organisations territoriales. « **Faire plus avec moins** » signifie se concentrer sur l'efficacité et ensuite la coupler à la performance.

La règle absolue à appliquer en tant que manager territorial est la suivante: **il faut désormais appliquer la performance aux choses importantes**. Les managers doivent porter un regard critique sur ce qu'ils font, sur les missions dévolues à leur équipe et se concentrer sur ce qui est important pour que le service soit rendu. Tout le reste devra être laissé de côté ou remis à plus tard. Si ce n'est pas important, pourquoi le faire?

Libérer du temps et devenir productif se décompose en deux phases que l'on mènera simultanément:

- déterminer ce qui est vraiment important et ne garder que cela;
- supprimer ce qui consomme du temps et de l'énergie au quotidien et nous éloigne de nos objectifs.

Trouver ce qui est important

Chaque fois que vous commencez une mission, posez-vous les questions suivantes:

- si j'arrête cette mission, que se passe-t-il de grave et d'irréversible? Si « rien » est la réponse à cette question, alors supprimez la mission;
- cette tâche me rapproche-t-elle de mes objectifs et de mes priorités? Si « non » est la réponse à cette question, alors supprimez la tâche.

Prioriser à la volée

L'exercice qui suit a pour objectif de vous aider à ne sélectionner que ce qui est vraiment important pour atteindre vos objectifs.

Votre médecin vous informe que vous ne pouvez plus travailler que deux heures par jour:

- que faites-vous en priorité? Quelles sont les missions les plus importantes que vous garderez afin d'y consacrer votre quota de deux heures?

Votre DGS vous informe que vous devez supprimer 50 % d'activités chronophages sous peine d'être muté en Alaska sous quinzaine:

- que supprimez-vous comme activité?

Il est important, en tant que manager territorial, que vous appreniez à porter un regard critique sur votre activité, sur ce à quoi vous passez vos journées. Là aussi, il sera facile de dire que ce qui suit est évident.

Pourtant, si l'on utilisait plus ces deux vérités comme des leviers d'action, beaucoup de temps, de stress et d'énergie pourraient être économisés.

- **VÉRITÉ N° 1** : Bien faire une chose sans importance ne la rend pas importante.
- **VÉRITÉ N° 2** : Ce n'est pas parce que quelque chose exige beaucoup de temps qu'elle est importante.

La réalité est que « maîtriser son temps » ne veut rien dire. Le temps ne nous appartient pas et, en aucun cas, nous ne pouvons le maîtriser.

Nous ne pouvons le prêter, l'acheter, le ralentir ou l'accélérer. La seule chose que nous pouvons maîtriser, ce sont les événements qui occupent ce temps qui nous est si précieux et si rare.

Pour résumer, gagner du temps, c'est éliminer ce qui nous pollue et qui ne sert à rien, même si nous le faisons bien. Laissez-moi deviner : vous allez me parler des urgences qui sont impossibles à éliminer. C'est vrai. Certaines choses sont incontournables. Mais vous allez voir combien sont plus que contournables.

Dans tous les cas, la volonté d'avoir plus de temps ne peut être motivée par le seul besoin de créer du vide. Vous voulez plus de temps ? OK. Mais pour quelle cible ? Supposons que je vous donne la formule magique pour n'être pollué et dérangé que deux heures par jour. De 8 h 00 à 10 h 00 du matin.

Que feriez-vous le reste de la journée ? Le temps signifie quoi pour vous ? Allons, réfléchissez... Sincèrement, si nous avions tout le temps que nous demandons pour mieux travailler, que ferions-nous de tout ce temps ?

La question est importante car les réponses que vous y donnerez vous rapprocheront de l'essence du métier de manager. Gérer son temps doit permettre d'obtenir des résultats et pas d'être tranquille.

Face à cette question, voici les réponses qui me viennent et qui font partie de certains de mes credo. Il ne vous restera plus qu'à compléter cette liste en fonction de votre vision et de vos valeurs.

Une liste de choses importantes

- Mieux organiser la délégation de missions auprès des agents ;
- ficeler tous les documents légaux et administratifs : arrêtés, CCTP, CCAP, notes de service... ;
- planifier l'activité de l'entité ;
- organiser du microreporting ascendant (des agents vers moi) et descendant (de moi vers les agents) chaque semaine ;
- communiquer régulièrement sur la vie du service et du projet ;
- revoir et affiner l'organisation du service ;
- s'assurer de l'équilibre des compétences et de la charge de travail ;
- vérifier que les missions du service sont toujours assurées même en période de vacances ;
- faire vivre le référentiel des procédures assurant la continuité de service même en l'absence d'un agent ;
- gérer les conflits et les dysfonctionnements entre personnes ;
- faire évoluer les agents en organisant une vraie gestion des compétences en interne ;
- réfléchir à l'évolution du service, de la direction, à de nouveaux axes stratégiques ;
- réfléchir encore et encore sur ce que je peux affiner, améliorer, supprimer, faire évoluer ;
- ...

Maintenant que nous avons la différence entre efficacité et performance, il est temps de faire la différence entre « **urgent** » et « **prioritaire** ».

Non, non, chers amis, ce n'est pas pareil.

B - Urgent n'est pas prioritaire

Lorsque tout est urgent, rien n'est urgent. À tel point que certaines personnes vous parlent parfois d'urgence urgente et d'urgence non urgente.

Ainsi, messieurs les rois du « vite-c'est-urgent-prioritaire-stratégico-important », apprenez ceci : urgent n'est pas prioritaire.

Urgent est poison. Urgent est inflation. Urgent est agitation.

Ce qui est prioritaire est important. La priorité des priorités est que le service public soit rendu et opérationnel à hauteur de ce qui aura été annoncé. Vous voyez bien qu'il n'y a rien d'urgent là-dedans. L'importance est étalée dans le temps et doit être régulière.

Parfois, quelque chose peut être aussi prioritaire qu'urgent. Par exemple, sauver trois hommes qui se noient est une action aussi prioritaire qu'urgente.

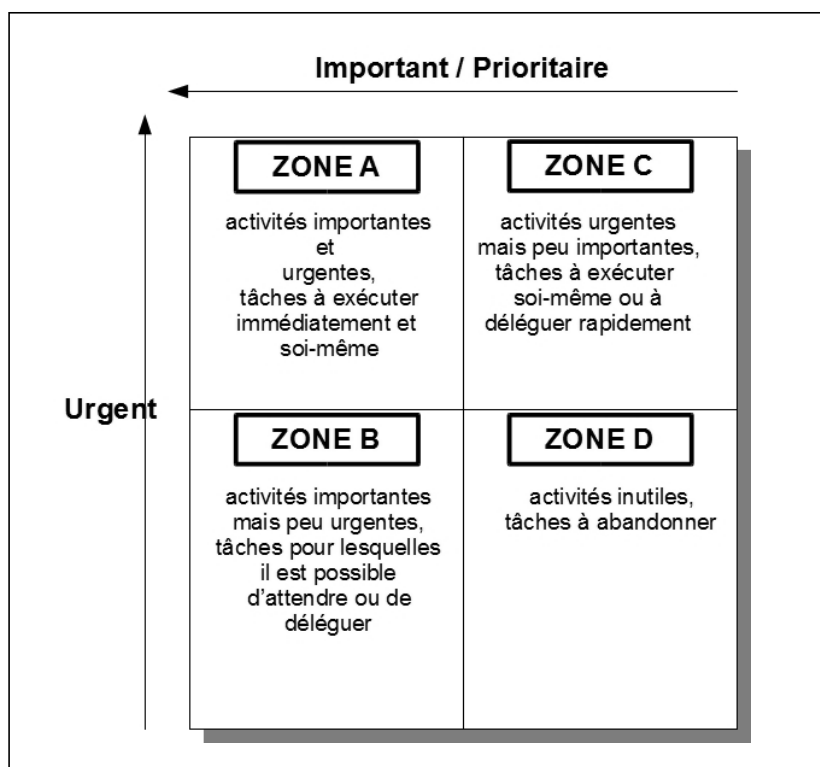
En revanche, il faut réaliser que les choses réellement importantes sont rarement urgentes : communiquer clairement, prendre soin de sa santé, respecter une stratégie, transmettre une vision, aider ses agents à progresser, planifier correctement, etc.

Et, à l'inverse, certaines choses sont soi-disant urgentes mais absolument pas prioritaires : aller dans le bureau d'en face demander une information que l'on a déjà mais à laquelle on ne veut pas réfléchir, cliquer encore et encore sur son relevé de mails pour voir si ce mail si important que l'on attend (mais dont on ne fera rien) est enfin arrivé dans votre Inbox, supprimer la même Inbox de tous les fichiers vidéo reçus la dernière année, etc.

La réalité est que ***tout est urgent tant que l'on n'a pas commencé à prioriser les choses.***

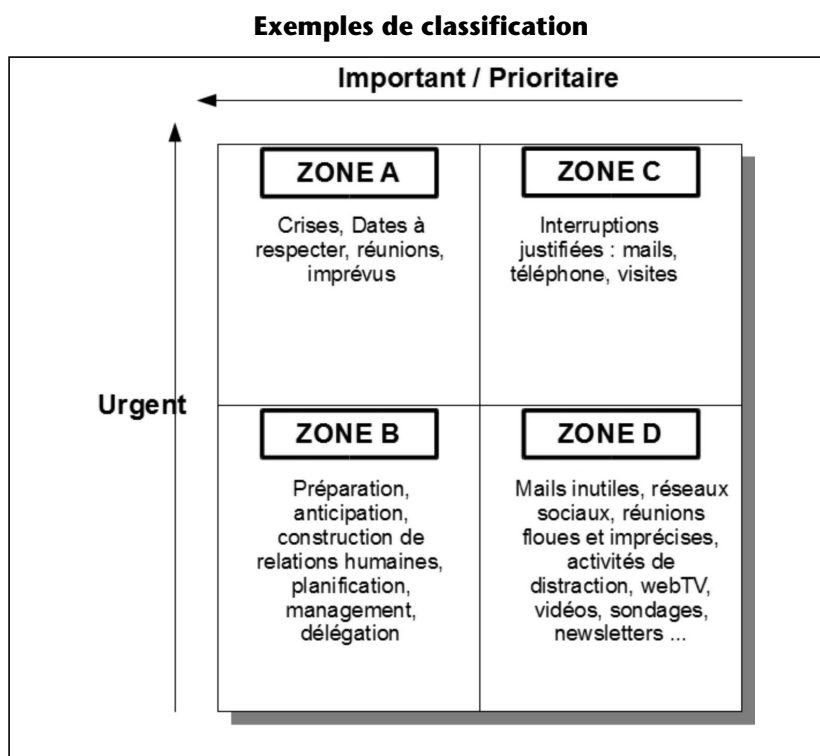
Il est primordial d'apprendre à dissocier l'urgent du prioritaire et, pour cela, voici un outil intéressant qui se nomme « la matrice d'Eisenhower » du nom du 34^e président des États-Unis d'Amérique **Dwight David Eisenhower**.

L'axe horizontal représente le degré d'importance des tâches. L'axe vertical représente, quant à lui, le degré d'urgence des tâches.



Les experts en management ont établi que nous passons la plupart de notre temps sur les quarts A, C et D, alors que c'est sur le B que nous devrions le plus nous attarder.

Voici quelques exemples de missions ou tâches que nous avons à mener régulièrement et qui sont réparties ci-après selon le découpage que propose cette matrice.



Apprenez à utiliser cette matrice au quotidien en lieu et place de vos listes de choses à faire et vous verrez combien les priorités s'imposeront à vous.

Couplez ce travail avec la réalité suivante : urgent n'est jamais urgent dans l'absolu. Urgent est toujours urgent relativement au degré d'impatience, au niveau de stress ou à l'instabilité émotionnelle et affective du demandeur.

« *Peux-tu me signer ce papier ? C'est urgent !* » Ce genre de demande doit vous faire sûrement penser à ce collègue de travail qui vient vous interrompre pour cette signature qu'il attend si impatiemment mais qui aurait pu attendre quelques heures. Tout cela parce qu'il en a décidé ainsi afin de pouvoir soulager son esprit ou simplement parce qu'il doit aller chercher ses enfants à l'école ou partir en vacances le soir même.

En répondant à une urgence qui n'en est pas, vous ne réglez pas un problème : vous soulagez juste mentalement le demandeur. Et finalement, vous récupérez la charge de stress qui était sienne puisque vous avez pris du retard sur vos propres objectifs.

Comprenez-moi bien. L'urgence occasionnelle n'est pas un problème. Elle est humaine et normale. Mais c'est lorsqu'elle dirige notre vie que cela devient un poids.

En outre, il faut aussi savoir balayer devant sa porte car, parfois, l'urgence que nous injectons nous-mêmes sur une action ou une mission est uniquement liée à notre niveau de stress et d'inquiétude ainsi qu'à notre besoin de vivre à 100 à l'heure, histoire de se sentir vivants et efficaces. L'urgence, reconnaissons-le, nous permet d'être agités, de remplir le vide afin d'avoir tout un tas de choses très pimentées à raconter à notre entourage personnel ou professionnel. Cela nous donne l'impression de faire réellement quelque chose d'important de nos journées.

Pour réaliser que la plupart des choses ne sont pas réellement urgentes, il est important d'identifier les vraies urgences dans le contexte des collectivités territoriales, ou du moins les catégories dans lesquelles elles se placent.

De mon point de vue, on peut classer les urgences en quatre catégories :

- **une crise est imminente si vous n'agissez pas** (vies et santé des personnes en jeu, catastrophe naturelle ou industrielle, blocage de la collectivité et du service rendu) ;
- **une demande d'un supérieur très influent** (élu, DGS...) concernant une dimension **protocolaire** de l'activité de votre collectivité implique une action immédiate (discours, réception de délégations étrangères, élections, représentations, rapport de dernière minute, etc.) ;
- **un délai sur lequel vous vous êtes engagé arrive à son terme** (légalité de procédures, interventions de partenaires...) ;
- vous devez aller aux toilettes après trois heures de réunion à boire 2,5 litres de mauvais café.

Hors de ces catégories, rien n'est vraiment urgent. Trouver ce qui est important et vous y consacrer, voilà quel est le principal de votre vie de manager. Rappelez-vous que le manque de temps n'est souvent qu'un manque de priorités.



Astuce

Face à certaines interruptions, il est parfois difficile de garder son cap vers le prioritaire. En conséquence, il faut aussi apprendre à prioriser « à la volée » et à agir en flux tendu.

Éliminer ce qui dérange en trois étapes

Si vous pouvez le faire en moins de trois minutes, faites-le maintenant et débarrassez-vous-en.

Si c'est urgent (voir plus haut la définition d'urgence), faites-le jusqu'au bout sans lever le nez.

Dans les autres cas, reprogrammez **systématiquement**.

C - « Débordé » n'est pas une fatalité

N'avez-vous jamais entendu certains de vos collègues territoriaux dire : *« J'ai l'impression que je n'ai rien fait aujourd'hui. Je finis ma journée en ne sachant pas vraiment ce que j'ai fait tellement je suis débordé et occupé à faire tout un tas de choses en même temps. »*

Rassurez-les : ce n'est pas qu'une impression !

Les demandes en rafales dont ils font l'objet sont réelles, mais qui les oblige vraiment à toutes les accepter en temps réel ? À part eux-mêmes et parfois un supérieur exigeant, personne.

Comme pour l'urgence, être occupé et débordé n'est généralement qu'une manière d'éviter de faire les choses désagréables mais importantes qui produiront un résultat. Sauter sur la moindre opportunité de passer d'une chose à une autre est un moyen de ne pas finir ce CCAP si pénible dans sa forme mais qui risque de mettre en péril la passation d'un marché s'il n'est pas bien ficelé. Il en est de même pour cette quinzaine d'arrêtés de nomination à transmettre pour dans deux jours et que vous auriez intérêt à traiter en une seule passe.

Si vous êtes débordé, c'est que vous êtes dans une logique ou dans un mode de fonctionnement qui vous empêche de vous fixer des objectifs et de prioriser ce que vous avez à faire.

Personne ne peut être productif huit heures par jour. Malheureusement, la journée de travail standard « 9 h-17 h » impose une approche des résultats par le volume. En outre, pour ce qui est du temps, c'est comme la place dans notre véhicule ou à notre domicile : nous avons toujours l'impression de ne pas avoir assez. C'est triste à dire, mais le monde moderne nous apprend à être très disciplinés : on nous donne huit heures à travailler, alors nous remplissons huit heures. Si on nous demandait dix heures, nous remplirions dix heures.

Plus on a de temps, plus on remplit ce temps.

Les deux listes qui changent tout

N'arrivez jamais le matin, je dis bien jamais, devant votre ordinateur en ne sachant pas par quoi commencer.

Pour cela, créez-vous deux listes :

- une liste de deux choses extrêmement importantes à faire dans la journée. Deux items maximum, pas plus. Je l'appellerai la « to-do list » ou « liste des choses à faire » ;
- une liste de toutes les choses dont vous pensez qu'elles sont importantes mais qui, en fait, ne le sont pas. Je l'appellerai la « not-to-do list » ou « liste poubelle ». Mettez tout ce qui vous passe par la tête : acheter le pain, classer mes pochettes d'appels d'offres, aller chercher mes Ticket-Restaurant, trier mes mails, aller sur le site de la *Gazette* pour voir telle info « bla-bla » dont je ne me servirai jamais...

Ensuite, faites deux choses :

- déchirez la liste poubelle et envoyez-la directement en enfer. Plus les listes sont longues, plus on se sent coupables de ne pas les faire. Donc, éliminez cette charge toxique. Vous allez ainsi vider votre cerveau des choses qui vous polluaient jusqu'alors ;
- accrochez-vous à votre « to-do list » et ne levez pas le nez tant que vous ne serez pas arrivé à bout.

Si vous pouvez faire votre « to-do list » la veille, c'est encore mieux. Vous arriverez avec votre plan de travail préétabli.

Pour finir, n'oubliez pas ceci : vos priorités sont les choses importantes à faire pour atteindre votre objectif et pas les choses importantes que vous voulez faire. Il faut faire les choses importantes, qu'elles soient désagréables ou non !

D - Pareto et Parkinson : fixez des limites

Pour reprendre le chemin de la productivité et libérer un maximum de temps et d'énergie mentale, deux lois vont nous permettre de traiter ce qui est important et de ne lui allouer qu'un minimum de temps. Ces deux lois sont la loi de Pareto et de Parkinson et constituent un complément particulièrement efficace à tout ce qui a été dit jusqu'à présent.

1. La loi de Pareto ou principe 80/20

« Il est vain de faire avec plus ce qui peut l'être avec moins. »

William of OCCAM

La loi de Pareto tient son nom de l'économiste et sociologue italien Wilfried Pareto (1848-1923) qui, dans son œuvre majeure nommée *Cours d'économie politique*, posa les principes de la loi qui porte son nom et que l'on nomme aussi le principe 80/20.

Ce principe a pour fondement un constat que fit Pareto : 80 % des petits pois produits par son potager étaient issus de 20 % de cosses qu'il avait plantées. Il poussa le raisonnement au domaine de l'économie et découvrit rapidement que 80 % des richesses d'un pays étaient détenues par au maximum 20 % de la population.

À partir de ce moment-là, il réalisa aussi que :

- 20 % de ce que nous avons à faire produira 80 % de nos résultats ;
- 80 % des résultats obtenus par une entreprise sont produits par 20 % de ses employés ;
- etc.

Les champs d'application sont infinis et nombre de personnalités de par le monde ont fait de ce principe un véritable état d'esprit face à la vie moderne.

Ils se concentrent désormais sur les meilleurs 20 % de toute source qui leur permettra d'obtenir 80 % de leurs résultats.

Cette loi s'applique aussi au management, à l'efficacité, à la performance et aux collectivités locales.

Dans le cadre de ce paragraphe sur l'efficacité personnelle, appliquer cette loi à notre propos nous amène à réaliser que seulement deux items d'une liste de dix choses à faire par jour produiront 80 % des résultats attendus.

Ainsi, en faisant moins, nous obtiendrons plus, l'approche par le volume n'étant plus alors le fondement de notre action.



Astuce : Pareto à tous les niveaux

Dès que vous le pouvez, utilisez la loi de Pareto pour éliminer ou maximiser des « sources ».

ÉLIMINER :

- trouvez les 20 % de sources qui causent 80 % de vos blocages et éliminez-les ;
- trouvez les 20 % de sources qui causent 80 % de vos ennuis et éliminez-les

MAXIMISER :

- trouvez 20 % des sources qui causent 80 % de vos résultats et maximisez-les ;
- trouvez 20 % des sources qui causent 80 % de vos succès et maximisez-les.

Attention, la vérité est parfois douloureuse, et dans la mesure où nous ne faisons pas tout « comme il faut », ce genre de travail vous amènera à faire des choix parfois difficiles. Mais c'est à ce prix-là que vous libèrerez vos ressources les plus précieuses.

2. La loi de Parkinson

Que dit la loi de Parkinson ? En résumé, cette loi met en avant le fait qu'une tâche grossira en importance et en complexité à la mesure du temps alloué à sa réalisation.

Plus on a de temps, plus les missions dont nous sommes responsables deviennent des mammouths de complexité, de difficultés. Il est donc primordial d'apprendre à **se fixer des dates butoirs imminentes** car, vous le savez sûrement, sous la pression, on devient beaucoup plus efficace.

N'avez-vous jamais réalisé que vous étiez parfois plus productif avec un délai de deux heures qu'un délai de deux mois ? Le constat est dur, mais pourtant, le temps que nous avons est toujours gaspillé en fonction de sa quantité disponible. Parfois même, nous avons ce réflexe quasiment inconscient de se fixer des dates butoirs imminentes : alors que l'on nous donne trois semaines pour réaliser un rapport ou mettre en œuvre un dispositif, nous entamons cette mission deux jours avant la date butoir pour la finir deux heures avant l'échéance.

Limiter le temps que vous consacrerez à une mission vous permettra de la simplifier et de mobiliser toutes vos ressources intellectuelles et physiques pour réaliser cette mission de manière efficace.

3. L'arme absolue : croiser Pareto et Parkinson

« La perfection, ce n'est pas quand il n'y a plus rien à ajouter mais quand il n'y a plus rien à supprimer. »

Antoine de Saint-Exupéry

Pour devenir hyperproductif tout en diminuant le nombre d'heures que vous passerez sur chaque tâche, voici l'**arme de destruction massive** qui vous permettra d'abattre des montagnes en réduisant le temps de travail : **croiser la loi de Parkinson et la loi de Pareto**.

À savoir :

- limiter les tâches à l'important pour réduire le temps de travail ;
- limiter le temps de travail pour limiter les tâches à l'important.

En cisaillant ainsi le volume et le temps assorti à une mission, vous aurez les bénéfices directs suivants :

- vous aurez le sentiment d'un vrai accomplissement personnel ;
- vous vibrerez pendant deux heures (travailler sous pression galvanise) ;
- vous aurez des résultats à poser sur la table de votre supérieur ou de vos collègues ;
- vous pourrez vous relâcher et renouer le contact avec votre environnement mais avec un sentiment d'existence intense.

Paradoxalement, alors que vous éliminerez encore et encore, vous obtiendrez plus de résultats.

Une fois encore, moins égale plus.

Charité bien ordonnée commençant par soi-même, si nous voulions appliquer ces deux lois à tout ce qui vient d'être dit afin de réduire la masse de mots et de phrases de ces derniers paragraphes, nous pourrions utiliser l'image suivante: ***deux mois pour réaliser une tâche revient à prendre un élan de 2 km pour tirer un penalty. L'important n'est pas l'élan, mais la puissance et la précision du tir.***

Avec le temps, les paramètres bougent trop. C'est pour cela qu'il faut planifier, puis découper, planifier, puis découper...

E - Planifiez, découpez, planifiez, découpez...

« Trouver n'est rien, c'est le plan qui est difficile. »

Fiodor Dostoïevski

Extrait de *Les démons*

Il existe deux manières de planifier : vers l'avant ou vers l'arrière.

Lorsque l'on planifie vers l'avant, on se concentre sur l'action, et c'est très bien. Seulement, dans ce cas-là, il faut reconnaître que nous avançons dans le noir. Nous programmons une liste de choses à faire, nous les empilons les unes derrière les autres, mais sans savoir où cela doit nous mener.

En fait, lorsque vous planifiez vers l'avant, cela pimente le chemin, vous donne l'impression d'exister, mais vous n'avez aucune piste pour savoir quoi faire et quand.

À l'inverse, lorsque l'on planifie vers l'arrière ou plutôt en rétroplanning, nous sommes concentrés sur le résultat, sur la cible. Nous fixons l'objectif à atteindre à 100 mètres de nous, et depuis la cible vers notre position, nous établissons les points de passage nécessaires à atteindre en premier, pour finalement atteindre la cible que nous nous sommes fixée. Le rétroplanning insufflé une notion d'ordre, de logique. Notre planning devient ainsi une boussole, une carte qui nous permet de nous concentrer sur le résultat.

Bien entendu, comme pour le reste et vous le savez sûrement, vous trouverez toujours des détracteurs à ce genre de méthode de travail. Les excuses à 2 euros pour ne pas planifier sont pléthores.

Voici les plus répandues :

- je n'ai pas le temps ;
- je sais ce que j'ai à faire ;
- le planning, cela ne marche pas ;
- je n'aime pas les listes de choses à faire.

Il faut prendre ces arguments pour ce qu'ils sont : des excuses et des alibis de la part de leur émetteur, pour ne pas faire ce qui est important et se défiler en réunion. Malheureusement, vous pourrez expliquer à ces gens-là que les bonnes intentions ne suffisent pas.

D'ailleurs, savez-vous pourquoi si peu de gens écrivent leurs objectifs et les planifient ? Tout simplement parce qu'ils n'en ont pas. Et ils n'en ont pas car ce sont des fainéants intellectuels incapables de se projeter. En outre, s'ils écrivaient leurs objectifs, ils en deviendraient responsables et devraient s'engager **en leur nom**.

Très malin comme tactique : en restant vague, ils ne perdront jamais la face s'ils n'arrivent pas à leurs résultats.

Mais rassurez-vous. Puisque vous lisez ces lignes, c'est que vous n'êtes pas comme eux. Toutefois, comprenez-moi bien. La cible n'est pas de planifier pour planifier. Il faut planifier pour des résultats, pas pour rêver éveillé ni pour inventer le futur et jouer à M^{me} Irma.

Ainsi, apprenez à vous fixer des buts et des objectifs qui doivent être chiffrés et datés. Réduire vos dépenses de fonctionnement de 20 % en un an est un objectif. « La maîtrise des finances » n'est pas un objectif. C'est juste une phrase faite de mots, qui sont là. Mais qui ne servent à rien.



Astuce : la planification réaliste et dynamique

Les buts et les objectifs que nous nous fixons sont les résultats que nous voulons atteindre. Malheureusement, parfois, notre envie de bien faire nous amène à être irréalistes et à nous prendre pour « SUPERCAD' SUP » ou « SUPERMANAGER ».

Ainsi, pour être efficace et planifier des résultats atteignables, il vous faudra vous accrocher à la séquence suivante :

- 1/ quantifiez et évaluez votre objectif ;
- 2/ **revenez sur terre** : soyez humble et réaliste ;
- 3/ requantifiez et évaluez votre objectif de manière RAISONNABLE ;
- 4/ découpez en objectifs unitaires ;
- 5/ limitez-vous à deux choses importantes par jour (voir le chapitre sur la loi de Pareto) ;
- 6/ limitez votre action dans le temps (voir le chapitre sur la loi de Parkinson) ;
- 7/ planifiez RAISONNABLEMENT ;
- 8/ agissez ;
- 9/ observez le résultat ;
- 10/ corrigez et recommencez sans fin.

Pour ceux d'entre vous qui encadrez du personnel, vous pourrez en faire de même avec vos agents. Fixez-leur des objectifs à la semaine. Attention, soyez exigeants : délais courts mais réalistes, priorités claires. Vous avez comme responsabilité d'empêcher vos agents, et votre entourage de manière plus large, de perdre du temps. Pour cela, vous devrez donc être clairs vous-mêmes, et donc, vous devrez savoir vous-mêmes quels sont les objectifs à leur fixer. Bien entendu.

Pour valoriser le travail des agents, instaurez pour tout le monde (vous y compris) un reporting à la semaine. Cela permettra de connaître les dossiers en cours. Créer un feed-back de bas en haut et de haut en bas sera bénéfique en termes de communication et de révision de la planification. En outre, « *faire circuler de l'air* » ainsi vous permettra de rendre compte si votre hiérarchie vous demande l'avancement des dossiers.

Attention, toutefois. **Les séances de reporting doivent être maîtrisées dans le temps et leur contenu, à savoir :**

- durée maximum : 20 minutes ;
- début à 11 h 30 ou 16 h 15 (*les gens seront pressés d'en finir, donc seront concentrés*) ;
- tout le monde est debout (*ce n'est pas un séminaire*) ;
- tout le monde doit avoir préparé ce qu'il a à dire (*sinon, il n'a pas à être là*) ;
- on ne vient pas expliquer son quotidien à la virgule près pour se valoriser. On se concentre sur l'important : points bloquants et avancement ;
- s'il le faut, vous devez décider et trancher sans remettre à demain.

Appliquer progressivement ces règles vous permettra là aussi d'empêcher aux gens de perdre du temps. Bien sûr, vous devrez sûrement affronter des mécontents, gérer le changement et subir la contrariété, voire l'hostilité de vos détracteurs.

Mais, sur le long terme, tout le monde sera heureux que ce genre de petit bilan d'étape ne consomme pas trop de temps et d'énergie.

F - Ne planifiez pas, improvisez !

*« Tout système poussé à son extrême
mène toujours au résultat opposé de celui qui était attendu. »*

Inconnu

Je sais. Ce paragraphe contredit le précédent, mais **trop, c'est trop**. Un vieil adage dit que tout principe utilisé à son extrême mène exactement au résultat opposé de celui qu'il est censé produire. Aussi triste que cela puisse paraître, cela est vrai et s'applique aussi à la planification.

La planification à l'extrême est le cancer qui ronge la plupart des projets. Planifier à outrance n'a pour résultat que de faire en sorte que le passé dirige le futur.

Sérieusement, les plans sur plusieurs mois et années placent le devenir de projets et d'actions dans le monde fabuleux de l'art divinatoire.

Le responsable de toute action devient une sorte de M^{me} Irma qui, lorsqu'on lui demande : *« Pourquoi allons-nous dans le mur ? »*, répond inévitablement : *« Eh bien, nous allons dans le mur, parce que nous l'avons planifié il y a neuf mois. »*

Retenez ceci : **les plannings sont inconsistants sans l'improvisation tout simplement parce que les humains estiment mal.** Pour être efficace, il faut savoir aussi capter les opportunités au fil de l'eau et savoir mettre certaines choses en perspective, puis les remettre en question. **Il faut pouvoir changer de sens car cela a un sens.**

Je sais que cela est dur et parfois difficile à mettre en œuvre. On a tellement travaillé sur cet appel d'offres, sur ce projet pharaonique ou sur cette présentation face à notre DGS que l'on supportera mal une annulation de marché, une remise en cause ou une programmation différée.

Toutefois, il faut embrasser ce genre de contraintes et les transformer en opportunités.

La planification et l'analyse toutes deux menées à outrance nous paralysent. Les contraintes, elles, peuvent nous libérer. D'autant plus que le moment où l'on a le plus d'informations est exactement le moment où l'on passe à l'action. Pas avant. Donc, ne soyez pas obsédé par les plannings.

Bien entendu, travailler sans planifier est de l'ordre de l'inconscience. Mais suivre un plan déconnecté de la réalité sera de l'ordre du suicide organisé.

G - Surinformation et concentration

*« La lecture, passé un certain âge, distrait trop l'esprit de ses quêtes créatives.
Tout homme qui lit trop et utilise trop peu son propre cerveau
tombe dans des habitudes de pensées paresseuses. »*

Albert Einstein

Nous sommes définitivement entrés dans la société de l'information. Tout le monde est connecté et il est quasiment impossible de ne plus l'être sous peine de ne plus pouvoir évoluer dans cette société-là et surtout d'être jugé par la méconnaissance de telle ou telle information.

Téléphone fixe ou mobile, journaux papier ou numériques, mail et Internet, télévision, webTV, réseaux sociaux en tout genre, radio, etc. Ces sources deviennent de plus en plus nombreuses et mélangent parfois vie privée et vie publique : les collègues de travail deviennent des « amis » sous Facebook, l'adresse de messagerie professionnelle sert pour les échanges de courriers privés.

Ainsi donc, les flux d'informations se démultiplient et pénètrent bien entendu les organisations territoriales et le quotidien de leurs agents et de leurs managers.

Comme c'est le cas pour d'autres types d'organisations, au sein des organisations territoriales, il est de bon ton d'être au courant de tout ce qui se passe dans le monde, des derniers événements, des dernières lois, des derniers propos d'un homme politique, etc. C'est d'ailleurs légitime.

On attend des agents territoriaux qu'ils soient connectés à leur environnement et il est difficile d'imaginer qu'un cadre puisse ne pas connaître les dernières évolutions techniques ou légales dans son domaine de responsabilité.

Bien. Nous sommes d'accord.

Cela étant dit, il ne faut pas s'arrêter là et dissocier le grain de l'ivraie. Car la réalité est que peu de sources d'information sont réellement utiles au quotidien des cadres territoriaux. Il n'y a pas besoin d'écouter quotidiennement 45 minutes de radio, 2 heures de télévision d'information, de surfer 1 heure sur Internet, de lire 1 heure des newsletters par mail, pour exercer correctement son métier de territorial.

Il faut réaliser que toutes ces sources d'information deviennent rapidement des alibis et des prétextes pour remettre encore et encore à plus tard les actions importantes qui vont faire avancer les dossiers.

Ainsi, les managers territoriaux doivent apprendre à maîtriser ce flot continu d'informations qui saturent les neurones et fournissent autant d'excuses et d'alibis pour ne pas s'attaquer aux vrais problèmes.

Et si vraiment vous avez besoin d'autant d'informations, informez-vous le soir et le week-end, mais pas pendant le temps qui vous est alloué pour fournir du service public.

Je ne vous parle pas de couper toutes ces sources d'information. Je vous parle de ne plus les utiliser de manière chronique et compulsive.

Apprenez à reconnaître l'addiction

- Vous êtes anxieux au bout de deux heures si vous ne pouvez consulter compulsivement Internet et tout un tas de sources d'information ?
- Vous cliquez 123 fois par minute sur le bouton « recevoir » de votre messagerie pour voir si vous avez reçu des mails afin d'avoir le sentiment d'exister ?
- Vous êtes abonné à quarante newsletters que vous ne lisez pas ?
- Vous ne pouvez éteindre votre téléphone portable de peur de louper un appel ou un SMS ?
- Vous prétendez ne plus pouvoir travailler si votre connexion réseau est temporairement indisponible ?
- Vous prétextez attendre la réponse à un mail que vous avez envoyé il y a juste trois minutes ?
- Plus généralement, vous ne pouvez vous empêcher d'allumer la télé dès qu'il y a un moment de silence chez vous et le fait de ne plus avoir Internet à la maison vous donne l'impression que le monde tourne sans vous ?

Si vous êtes ne serait-ce que dans un seul de ces cas-là (et si c'est le cas, je suis sûr que vous êtes dans au moins 80 % des cas cités), c'est que vous êtes en pleine addiction à l'information et qu'il est temps pour vous de le reconnaître.

En le reconnaissant, vous apprendrez à mettre en œuvre des systèmes qui vous recentreront sur l'action et la réflexion productive.

Les chapitres qui suivent vont vous y aider.

Désormais, **ne consommez que l'information qui vous servira pour agir**, pas pour briller en société.

Tuer la masse d'information, la réduire au strict nécessaire est aussi un chemin qui mène à « **faire plus avec moins** ».

Comme pour ce qui a été dit jusqu'à présent, appliquez **la loi de Pareto** à toutes les sources d'information, et ce, de manière drastique. Ne gardez que 20 % de ce qui produira 80 % de vos résultats.

Ne fonctionnez plus en mode « *je vais enregistrer cette information au cas où* ». Utilisez plutôt le mode « *je consommerai l'information le jour où j'en aurai besoin. Pour l'instant, j'avance* ».

Faites dès à présent le tri et ne gardez que deux ou trois canaux d'information utiles qui vous servent réellement dans le cadre de vos responsabilités. Vous libérerez ainsi du temps et de l'énergie mentale et vous pourrez retrouver votre concentration. **Ne culpabilisez pas.** Vous n'êtes pas censé devenir des puits de science. Réalisez dès à présent qu'en éliminant, on retient mieux et surtout que très peu d'informations changent vraiment notre vie et notre manière d'agir.

La seule ressource qui soit déterminante pour vous, pour vos missions, pour vos agents, votre collectivité, vos collègues, vos supérieurs ou vos partenaires, ce n'est pas la masse d'information que vous possédez. **C'est la manière dont vous utilisez votre cerveau.**

Et la prochaine fois qu'un petit mariol étalera sa science devant tout le monde, demandez-lui où il en est de telle ou telle mission qui devait être menée à bien depuis quelque temps. Normalement, il devrait vous répondre que « *c'est dans les tuyaux* » ou alors qu'« *il existe des points bloquants, bla-bla-bla* ».



Astuce

Le matin, en arrivant à votre bureau, ne commencez jamais, je dis bien jamais, par la lecture d'une source d'information : site Internet, newsletter, journal... Cela vous évitera de laisser aller votre cerveau à des pensées et des réflexions qui vous éloignent de vos objectifs et donc de votre propre productivité.

Gardez ces sources d'information pour votre pause-café ou votre pause déjeuner.

H - Télétravail et cloud-computing : la fin du post-it

Le cloud-computing

Définition Wikipedia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing#Principes_-_le_nuage

Un nuage (anglais *cloud*) est un ensemble de matériels, de raccordements réseau et de logiciels qui fournissent des services sophistiqués que les individus et les collectivités peuvent exploiter à volonté depuis n'importe où dans le monde. Le *cloud computing* est un basculement de tendance : un passage de la production interne d'aptitudes par l'acquisition de matériel et de logiciel, vers l'utilisation d'une aptitude qui est un service fourni par des tiers et mis à disposition via Internet. De la même manière que quelqu'un qui doit transporter un meuble et qui n'a pas de véhicule peut en acquérir un ou faire appel à une entreprise de transport, quelqu'un qui a besoin de capacité de stockage informatique peut soit acquérir un disque dur, soit faire appel à une société qui offre un service de stockage. Les caractéristiques essentielles d'un nuage sont la disponibilité mondiale en self-service, l'élasticité, l'ouverture, la mutualisation et le paiement à l'usage.

En matière d'organisation du travail et de gestion de l'information, que ce soit dans la sphère personnelle ou professionnelle, il n'est pas rare de voir s'opposer deux types de personnes.

D'un côté, les partisans du bloc-notes, du tout papier, du post-it, voire du « J'ai tout dans la tête, inutile de le noter », qui préfère cette position car elle offre beaucoup plus de souplesse en termes de gestion de l'information. De l'autre côté, les partisans du tout numérique, du mail à outrance et de l'informatisation de la moindre information qui sera stockée sur un serveur de fichiers, dans une base de données ou dans un agenda partagé, qui eux préfèrent la sécurisation et la persistance de l'information au travers d'outils numériques.

La nuance étant de mise, force est de constater que les outils numériques émergents basés essentiellement sur du *cloud-computing* ont pour vocation justement d'apporter une certaine souplesse à l'organisation numérique de certaines de nos données.

Entendons-nous bien : prendre des notes à la main et stocker nos pense-bêtes sur des post-it est une chose des plus normales que nous faisons tous. Mais c'est lorsque ce mode de fonctionnement devient un mode d'organisation que l'efficacité même d'un groupe de personnes peut s'en voir dégradée.

Même s'il est vrai que la capacité d'organisation vient de l'individu et non pas de l'outil utilisé, il est bon de réaliser que certains outils numériques actuels vont permettre de changer notre vision des choses en termes d'organisation de tâche, que ce soit dans nos vies personnelles ou professionnelles. Et cela sera d'autant plus vrai que le télétravail et la mobilité sont des phénomènes qui vont se développer dans la fonction publique territoriale.

Concernant ces outils de *cloud-computing*, en voici trois qui ont retenu mon attention et qui apportent souplesse et mobilité à toute personne souhaitant à terme se détacher des problèmes de crash de disques durs, de systèmes d'informations trop verrouillés ou de clé USB défectueuse. Avantage des plus appréciables : ils sont gratuits dans leur version de base. Comprenons-nous bien : ils ne seront peut-être pas utilisables directement dans un quotidien professionnel territorial, mais ils vont changer notre vision du travail et de l'organisation de celui-ci à très court terme.

1. Evernote

Simple et efficace, Evernote (<http://www.evernote.com>) permet de stocker en ligne tout ce qui était avant couché sur des bouts de papier : notes de frais, idées, numéros de téléphone, pense-bêtes. Vous pouvez aussi stocker dans les notes que vous créez des pièces jointes au format jpg, Word, Excel ou pdf. Pour des fichiers Word ou Excel, vous pouvez même en modifier le contenu sous Evernote qui gardera la version modifiée du fichier Excel. Il existe une version au format web et une version téléchargeable très simple à utiliser avec notamment un système de classement permettant d'organiser vos notes par thème. Pour les détenteurs de smartphone, il existe une version mobile de Evernote qui permettra par exemple de prendre une photo et de la charger immédiatement en ligne sur votre compte Evernote. Cela peut être intéressant pour transmettre en urgence des photos à des collaborateurs ou pour prendre sur l'instant des photos de documents afin de ne pas les garder (notes de frais, photos de chantiers, etc.).

Evernote est donc une zone d'échange de fichiers temporaires ou pas soit entre vous et vous-même, soit entre vous et vos collaborateurs. Très appréciable, il existe une version professionnelle permettant d'augmenter la capacité de stockage et assurant des échanges sécurisés.

Bien entendu, il vaut mieux ne pas utiliser ce genre d'outil pour des données ultra-sensibles, mais on pourrait imaginer que l'un de vos proches y dépose la liste de courses à faire que vous auriez oubliée chez vous ou bien que l'un de vos collègues de travail y échange avec vous des documents pour une réunion, sans avoir à passer par le mail ou le serveur de fichier non accessibles.

2. Remember The Milk

Remember The Milk (<http://www.rememberthemilk.com/>) est un outil gratuit en ligne permettant de gérer les listes de choses que l'on a à faire. Remplaçant définitivement le bloc-notes contenant nos listes à rallonge, il permet d'organiser nos listes de choses à faire (ou to-do list), quel que soit l'endroit où nous nous trouvons. Au delà des facilités qu'il apporte en termes de mobilité, ce site en ligne permet de mieux structurer nos pensées, de fixer nos priorités et de pouvoir automatiser le rappel et le partage de ces missions. Couplé à Google agenda, il fera des miracles. Seule nécessité : il faut savoir fixer ses priorités pour créer les bonnes listes.

3. Drop Box

Drop Box est le dernier outil que je souhaitais vous présenter. Mais pour ce dernier cas, je ne m'étendrai pas sur des lignes et des lignes pour vous le présenter tant la vidéo de présentation lorsque l'on arrive sur la page du site <http://www.dropbox.com/> est claire et didactique.

I - La gestion des e-mails



Définition

Addiction: répétition d'actes susceptibles de provoquer du plaisir et de soulager un malaise intérieur.

Le courrier électronique est définitivement le fléau qui fait descendre en flèche la productivité des organisations territoriales. **C'est le prétexte absolu pour ne pas passer à l'action.** Vous allez voir, je vais prendre un exemple très parlant.

Combien de fois par jour vérifiez-vous votre courrier postal personnel à votre domicile ?

Une fois.

Soit vers midi le week-end. Soit le soir en rentrant de votre travail.

Pourtant, vous recevez souvent des courriers importants qui demanderont un traitement : factures à payer, déclaration d'impôts, pensions alimentaires, contraventions autoroutières, et tout un tas d'autres courriers très sympathiques.

Pour autant, vous ne vous sentez pas obligé de rester à la maison dix heures par jour pour aller vérifier si le facteur est passé, n'est-ce pas ?

Alors pourquoi le faites-vous avec vos e-mails ?

Lorsque vous avez récupéré votre courrier du jour avec ces divers documents, qu'en faites-vous ? Ne me dites pas que vous allez traiter immédiatement les courriers et les classer immédiatement après traitement dans les jolies pochettes étiquetées de la boîte à archive bleue dédiée aux « factures diverses » ? Je ne vous croirai pas.

Ce que vous allez faire, c'est que vous déposerez ces courriers dans une assiette plate proche de l'entrée et près du vide-poches ou dans un tiroir en attendant de le traiter. Non ?

En aucun cas, vous ne traiterez et rangerez ce que vous avez reçu en temps réel.

Alors pourquoi le faites-vous avec vos e-mails ?

Lorsque vous envoyez un courrier postal à une connaissance ou un partenaire professionnel, vous n'espérez pas que cette personne vous réponde dès qu'il aura ouvert votre pli, n'est-ce pas ?

Alors pourquoi le faites-vous avec vos e-mails ?

Je vais vous dire pourquoi nous avons appris à développer une relation fusionnelle avec notre logiciel de messagerie.

D'une part, car nous devenons dépendants du contact que cela crée avec nos pairs. Il est bon d'avoir des nouvelles de certaines de nos connaissances. Ces échanges nous resituent dans la collectivité et sont un témoin flagrant de notre existence et du fait que l'on s'adresse à nous parce que l'on a besoin de nous.

L'autre réponse à cette question est plus sournoise : **nous agissons par facilité et nous nous réfugions derrière notre client de messagerie plutôt que d'affronter les problèmes de la vraie vie.**

Vous voyez ce dont je veux parler, non ? Écoutez plutôt.

Lorsqu'un dossier n'avance pas et que notre supérieur nous demande où nous en sommes, nous répondons quoi ? Que c'est la faute à Duschmok. Ce satané Duschmok, ce coupable parfait à qui nous avons envoyé un e-mail il y a trois semaines et qui n'a pas répondu. Un nouveau prétexte, ce Duschmok. Pour faire avancer le dossier, nous aurions dû aller voir ce M. Duschmok dans son bureau et lui dire combien il était important qu'il nous réponde. Il aurait fallu que nous lui expliquions le contexte dans lequel s'inscrivait notre demande de manière à ce qu'il en retire un sens. Cela lui aurait conféré un certain pouvoir et il en aurait retiré une vraie reconnaissance.

Mais non.

Cela nous était bien trop difficile. Un mail expéditif, voire méprisant, avec la moitié des informations nécessaires à la réalisation de la demande nous est apparu comme un moyen beaucoup plus efficace de « cracher » ce que nous avions à demander.

Ainsi, en restant cachés derrière notre excuse à 2 euros : « *Mais j'ai envoyé un mail* », nous évitons le dialogue, le contact ou le conflit ouvert selon le cas et la nature de nos rapports. Nous nous donnons bonne conscience et vraisemblablement une bonne raison supplémentaire d'aller à la machine à café, refaire le monde et dire « tout le bien que nous pensons » de M. Duschmok.

Croyez-moi : **le mail, lorsqu'il est mal utilisé, est une plaie antiproduktivité et l'alibi favori des fainéants intellectuels.** Certaines personnes en ont même fait un métier à part entière : forwardeur de mails. Ils sont sur l'organigramme, transfèrent des mails en se faisant appeler « chefs de projet », « pilotes » ou autre appellation, mais ne le sont pas vraiment et ne produisent aucun résultat. Vous en avez sûrement un dans votre entourage proche.

Soyons sérieux : pour apprendre à utiliser correctement la messagerie électronique, voici un programme d'entraînement intensif et applicable immédiatement. Attention, vous allez face à vous-même et vous vous surprendrez à ne pas être capable d'aller retirer un mail « vite fait bien fait » en cachette, histoire de vous soulager. Comme le fumeur qui veut s'arrêter, vous vous surprendrez à penser : « *Allez, je les retire juste une fois, et après, promis, je m'arrête !* »

Rassurez-vous, c'est tout à fait normal. Il faut du temps pour se désintoxiquer.

« Interactif : Tout ce qui vous empêche de communiquer avec vos proches parce que vous passez des heures sur un PC à surfer sur Internet ou à jouer en réseau. »

Luc Fayard

Extrait du *Dictionnaire impertinent des branchés*

Programme de désintoxication électronique

- **Ne jamais, jamais commencer sa journée de travail par la lecture de vos e-mails :** ce serait un nouveau prétexte pour faire un peu de classement, du renommage de dossiers, etc.
- **Ne jamais classer les mails en temps réel.** Supprimez ceux qui ne servent à rien. Classez les mails une fois par semaine maximum.
- **Lever le relevé de mails automatique :** c'est une source d'interruption et donc d'alibi : « *Oh, j'ai un mail, donc j'ai des amis... Donc je m'interromps...* »
- **Couper l'alerte sonore de votre messagerie.** Vous en avez déjà assez avec les SMS et autres pokes sur Facebook. D'ailleurs, mettez votre portable en silencieux et coupez tous les réseaux sociaux.
- **Vérifiez vos e-mails deux fois par jour maximum :** une fois à **11 h 00** et une fois à **16 h 00**. Ne soyez pas anxieux. Si c'est une vraie urgence (revoir la définition dans le chapitre sur l'urgence), on vous appellera pour vous l'annoncer. Ou alors c'est que ce n'est pas urgent.
- **Rédiger chaque mail comme un courrier manuscrit :** soyez clair, précis et complet sur votre demande. Donnez toutes les informations en un seul coup plutôt que de miser sur des allers-retours incessants pour dire exactement ce que vous voulez.

BONUS : Le cas des réseaux sociaux

- **Supprimez la connexion automatique à vos réseaux sociaux** : Facebook, Twitter, Viadeo, Copains d'avant, etc. Ne laissez jamais votre ordinateur se connecter automatiquement à toutes ces sources.
- Connectez-vous uniquement pendant votre pause. Le mieux étant d'éradiquer complètement ces réseaux et de ne vous y consacrer que lorsque vous êtes dans votre sphère privée.

Apprenez la précision et la concision

Dans vos courriers, apprenez à être précis et à utiliser des séquences « si-alors-sinon » pour éviter des allers-retours incessants et épuisants pour tout le monde.

Exemple : Courrier à M^{me} Dupont copie M. Durand

« Bonjour Madame Dupont,

Pourriez-vous inviter M. Durand à la réunion sur la réorganisation de la direction générale du 24 septembre 2012 car je ne pourrai y assister moi-même ?

Nous en avons parlé avec M. Durand et il a toute ma confiance pour représenter notre service lors de notre réunion. Ainsi adressez-vous à lui si, suite à ce mail, vous aviez besoin d'informations supplémentaires. Monsieur Durand, si vous n'êtes pas disponible, je vous autorise à nommer un de vos collaborateurs pour nous représenter. Ne me soumettez pas son nom, je vous fais confiance quant à la décision que vous prendrez.

Merci de me faire parvenir le relevé de décision et de m'en faire un compte rendu de quinze minutes le lendemain de la réunion.

Je vous envoie dès demain ma position sur ce débat et ce que vous aurez à dire.

Monsieur Durand, rendez-vous donc le 25 septembre pour votre compte rendu.

Madame Dupont, merci d'avance pour votre collaboration.

Cordialement,

PS : Ce mail vaut pour autorisation écrite. »

Apprenez à être simple, complet, non brutal mais direct.

Si les gens reviennent vers vous malgré tout, c'est que :

- vous ne leur faites pas assez confiance et qu'ils le sentent ;
- vous ne leur avez pas tout dit ou donné pour qu'ils agissent sans vous ;
- vous n'avez pas correctement délégué (voir le chapitre sur la délégation dans la partie 3).

Pour tout ce qui concerne la désintoxication électronique, faites le test, ne serait-ce qu'une fois. Vous verrez que vous ne serez pas coupé du monde et que peu de choses sont vraiment urgentes. Je peux aussi vous assurer que vous aurez beaucoup, beaucoup de temps devant vous. Du moins, si vous arrivez à repousser d'autres types d'interruptions telles que celles qui suivent.

J - Apprendre à dire non aux autres et à soi

« Je ne peux pas vous donner la recette de la réussite,
mais je peux vous donner la recette de l'échec :
essayer de faire plaisir à tout le monde, tout le temps. »

Herbert Bayard Swope

Il n'y a pas que les sources d'information et les e-mails qui vous barrent la route vers la liberté absolue et la productivité.

Il y a aussi les gêneurs. Ceux qui vous interrompent et vous pompent toute votre énergie jour après jour pour des prétextes liés à des problèmes, des soucis et de l'urgence.

Et le premier gêneur qu'il faut apprendre à maîtriser, c'est vous-même. Vous allez sûrement être vexé, mais je dois vous le dire : **toutes vos idées ne sont pas géniales** et celles qui sont vraiment mauvaises sont des interruptions en puissance qui vous détournent de ce que vous avez à faire.

Ne vous fustigez pas. C'est normal. Le cerveau a besoin de passer d'une chose à une autre. Il a été conçu pour cela. Il a besoin de distraction.

Mais comme pour le reste, c'est lorsque le passage d'une idée à une autre devient chronique et systématique qu'il faut mettre en œuvre un système pour rester concentré.



Astuce

Chaque fois que vous êtes concentré et que, d'un coup, vous passez d'une idée à une autre, écrivez tout ce qui vous passe par la tête sans retenue ni répression. Lorsque c'est fait, regardez ce que vous avez écrit et déchirez la feuille sur laquelle vous avez écrit tout cela et remettez-vous au travail. Vous gagnerez de précieuses minutes ainsi.

L'objectif n'étant pas de travailler huit heures d'affilée sans lever le nez. Travaillez de trente minutes à une heure d'affilée sans interruption vous fera faire des bonds de géant en termes d'obtention de résultats.

Il faut donc apprendre à se dire non à soi-même et ne pas confondre enthousiasme et priorité. S'accrocher à sa « to-do list », commencer par de petites missions, planifier par micro-objectifs, savoir laisser reposer et se refixer des priorités sont des actions régulières qui vous permettront de rester concentré.

Bien.

Cela étant dit, maintenant que nous nous sommes occupés de notre propre cas, il est temps de passer aux autres gêneurs qui vont bien involontairement se mettre en travers de votre route pour essayer de grappiller peu à peu un peu de votre énergie et de votre temps.

C'est assez paradoxal, mais c'est lorsque l'on se plaint de ne pas avoir assez de temps pour tout faire que nous allons accepter les problèmes des autres comme pour nous évader de ce qui nous incombe vraiment. Ce surengagement épuisant et pénalisant vient du fait que nous avons mis au même niveau « avoir beaucoup à faire » et « se sentir important ». Pourtant, ce surengagement n'est qu'un prétexte supplémentaire pour s'interrompre. Surtout que, lorsque l'on accepte une charge supplémentaire, nous ne sommes jamais vraiment réalistes sur le temps que nous prendra une mission.

Comme pour nous-mêmes, il faut savoir dire non aux gens et utiliser le pouvoir du non pour rester concentré. La réalité est que l'on regrette toujours de dire oui. Rarement de dire non.

Je sais que cela fera trembler nombre d'entre vous mais, aussi difficile que cela puisse paraître, vous devez savoir refuser certaines demandes ou requêtes de vos collaborateurs.

Certes, vous allez devoir affronter une certaine impopularité. Les gens vexés seront légion et il vous sera reproché d'être un mauvais collaborateur, quelqu'un sur qui on ne peut pas compter et les phrases du style : « *Il faut lui envoyer un bristol pour qu'il daigne se déplacer ou aider quelqu'un* » fuseront dans tous les sens. Les gens diront de vous que vous ne savez pas collaborer et brandiront bien haut le panneau de l'entraide, du partage. Malheureusement, ces gens-là ne savent pas que « interruption » est différent de « collaboration » et ils seront surtout énervés que vous ne vouliez pas faire leur travail à leur place.

Raccrochez-vous à ceci : il est impossible de produire un résultat cohérent et finalisé en s'arrêtant toutes les cinq minutes. Donc, face aux réactions virulentes que vous pourriez provoquer, la seule réponse que vous devrez apporter et sur laquelle il vous faudra communiquer largement sera : vos résultats.

En refusant d'être interrompu, vous pourrez multiplier votre productivité par dix et les résultats suivront naturellement. Lorsque l'on observera que vous rendez votre travail deux fois plus vite que tout le monde, on ne pourra pas vous reprocher d'avoir refusé telle ou telle demande bizarre qui n'avait que pour seule source l'incapacité du demandeur à traiter le problème qu'il avait lui-même créé.

Ce que je vous propose de faire n'est pas aisé. D'ailleurs, pourquoi le non est-il si difficile ? Tout simplement parce qu'il nous oblige à certaines confrontations désagréables que l'on ne souhaite pas vivre. **On a du mal à dire non lorsque l'on base nos choix et notre engagement sur le fait de « plaire aux autres »**. Malheureusement, chaque fois que vous acceptez le problème d'un autre, vous adoptez un enfant avec tout cela comporte comme responsabilité, soucis et ennuis.

Retenez ceci : obtenir des résultats est à l'opposé de gagner un concours de popularité. C'est triste, je sais. Mais c'est vrai.

Pour autant, ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit. Dire « non » ne signifie pas devenir un iceberg imbuvable, inaccessible ou agressif. Dire « non » signifie « rester maître de ses priorités ». Pour cela, il vous faudra communiquer et réorienter la demande de manière « légère » mais claire.

Vous allez voir, il y a bien des moyens de nuancer un refus dans le seul objectif de continuer à avancer sur votre travail.



Trois astuces pour apprendre à dire non

Vous ne pourrez pas toujours dire non à votre supérieur ou à vos collègues sous prétexte que ce que vous faites est important. C'est pour cela que vous pouvez nuancer votre propos avec les trois moyens suivants.

Astuce n° 1 : si le demandeur est votre supérieur, demandez-lui de supprimer une tâche importante qu'il vous a déjà fixée chaque fois qu'il vous en demande une nouvelle. Expliquez-lui que l'on ne peut faire entrer dix heures de travail dans huit heures de temps disponibles. Profitez-en ainsi pour lui demander si c'est important ou urgent (s'il vous dit que c'est pareil, donnez-lui un exemplaire de cet ouvrage et marquez-lui la page où se trouve l'explication de la différence entre « urgent » et « prioritaire »).

En agissant ainsi, vous démontrez que :

- vous aviez bien pris en compte ces précédentes demandes ;
- que vous maîtrisez votre emploi du temps ;
- que vous savez ce que vous avez d'important à faire.

Astuce n° 2 : quel que soit le demandeur, proposez des options. Dites que vous ne pouvez répondre favorablement immédiatement mais que vous pourrez faire ce qui vous est demandé sous un délai clair et ferme : dans deux heures, dans deux jours, par exemple. Le résultat sera le même : vous apparaîtrez comme quelqu'un de fiable qui sait où il va. Vous protégerez vos ressources tout en ne passant pas pour un ours.

Astuce n° 3 : expliquez calmement que vous aimeriez vraiment accéder à la demande qui vous est faite mais que « vous vous sentez actuellement débordé ». Personne au monde ne peut vous reprocher ce que vous ressentez. Vous apparaîtrez ainsi comme quelqu'un de fondamentalement humain et vous exprimerez donc un réel sentiment de débordement. Ainsi, vous aurez toute latitude pour rebondir sur les deux premières astuces.

La gestion des appels téléphoniques et des visites impromptues : les neuf règles de la non-interruption

Vous recevez quotidiennement des appels téléphoniques ou des visites dans votre bureau. Si vous souhaitez avancer, et travailler au mieux pour vous ou votre équipe, il vous faudra apprendre aux gens à ne pas perdre de temps. Pour cela, le principe absolu à suivre sera : **n'encouragez jamais les gens à bavarder**. Il y a bien assez d'occasions comme ça.

Ainsi, lorsque l'on vous appelle ou que l'on entre dans votre bureau :

- **règle 1 :** ne demandez pas : « **Comment ça va ?** » Vous n'êtes pas médecin, que je sache. Bien. Mais avec un ton courtois et agréable : « **Bonjour, que puis-je pour toi ? Je suis assez occupé.** » Cela amènera la personne à comprendre que vous avez des choses à faire et que, donc, elle va devoir être précise dans sa demande ;
- **règle 2 :** si le demandeur vous propose de repasser, refusez calmement et donnez-lui la chance d'expliquer sa demande en trois minutes. Évitez à tout prix qu'il essaie de rappeler ou de repasser et réglez le problème : **quitte à être interrompu, autant ne l'être qu'une fois ;**
- **règle 3 :** si ce n'est pas une urgence ou que cela prend trop de temps, demandez-lui de vous envoyer un e-mail pour exposer avec concision son problème ;
- **règle 4 :** fixez un ordre de priorité sur vos canaux de communication : orientez les gêneurs en priorité sur le mail, puis sur le téléphone, puis sur une éventuelle entrevue ;

- **règle 5 :** lorsque vous devez avancer et produire un résultat, il faut parfois utiliser les grands moyens pour se protéger des gêneurs. Ainsi, ayez toujours à vos oreilles un casque de téléphone portable. Lorsqu'une personne entre dans votre bureau, simulez une conversation téléphonique, interrompez-vous et demandez au gêneur d'être concis ou de vous envoyer un e-mail comme indiqué précédemment;
- **règle 6 :** à moins d'une véritable urgence, répondez aux messages vocaux, pas aux e-mails. Cela apprendra aux gens à être concis. Apprenez ainsi aux gêneurs à patienter lorsque leurs demandes sont trop floues ou qu'ils veulent simplement que vous fassiez leur travail à leur place;
- **règle 7 :** aidez vos agents à être efficaces. Lorsque l'un d'entre eux vous apporte le résultat de son travail, ne passez pas deux heures à l'écouter vous expliquer toutes les belles choses qu'il a faites et les terribles ennuis qu'il a eus. Donnez-lui la reconnaissance qu'il mérite, félicitez-le, communiquez sur la qualité de son travail **et demandez-lui simplement ce qu'il faut faire ou décider suite à son travail ;**
- **règle 8 :** si on vous demande une réunion ou une entrevue, demandez à ce que l'émetteur vous envoie un ordre du jour précis. **« Oui, je pourrais venir, mais pourriez-vous m'envoyer un ordre du jour précis ainsi que la raison de ma présence ? Cela me permettrait de mieux m'y préparer. »** Dans tous les cas, et nous y reviendrons, évitez absolument toute réunion ou tout coup de fil qui n'a pas d'objectif précis;
- **règle 9 :** ne jamais répondre aux appels téléphoniques provenant d'un numéro de téléphone que l'on ne connaît pas. Au mieux, c'est une erreur, au pire, la personne laissera un message.

Voilà pour ce qui est du « non ». Dire non est une vraie force. Il faut du courage pour affronter le mécontentement de ses collaborateurs. Il faut affronter ses peurs et accroître sa zone de confort. Cela peut prendre du temps. Vous risquez d'énervé pas mal de gens à ne pas répondre à leur impatience. C'est certain.

Mais voici tous les **avantages** que vous retirerez à le faire :

- vous pourrez protéger vos agents en refusant des demandes délirantes et ils pourront eux-mêmes rester centrés sur leurs objectifs ;
- vous verrez votre travail avancer et vous pourrez avancer des résultats pour défendre vos points de vue ;
- vous aurez plus de temps pour vous consacrer à ceux qui ont vraiment besoin de vous ;
- vous libérerez votre cerveau et aurez un vrai sentiment d'accomplissement personnel à produire des résultats concrets et palpables ;
- même si vous ne gênez pas votre attitude, vous serez considéré comme quelqu'un de professionnel, de fiable et de définitivement productif.

K - Maîtriser les réunions

« Les réunions sont une activité hautement complaisante, à laquelle on prend très vite goût, à laquelle s'adonnent généralement les entreprises et autres organisations parce qu'elles ne peuvent pas se masturber pour de bon. »

Dave Bary

Soyons clairs : nous pourrions passer des heures entières à bavasser sur l'inutilité et l'antiproduktivité des réunions. Toutefois, je vous propose de gérer ce chapitre de manière concise et expéditive afin de ne pas passer trop de temps à la réunionite. Elle vous en prend déjà assez comme cela, non ?

Ainsi, **les réunions sont l'enfer sur terre**. De l'antimatière en puissance. Un véritable trou noir ne dévorerait pas mieux toute l'énergie, le temps et la motivation des participants à une réunion.

Afin d'être efficace et précis, voici les raisons qui font que vous devez appliquer un principe 80/20 drastique sur le choix de vos réunions.

Voilà pourquoi vous devez éliminer la majorité des réunions où vous êtes convié :

- les réunions ne concernent que des mots, des concepts. Pas des choses réelles ;
- le niveau d'information par minute est proche du zéro absolu ;
- les réunions soulèvent encore plus de banalités qu'une discussion chez le coiffeur ou dans un taxi bloqué dans les embouteillages ;
- elles demandent un temps de préparation inversement proportionnel à l'intérêt que porteront les participants à leur contenu ;
- l'ordre du jour est suffisamment vague pour que chacun ne sache pas vraiment pourquoi il est là ;
- une réunion contient toujours un râleur ou un consommateur d'énergie vitale qui prendra plaisir à exister au travers de la réunion et faire perdre du temps à tous les participants ;
- les réunions sont hermaphrodites : elles engendrent une autre réunion, puis une autre, puis une autre... ;
- les participants ont été invités pour leur faire plaisir et ne pas les vexer ;
- le créateur de la réunion invite un maximum de gens en tant que « coupables » potentiels afin de se « couvrir » par rapport à la décision qu'il devra prendre. Si jamais il se trompe, il pourra dire que c'est ce qui lui a été dit en réunion ;
- les décisions importantes ont déjà été prises en amont ;
- on ressort toujours démotivé d'une réunion ;
- on vous invite en réunion pour récupérer votre savoir qui bénéficiera à quelqu'un d'autre. Pas pour vous aider à vous élever.

Malheureusement, au-delà de cet état de fait, certaines réunions sont inévitables.

Si tel est le cas, votre premier réflexe sera de demander à son créateur à quel titre vous êtes convié et quelle sera votre valeur ajoutée. Forcez-le au travers d'un mail à vous expliquer pourquoi il vous invite et ce qu'il attend de vous.

Si la réponse est du type : « *Pour faire un point, histoire d'avoir ton avis* », utilisez alors les techniques de détournement présentées dans le chapitre précédent afin de lui expliquer que votre charge de travail ne vous permet pas de vous libérer. Vérifiez aussi la liste des participants et indiquez à votre demandeur que telle ou telle personne pourra sûrement lui donner toutes les réponses à ses questions. S'il a des questions très précises que personne d'autre ne peut lui fournir, proposez-lui qu'il vous les envoie par écrit et répondez-lui de manière la plus précise possible. Il aura ainsi tous les éléments en sa possession pour se passer de vous.

Dans tous les cas, battez-vous pour ne participer qu'aux réunions qui présenteront les caractéristiques suivantes :

- elles doivent avoir une heure de début et une heure de fin ;
- elles ne doivent pas dépasser une heure ;
- elles doivent avoir un ordre de jour précis ;
- elles doivent se terminer avec des actions à réaliser pour lesquelles un responsable aura été nommé ainsi qu'une date d'évaluation des résultats de ces actions ;
- la réunion devra permettre de prendre une décision. Pas de définir un problème.

Enfin, si l'on vous demande, malgré tout, pourquoi vous ne souhaitez pas assister à une réunion, expliquez à vos détracteurs ce précepte basique lorsque l'on parle de productivité : **15 personnes en réunion pendant 1 heure = 15 heures de travail perdu.**

Dans tous les cas, si vous n'aviez qu'une seule chose à retenir, retenez ceci : **on réunit les gens pour décider. Pas pour réfléchir.**

L - Le brainstorming territorial

La fonction publique territoriale, au même titre que d'autres organisations professionnelles, n'échappe pas aux tendances actuelles, et notamment celle de l'utilisation erronée de termes anglophones. À ce titre, parmi les mots anglophones dont le sens réel est complètement détourné dans les faits, le mot **brainstorming** est sûrement celui qui est le plus utilisé lorsqu'il s'agit de prendre une décision qui devra impacter un projet, un service ou une direction au sein d'une collectivité territoriale.

Tel que compris généralement, le mot **brainstorming** est associé au processus suivant : « Réunissons des gens pour qu'ils parlent ensemble et pour qu'il en émerge quelque chose d'intéressant. » **Ceci n'est pas du brainstorming** : c'est de l'épuisement émotionnel et intellectuel organisé visant à donner l'impression aux gens que leur avis compte alors qu'en fait **ce n'est pas le cas**.

Dans le cas de managers plus ou moins manipulateurs, le but sera même de récupérer le maximum d'idées pertinentes pour les intégrer au cœur d'une décision qu'ils auront déjà prise avant la réunion.

Dans tous les cas, au final, tout le monde parle mais personne n'écoute. Peu de décisions sont prises et tous les participants ressortent de la séance complètement démotivés car dans la plupart des cas cela ne mène concrètement à rien si ce n'est à permettre à certains d'exister le temps d'une joute verbale et à d'autres de se donner bonne conscience dans un simulacre de communication productive.

Tout cela n'est pas du brainstorming.

Le brainstorming est une démarche organisée en étapes visant à faire émerger un maximum d'idées relativement à un problème bien **défini** et dans une période de temps **limitée**.

En réalité, le brainstorming n'est donc pas une tendance ou un concept : c'est un processus permettant d'aboutir à un plan d'action concret.

Le but du brainstorming n'est donc pas la réflexion. La réflexion est un moyen.

Le but du brainstorming est le passage à l'acte.

Étape 1 : Identifier le problème

Le pseudo-brainstorming territorial ne fonctionne pas car généralement, l'ordre du jour n'ayant pas été défini, chaque participant vient participer à la séance avec son problème à lui. Il n'a que faire des problèmes des autres. Les ADDICT (Partie I, II-K) sont d'ailleurs de grands adeptes de cette pratique visant à polluer des séances de travail collaboratives avec des problèmes qu'ils auront créés eux-mêmes.

Le vrai brainstorming vise justement à ce que tous les participants se mettent d'accord dès le début de séance sur le problème à résoudre au cours de la séance. En ce sens, la définition du problème commence déjà à fédérer les participants autour du processus de résolution.

La cible du brainstorming ayant été définie, les idées peuvent commencer à émerger.

Étape 2 : Rassembler et accepter toutes les idées

Lors d'un pseudo-brainstorming territorial, chacun se pose humblement en juge des idées des autres et, tel le sniper embusqué, ne laisse même pas terminer les phrases des autres en utilisant des procédés verbaux ou non verbaux aussi élégants et respectueux que les moues, les sourires en coin, les expirations bruyantes lorsque ce ne sont pas des railleries et moqueries ouvertement formulées. « **C'est du grand n'importe quoi** », formuleront d'ailleurs les plus ouverts d'esprit.

Le vrai brainstorming vise justement à ce que toutes les idées, aussi ridicules ou hors de propos puissent-elles paraître, soient exprimées et notées. C'est le but de cette « tempête mentale » : que les esprits s'expriment et que de l'émission de toutes les idées puisse émerger un consensus de

solution. Il est donc primordial d'accepter à l'unanimité que soient formulées toutes les idées sans exception.

À ce stade-là, c'est la quantité d'idées qui compte, pas la qualité. Pas de dévaluation, de jugement ou de critique à cette étape-là.

Étape 3 : Construire sur les idées des autres

Lors du simulacre de pseudo-brainstorming territorial, les idées sont toujours mises en opposition. Cela vient du fait qu'elles portent en elles l'ego et la frustration de leur émetteur. Le problème est profond puisqu'il s'appuie sur le fait que peu de territoriaux « jouent vraiment collectif ». Les territoriaux qui jouent collectif voient une opportunité dans les idées des autres et sont prêts à ce que leurs propres idées nourrissent la réflexion de leurs partenaires. Ceux qui ne jouent pas collectif ne voient que des obstacles dans les idées émises par leurs... opposants.

À l'inverse, lors d'un processus de vrai brainstorming, les idées doivent se renforcer les unes les autres. Ce sont les idées des autres qui doivent nourrir votre propre inspiration. C'est un flux d'idées complémentaires qui doit permettre de faire émerger une solution et en aucun cas l'opposition tranchée et froide visant à démontrer que cette idée vaut de l'or et que cette autre idée ne vaut strictement rien.

Étape 4 : Lister et enregistrer tout ce qui aura été proposé

Par respect pour l'implication de chaque participant, toutes les idées doivent être listées et notées afin d'être retenues. Encore une fois : le temps de l'évaluation n'est pas encore de mise et toute idée, aussi ridicule qu'elle puisse paraître, doit être listée et répertoriée.

Les ego vont en prendre un coup, mais c'est ainsi que l'on développe une démarche de réflexion collective.

Étape 5 : Catégoriser

Le classement et l'ordonnancement commencent.

Mais pas dans l'absolu : la catégorisation des idées doit se faire relativement au problème à résoudre, fixé en début de séance et accepté par tous les participants.

À ce stade-là, il n'est plus possible d'ajouter ou de supprimer des idées. Il faut juste les trier et les organiser en fonction de critères directement liés au problème ou questionnement ayant provoqué la nécessité du brainstorming.

Étape 6 : Évaluer

Le temps de l'évaluation est enfin là. Au regard du problème à résoudre :

- jetez ce qui semble impossible, inutile et hors de propos ;
- gardez ce qui semble faisable, structuré et plausible ;
- si c'est pratique, réalisable et utile : il faut absolument le garder. Sinon, débarrassez-vous-en.

Étape 7 : Formuler le plan d'action

C'est l'étape la plus difficile pour nombre de managers territoriaux : prendre une décision.

C'est en effet à ce moment-là qu'il faut trancher, attribuer ouvertement des missions et enclencher un passage à l'acte. Toutes les étapes précédentes n'auront réellement de sens que si effectivement le brainstorming aboutit à un plan d'action qui devra être réalisé.

Et c'est à ce moment que sera révélée la vraie nature de la démarche.

Si vous ressortez en ayant l'impression que rien ne se fera, que le plan d'action est trop flou et qu'au final c'est la décision que l'on voulait vous imposer depuis le début qui vient de vous être imposée, c'est que vous venez de vous faire manipuler et que vous êtes victime d'une nouvelle arnaque managériale.

Si vous ressortez du brainstorming motivé en ayant l'impression que les choses vont se faire dans une logique collective, vous avez de la chance. Prenez soin de votre manager et de vos partenaires.



A retenir

- Les participants d'un brainstorming se voient comme des partenaires, pas des opposants.
- Le but d'un brainstorming est de réfléchir pour agir. Pas simplement réfléchir pour réfléchir.
- Si le manager divise pour mieux régner, le vrai brainstorming n'est pas possible
- Si le manager ne sait pas communiquer sur l'importance d'un consensus commun, le vrai brainstorming n'est pas possible.

M - Occupé n'est pas productif : les ADDICT

« Ils s'intoxiquent eux-mêmes avec du travail afin de ne pas avoir à regarder qui ils sont vraiment. »

Aldous Huxley

Il y a un grand nombre de personnes dans les collectivités locales qui ne connaissent pas ou qui ne veulent pas adhérer au principe 80/20.

Pour elles, la valeur d'un individu ou d'une entité ne dépend pas des résultats qu'il obtient. Non, chers amis : pour elles, la valeur d'un individu ou d'une entité dépend uniquement de la souffrance, des ennuis et du nombre d'heures massif passées au travail.

Elles n'ont pas compris que l'occupation des plages horaires n'est pas synonyme d'efficacité. Certaines personnes restent tard au bureau même si elles ont arrêté de réfléchir depuis longtemps, sauf dans le cas où elles doivent finir une communication sur Facebook ou une partie de solitaire.

Une fois de plus, dans leur esprit, c'est l'approche par le volume qui est privilégiée. Pas par l'efficacité.

Ainsi donc, soyez les bienvenus au pays des ADDICT, le pays qui rend gloire à ceux qui souffrent dix heures par jour.

Les ADDICT ? Vous ne connaissez pas ? Les Agents Définitivement Débordés Intoxiqués à la Charge de Travail. Je suis sûr que vous en connaissez certains.

Première caractéristique : pour eux, seule la force brute compte et ils créent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent. Se noyant régulièrement dans un verre d'eau, ils envoient des heures et des heures de travail au visage de problèmes qui pourraient être réglés en quelques minutes de réflexion. En faisant ainsi, ils se font briller, et cela en compensant une fainéantise intellectuelle par des actions de passage en force.

Autre caractéristique : les ADDICT aiment se faire passer pour des superhéros en résolvant des crises qu'ils auront créées eux-mêmes. Saupoudrez tout cela d'un peu de passion, une pincée de colère et de 3 grammes de stress, et vous aurez le futur chef de service ou directeur de sa propre équipe dans les mois qui suivent.

N'essayez pas de les arrêter, ils ne feraient qu'accentuer leur mouvement fou tout simplement pour ne pas être démasqués. Et que découvrirait-on si on les démasquait ? Tout simplement que l'on peut faire leur travail d'une semaine en deux heures, qu'il n'y aurait plus de raison valable pour eux de rester jusqu'à 18 h 30 et, surtout, qu'ils n'ont que cela dans la vie.

D'un point de vue humain, certains d'entre eux ne sont pas des « gentils ». Ils vous feront croire qu'ils font tout cela pour le bien de la collectivité ou de leurs collaborateurs. C'est faux.

Les ADDICT sont souvent des gens qui « comptent les points en détail » et tiennent les comptes. Ils surveillent les autres, pointent les heures d'arrivée ou de départ pour bien faire remarquer que, eux,

sont restés tard afin de justifier une prime ou un avancement. Bien sûr, ils pensent faire plus que d'autres, se disent perfectionnistes, mais la réalité est qu'ils ne font que perdre leur temps sur des détails au lieu de passer au problème suivant.

Parfois, ils parlent fort en réunion et occupent le temps de parole afin d'expliquer tout ce qu'ils font au détail près. Ils claquent les portes, ont l'air soucieux, soufflent, parlent beaucoup, courent dans les couloirs, se plaignent que personne ne les aide. Ils méritent bien une promotion, non ?

Vous voyez, je vous avais bien dit que vous connaissiez ce genre d'individus !

Les **ADDICT** sont le contraire du progrès. Ce sont eux qui vous ralentiront dans votre quête de « faire plus avec moins ». Ils sont angoissés et anxieux et ne pourraient supporter de ne pas avoir tout un tas de choses inutiles à faire qui leur permettent d'exister.

Ils ne comprendraient pas une seule ligne de ce qui vient d'être dit dans ces pages.

Ils sont incapables de déléguer une activité et, d'ailleurs, ils se plaignent de ne jamais avoir assez de ressources. Sous prétexte de vouloir « bien faire », ils aimeraient que tout le monde souffre comme eux. Si vous ne faites pas autant d'heures qu'eux, si vous êtes détendu et l'esprit léger, c'est que, pour eux, vous êtes un ennemi. Si vous semblez stressé, en colère, si vous claquez les portes, alors vous les rassurerez et vous ferez partie de leur clan.

« *Travailler efficacement pour moins souffrir* » est un concept qui, pour eux, relève de la science-fiction ou de la folie. Ces gens-là feront exactement le contraire de tout ce qui a été dit jusqu'à présent.

Le pire dans tout cela est que ces personnages feront culpabiliser ceux qui sont plus efficaces et qui finissent plus tôt. Car, bien sûr, le vrai héros, lui, a produit des résultats, pris des décisions, aura délégué sérieusement auprès de personnes compétentes et sera rentré chez lui à 17 h 00.

Malheureusement, ce sera justement à ce héros-là que l'on reprochera d'être parti tôt, ou de ne pas avoir autant souffert que M. Tricheur ou M^{lle} Rétention d'information.

Et vous dans tout cela ? Face aux **ADDICT**, que devez-vous faire ?

- Éviter le plus possible que leur attitude atteigne vos résultats ;
- les aider à voir les choses différemment par petites touches ;
- comprendre pourquoi ils font cela ;
- les démasquer avec des faits, des résultats, du concret.

Les faits et écrits, les résultats et comptes rendus sont votre meilleure arme contre la passion et la rumeur, contre les bruits de couloir et les mauvais esprits. Un paragraphe consacré à ce thème se trouve dans la partie 3, chapitre II-C.

Apprenez à maîtriser votre temps, votre énergie et **produisez des résultats**, soit directement, soit au travers de votre équipe. Une fois produits, posez-les sur la table et demandez aux **ADDICT** où ils en sont, eux. Normalement, il devrait vous dire qu'ils ont eu des problèmes, des soucis, qu'ils ont eu beaucoup de réunions, qu'ils manquent de ressources, etc., etc.

Dans tous les cas, il vous faudra réaliser que vous ne pouvez changer les gens. La seule chose que vous puissiez faire, c'est créer un environnement qui leur permette de voir les choses différemment. Nous reviendrons sur cet aspect des choses dans la partie consacrée au fait de lâcher prise, pour mieux vivre sa condition de manager.

Un bureau un peu trop bien rangé

Pierre-Jean est une personne que j'ai rencontrée dans le cadre d'une préparation au concours d'ingénieur territorial que j'avais organisée. Voici comment s'est passée sa première rencontre avec un ADDICT :

Un jour comme les autres, un de ses responsables entre dans son bureau pour discuter. Pierre-Jean s'interrompt donc et commence à échanger quelques mots sur des sujets d'actualité dans le service avec son supérieur.

En fin d'entretien, son supérieur lui dit : « **Pierre-Jean, je n'ai vraiment rien à vous reprocher à part une chose.** » Interloqué et pendu à ses lèvres, Pierre-Jean l'écoute continuer : « **Ce que je vous reproche, c'est que votre bureau est bien trop net. Tout est rangé. On dirait que vous n'êtes pas débordé, que vous n'avez pas d'ennui. Cela me donne l'impression que vous ne faites rien.** »

Incroyable, non ? Son supérieur devait être tellement tendu et stressé intérieurement qu'il ne pouvait supporter de voir quelqu'un qui gère les choses les unes après les autres, calmement, en maîtrisant son stress, sans pour autant soulever des montagnes de passion et d'agitation.

Ayant compris son état d'esprit, Pierre-Jean m'a alors confié qu'il avait décidé de faire exactement ce que l'on attendait de lui. Il a mis du désordre sur son bureau et a même développé le concept : il a commencé à râler régulièrement, à s'agiter et à faire entendre sa voix. Il a pris régulièrement un air soucieux, s'est mis à courir dans les couloirs. Il m'a confié que cela était rassurant au possible pour son supérieur et que, jusqu'à un certain point, ce petit jeu de rôle lui a été des plus profitables. Jusqu'à ce qu'il n'en puisse plus personnellement et qu'il décide de ne plus jouer à ce jeu-là et de quitter ce qu'il qualifiait de « grand cirque comique ».

Ne devenez pas un **ADDICT**. Soyez un vrai manager !

N - Ne pas gérer les horaires – Gérer les résultats

Hors de question que vous m'entraîniez sur ce terrain-là !

Je n'entrerai pas dans le débat stérile sur le fait de placer des pointeuses à horaires ou pas.

Un agent qui n'est pas motivé ne fera pas ce qu'on attend de lui, et ce, que vous pointiez ses horaires ou pas. Que préférez-vous : un agent à l'heure ou un agent qui produit des résultats ?

Le paradoxe est que, lorsqu'un agent est motivé, non seulement il produit des résultats, mais il y a de fortes chances pour qu'il soit aussi à l'heure.

Soyons clairs : si vous traitez les gens comme des enfants, vous obtiendrez du travail d'enfant.

Bien entendu, cela ne veut pas dire accepter que vos agents arrivent à 10 h 30 du matin. Toutefois, aller reprocher à un agent d'arriver quinze minutes en retard alors qu'il fait partie de ceux qui produisent le plus relève vraiment de la mesquinerie, voire de l'incompétence. Surtout lorsque, dans le même temps, on laisse certains agents faire ce qu'ils veulent sous prétexte qu'ils sont « ingérables ». **C'est donc une double peine pour les plus productifs et les plus motivés** : d'abord, on les sanctionne en n'ayant pas le courage d'aller affronter les « ingérables », et ensuite, on les sanctionne en leur reprochant un quart d'heure de retard.

C'est qu'il en faut du courage pour affronter un « ingérable » et faire en sorte de le motiver !

D'autant plus que les managers qui « gèrent les horaires » sont ceux qui sont le moins capables de vous fixer des objectifs. S'ils en étaient capables, ils pourraient écrire ces objectifs et vous demander de les tenir. Or, puisqu'ils n'y arrivent pas, ils se donnent bonne conscience en essayant de contrôler les agents par les horaires.

Retenez ceci : la capacité d'un cadre supérieur à surveiller ses agents à la minute près est inversement proportionnelle à sa capacité à avoir une vraie vision sur ses objectifs et ceux de ses agents.

Vous y penserez la prochaine fois que quelqu'un vous parlera de vos horaires.

Pour « *faire plus avec moins* », je vous le répète : il vous faut dès maintenant baser votre management sur l'efficacité et les résultats.

Et si vous venez de prendre le train en route, reprenez donc ce qui a été dit précédemment dans cette partie 1.

0 - Et maintenant ?

Maintenant, si vous appliquez à la lettre ce qui vous a été expliqué dans ce chapitre, vous devriez être capable :

- de limiter vos interruptions ;
- de reconduire les gêneurs face à leurs responsabilités ;
- de faire l'important plutôt que de traiter les problèmes par le volume ;
- de maîtriser les flux d'informations qui vous saturent ;
- de ne plus vous cacher derrière alibis et excuses divers et variés pour faire les choses importantes, même si elles sont désagréables.

Ainsi débarrassé, du moins en partie, de ce qui vous entravait jusqu'alors, vous avez désormais plus de temps et plus d'énergie pour réfléchir à votre vision et à construire votre système de management.

Bien sûr, vous ne pourrez pas toujours dégager autant de temps que ce que vous le souhaiteriez, mais l'ensemble des outils qui viennent de vous être fournis vous guidera, d'une part, vers une cible à atteindre et, surtout, vous empêchera de vous plaindre du fait que vous estimez ne pas avoir assez de temps.

Aussi léger que cela puisse paraître, vous allez voir que, rapidement, vous allez devoir lutter contre l'envie féroce et quasi compulsive de retomber dans les interruptions et les broutilles que vous avez si brillamment éliminées.

Car, maintenant, vous devez vous engager et construire le management dont vous avez toujours rêvé.

■ Partie 2

Créer et construire sa vision

Il vous sera impossible d'améliorer certaines choses au sein de votre collectivité si vous n'êtes pas à même de voir distinctement ce vers quoi vous souhaitez aller. Une fois vos responsabilités de manager prises, vous devez prendre l'habitude, non pas de faire encore et encore, mais d'apprendre à ne plus faire et toujours visualiser « comment faire mieux demain ». C'est ce que l'on appelle une vision. Et cette vision vous amènera inéluctablement aux actions qui feront de votre collectivité, de votre direction ou de votre service, une organisation, voire un système de production.

I • Créer sa vision

A - Quel est votre objectif initial ?

« Pensez par vous-même.
Soyez le joueur d'échecs, pas le pion. »

Ralph Charell

Le moment est important.

Cela fait cinq ans que vous travaillez dans cette direction. Vous avez sué sang et eau pour faire en sorte de tenir vos objectifs et participer à fournir un service public de qualité. Vous avez mené de grands combats qui n'ont pas toujours mené à de grandes victoires.

Le moment est décisif.

Le sommet d'une pyramide d'investissement personnel, de frustrations, de victoires, de crises aussi stimulantes qu'éprouvantes, de doutes, mais aussi de bons moments avec vos collègues de travail.

Le moment est insoutenable.

Vous attendez cela depuis des mois. Vous avez fait ce qu'il fallait, mais maintenant que vous y êtes, il vous semble que cet instant n'en finit pas.

Ce moment-là, c'est le jour de votre pot de départ de votre direction. Tout arrive. Vous avez décidé de changer de poste et de laisser la place. Tout le monde est là. Vos soutiens les plus indéfectibles ainsi que vos pires détracteurs (qui aiment le bon vin comme tout le monde). Des relations les plus proches aux plus illustres inconnus « professionnels », tout le monde est venu.

Le moment que vous attendez et qui n'arrive pas, c'est le discours de votre directeur général.

Il va faire une allocution. Il va expliquer ce que vous avez fait, ce que vous avez réalisé, ce que vous avez apporté à cette direction. Il va expliquer en quelques phrases comment se passaient les choses avant votre arrivée, et ce qu'elles sont devenues dès votre prise de poste.

Le cœur battant, vous attendez effectivement avec impatience ce petit discours.

Sentez-vous ce moment si particulier ?

Soyez honnête maintenant : qu'espérez-vous que votre directeur général dise de vous et de votre travail ? Lâchez-vous, nous sommes entre nous : qu'attendez-vous vraiment que l'on dise de vous ? Que vous avez permis au service de passer dans une dimension supérieure ? Que vous avez permis aux agents de travailler ensemble dans une meilleure ambiance ? Que vous avez relevé des dizaines de défis technologiques ou administratifs en valorisant l'expertise de vos agents ?

Ce discours que vous attendez tant, écrivez-le maintenant. Écrivez ce que vous aimeriez que l'on dise de vous le jour où vous terminerez votre mission ou que vous quitterez le poste que vous occupez.

Une fois que vous l'aurez fait, vous aurez devant vous l'arme de destruction massive qui permet aux managers du futur de faire avancer les choses.

Ce que vous aurez sous les yeux, c'est ce que l'on nomme en management **votre objectif initial**. Ce que vous espérez que l'on dise de votre travail dans cinq ans, c'est la feuille de route que vous vous fixez vous-même. Cette ambition personnelle, cette volonté, c'est ce qui constituera bientôt le socle en béton armé sur lequel s'appuiera **votre vision**.

Rassurez-vous. Il n'y a rien de bien compliqué dans tout cela.

Votre vision, ce n'est rien d'autre que l'image que vous avez de la manière dont devraient se passer les choses. Cette vision peut avoir de multiples composantes : moins d'attente aux guichets pour les administrés, des agents plus motivés, des deniers publics mieux utilisés, un meilleur pilotage des prestataires, la mise en œuvre d'une GPEC au sein de votre direction, des entretiens annuels qui servent réellement à l'avancement des agents, etc.

Vous devez dès à présent écrire cet objectif initial, cette vision. Créez mentalement cette cible sans rien refouler. **Ayez de l'ambition : celle de bien faire**. Tous les grands hommes qui ont agi pour le développement local et national ont ce genre de vision.

Au final, cette cible mentale ne sera que le reflet de qui vous êtes et de comment vous travaillez. C'est elle qui vous permettra d'entraîner vos agents avec vous, de prendre votre courage à deux mains pour briser certaines chaînes.

C'est cette vision qui permet aux gens de déplacer les montagnes et qu'il faut apprendre à cultiver.

Être fonctionnaire, ce n'est pas que faire « fonctionner » une administration. Pour créer un futur qui permette de faire plus avec moins, les managers doivent renouer avec leurs rêves et se battre pour qu'ils se réalisent.

Pour réaliser ne serait-ce que 10 % de votre vision, il va falloir affronter nombre de tempêtes, de résistances et, surtout, prendre un grand nombre de risques.

Un antiprojet pour créer sa vision

Il est parfois difficile de se projeter correctement et de savoir exactement « ce que l'on veut ». « Ce que l'on veut » est un concept un peu flou qui varie dans le temps. Comme pour un objectif direct, il faut le quantifier et le fixer dans le temps.

Pour créer une base solide de votre vision, une technique efficace est de créer votre antiprojet.

En voici l'explication :

L'antiprojet est le pire de vos cauchemars. C'est l'objectif que vous priez de ne jamais atteindre. L'antiprojet, c'est l'enfer sur terre pour tout manager. C'est le service, le projet ou la direction qui contient tout ce qu'un cadre souhaite éviter jour après jour.

Ainsi, apprenez donc à écrire sur papier ce que vous ne voulez pas voir arriver. Écrivez tous les dysfonctionnements que vous ne souhaitez pas connaître ni devoir traiter. Chaque fois que vous vous entendez dire : « **Je ne pourrais pas travailler comme cela se fait dans tel service** », écrivez tout cela.

Une fois que c'est fait, prenez l'opposé exact de ce que vous avez écrit et vous aurez ainsi une base solide de vision. Comme vous allez le voir, votre vision peut se décomposer en faits simples et rapides à mettre en œuvre.

Par exemple :

Antiprojet	Vision qui en découle	Délai
Tous mes agents arrivent à 10 h 30.	TOUS les agents doivent arriver entre 8 h 00 et 9 h 00 en fonction de leurs contraintes.	Dans 1 mois.
Aucune procédure n'est écrite, toute l'information est détenue par un seul agent.	Avoir toutes les procédures écrites pour les missions les plus critiques du service.	Dans 3 mois.
Le service rend un travail avec un retard d'un mois systématique.	Le service devra être rendu en avance. En cas de retard, il faudra anticiper et prévenir de ce retard. Prévoir un mode de fonctionnement dégradé.	Dans 2 mois.
Le service passe 50 % du temps en réunion.	Diminuer de 50 % le temps passé en réunion.	Dans 1 an.
Les périodes de congés ne sont jamais couvertes.	Avoir toujours un agent de service en périodes de congés.	Dans 15 jours.
Les arrêtés produits par le service sont rejetés à hauteur de 30 %.	Augmenter le niveau de formation des agents, mettre en œuvre un suivi des arrêtés avant envoi.	Dans 3 semaines.

Dans tous les cas, lorsqu'il est question de créer une vision, le meilleur point de départ est de partir des dysfonctionnements que l'on constate et de créer un système, un service ou une organisation qui répondent à vos besoins directs ou pas. Il vous faut trouver une cause, un combat afin de pouvoir expliquer ce contre quoi vous vous battez et en quoi ce que vous proposez est différent de ce qui existe. En agissant ainsi, vous saupoudrez un peu de vous-même dans votre organisation, vous injecterez de la passion au sein de vos équipes, et ainsi les gens vous suivront et prendront position.

Commencer à vouloir mettre en œuvre une GRH élaborée dans votre service de trois personnes, parce que vous sortez juste d'un séminaire de management particulièrement motivant, n'est peut-être pas le point de départ le plus pertinent pour **vous rapprocher de vos objectifs**.

Soyez honnête et identifiez vos faiblesses, les carences et diverses choses que vous n'acceptez pas dans leur état actuel et servez-vous de ce constat pour créer la base de votre vision.

En étant humble, visionnaire et engagé, vous créerez un sentiment d'appartenance dans votre équipe. Naturellement, vous donnerez une identité à votre travail, à votre management. Vous fidéliserez vos agents et vous leur donnerez envie de se battre pour vous. Soyez fier d'eux et ils seront fiers de vous.

Votre vision, c'est la manière dont vous percevez que devraient se dérouler les choses si vous aviez en main tout ce qui est nécessaire à sa réalisation.

Mais cette vision, aussi difficile à atteindre qu'elle puisse paraître, est indispensable.

Sans vision, vous n'entraînez personne.

Sans vision, vous n'aurez aucun combat à mener.

Sans vision, vous ne saurez pas où vous allez.

Sans vision, vous n'êtes pas vous-même.

Parce que votre vision, c'est vous.

B - Élevez votre idéal, enterrez le raisonnable

« L'homme raisonnable s'adapte au monde ;
l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même.
Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable. »

George Bernard Shaw

Le problème lorsque l'on a des idées, c'est que rapidement on remet en cause l'ordre des choses et notamment l'ordre du « pays raisonnable ».

Vous ne connaissez pas le « pays raisonnable » ? Si vous le permettez, je vais organiser une petite visite privée improvisée. Prenez place.

Plus votre cerveau fonctionnera bien et vite, plus vous inquiéterez les gardiens du « pays raisonnable ». Plus votre vision sera claire et vos arguments précis, plus les herses du « pays raisonnable » se dresseront face à vous.

Avoir des idées originales ou innovantes signifie, pour certaines personnes, être révolutionnaire. Généralement, les adjectifs qui fusent lorsque l'on met des idées sur la table sont toujours précédés du mot « trop » : trop jeune, trop passionné, trop naïf, trop exigeant, trop rêveur, etc.

Et face à cet ensemble de « trop », il est généralement reproché de ne pas être « assez » raisonnable.

Lorsque l'on a une vraie vision et que l'on veut se battre pour ce qu'elle pourrait apporter, il faut lever le voile sur le « pays raisonnable ». Le « pays raisonnable » est le lieu de toutes les frustrations, de toutes les peurs et de toutes les dépressions. Lorsque l'on vous dit : « **Mon cher ami, soyez raisonnable** », vous devez entendre : « **Mon cher ami, je suis mort de trouille !** »

Lorsque l'on vous dit : « **Mon cher ami, vous êtes un rêveur** », vous devez entendre : « **Mon cher ami, je crois que cela est très mauvais pour ma carrière et mon avancement à la prochaine CAP.** »

Le « pays raisonnable » est un endroit où les idées innovantes et les concepts étrangers sont destinés à la chaise électrique. Grattez un peu à la surface et vous réaliserez que les habitants du « pays raisonnable » sont chargés de pessimisme et d'angoisse et qu'ils prient quotidiennement pour que toutes ces idées disparaissent, que les nouveaux concepts échouent, qu'aucun de leurs agents ne les quitte, etc. Pour certaines personnes, avoir des idées signifie les sortir de leurs certitudes et de leur petit cocon sans remous.

Mais il y a pire que tout : non seulement ces personnes espéreront que tout ce que vous proposerez échoue, mais elles aimeraient plus que tout vous entraîner avec elles au « pays raisonnable ». « **Tu as échoué ? Eh bien, tu vois, tu étais trop exigeant, trop rêveur... regarde, ici, au pays raisonnable, on est bien, entre nous...** »

Tout cela n'est pas bien grave. Si elles ont peur, cela est leur vie, pas la vôtre. Dans tous les cas, ne les croyez pas. Le « pays raisonnable » est leur monde, pas le vôtre.

Le mot « raisonnable », pour elles, n'est pas un adjectif. C'est une excuse, un alibi supplémentaire pour justifier un mode de fonctionnement qui les rassure.

« Chaque fois que vous vous retrouvez du côté de la majorité,
il est temps de vous arrêter et de réfléchir. »

Mark Twain

Alors qu'un vrai manager devrait placer des ballons d'hydrogène à la ceinture de leurs agents pour qu'ils s'élèvent, les seigneurs du « pays raisonnable » vous placeront des poids de 20 kg autour de la taille pour que vous couliez dans les profondeurs abyssales de leur angoisse.

Vous devez élever votre idéal et être déraisonnable.

D'après vous, croyez-vous que des villes comme Montpellier, Strasbourg, Bordeaux ou Marseille ont réussi à avoir un centre-ville piéton avec un tramway moderne avec des gens uniquement « raisonnables » ? Il a bien fallu que la folie prenne certains d'entre eux pour que ce genre de projets pharaoniques voie le jour. Il aura fallu des leaders, des combats, des échecs et une vraie passion, une vraie certitude pour qu'émergent la plupart des grands projets locaux de notre époque.

Et derrière chacun de ces projets, vous trouverez toujours une personnalité forte, qui n'a généralement pas peur ou très peu, et sans qui le projet n'aboutirait pas.

Ne soyez pas raisonnable tout le temps. Il faut élever son idéal car, lorsque l'on agit ainsi, on se met en ordre de marche pour mobiliser toutes ses ressources intellectuelles ou physiques pour réussir. On affronte mieux ses peurs et on avance parce que le jeu en vaut la chandelle.

Si l'on se contente d'un petit idéal, on n'utilisera que de petits moyens pour obtenir, au final, de petits résultats.

Dans tous les cas, il faut assumer le fait que les opinions fortes ne sont pas « libres ». Elles dérangent pas mal de monde et vous feront passer pour quelqu'un d'arrogant. Rassurez-vous. Cela est bon signe. **Car si personne n'est dérangé par ce que vous dites, c'est que vous ne poussez pas assez fort (et peut-être même que vous êtes un peu ennuyeux).**

Adrénaline ou morphine ?

Nous aimerions parfois que ce soient les journées de travail qui s'adaptent à nos envies et à nos états, physique et moral. Malheureusement, cela fonctionne rarement ainsi.

Lorsque nous souhaitons que cela bouge, rien ne se passe. Les choses traînent, les décisions ne sont pas prises et dans ces cas-là, il est alors urgent d'attendre.

À l'inverse, lorsque les demandes pleuvent et que le rythme s'accélère, nous résistons. Nous aimerions être plus « cool » car il faut aller chercher les enfants à l'école ou partir en congés.

Nous nous plaignons alors du manque d'organisation et du « foutoir » organisé qui nous sert de lieu de vie professionnel.

Facile comme attitude. Rien n'est plus facile que de se poser en victime et d'attendre que quelque chose arrive..., ou n'arrive pas. Puisque dans tous les cas nous serons à l'affût afin de critiquer.

Il est temps de prendre nos responsabilités. Que voulons-nous vraiment ?

Un métier chargé de sens mais qui va nous demander de l'investissement et qui provoquera à la fois beaucoup de plaisir mais aussi beaucoup de frustrations ? Ou bien un métier à la carte, où il est question de faire le strict minimum pour exister professionnellement ne serait-ce que lors des échanges de pensées ô combien philosophiques que l'on peut observer devant la machine à café ?

Le système, le service, la direction, voire la collectivité qui pourvoira à notre bien-être en fonction de nos états d'âme du jour n'existe pas.

Vous le saviez bien.

Il n'y a que nous, notre engagement personnel et les actions que nous entamerons ou pas. Qu'avons-nous à proposer et que sommes-nous prêts à faire arriver à nos fins ?

Alors, amis fonctionnaires, que choisissez-vous ? Adrénaline ou morphine ?

C - Étapes et flexibilité: attention aux cibles mouvantes

Comme cela a déjà été abordé dans le chapitre dans les chapitres II-E et II-F de la partie 1 concernant la planification, le fait de se fixer une cible trop lointaine peut être un verrou en soi si cette cible est figée. Sur le long terme, une planification qui ne laisse pas place à l'improvisation aura tendance à nous éloigner de nos objectifs plutôt que de nous en rapprocher.

Ainsi, si la stratégie que vous fixez dans le cadre de votre vision doit vous servir de point de repère afin de créer le management qui vous correspond, c'est la tactique que vous appliquerez à plus court terme en réponse à des événements du quotidien qui vous rapprochera petit à petit de vos objectifs.

Pour prendre un exemple que je connais bien, lorsque je prépare des gens au concours de cadre supérieur (attaché ou ingénieur), je leur explique qu'il faut se fixer une cible élevée comme note. De l'ordre de 15/20. Bien sûr, peut-être n'auront-ils que 12 et peut-être échoueront-ils une première fois. En fonction de ces étapes, ils adapteront leur manière de travailler et changeront de tactique. Mais, dans tous les cas, leur cible restera d'avoir 15/20.

Il faut donc s'appliquer une certaine souplesse de manière à ce que la tactique soit au service de la stratégie.

Pour cette raison, je trouve que lorsque l'on a une vision claire de là où l'on souhaite amener son service ou son projet, il est bon de se fixer un double échéancier. Par exemple, un échéancier à douze mois et un autre à six mois, voire moins. Au-delà de douze mois, les variables varient trop et on ne sait pas si le contexte actuel sera toujours de mise.

Pour faire simple, on voit « loin » par la pensée (douze mois), mais on agit « proche » (trois à six mois). Dans le cadre de cette mise à plat de votre vision, il est intéressant d'écrire les comportements, actions et acquisitions qu'il faudra mettre en œuvre pour obtenir le résultat escompté.

Comme vous allez le voir, dès que l'on travaille sur le « être » et le « faire » de manière claire et posée, la notion de « avoir » disparaît. Cela tend à confirmer qu'il n'y a pas besoin de vouloir des ressources de tout type encore et encore, pour rendre un service ou une direction plus efficaces.

Échéancier à 6 mois

Cible	Être	Faire	Avoir
40 % des procédures du service sont écrites.	Communicant. Confiant. Clair dans ma demande.	Nommer un responsable. Organiser un suivi régulier des documentations produites.	
Les agents arrivent entre 8 h 00 et 9 h 00.	Ferme sans être rigide. Patient sur la réalisation.	Expliquer pourquoi cela est important. Organiser des périodes de recouvrement. En cas de non-respect, traquer ennui et démotivation.	
60 % des actions collectives bénéficient d'un reporting ascendant et descendant.		Déléguer l'organisation du reporting. Planifier les dates, la durée, le contenu des reportings.	

Vous pourrez utiliser le même genre d'échéancier pour une période de douze mois.

En articulant ces deux outils, on peut concrètement agir sans passer son temps à rêver au management idéal. Le seul point où il faudra être des plus vigilants est que ces écrits ne soient pas figés dans le temps et puissent s'adapter afin d'éviter le phénomène « *on va dans le mur car nous l'avons programmé il y a trois mois* ».

D - Le manager face aux obstacles

Il existe un autre point capital concernant la flexibilité dont les managers doivent faire preuve : le management des hommes au travers de la vision qu'il faut construire.

Nous y reviendrons dans le chapitre consacré à la négociation mais, de la même manière qu'il faut apprendre à adapter son planning et sa vision en fonction des événements qui touchent l'organisation territoriale, ***il faut aussi apprendre à changer de méthode de management en fonction des individus et en n'appliquant pas le même type de management pour tout le monde. C'est évident, certes, mais malheureusement rarement appliqué.***

Concernant votre vision, certains de vos agents y adhéreront immédiatement et finiront même certaines de vos phrases avant que vous les ayez commencées vous-même, tant ils seront connectés à votre vision. Pour d'autres, cela prendra plus de temps. Il faudra une plus grande gestion du changement avec la communication, l'accompagnement et les justifications que cela implique. Cela entraînera inévitablement des blocages, voire des discordes.

Pour cette raison, la cible que doivent se fixer les managers territoriaux est de ***ne pas reproduire sans cesse le même mode de fonctionnement face à un problème.***

Voici le comportement à éviter :

- je suis face à un problème ;
- j'applique mon mode de fonctionnement ;
- cela ne marche pas ;
- j'applique mon mode de fonctionnement ;
- cela ne marche pas ;
- j'applique mon mode de fonctionnement ;
- etc.

Cela pourrait s'imaginer encore mieux par la séquence suivante : je suis face à un mur, je lui donne un coup de tête pour le faire tomber, cela ne marche pas, je lui donne un coup de tête pour le faire tomber, cela ne marche pas, etc.

Et après, certains managers se demandent pourquoi ils ont mal à la tête...

Un vieil adage oriental l'exprimait aussi de la manière suivante : ***si vous faites comme vous avez toujours fait, vous obtiendrez ce que vous avez toujours obtenu.***

Ce point sur notre capacité d'adaptation et notre volonté de changer de comportement est vraiment capital car c'est en travaillant dessus que l'on peut réellement agir ***de manière efficace*** pour faire bouger les choses. La première chose à changer lorsque l'on devient manager, c'est soi-même.

L'objectif face à un obstacle n'est pas d'avoir raison ou d'être du côté des « gentils ». L'objectif est d'atteindre un résultat. Vous devez réaliser dès maintenant que les contraintes sont des avantages déguisés qui forcent la créativité et nous obligent à nous engager.

Ainsi, une des attitudes les plus productives que vous pourrez adopter face à un obstacle, et ce, avant même de vous plaindre, de demander plus d'hommes, d'argent, sera de vous poser les bonnes questions :

- comment puis-je faire pour arriver à mes objectifs dans l'état actuel de mes ressources ?
- quel est le but de mon action ?
- quel problème veux-je résoudre ?
- est-ce utile ou puis-je le laisser de côté pour l'instant ?
- est-ce que j'apporte une vraie valeur ajoutée en faisant cela ?
- cela changera-t-il quelque chose que je le fasse ou que je ne le fasse pas ?
- puisqu'il y a blocage, existe-t-il un moyen plus facile de faire ?
- est-ce que cela m'empêche de faire autre chose ?
- est-ce que cela vaut le coup ?

Voici dans l'encadré ci-après un exemple concret pour étayer mon propos.

Une coupe de champagne ou une chambre d'hôtel ?

Vous êtes en charge du protocole au sein de votre collectivité et vous recevez aujourd'hui une délégation étrangère très importante de soixante-dix personnes (hauts dignitaires et personnel protocolaire accompagnant) qui ont fait le déplacement dans le cadre d'une collaboration étroite entre votre collectivité et la leur.

Vous allez à l'aéroport les accueillir comme il se doit et, vous joignant à leur autocar, vous les amenez à leur hôtel.

Votre petit cortège arrive à l'hôtel où vous avez pris soin de réserver soixante-dix chambres il y a trois mois de cela.

La délégation descend de l'autocar et envahit, bagages en main, le hall de l'hôtel.

Pendant que vous vous dirigez vers la réception, vous réalisez que la climatisation du hall est en panne et que la température avoisine les 40 °C.

Après vous être présenté, vous le signalez à l'hôtesse à l'accueil qui vous rassure en vous disant que cela sera réparé dans moins d'une heure, y compris dans les chambres.

Cela étant dit, les présentations étant faites, vous rappelez que vous avez réservé soixante-dix chambres il y a trois mois de cela.

Malheureusement, l'hôtesse commence à vous expliquer qu'elle n'a aucune trace de cette réservation.

Après de multiples vérifications, elle voit sur son carnet qu'effectivement il y a une réservation à votre nom, mais pour la semaine 32. Or, la semaine en cours est la semaine 31.

Commence alors une discussion des plus houleuses avec le personnel d'accueil, suivie d'une autre discussion aussi pimentée avec le responsable des réservations, et si cela continue, c'est le patron de l'hôtel que vous allez convoquer.

Bien. Prenons un peu de recul par rapport à votre situation. Quel est votre problème à ce moment précis ?

La passion et la frustration vous amènent à dire que c'est le fait qu'il vous faut soixante-dix chambres pour votre délégation.

Mais la réalité est que **cela n'est pas votre problème**.

Votre **unique** problème, c'est que soixante-dix personnes qui ont voyagé plusieurs heures sont en train de mourir de chaud dans ce hall d'hôtel, qu'elles se déshydratent pour certaines, que d'autres ont besoin d'aller aux toilettes et que, globalement, l'image de votre collectivité et surtout celle de votre élu sont en train d'en prendre un sacré coup.

Si, à ce moment-là, vous vous obstinez à vouloir extirper de force soixante-dix chambres au personnel de l'hôtel qui, dans tous les cas, **ne pourra pas vous les fournir**, c'est que vous êtes en train de commencer à mettre des coups de tête dans le mur qui vous fait face.

Revenez à votre besoin initial : votre cible initiale était de faire en sorte que la délégation se sente bien accueillie. Eh bien, cette cible est toujours d'actualité. C'est juste le chemin à emprunter qui a évolué.

Ainsi, à ce moment-là, vous devez redéfinir votre problème et adaptez votre attitude : les chambres ne sont plus la priorité et **peu importe qui est à l'origine de cette erreur**. Vous devez improviser et vous adapter pour coller à la situation. Votre cible est la même, mais vos priorités, elles, ont bougé.

Voici donc votre plan d'action :

- **1^{re} action** : tout en vous excusant de ce contretemps, vous envoyez la délégation au bar de l'hôtel se rafraîchir **à vos frais** pendant une petite heure. Pendant ce temps, vous demandez au chauffeur du car et au personnel de l'hôtel un petit coup de main pour rapatrier les bagages dans l'autocar. Ce sera toujours cela de fait ;
- **2^e action** : vous prévenez le restaurant qui vous attend pour 20 h 30 (par exemple) que vos convives arriveront dans une heure, vers 19 h 30. Vous en profitez pour demander à un de vos collaborateurs de rassembler la délégation dans une heure afin de la faire rejoindre le car ;
- **3^e action** : vous avez désormais toute latitude pour régler le problème de l'hébergement : l'hôtel peut-il vous fournir 10, 15 ou 20 chambres sur les 70 prévues ? En fonction de leur réponse, vous pourrez contacter d'autres hôtels de la ville ou de la région proche. Si plusieurs hôtels sont réservés, il vous faudra plusieurs véhicules pour acheminer ce petit monde à sa chambre : des véhicules de votre collectivité sont-ils disponibles ? Devez-vous en louer ? Etc.

Ainsi, face à un obstacle, apprenez à redéfinir votre cible. Car lorsque quelque chose se produit et vous fait barrage, c'est juste pour vous signaler que les choses ne se passeront pas comme vous l'avez prévu. Pour autant, vous pourrez quand même atteindre vos objectifs.

Le système D est certes parfois dur à vivre mais, dans la crise, il est mobilisateur.
Il nous fait sentir humain et vivant.
Il révèle nos forces et nos faiblesses.

Et puis, vous n'êtes pas seul, apprenez à lâcher prise sur les blocages. Ne soyez pas un héros. Ce n'est pas ce que l'on vous demande. Si vous n'y arrivez pas, il y a toujours quelqu'un à qui vous pourrez demander de l'aide.

E - Communication et marketing managérial

*« La communication d'aujourd'hui sort des tripes,
pas des neurones. »*

Jacques Séguéla

Extrait d'une émission sur Canal +, 7 février 2006

Une vraie vision managériale devra s'appuyer sur des actions visant à la faire connaître.

« **Pour vivre heureux, vivons caché** » ne sert à rien lorsque l'on souhaite développer une vision managériale forte. Ne serait-ce que pour obtenir des appuis hiérarchiques forts, pour faire valoir votre crédibilité, il va falloir mettre en place certaines techniques de communication et de marketing. Et même si cela ne vient pas de vous, il vous sera un jour demandé à quoi vous passez vos journées, vous et vos agents, à quoi servent telles ou telles actions, etc.

Il faut donc que vous appreniez à « vendre » votre valeur ajoutée et la qualité de votre travail. Faites-vous connaître et n'attendez pas que l'on vienne vous chercher. Expliquez ce que vous faites et montrez l'envers du décor.

Vous savez pourquoi ? Tout simplement parce que les gens sont envieux et curieux de ce qui fonctionne bien et sur la façon dont sont faites les choses. Mettez-les dans le secret, y compris certains de vos détracteurs. Vous créerez ainsi une audience et l'on parlera de vous.

Retenez ceci : si l'on ne parle pas de vous, c'est que vous n'existez pas.

Autre aspect : il vous faut des soutiens. Pour vous personnellement, d'une part, car le combat est plus facile lorsque l'on est soutenu. Et puis surtout, il vous faut aussi du soutien pour la réalisation de vos projets.

Ainsi, avant que l'on vienne vous demander des comptes, je vous propose donc d'anticiper les frappes préemptives des fouineurs, des jaloux et autres empêcheurs d'avancer.

Commençons donc par le marketing managérial.

1. Première règle : tout est marketing et tout est dans le détail

Bien entendu, je ne vous parle pas de marketing publicitaire payant visant à démontrer sur des affiches gigantesques que vous et vos agents êtes les meilleurs dans votre domaine de compétences.

Le marketing dont je vous parle est l'ensemble des détails et des petites choses que vous allez mettre en œuvre afin de créer une identité managériale.

Le marketing dont je vous parle se retrouve dans la manière de répondre au téléphone. La manière d'envoyer un e-mail, dans le papier à lettre ou l'accueil des personnes à l'entrée du bâtiment.

Tout cela, c'est du marketing managérial. Lorsque vous arrivez dans un bâtiment, que personne ne vous accueille, qu'il n'y a aucune inscription sur les bureaux et que vous ne savez pas où aller, que pensez-vous de l'endroit où vous venez d'atterrir?

N'avez-vous jamais ressenti cette gêne lorsque l'on vous répond par un simple « allo ! » et que vous n'êtes même pas sûr d'être au bon endroit?

Si vous voyez ce à quoi je fais allusion, voici dix petites règles qui vous permettront de changer radicalement le visage de votre entité.

Dix mesures pour améliorer votre marketing managérial

- 1/ Tous les agents de votre service doivent avoir la même signature électronique dans leur mail afin de créer une identité visuelle unique.
- 2/ Les émoticônes farfelues téléchargées sur Internet ne doivent pas apparaître dans les mails.
- 3/ Pour les appels entrants, tout agent doit répondre par son nom afin que l'interlocuteur sache à qui il s'adresse. Un peu de politesse ne fait pas de mal...
- 4/ Les chargés de l'accueil téléphonique (secrétaires, gardiens) doivent répondre en donnant le nom de votre direction et de votre service afin que l'interlocuteur sache qu'il est bien en communication avec le service qu'il cherchait à joindre.
- 5/ Tous les courriers à destination de l'extérieur du service doivent se faire sur un unique papier à lettres.
- 6/ L'ensemble des autres services de votre collectivité aura été informé sur la manière de contacter le vôtre (mail, téléphone...).
- 7/ Les étiquettes sur les portes ont le même format (comme pour les blocs de signature électronique) et contiennent les mêmes informations.
- 8/ Un trombinoscope est à disposition en interne et en externe afin que, au fil des recrutements, tout le monde sache qui est son nouveau voisin de bureau.
- 9/ Les comités de direction ont lieu toujours le même jour de la semaine et à la même heure.
- 10/ Arrêtez de lire des règles qui ne collent pas à votre management. Créez les vôtres chaque fois que le besoin s'en fait sentir et tenez-vous-y.

2. Deuxième règle : sans communication, vous n'existez pas

Transmettez ! Et retransmettez. Votre connaissance, vos idées, votre vision, votre savoir, vos envies, vos passions, vos doutes, vos convictions. Tout doit y passer. C'est primordial pour créer l'identité de votre management et recueillir un soutien indéfectible de la part de vos partenaires.

Plus vous retenez vos idées, plus vous les cachez derrière votre paranoïa, moins vous aurez en retour. Pour cela, rassurez-vous, il n'est pas nécessaire d'employer des termes pompeux ou stratosphériques qui risquent de tuer la concentration de votre auditoire, quel qu'il soit.

Ainsi, ne sortez pas des mots pour avoir l'air intelligent ou pour « jouer au cadre supérieur ». Si vous utilisez des mots simples, cela n'atteindra pas votre crédibilité et cela démontrera le soin que vous portez à faire passer un message à votre auditoire.

Ne cherchez pas les « jolis mots » ou « mots du dimanche ». Cherchez plutôt de vrais mots. Apprenez dès à présent à écrire pour être lu. Pas pour écrire.

Par exemple, n'utilisez pas le mot « synergie » si ce dont vous avez besoin, c'est de l'aide de deux personnes dans un autre service que le vôtre. Dites : « ***J'ai besoin de l'aide de vos agents ainsi que de la vôtre*** » plutôt que : « ***J'ai pensé qu'une collaboration entre nos deux services sur ce projet créerait une véritable synergie.*** » Cela sent l'arnaque à plein nez et votre interlocuteur n'appréciera sûrement pas que vous tentiez de le manipuler aussi maladroitement.

Soyez humble, mettez votre ego de côté et transmettez clairement vos idées et votre vision avec des mots simples.

Autre aspect important : pour gagner votre audience, **vous devez partager ce que vous savez avant même de demander quoi que ce soit à quiconque**. Cela semble assez légitime, après tout. On ne peut pas demander quelque chose à quelqu'un alors que soi-même, on n'a rien donné. Si vous n'êtes pas généreux, pourquoi les autres devraient-ils l'être avec vous ?

Je le répète : il faut aller à l'encontre du secret et de la paranoïa. Rassurez-vous. Puisque c'est votre vision que vous essayez de développer, personne ne sera en mesure de vous faire perdre à votre propre jeu. Le patron, c'est vous.

En écrivant simplement, en utilisant un ton conversationnel, vous communiquerez efficacement et transmettez un vrai message percutant et ciblé.

Et lorsque vous communiquez auprès de plusieurs personnes, concentrez-vous sur une seule d'entre elles. Concentrez-vous sur **LA** personne que vous aimeriez voir adhérer à vos propos. En agissant ainsi, votre discours sera affûté et les autres suivront naturellement.

Comme c'est le cas pour les lignes que vous parcourez actuellement.

F - Créez votre épïcentre – Laissez les détails de côté

*« L'homme qui sait « comment » on fait quelque chose
trouvera toujours un patron pour l'employer.
L'homme qui sait « pourquoi » on fait cette chose sera le patron. »*

Anonyme

Une nouvelle contradiction, allez-vous me dire. Si tout est dans le détail, pourquoi laisser ces derniers de côté ? D'une part, parce qu'il y a des « détails » primordiaux dans le cadre de vos responsabilités et des « détails » qui ne servent strictement à rien. D'autre part, parce que, comme cela a été dit précédemment, une vision n'est qu'une cible à long terme. Elle fixe une carte routière, certes, mais il y a un temps pour tout.

Et pour faire plus avec moins, au début, il faut définitivement commencer par l'essentiel.

Lorsque nous sommes aux commandes d'une entité, d'un service ou d'un projet, les idées et concepts novateurs commencent rapidement à émerger de manière intense et répétée. Nous sommes alors amenés à nous demander par quoi nous allons commencer. Doit-on commencer par le renouvellement des bureaux ou l'amélioration de notre suivi des dossiers ? Doit-on mettre toutes nos ressources sur l'accueil au public ou sur la communication des modes de fonctionnement de notre service ? Doit-on faire passer en priorité la maintenance des équipements d'entretien des espaces verts ou favoriser le plan de formation des agents ?

Ainsi, face à ces choix multiples, il faut apprendre à se concentrer sur le cœur de l'activité de notre entité. Ce que l'on nomme en management **notre épïcentre**.

Et qu'est-ce que notre épïcentre dans le cadre de nos responsabilités ? Ce n'est rien d'autre que notre barquette de frites. Vous allez voir, vous allez comprendre...

Imaginons que votre responsabilité en tant que manager soit de gérer un commerce basé sur une baraque à frites. Une toute petite baraque à frites dans une zone commerciale. Puisque vous en êtes responsable, il est de votre devoir de fournir le service qui est attendu de votre commerce.

Dans le cadre de votre activité, quel est votre épïcentre ? Par quoi devez-vous commencer pour que votre petit commerce fournisse le service attendu ?

Les frites. Vous devez vous concentrer sur les frites. Rien d'autre. Pas sur le tablier que vous porterez, pas sur la couleur de la toque que vous aurez sur la tête. Du moins pas au début.

L'épicentre de votre activité est simple : vous devez fournir des barquettes de frites. Si vous n'avez pas de frites, le reste ne sert à rien et votre commerce peut disparaître avec vous.

Cet exemple simpliste est applicable dans le cadre de votre quotidien de manager territorial.

Quel est l'épicentre de votre activité, de votre service ?

Tant que vous ne l'aurez pas identifié et que vous n'aurez pas tout mis en œuvre pour que votre épicentre existe, c'est-à-dire que vous fournissiez exactement ce que l'on attend de vous, cela ne sert à rien de passer à autre chose.

Si l'on vous donne la responsabilité d'un service d'espaces verts, concentrez-vous sur la maintenance des outils pour les techniciens. Pas sur la couleur de la peinture pour les murs.

Si vous êtes en charge d'un service des marchés, concentrez-vous sur l'amélioration des délais de passation des marchés. Pas sur le renouvellement des chaises de vos agents, qui auront été achetées deux ans auparavant.



Pouvoir, vouloir, devoir

Lorsque vous devez faire un choix et que celui-ci est difficile, faites la liste de tous ces choix qui s'offrent à vous et classez-les en trois catégories que vous répartirez en trois colonnes :

- ce que vous pouvez faire ;
- ce que vous voudriez faire ;
- ce que vous devez faire.

Une fois que c'est fait, les seules choses auxquelles vous devez vous atteler en priorité sont celles qui seront dans la 3^e colonne. Ce que vous avez à faire et rien d'autre.

Ce qui est formidable lorsque l'on commence à se concentrer sur cet épicentre, c'est qu'on laisse de côté tout un tas de vétilles qui auraient impliqué du temps, des investissements et donc des budgets. **Lorsque l'on se concentre sur l'essentiel, on entre définitivement dans la logique « faire plus avec moins ».**

On laisse ainsi de côté tout un tas d'actions chronophages et d'acquisitions coûteuses à la collectivité.

Ainsi, chers managers territoriaux, retenez cette règle des plus simples : **toujours commencer par le job, pas par la couleur des rideaux.**

G - Plus gros ne signifie pas meilleur

Vous avez besoin de moins que ce que vous pensez.

Même s'il est de bon ton d'avoir un service bien charpenté en termes de budget et d'agents, il est primordial de réaliser que les plus grandes choses, lorsqu'elles sont bien menées, se réalisent parfois avec beaucoup, beaucoup moins de ressources que ce qu'on pourrait le penser *a priori*.

Malheureusement, cette tendance à l'opulence est assez répandue dans la mesure où, pour certaines personnes, les signes extérieurs de richesse sont définitivement des signes de productivité intense et de qualité optimale. « *Quel est votre budget ? 4 millions d'euros ? Waouh, impressionnant ! Et vous ? 100 000 euros : hum... ah, OK !* »

C'est une question bizarre, je trouve. Il existe de meilleures questions à poser à un dirigeant, non ? Avez-vous de bons résultats, vos agents sont-ils motivés ? Avez-vous beaucoup de départs ou vos agents aiment-ils travailler avec vous ? Etc.

Ce qu'il y a d'encore plus paradoxal en ce qui concerne la volonté d'avoir toujours plus et plus, c'est que, alors que les « gros » veulent diminuer en taille, les petits, eux, veulent « grossir ». Cela est peut-être lié à la nature humaine, toujours est-il que dans le contexte actuel de la fonction publique territoriale, tout le monde devrait être fier de diriger une équipe efficace et solide, qu'elle soit petite ou pas.

Une histoire de rendement

En acoustique, la notion de rendement pour un amplificateur audio et les baffles qui lui sont connectées est un concept primordial pour la qualité du son.

Par exemple, si votre amplificateur à plein régime peut dégager 20 watts mais que vous le connectez à des baffles taillées pour 2 000 watts, votre rendement est des plus ridicules. On n'entendra rien.

Bien. Maintenant, imaginons que vous avez un amplificateur de 100 watts que vous ne mettez qu'aux deux tiers de sa puissance et que vous injectez cette puissance dans des baffles de 100 watts, vous aurez alors un rendement beaucoup plus efficace. On entendra tout et, en outre, il vous restera de la puissance en réserve.

Dans cet exemple, l'idée est d'utiliser les baffles à la hauteur de ce qu'elles peuvent fournir. Pas plus, juste ce qu'elles peuvent donner.

La comparaison est donc simple : vous devez travailler de la même manière sur le rendement de votre équipe.

Si vous avez 300 agents mais très peu de résultats, on n'entendra rien.

Si vous avez 15 agents épanouis, motivés, responsabilisés, reconnus pour leurs aptitudes et utilisés à hauteur de leurs savoirs et de leurs compétences, on entendra beaucoup parler d'eux.

Ne soyez pas terrifié par le fait d'être petit. Si nous prenons les services du protocole dans les collectivités, ce sont parfois de petites entités de dix ou quinze agents, mais qui sont d'une efficacité redoutable, qui ont une puissance de frappe difficile à égaler et dont les membres sont des plus motivés au vu des enjeux inhérents à leurs missions quotidiennes.

Retenez ceci : avoir un système productif est plus impressionnant qu'avoir un système impressionnant.

Ainsi, les managers territoriaux se doivent d'avoir une vraie vision par rapport à leurs besoins réels. Inutile d'imaginer un organigramme à dix-huit niveaux si vous pouvez faire cela en trois. Vous n'avez peut-être pas besoin de 400 millions d'euros et de 145 personnes pour réussir. Alors pourquoi le demander ?

Autre chose importante à retenir : les managers qui retiennent les agents pour ne pas avoir « moins un » dans leur effectif ou qui demandent encore et encore des ressources ne sont pas des managers : ce sont des êtres pétris de peur et d'inquiétude, qui tremblent jour et nuit pour leurs acquis personnels et professionnels. Et cela ne fait qu'empirer avec le temps car plus on possède, plus on a peur de perdre.

Construisez donc votre vision avec honnêteté sans avidité superflue. La cible est que votre entité donne le meilleur rendement possible. Et peu importe si un autre directeur aura négocié des ressources supplémentaires. Ceci est sa vie, pas la vôtre.

La course à celui qui aura le plus de ressources amène généralement les individus à être sur la défensive. Et malheureusement, **être sur la défensive vous empêche de penser vers le futur.**

Si vous êtes sur la défensive, vous ne serez jamais un leader.

Vous serez **un suiveur.**

Ce combat-là, car c'est un combat, est un combat avec soi-même qui est difficile à mener. D'autant plus que lorsque les choses deviennent difficiles, le premier réflexe est de demander plus d'argent, d'hommes, de temps. Pourtant, c'est l'inverse qu'il faut faire, à savoir apprendre et trancher et à dégraisser tout ce qui est superflu et qui pollue les agents que vous avez déjà. Cela vous amènera à des idées plus claires sur ce qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs.

Pensez toujours en priorité « FAIRE » et « ÊTRE » plutôt que « AVOIR ». Et soyez-en fier.

H - Agir, agir et encore agir

*« En agissant, on se trompe parfois.
En ne faisant rien, on se trompe toujours. »*

Romain Rolland

L'action est la ressource ultime qui vous permettra de faire la différence. Personne ne pourra vous reprocher d'obtenir des résultats. Commencez à créer quelque chose plutôt que de vous réfugier derrière des phrases du style : « *si j'avais fait ceci* » ou « *si j'avais eu cela* »...

Pourquoi ne pas l'avoir fait alors ? Ces phrases sont une fois de plus des alibis car agir est souvent synonyme de prendre des décisions difficiles.

C'est ce que vous faites qui est important. Pas ce que vous pensez, ce que vous rêvez ou ce que vous planifiez.

Je vais vous dire un secret : personne ne créera le changement que vous rêvez de voir se produire dans votre vie professionnelle. **Vous êtes responsable de la vie que vous voulez avoir et de la réalisation de votre vision.** La question à se poser est la suivante : jusqu'où suis-je prêt à aller pour que les choses se passent comme je le souhaite ?

Vous attendez qu'un sauveur arrive à la tête de votre organisation, chamboule tout et vous rende la vie meilleure ? Je suis désolé de vous décevoir, et vraisemblablement de vous réveiller en plein rêve, mais cela n'arrivera jamais.

Le changement, c'est chacun de nous qui devons l'apporter.

Certes, l'action fait peur selon ce que cela signifie en termes de conséquences : affronter sa hiérarchie ? Ne pas soutenir un collègue de travail parce que vos convictions ne sont pas identiques sur un point précis ? Les exemples sont légion et vous êtes sûrement déjà conscient du fait qu'être fidèle à soi-même est un vrai combat en soi qui prend parfois une vie entière.

Toutefois, développer l'idée que l'échec n'existe pas et que seuls les résultats comptent est définitivement un signe de modernité et d'un management orienté vers les résultats et donc vers le futur. En outre, c'est l'action qui crée la culture d'une organisation. Pas les pensées.

*« Il est impossible de disposer d'une information parfaite et complète
à un instant donné. »*

Herbert Simon

Prix Nobel d'économie 1978

(travaux sur la prise de décision dans les organisations)

L'action est souvent repoussée car on estime que ce n'est pas le bon moment ou que l'on n'a pas le temps. Concernant le concept du « bon moment », il est temps d'arrêter de se voiler la face : le bon moment n'existe pas et il n'arrive jamais. Le « bon moment » est là aussi un concept inventé pour justifier un immobilisme qui appuie ses fondations sur nos peurs et nos doutes. Comment pou-

vons-nous imaginer changer un peu les choses au niveau du développement des collectivités locales en ne faisant que rêver à de meilleurs lendemains ?

Il faut dès maintenant travailler sur nos idées et les mettre en œuvre sans peur du résultat tout simplement parce que le moment « parfait » ou le « résultat » parfait n'arriveront jamais. D'autant plus que les problèmes commencent généralement à émerger lorsque l'on remet à plus tard les décisions importantes dans l'espoir qu'une réponse parfaite apparaîtra par magie.

Si vous ne faites rien, dites-vous bien que les étoiles ne s'aligneront jamais comme vous le souhaitez pour passer à l'action. Et même si elles devaient s'aligner, vous hésiteriez encore à passer l'action.

I - Et maintenant ?

Maintenant, vous avez établi votre feuille de route, celle de votre vision. Vous avez ainsi une carte routière, une boussole pour vous orienter. Bien entendu, elle n'est pas figée, et avec le temps, vous pourrez la faire évoluer, l'adapter en fonction des événements que vous rencontrerez.

Mais maintenant que votre vision existe, la prochaine étape va être de construire le système sur lequel s'appuiera cette dernière pour exister. Ce système sera à la fois humain, technique ou administratif. Il sera fait de flux d'informations, de procédures, de modes de fonctionnement, de choix, de comités de pilotage, de réunions, etc. Votre système s'appuiera sur une organisation que vous aurez à créer, un système managérial, une politique de gestion des ressources humaines.

Par exemple, si vous avez décidé que les comités de direction doivent se tenir le mardi matin de 10 h 00 à 11 h 00 et que c'est M. Rédac qui aura la responsabilité des comptes rendus, vous devez créer la note de service qui l'explique clairement et ensuite la communiquer à vos agents en leur expliquant toutes les raisons qui vous amènent à mettre en œuvre ce dispositif. Cette note de service est un petit dispositif organisationnel et humain qui est un élément concret et palpable qui constitue une part infime de votre système de production.

Maintenant que vous avez un de ces éléments en votre possession, il ne reste plus qu'à construire les autres.

II • Construire son système de production

A - Qu'est-ce qu'un système ?

« Gagner une élection présidentielle n'a rien de magique.
Il suffit de mener avec précision un plan d'action bien précis qui est toujours le même.
Si j'avais été plus jeune, je vous l'aurais démontré en gagnant un troisième mandat présidentiel. »

François Mitterrand

Le mot « système » revêt souvent un aspect technologique presque déshumanisant, voire déplaisant. Lorsque l'on dit « système », on pense souvent aux mots « complexe », « science », « industrie ». Alors qu'un système est un concept beaucoup, beaucoup plus large que ces quelques applications.

Ainsi donc, qu'est-ce qu'un système ? La définition est relativement simple :

« Un système est quelque chose qui fait quelque chose, qui admet des entrées et produit des sorties, tout en étant en interaction avec d'autres systèmes. »

Ainsi, tout est système : vous, moi, une collectivité, une fontaine, une voiture, une usine, un lampadaire, une association loi 1901, un service de ressources humaines, un appareil d'entretien des espaces verts. Tout est système. Ainsi, alors que la connotation technologique disparaît, il apparaît ainsi qu'un système humain n'est rien d'autre que ce que l'on nomme habituellement une organisation.

Malgré tout, le mot « système » peut déranger aussi car il renvoie au mot « systématique ». Et lorsque l'on entend « systématique », on entend « automatique », « organisé », « inhumain », « répétitif », « ennuyeux », « froid ». C'est malheureusement l'inverse et il est temps de faire disparaître les croyances et mythes urbains ou ruraux selon lesquels le management relève de la magie et que l'organisation des services relève de l'improvisation.

N'avez-vous jamais entendu certains agents se plaindre et dire : « **Dans cette collectivité, on ne sait jamais qui fait quoi !** »

Cela vous rappelle quelque chose, non ? Eh bien, grâce à un tout petit effort pour clarifier le rôle de chacun, nous pourrions mettre en place un système qui soit suffisamment lisible pour que chaque agent puisse savoir « **qui fait quoi** ».

En concevant votre organisation comme un système, vous allez donner l'opportunité à votre équipe, votre projet ou vos agents de travailler dans un environnement un peu plus prédictible et fonctionnel et de plus en plus agréable jour après jour. Un environnement où l'on n'attend pas le retour de congés d'un agent pour qu'une mission soit réalisée. Un environnement où il n'y a pas quatre responsables pour une seule mission, puisque, lorsque quatre personnes sont responsables d'une mission, personne n'est responsable.

Un environnement rassurant où chacun sait ce qu'il a à faire.

Avec des actions simples et claires, de petites procédures et une bonne gestion de la connaissance de l'entité, on peut rapidement mettre en œuvre des organisations efficaces.

En concevant son organisation comme un système de production, on se met en ordre de marche pour créer une entité qui fonctionne bien, qui produise les résultats que l'on attend d'elle et de pouvoir reproduire cela à volonté.

B - L'organisation : lever le voile sur votre vision

1. Les postes et les missions

Lorsqu'il est question d'organisation, tout le monde est d'accord pour que cette dernière soit claire et lisible. Tout le monde l'espère et tout le monde vous le demandera. Malheureusement, dès qu'il s'agira de la penser, de l'écrire, et surtout de la faire appliquer, les excuses et alibis se mettront à jaillir comme la lave d'un volcan et vous risquez de vous retrouver un peu seul à porter un flambeau de plus en plus lourd.

Parmi certaines personnes de votre auditoire, vous entendrez des remarques telles que :

- « nous sommes trop petits pour avoir besoin d'une organisation » ;
- « pas besoin de l'écrire, j'ai tout dans la tête » ;
- « le management ne sert à rien » ;
- « c'était mieux avant » ;
- « ah, c'est vous notre nouveau chef de service ? » ;
- « la collectivité ne peut pas tourner sans moi ».

Ce réflexe est légitime car lorsque les choses sont écrites, tout le monde sait ce qu'il a à faire. Tout le monde est face à ses responsabilités et, surtout, tout le monde doit accepter l'ensemble des changements que cela implique.

Comme pour beaucoup d'actions managériales, écrire une organisation, c'est mettre en route un changement. Et comme pour tout changement, il faudra mettre en œuvre des actions de communication, d'accompagnement et de négociation. Pour ce qui est de la gestion du changement, un chapitre entier y sera dédié dans la prochaine partie de cet ouvrage. Pour l'instant, notre propos est d'écrire le point d'ancrage des modes de fonctionnement qui vont régir votre système de production.

Quelles que soient les réticences que l'on peut récolter dans ces cas-là, il est primordial d'écrire une charte organisationnelle qui donne de la lisibilité à votre management. C'est cette organisation qui permettra la construction de votre vision et les réticences susnommées ne doivent pas devenir des alibis à votre immobilisme. Et aussi surprenant que cela puisse paraître, il faut écrire cette charte, même si l'on est seul dans le service pour le jour où d'autres personnes intégreront l'entité. La raison en est qu'avec ou sans vous, le service doit fonctionner, qu'il a des missions qui lui sont attribuées et que la collectivité compte sur ce service afin qu'il produise les résultats attendus.

Ainsi, concevoir son service, sa direction, son unité, c'est juste le voir comme un ensemble d'éléments opérationnels (service comptable, service technique, accueil des administrés, etc.) qui sont eux-mêmes des systèmes qui vont interagir entre eux afin de produire les résultats attendus.

Première règle lorsque l'on doit mettre en place une organisation : on organise toujours, toujours, toujours **autour des fonctions. Pas autour des individus.** Lorsque l'on organise systématiquement autour des individus, c'est qu'on organise le service autour de sa propre personne et des relations que l'on entretiendra avec eux. En conséquence, le résultat est généralement chaotique car la réflexion est uniquement basée sur de l'affectif et du relationnel. En revanche, en organisant autour des fonctions, nous sommes à même de prendre du recul et de créer des modes de fonctionnement qui peuvent exister au-delà de notre présence et de notre zone de pouvoir immédiate. On met ainsi en place une organisation autoapprenante qui fonctionnera (du point de vue opérationnel) que l'on soit là ou pas.

Et lorsque l'on commence à agir ainsi, cela signifie que l'on doit amener les agents à agrandir leurs bulles de compétences. Cela correspond à miser sur les agents pour les aider à grandir personnellement, pour qu'ils s'approprient leur service et qu'ils s'y réalisent.

Quand je vous disais qu'un système organisationnel n'avait rien de déshumanisant !

Prenons un exemple : vous êtes nommé responsable d'un service d'espaces verts et vous êtes seul dans ce service pour l'instant.

Avant même de penser à « qui », vous devez penser votre organisation en fonction des missions que vous identifiez dans le service. Vous verrez que cela est relativement difficile à écrire du premier coup et, en outre, que cela vous amènera à vous poser les bonnes questions concernant les modes de fonctionnement de votre entité. En effet, écrire de manière formelle et claire un schéma d'organisation est particulièrement responsabilisant car ce que vous écrirez ne sera que le reflet de ce que vous êtes et de comment est construit votre esprit.

Si vous êtes confus et brouillon, votre organisation en sera de même.

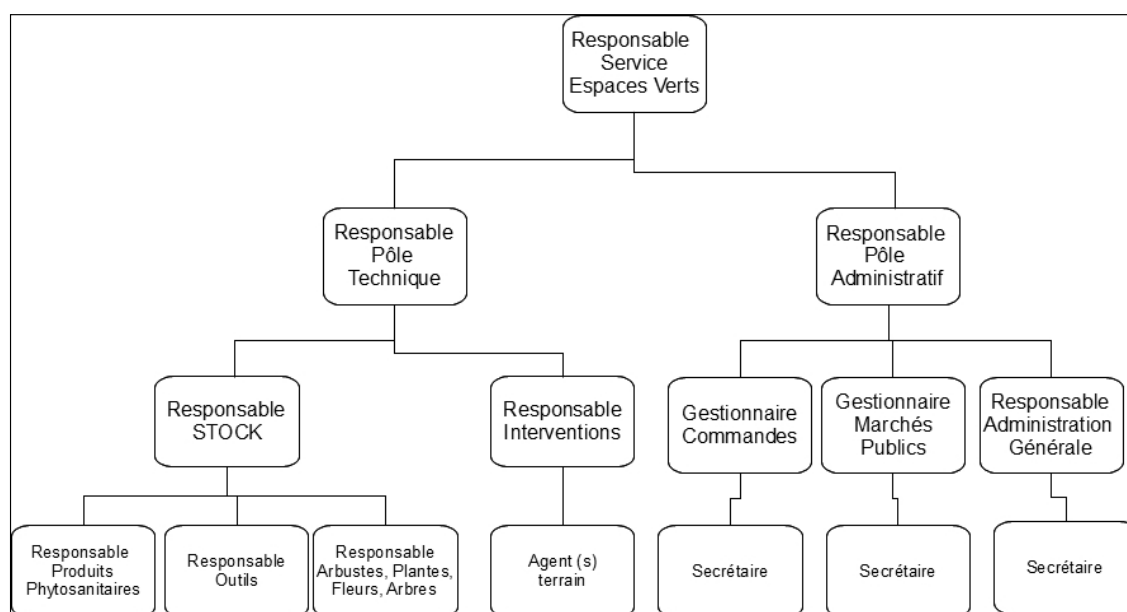
Si vous êtes clair, transparent et direct, votre organisation en sera de même.

Si vous êtes incertain, peu clair ou pervers, votre organisation en sera de même.

En outre, vous comprendrez aisément que ce résultat ne peut émerger que dans la mesure où vous avez une idée claire et précise de votre vision, du moins dans les premiers mois de son existence.

Pour étayer ces propos, je vous propose une organisation simplifiée dans le schéma qui suit et qui concerne un service d'espaces verts. Que les spécialistes des espaces verts m'excusent si j'oublie une mission capitale d'un service d'espaces verts. L'idée ici est juste de prendre un cas assez général pour étayer mon propos.

Supposons que, dans le cadre de votre vision, vous avez identifié un ensemble de missions techniques (maintenance équipement, entretien, gestion du stock des arbres et arbustes, stock de produits phytosanitaires, etc.) et administratives (administration générale, gestion des commandes, marchés publics, etc.). Vous identifiez donc deux pôles distincts avec quelques subdivisions pour chacun d'entre eux et, après quelques essais, vous arrivez au schéma suivant :



Comme vous le voyez, aucun individu n'est spécifié pour le moment. Le résultat obtenu nous permet, en effet, de déterminer « **qui fait quoi** », mais, à ce niveau-là, « qui » n'est pas un individu. « Qui » est le poste et « quoi » est la mission.

Je vous propose que nous appelions le résultat obtenu votre « **prototype** ». Ce prototype, c'est votre organisation, votre système qui se trouve en état de gestation et que vous allez devoir faire évoluer au gré des évolutions de votre vision, du contexte de votre collectivité, etc.

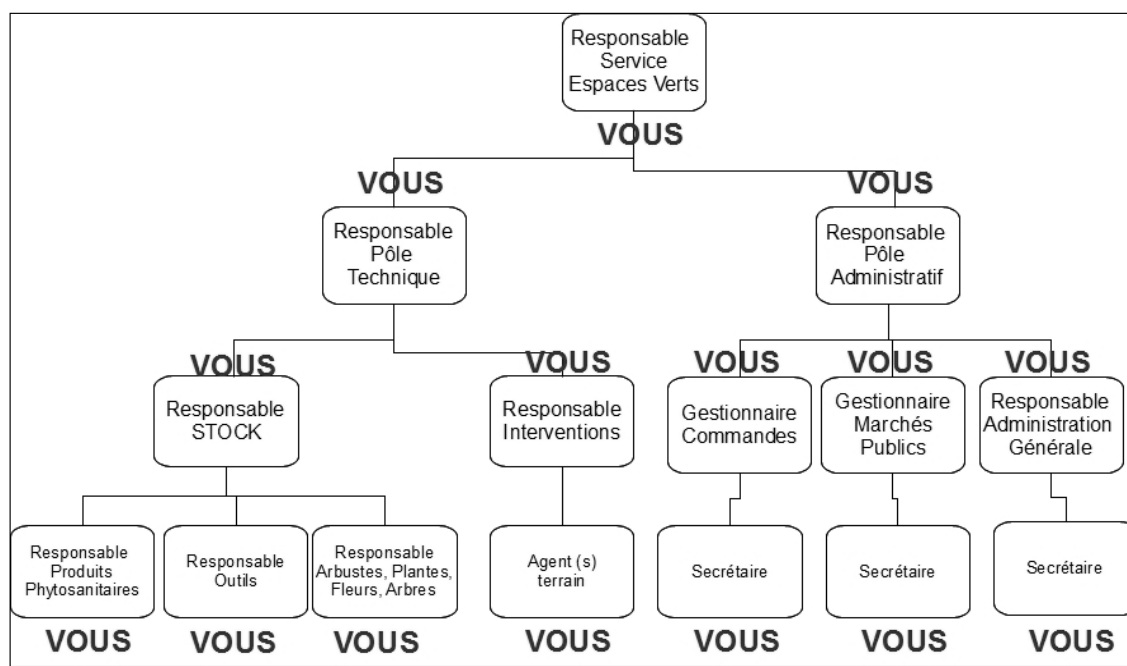
C'est ce système que vous allez devoir faire évoluer dans le temps petit à petit, que vous allez améliorer et peaufiner de manière à créer une organisation autoapprenante. Laissons cela de côté pour l'instant. Pour l'instant, nous avons juste identifié les postes et missions qui vont devoir vivre et exister dans notre entité.

Maintenant que cela est fait, nous allons placer le nom des acteurs à l'intérieur de ces boîtes en partant du principe que, à la création de l'entité, vous êtes seul. L'idée qui va être développée dans ce paragraphe, c'est qu'à partir de maintenant, votre objectif sera de travailler **sur** votre **prototype**, pas **dans** votre prototype.

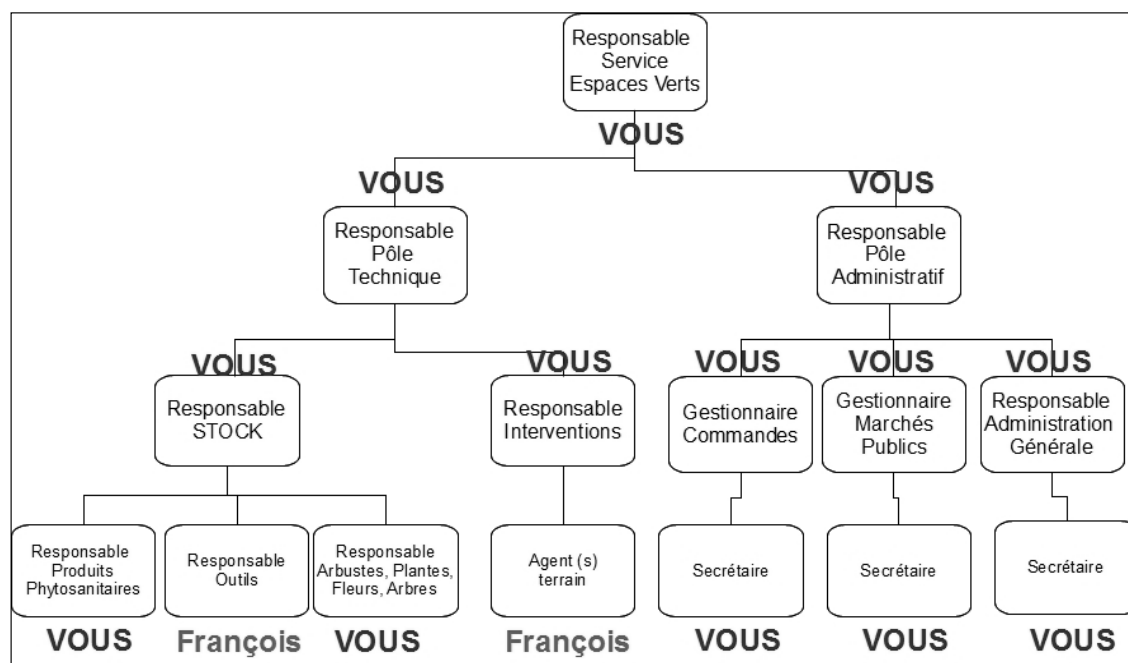
Certes, au départ, vous ferez tout vous-même, mais vous devrez documenter, renseigner vos actions pour finalement les déléguer et les transmettre. Vous prendrez alors du recul, améliorerez tel mode de fonctionnement ou ferez évoluer tel poste.

Concernant le service des espaces verts, voici une évolution chronologique de votre service avec une augmentation régulière du nombre d'agents et de leur affectation.

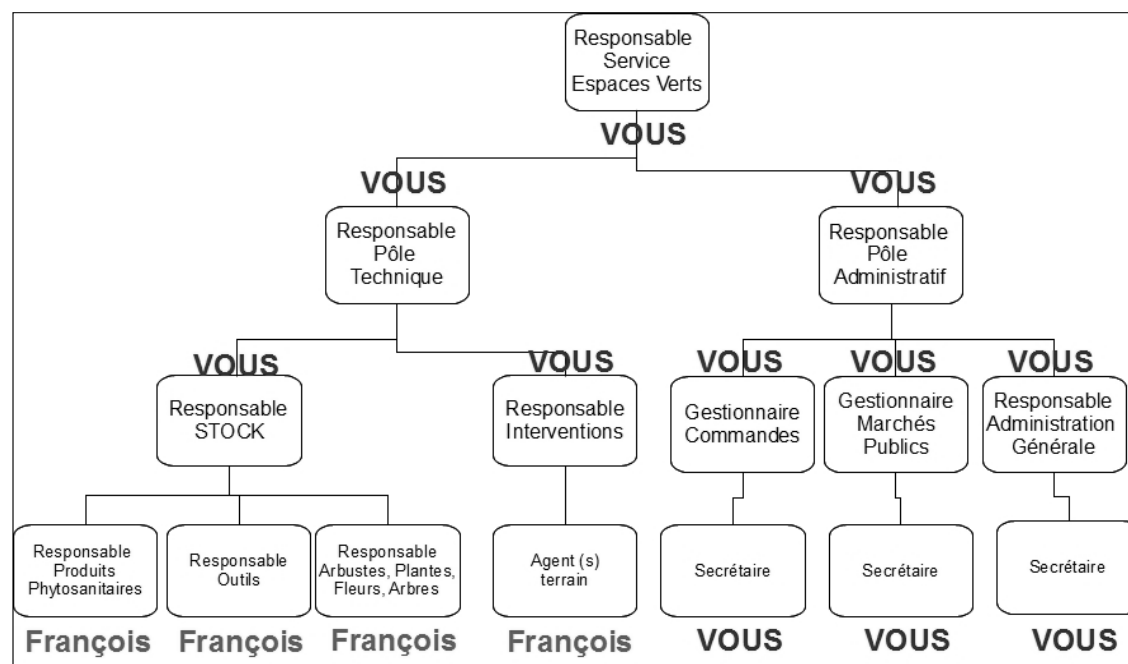
ÉTAPE 1 : Vous êtes seul.



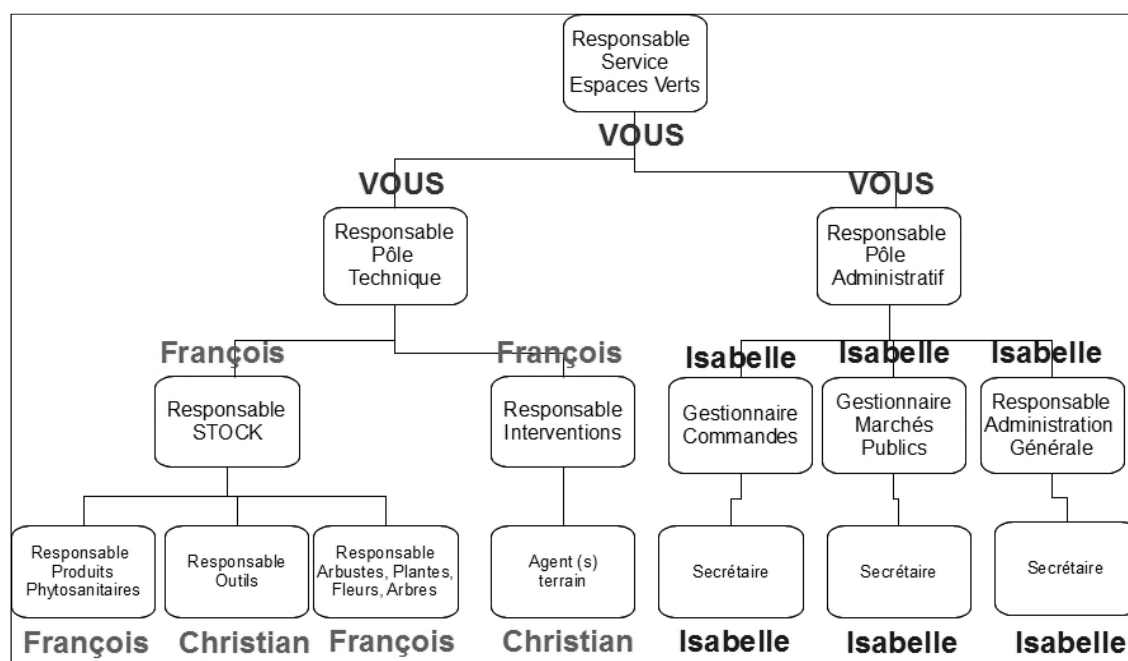
ÉTAPE 2 : Un agent technique arrive. Il se nomme François. À son arrivée, vous lui donnez la mission de réaliser les interventions sur le terrain et de gérer le stock des outils (entretien et maintenance).



ÉTAPE 3 : Après un mois, François est en sous-charge et les missions que vous lui avez attribuées ne l'occupent pas à plein temps. Par ailleurs, il a pris suffisamment d'assurance, s'est organisé dans le travail et a développé suffisamment de compétences pour assumer de nouvelles missions. De votre côté, le fait d'avoir délégué à François vous permet désormais de continuer à penser à votre système et à améliorer le service que vous devez fournir. Vous lui transmettez donc de nouvelles missions.

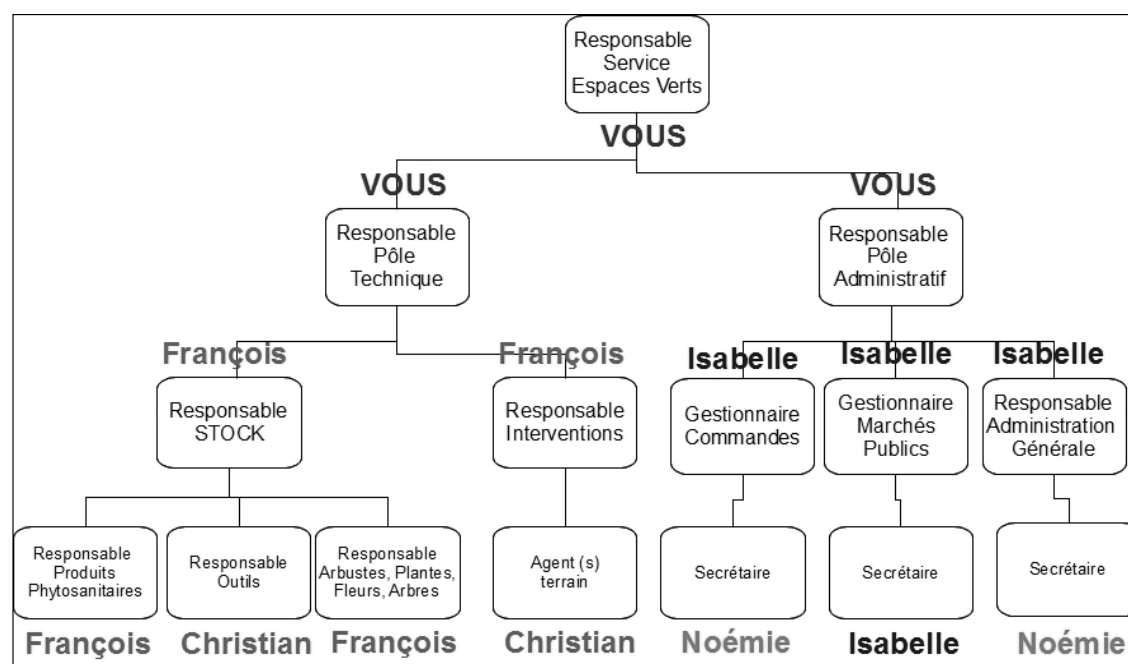


ÉTAPE 4 : Six mois plus tard, François est quelque peu débordé et vous aussi car les missions administratives vous prennent énormément de temps. Vous arrivez à négocier le recrutement d'un agent technique et d'un rédacteur pour le pôle administratif. L'agent se nomme Christian. Le rédacteur est une femme et se nomme Isabelle. Christian sera dédié en premier lieu aux interventions en appui de François qui va pouvoir prendre un peu de hauteur. Sous deux mois, c'est Christian qui assurera les interventions et la gestion du stock outils. Isabelle, quant à elle, est très autonome et sera à même sous deux mois de prendre tout le pôle administratif. Votre organisation se retrouve alors dans l'état suivant :



À ce stade-là, François est en soutien si Christian a besoin d'aide. Vous êtes en soutien de François pour ses missions de responsable de stock et de responsable des interventions. Vous êtes aussi en soutien d'Isabelle en cas d'absence ou de congés.

ÉTAPE 5 : Six mois plus tard, une secrétaire travaillant à temps partiel à hauteur de 50 % vous est affectée. Elle se nomme Noémie, et après en avoir discuté avec Isabelle, cette nouvelle arrivante pourrait très bien assurer le poste de secrétaire pour les commandes et de secrétaire pour l'administration générale. Votre organisation ressemble alors au schéma suivant :



Bien entendu, cette progression ne tient pas compte de toute la gestion du changement que nécessite parfois le fait de mettre en œuvre une organisation telle que celle-ci. Je vous le concède, certains agents seront parfois réticents, d'autres refuseront en bloc ce que vous proposerez, la fiabilité de certains sera parfois très limitée et il est possible que l'on vous demande d'emblée des compensations en contrepartie d'une adhésion partielle à vos propositions.

En outre, le processus est ici quelque peu accéléré et ne présente pas l'intégration de nouvelles missions ou le glissement naturel de certaines missions en fonction des compétences de chacun.

Comme indiqué en début de cet ouvrage, nous consacrerons une grande partie de ce dernier à la gestion du changement, à la compréhension à ces phénomènes de résistance et au fait que parfois, malgré les meilleures intentions, les plus belles propositions auront du mal à aboutir.

Cela étant dit, le **propos est ici de se concentrer sur tous ceux qui adhéreront à vos propositions**. Lâcher prise, et nous y reviendrons en fin d'ouvrage, dans ces situations signifie se concentrer sur tous ceux qui vous suivront et laisser les bloqueurs observer ce que vous allez créer, pour mieux les aider à prendre leur place naturellement plus tard. Pour les gens qui seront prêts à vous suivre, le fait de clarifier les choses ainsi sera une source d'apaisement et d'assurance. En effet, vous observerez rapidement que le fait de poser sur le papier votre organisation vous permettra d'éclairer la majorité de vos agents et de leur transmettre plus aisément votre vision.

En visualisant votre organisation, ils comprendront mieux dans quel contexte s'inscrit leur action et, ainsi, vous initierez une démarche visant à créer un environnement qui leur donne envie de s'investir dans la vie de votre entité. En outre, selon la taille de votre service, vous serez amené à écrire sur le papier que, vous aussi, vous occuperez des postes allant au-delà de vos attributions initiales. Autant être honnête : nombre de cadres supérieurs font eux-mêmes leur secrétariat et vont sur le terrain pour certaines interventions. Si cela se passe, pourquoi le cacher et ne pas l'écrire clairement ? Par orgueil ? Quel dommage !

Toutefois, à ce stade-là, et au-delà de ces schémas organisationnels, votre organisation est incomplète. L'air ne circule pas. Les gens sont figés dans des postes cloisonnés. Nous sommes dans le cas d'une organisation verticale, bloquante et dépassée. D'une part, vous avez le droit de la faire évoluer et de l'adapter régulièrement mais, en outre, vous avez le devoir de la faire vivre.

En l'état, ce schéma présente les acteurs, il présente les rôles mais, en aucun cas, il ne présente le scénario. Et vous le savez sûrement, sans scénario, il ne peut y avoir de bon film.

Au niveau de votre organisation, il est désormais important de fixer les règles de fonctionnement entre les postes et entre votre système et d'autres systèmes : comment sont passées les commandes, qui signe le cahier de recettes à la remise de l'ouvrage, comment faire pour commander une nouvelle imprimante, que faire si la secrétaire n'est pas là, etc.

Ces règles de fonctionnement se nomment des processus et, nous le verrons, sont définitivement centrées sur l'homme au cœur de la collectivité.

2. Les processus au service des hommes

Qu'est-ce qu'un processus ? Tout simplement les règles de fonctionnement d'un système, d'une organisation, de la collectivité.

En voici quelques-uns :

- le coursier amène le courrier à 9 h 00 au service de l'état civil, dépose ce dernier dans le bureau 403. Si le bureau 403 est fermé, il peut le déposer au bureau 405 ;
- lors de la saisie d'un administré sur les listes électorales, s'il manque une information, la secrétaire pourra appeler le service de l'état civil (tél. : 05 32 12 43 56) afin de récupérer l'information ;

- lorsqu'il ne reste plus que 20 % de stock de produits phytosanitaires, le bon de commande n° 3432 relatif au marché de fournitures M76-ER pourra être envoyé au numéro de fax suivant : 03 45 21 23 21.

Les processus sont les règles de fonctionnement d'une collectivité, d'un service, d'une direction qui sont généralement détenues par la plus grande des ressources d'une collectivité : les hommes.

Les hommes, au travers de leurs connaissances et de leur savoir-faire, détiennent en eux les processus. En tant que manager, vous devez orchestrer et animer par la base.

Malheureusement, lorsqu'il est question de management, il y a toujours deux écoles qui s'opposent : ceux qui misent sur les processus et ceux qui misent sur les hommes. Mais comme tout concept à deux facettes, il y a toujours une troisième voie : celle qui va vous être présentée. Mais, avant de vous la présenter, il est opportun de bien identifier les deux catégories de personnalités qui ont un avis sur le management par processus.

a) À ma droite : les antiprocessus

Soyons clairs : ceux qui rechignent à mettre en œuvre des processus font cela par manque d'organisation, de vision et par fainéantise intellectuelle. Ils sont incapables d'écrire ce qu'ils pensent car ils ne savent pas ce qu'ils pensent de manière formelle. Ils sont uniquement dans l'instant et dans la tactique. Bien entendu, ils vous diraient que cela est faux et qu'ils rechignent à adopter un management par les processus parce que les processus sont déshumanisants et froids et que, eux, grands managers devant l'éternel, sont foncièrement centrés sur les hommes et les relations humaines fortes.

C'est un mensonge. Ces gens-là ne sont pas centrés sur les hommes. **Ils sont centrés sur eux-mêmes.** Ils sont centrés sur leurs acquis et sur leurs zones de pouvoir. Ces gens-là travaillent « dans » leur système, n'ont pas de vision, résolvent les crises qu'ils auront créées, gardent des zones de pouvoir obscures, sont souvent dans l'agitation et ne délèguent jamais.

La raison en est simple : un processus, lorsqu'il est connu, écrit et affiché est de **l'antipouvoir en barre**. Il permet à l'information d'être partagée et lisible. Il met fin aux zones d'ombre et aux arrangements de convenance visant à favoriser certains et pas d'autres. Et en outre, loin de déshumaniser les organisations, ils peuvent rendre ces dernières libres et autonomes.

Imaginez-vous : une organisation libre et autonome. Pour un antiprocessus, cela est inquiétant au possible...

b) À ma gauche : les accros du process

Nous entrons là dans la catégorie des ayatollahs du processus. Ces personnes ne considèrent les agents que comme des ressources remplaçables, sans aucune mémoire, sur des schémas abstraits de fonctionnement d'organisation. Ils ne connaissent pas les agents. Ils ne savent pas de quoi ils sont faits. Ils pensent sincèrement que des heures passées à établir de grands diagrammes de processus, sur trois niveaux d'abstraction rendront meilleur le quotidien des agents et des administrés.

Ces gens-là évoluent dans les limbes théorico-stratosphériques d'un univers complètement dissocié de la vie de la collectivité. Pour eux, il faut partir du concept, de la théorie. Il faut penser, penser, penser jusqu'à ce que le périmètre des processus soit clairement défini pour qu'il soit appliqué. Malheureusement, si vous en connaissez certains, prenez soin de leur sauver quelques neurones en leur expliquant que le quotidien de nos vies humaines bouge bien trop pour qu'ils arrivent effectivement à boucler un jour le périmètre d'un quelconque processus.

Comme cela a été évoqué tout au long de cet ouvrage, les pensées ne servent à rien. La théorie, c'est de la théorie. L'action, c'est la vie.

Que faut-il faire donc ? Plusieurs choses.

Première règle : il faut arrêter les querelles de clocher et les catégorisations trop tranchées comme je viens de le faire. C'est une erreur. Dans le cas du sujet qui nous intéresse, ce n'est pas l'un ou l'autre.

C'est l'un avec l'autre.

C'est l'un pour l'autre.

C'est l'un dans l'autre.

Le manager du futur l'a compris. Pour faire plus avec moins, on créera une vision qui permettra d'associer les hommes avec les processus. Pas de les mettre en opposition.

On doit miser sur les hommes pour mieux faire fonctionner les processus.

On doit miser sur les processus pour aider les hommes à mieux travailler.

Deuxième règle : ne traînez pas.

Ne tardez pas à poser vos premières briques. Comme indiqué dans le chapitre sur la planification, ne tombez pas dans le piège de l'analyse. Posez les premières briques, faites fonctionner et redressez le mur petit à petit. Et lorsque le mur est à peu près droit, formalisez la connaissance pour la transmettre à un agent lorsqu'il vous sera affecté.

Comme cela a été dit auparavant, les processus ne doivent pas être perçus comme un moyen de remplacer l'homme. C'est un moyen de les aider.

Troisième règle : laissez le chaos exploser.

Vous n'arriverez pas à créer un système sans faille, un système parfait. C'est pour cela qu'il est primordial de **toujours créer un mode de fonctionnement dégradé** pour les cas de crise. Attention, toutefois : il n'est pas ici question de fonctionner uniquement en mode « système D ». Je vous parle ici d'un mode de fonctionnement permettant à votre système de fonctionner *a minima* afin que le service qu'il rend soit toujours opérationnel.

Quatrième règle : ne pas créer pour créer.

Un processus qui existe uniquement pour être un processus ne sert à rien. Et en conséquence, il ne sera jamais utilisé ou mis en œuvre.

C'est à vous de dire comment doivent se passer les choses, mais si la tête ne marche pas, le reste ne suivra pas. Vous devez créer l'idée derrière le processus. Le processus n'est qu'une idée avant qu'on le mette en œuvre.

Vous devez vous assurer que tous vos agents comprennent bien l'idée cachée derrière chaque parcelle de travail.

Cinquième règle : les agents peuvent modifier les processus.

La mise en œuvre de processus doit être une démarche dynamique qui implique les agents de votre entité. Au titre de l'agrandissement de leur bulle de compétences, il sera opportun de laisser les agents s'exprimer. Si un processus ne fonctionne pas, ils vous le diront. Et à ce moment-là, vous pourrez les rendre responsables et propriétaires de ce qu'ils proposent et vous leur demanderez : que me proposez-vous donc pour améliorer ce processus ?

Cette question sera alors le début de votre organisation autoapprenante. En agissant ainsi, vous commencerez à développer une stratégie qui n'amène plus les agents à lever le doigt chaque fois qu'ils doivent faire une photocopie. Bien au contraire, vous mettrez en œuvre une stratégie qui les amène à apporter leur brique à l'édifice. Vous leur apprendrez à trouver des solutions et pas à venir vous rapporter des problèmes. Vous tendrez alors vers un système autonome, adulte et productif.

Sixième règle : revoir sans cesse vos processus.

À l'image du quotidien, les processus vont évoluer. Il faut savoir les remettre en cause, surtout s'ils ne servent à rien. Menez une analyse 80/20 sans concession régulièrement. Si une mission ne sert à rien, supprimez-la et repensez votre organisation.

3. Collectivités 2.0: créer un effet de levier

Les nouvelles technologies de l'information ont créé un concept novateur que l'on nomme désormais web 2.0. Le web 2.0 concerne, comme son nom l'indique, le monde de l'Internet. Ainsi, on appelle site web 2.0 un site web qui donne bien entendu de l'information ou propose des services ou produits, mais qui est, en outre, un site qui fédère, un site qui crée des fans, un site dont les responsables sont prêts à écouter tout ce que leurs affiliés ont à leur dire: le bon comme le mauvais.

Fait étonnant, ce concept de web 2.0 a désormais généré deux avatars au sein des organisations et du management que l'on y prodigue:

- le management 2.0 qui concerne le fait de manager une organisation par la communauté, par la tribu;
- l'entreprise 2.0 qui intègre ce concept en son sein de manière à ce que les agents soient fédérés par un projet fort et puissent s'exprimer sur son contenu.

Ces concepts ont émergé et sont en train littéralement d'exploser car il est désormais prouvé que le leadership par la communauté est largement plus efficace qu'un management uniquement vertical. Le management hiérarchique à **outrance** n'est plus de mise. Il faut désormais savoir miser sur une large communication et sur des collaborations élargies.

Les collectivités modernes ayant investi sur des outils comme Twitter ou Facebook ont compris que leur réussite dépendait de l'intelligence collective et de la connexion qu'ils allaient créer avec leurs pairs.

Prenons un exemple simple: la majorité des grandes villes de France a désormais une page Facebook. Elles y font apparaître l'actualité de la collectivité: du social au divertissement, en passant par le scolaire à l'insertion professionnelle. Ce genre d'action a pour effet immédiat de créer un lien avec les administrés. Cela permet à chacun de se sentir connecté à sa collectivité, mais aussi de partager quelque chose avec tous les autres abonnés. Personnellement, le fait de voir que la Région Paca avait désormais une page Facebook hypercommunicante m'a donné, en tant qu'administré, un véritable sentiment de modernité de la part de cette collectivité.

Grâce à ce média, non seulement les administrés deviennent fans de cette page en cliquant sur le bouton « J'aime » de Facebook (ce qui leur permet de suivre l'actualité sur leur propre mur), mais, en outre, les administrés aussi s'y abonnent. Ainsi, grâce à une seule page et beaucoup de communication, cette collectivité arrive à fédérer deux populations fondamentales pour son propre développement.

Si votre collectivité n'a toujours pas sa page Facebook, je vous invite à convier les responsables de la communication de se dépêcher d'en créer une avec un community manager qui en sera responsable.

Votre collectivité vous a bloqué l'accès à Facebook depuis votre poste de travail sous prétexte que ce site consommait de la bande passante et ralentissait le réseau?

C'est une erreur et un alibi. Une erreur, d'une part, car, bientôt, les collectivités devront non seulement le remettre à disposition, mais aussi gérer des réseaux sociaux internes: ceux des agents et ceux des administrés. Eh oui, chers amis, un projet politique passe par la connexion d'un élu avec ses électeurs. Les premiers « Facebook-fait-maison » risquent donc de bientôt faire leur apparition. Ce genre de réseaux sociaux internes a déjà élu domicile dans certaines organisations afin que les managers et les employés soient connectés au sein d'une même vision.

Certaines collectivités ont d'ailleurs déjà commencé à créer des postes de community manager, comme cela se fait de partout. Concernant le blocage de Facebook en entrée de votre réseau, la lenteur du réseau est aussi un alibi: les décideurs bloquant ce genre de ressources se donnent bonne conscience en pensant que les agents iront moins sur Internet et seront moins distraits et seront plus concentrés sur leur travail. La réalité est que l'être humain a besoin de distraction et que **s'il n'est ni managé, ni motivé, il trouvera toujours d'autres sources de distraction**: machine à café,

journal, téléphone ou... d'autres réseaux sociaux moins connus que Facebook mais tout aussi efficaces. Encore des managers qui ne prennent pas leurs responsabilités...

Concernant le management, arrivez-vous à imaginer ce que ce genre d'outil pourrait donner en interne? Arrivez-vous à voir combien un manager pourrait motiver ses troupes, les laisser s'exprimer, leur donner de l'information, animer, orchestrer, dynamiser? La limite de cette démarche est que, comme cela est vrai pour beaucoup de choses, si elle n'est pas conduite, elle n'en devienne qu'un simple concept où tout le monde veut travailler ensemble mais où personne ne donne de vraies orientations. Mettre en œuvre des outils ou une démarche en espérant régler des problèmes d'organisation ne mène strictement à rien. Sans leader, pas de communauté.

Ainsi, votre volonté de faire basculer votre collectivité dans une dimension 2.0 doit avoir de solides appuis et doit être **motivée et stimulée par vous-même et par votre vision**. En revanche, ne mélangons pas tout et ne rêvons pas : la hiérarchie devra toujours être en soutien de cette transversalité moderne car, même si le consensus est de mise, il faudra toujours à un moment ou à un autre qu'un responsable hiérarchique décide.

Sinon, à quoi cela servirait-il d'avoir des responsables? Une fois de plus, se donner bonne conscience?

C'est donc un équilibre difficile à trouver entre le fait d'avoir une organisation à la fois fiable et stable et à la fois disposée à recevoir des démarches transverses qui relieront les hommes mais qui donneront parfois de petites secousses dans l'ordre établi.

En tant que manager, et je devrais plutôt dire « **leader** », il sera donc de votre responsabilité de mener vos agents, de les réunir, de leur transmettre votre passion, de les écouter et de leur renvoyer l'image de leur participation dans votre vision. L'objectif à atteindre n'est pas de donner des ordres bien verticaux : l'idée est de faire en sorte que le management que vous appliquez soit celui inhérent à celui d'une **tribu** qui vous est fidèle. Ce que vous devez faire, c'est amorcer un mouvement. Vous devez **motiver les agents**, puis vous devez **les connecter** en vous extrayant du débat, et ainsi vous obtiendrez ce que l'on nomme **des effets de levier**. L'effet de levier que vous obtiendrez vous permettra de « faire plus avec moins » et d'embarquer votre équipe dans votre aventure. À cette condition, ils auront envie de suer pour vous et de se battre. Ils ne vous laisseront pas tomber, et ce, même si la prime n'est pas toujours au rendez-vous.

C'est cette direction que doivent prendre les collectivités à l'image du web 2.0 : créer un espace où les plus motivés s'impliquent car **ils ont l'information, d'une part, et la parole, d'autre part**. Comprenez-vous mieux maintenant pourquoi l'on parle de management 2.0 ou de collectivités 2.0?

2.0 est la nouvelle version des organisations du futur : des leaders qui stimulent des tribus de personnes connectées, qui communiquent entre elles et se rassemblent. Eh oui, chers amis territoriaux, l'ère du 2.0 a sonné et il est désormais impossible d'empêcher les gens de communiquer. Pourquoi donc ne pas utiliser cette volonté et ces nouveaux modes de fonctionnement au profit du management que l'on veut mettre en œuvre et créer ainsi des effets de levier?

Voici un autre exemple d'effet de levier : un simple anonyme qui crée un apéritif géant via Facebook et qui réunit 10 000 personnes sur Nantes. Il a motivé, d'une part. Puis il a connecté les gens entre eux afin qu'ils communiquent sans passer par lui.

La réaction des pouvoirs publics face à cet événement ne fut que le reflet de leur incapacité à contrôler l'événement : la sanction.

Autre exemple, celui de cet ouvrage : j'ai créé une page Facebook nommée « *Faire plus avec moins* ». J'ai fait en sorte de communiquer auprès de personnes intéressées par ma démarche, puis je leur ai transmis le sommaire de cet ouvrage afin qu'ils se l'approprient et qu'ils fassent valoir leur voix sur certains thèmes qu'ils souhaitaient voir apparaître. Ce livre est donc le leur et vraisemblablement le vôtre.

Pourtant, soyons clairs : les effets de levier ne plaisent pas à certains managers. Ils connaissent la force de communautés communicantes. Car ils connaissent la puissance d'une tribu, d'une communauté fédérée. Ils connaissent le pouvoir d'une communauté qui a la foi. Et ils en ont peur.

Ce sera peut-être votre prochain combat : fédérer.

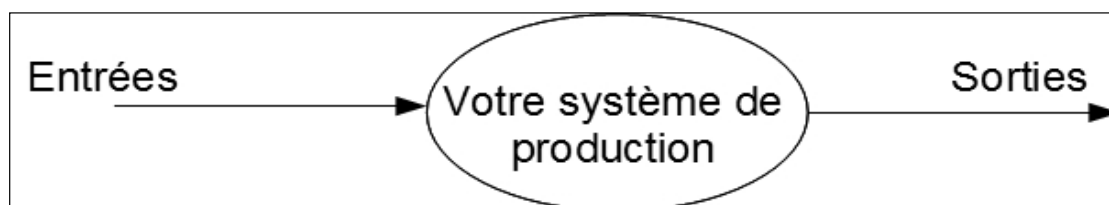
Ainsi donc, soyez honnête : êtes-vous capable de réunir ne serait-ce que cinq personnes autour d'un projet fédérateur ?

4. Faire évoluer un système existant

Il est fort possible que, lors de votre accession à un poste à responsabilités, vous récupériez une direction ou un service déjà existants. Dans ces cas-là, il serait dangereux de prime abord de tout casser et tout vouloir révolutionner en une seule passe.

Ainsi, dans le cas d'un service technique ou administratif existant, pour faire émerger les prémices de votre futur système de production, voici une petite séquence globale qui vous permettra d'identifier vos marges de progression. Cette séquence concerne juste une phase d'observation et de mise à plat des phénomènes observés.

Voici la vision simplifiée de votre service :



1/ Faire la liste des entrées (demandes ou stimuli) de votre système :

- coups de téléphone ;
- mails ;
- demandes ou requêtes ;
- documents administratifs ;
- documents techniques.

2/ Faire la liste des sorties (résultats) :

- coups de téléphone ;
- mails ;
- demandes ou requêtes ;
- actions et/ou documents techniques ;
- actions et/ou documents administratifs.

Maintenant que cela est fait, il est temps de passer tout cela au tamis afin de séparer le grain de l'ivraie.

3/ « Éliminer » théoriquement le surplus :

- **dans votre système, une entrée peut provoquer une ou plusieurs actions mais doit en provoquer au moins une.**

Ainsi, si vous identifiez des entrées qui ne donnent aucun résultat, supprimez-les : c'est de la pollution mentale inutile pour vous et vos agents. Ce sera le cas pour toutes les sources d'information qui ne vous concernent pas et qui ne vous servent à rien ;

- **si une sortie ne possède aucune entrée, votre système fait quelque chose qui ne correspond à aucune attente.**

Cela signifie qu'une ou plusieurs personnes ont généré du travail, de l'agitation et de l'occupation pour se sentir occupées. Donc, votre système est mal utilisé et certaines ressources sont utilisées pour une mission qui n'est pas dévolue à votre service ou direction. Comme pour le cas précédent, vous devrez supprimer ces missions « inventées » et, à terme, recadrer une partie de votre système sur ce que l'on attend de lui.

De manière plus précise, il sera important que votre action de modification de l'organisation existante s'inscrive dans le réel de l'existant, et pas dans l'irréel de vos rêves les plus nobles.

Ainsi, voici sept étapes qui vous serviront de guide pour aborder au mieux la mise en œuvre d'une adaptation d'organisation :

- **étape 1 : se présenter au personnel**, puis les rassurer quand à leur devenir. Expliquez que si vous devez entamer des ajustements dans l'organisation, **vous le ferez avec eux et pas contre eux** ;
 - **étape 2 : observer, comprendre, observer, comprendre**. Cette phase est primordiale. Vous devez absolument comprendre ce qui se passe avant de vouloir modifier ou supprimer ce qui existe ;
 - **étape 3 : identifier les métiers de manière globale** ainsi que les postes occupés et les missions réalisées. Commencez à laisser émerger votre vision de ce vers quoi devrait évoluer votre entité ;
 - **étape 4 : aller mettre ses pieds dans la boue et s'intéresser aux agents**. Si vous le pouvez, suivez certains de vos agents de temps en temps dans leur quotidien, au moins au début, afin de comprendre le cœur de leur métier, les blocages qu'ils rencontrent. Cela provoquera le respect inévitablement et ce sera votre meilleure campagne publicitaire. À ce stade, ne promettez rien que vous ne pourrez tenir. Vous verrez, mettre un bleu de travail ou monter dans un camion de ramassage des ordures à 5 heures du matin fera de vous quelqu'un « hors du commun » ;
 - **étape 5 : analyser ce qui est en trop**. On ne commence jamais par rajouter du travail aux gens. Il faut d'abord essayer de supprimer ce qui ne sert à rien. Ainsi, faites une analyse de ce qui est redondant ou de ce qui ne sert à rien (voir la séquence en début de ce sous-chapitre). Commencez à communiquer sur le fait que vous allez supprimer des missions **inutiles, pénalisantes et inintéressantes** pour vos agents ;
 - **étape 6 : faites des interviews au cœur de votre organisation**. Ne vous limitez pas à votre niveau N-1. Cela vous permettra d'éviter les écrans de fumée que certains de vos détracteurs pourraient vouloir mettre entre vous et une certaine réalité des faits ;
 - **étape 7 : privilégiez des microadaptations utiles** plutôt que de grands « big-bang » théoriques. Les grandes organisations lâchées en bloc ont parfois tendance à être posées et à rester en l'état, fonctionnelles ou pas. Le responsable de ce chamboulement pourra le rajouter sur son CV, mais cela sera fait que l'organisation fonctionne ou pas.
- Dans votre cas, **créez des adaptations qui produisent des résultats sensibles à tous les niveaux : humain, technique, administratif, etc.**

Vous vous rappelez, n'est-ce pas ? Les grandes idées sont largement moins utiles que de petites actions.

C - L'humain au cœur de tout

*« Quand nous avons de grands trésors sous les yeux,
nous ne nous en apercevons jamais.
Et sais-tu pourquoi ? Parce que les hommes ne croient pas aux trésors. »*

Paulo Coelho
Extrait de *L'alchimiste*

Votre système de production est une structure humaine. Une machine humaine est animée de vie, de sentiments, d'émotions. Ce sont des personnes qui ont une mémoire, une conscience. Ils ont aussi des peurs, des craintes. Ils portent en eux des souffrances, des joies, des peines. On ne peut manager correctement une organisation si l'on n'aime pas les gens qui la composent.

Pour bien comprendre l'importance de l'être humain au cœur de nos collectivités, posez-vous la question suivante :

- dans un monde numérique où les interfaces remplacent de plus en plus les hommes ;
- dans un monde où le réel cède la place au virtuel ;
- dans un monde en accélération permanente ;
- dans un monde qui devient un village ;
- dans un monde où tous les modèles hérités depuis des millénaires sont remis en cause quotidiennement ;
- dans un monde où l'épanouissement personnel est désormais une priorité ;
- et à une époque où l'on nous invite à vivre notre vie librement mais tout en restant soumis à des dizaines d'autorités différentes...

... que recherchent les gens ?

Je ne vois que quatre réponses complémentaires l'une de l'autre.

Les gens recherchent les choses suivantes :

- un cadre rassurant et fiable qui leur donne un **sentiment** d'appartenance ;
- **l'impression** d'être important et unique ;
- le **sentiment** de faire quelque chose **d'utile** qui apporte une valeur ajoutée ;
- un environnement **chargé de relations** avec les autres.

Eh bien voilà le but de votre système ! Votre système de production doit porter en son sein ces quatre composantes. Si vous arrivez à faire cela, vous aurez les agents les plus motivés qui soient. Les managers doivent définitivement **se concentrer sur ces quatre composantes** pour mettre en œuvre un « univers » professionnel permettant de faire plus avec moins. C'est pour cela que travailler **sur** votre système est plus important que travailler **dans** votre système. Vous ne devez pas faire le travail. Vous devez le construire et l'organiser puis le transmettre.

Vous devez le faire car nos vies humaines actuelles sont telles que la frustration est dans tous les coins de rue. Nous n'arrivons jamais vraiment à avoir ce que nous attendons de notre entourage, de notre gouvernement, de notre patron. Mais si seulement nous pouvions travailler dans un environnement sain où les choses sont faites de manière logique et pas en dépit du bon sens...

Que nous manque-t-il vraiment ? Un but, des repères, des valeurs... Un environnement qui en vaille le coup devrait pouvoir nous apporter tout cela, non ?

Ce point est important car il faut comprendre le but de notre action. Être manager et avoir des responsabilités, c'est avant tout comprendre le poste que l'on occupe. Sans compréhension, il est impossible de créer une vision puis le système qui mènera à sa réalisation.

Si les gens s'ennuient ou ressentent une sorte de vide professionnel, c'est uniquement parce que l'environnement dans lequel ils évoluent ne représente absolument rien pour eux. C'est uniquement un espace dédié à l'exercice d'une activité professionnelle rémunérée.

Et que faisons-nous pour combler ce vide ? Nous demandons à être sur la liste d'avancement pour devenir ingénieur principal, une voiture de service, une augmentation, etc. Tout un tas de choses auxquelles nous pouvons accrocher un semblant de signification.

Alors qu'il suffirait que nous ayons un environnement dans lequel nous pourrions nous épanouir vraiment pour que tout ceci s'estompe. Un endroit où s'exprimerait une communauté. Un endroit où intégrité, intention, engagement, vision auraient un sens. Il est surprenant de constater que les êtres humains sont capables de grandes choses : aller sur la Lune, traverser des océans en aviron, créer des bombes qui détruiraient la planète... et pas de manager une petite équipe ?

Incroyable, n'est-ce pas ? Nous ne serions pas capables de faire agir un agent ? Bien sûr que si, nous le pouvons.

Car, si nous n'en sommes pas capables, quelle est la valeur de nos grandes idées ? Celles que nous disséminons à la machine à café ? Ces idées qui font de nous des grands penseurs et qui nous amènent à dire qu'il faudrait faire ceci ou cela ? À part nous éloigner de nous-mêmes et des autres...

D - Je veux qu'ils fassent ce que je veux qu'ils fassent

Vous vous rappelez : être manager territorial, c'est avoir des responsabilités. Comme indiqué précédemment, l'une d'entre elles est de devenir l'architecte d'un univers qui permettra à vos agents de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pourtant, il est une erreur contre-productive fréquemment constatée qui amène les managers à se poser la question suivante : « *Comment faire pour que mes agents fassent ce que je veux qu'ils fassent ?* »

Réponse simple et radicale : vous ne pouvez pas.

Cela vous paraîtra sûrement déconcertant, loufoque ou bizarre, mais la réalité contre laquelle vous ne pouvez lutter est la suivante : si un agent ne veut pas faire quelque chose, il ne le fera pas. La seule solution qui reste aux managers est de créer un système, un univers, un environnement de travail où faire les choses est bien plus important pour les gens que de ne pas le faire.

Pour entraîner avec vous vos agents, pour qu'ils prennent part à votre système, vous devez créer cet environnement chargé de sens, un environnement qui crée une vraie culture au sein de vos équipes et qui leur donne envie de s'y engager, parce que c'est important.

Attention, toutefois. Même si la règle est facile à lire, elle sera parfois épineuse à mettre en œuvre.

Pour que cela fonctionne, **il faut que ce que vous fassiez soit important pour vous** et représente quelque chose à vos yeux. Si les gens sentent que ce que vous faites n'est pas important pour vous, il n'y a aucune chance que ce le soit pour eux. Retour à la case départ : le job devient une activité rémunérée comme une autre. Pas un style de vie.

Prenez conscience de ceci : l'environnement que vous créerez ne sera que le reflet de qui vous êtes. **Si vous êtes avare, les gens seront avares avec vous, vous donneront de moins en moins d'eux-mêmes et demanderont toujours plus.** Si vous ne vous engagez pas, pourquoi voudriez-vous qu'ils le fassent ? Si vous n'êtes pas généreux, pourquoi devraient-ils l'être ? Si vous ne communiquez pas, pourquoi devraient-ils tout vous dire ? Vous devrez montrer aux gens que ce que vous voulez faire est vraiment important pour vous.

Autre piège managérial dans lequel il faudra ne pas tomber : « *Je veux qu'ils fassent ce que je veux qu'ils fassent, mais qu'ils le fassent comme je veux qu'ils le fassent.* » Le verrou est double : vous verrouillez le quoi et le comment. En résumé : vous ne laissez aucune liberté, aucune souplesse, l'air ne circule plus et tout le monde étouffe. Ce point-là sera développé dans la partie dédiée à la délégation et à la mise en musique de votre système managérial.

En résumé, comme pour un match de sport d'équipe, vous devrez entrer sur le terrain, expliquer à l'équipe comment entamer la partie, comment contre-attaquer. Parfois, vous changerez de joueurs. Vous devrez recadrer certains d'entre eux, les remotiver à la mi-temps, les faire descendre du bus s'ils refusent de s'entraîner, les aider, changer de tactique, etc., car vous allez le voir... tout ceci n'est qu'un jeu.

E - Un autre angle d'attaque: ceci est un jeu

« J'ai regardé autour de moi, et ne trouvant pas la voiture de mes rêves, j'ai décidé de la construire moi-même. »

Ferdinand Porsche

La vie n'est qu'un jeu et, franchement, rien n'est vraiment grave à part votre santé, physique et mentale, ainsi que celle de vos enfants et de ceux que vous aimez. Je ne vois pas pourquoi la vie ne serait que dure, pénible, routinière et monotone. Ce ne peut pas et ce ne doit pas être que cela. Je vous l'ai déjà dit, l'ennui est le pire des fléaux qu'un manager ait à combattre.

Saisir les opportunités, créer les règles du jeu puis les changer : voilà le vrai sens de nos missions. Dynamiser tout cela. Gonfler nos cerveaux à l'hydrogène brut et laisser exploser nos credo et nos visions. Concevoir son système comme un jeu opérationnel motivant est une solution pour arriver à ses fins et créer un management chargé de sens et d'envie.

Voir les choses ainsi aide à créer un environnement permettant de motiver vos agents, à créer un jeu à hauteur de leurs compétences et leur en transmettre les règles. Et quelles sont donc ces règles ? Ces règles sont tout simplement l'idée que vous avez du monde. Et si vous faites en sorte de voir vos agents comme des joueurs, le fameux « **je veux qu'ils fassent ce que je veux qu'ils fassent** » ne sera que leur degré d'investissement dans votre jeu.

Les questions qui vont désormais se poser sont les suivantes : combien sont-ils prêts à mettre dans votre jeu ? Ont-ils vraiment envie de jouer ?

Mais attention, écrire votre jeu sur une page ne suffit pas. Ce n'est pas qu'un simple outil pour enrôler vos agents. Le jeu doit être réel. Vous devez le vivre et vos agents doivent le sentir. Vous devez communiquer votre engagement dans ce jeu. Vous aurez à démontrer « comment vous entrez dans le jeu ».

Sept étapes pour créer les règles du jeu

- **Ne pas essayer** de créer les règles du jeu à partir de ce que vous voulez que les gens fassent. D'abord, vous fixez les règles en fonction de votre vision, ensuite, vous vous penchez sur ce que les gens auront à faire.
- **Ne pas créer un jeu** auquel vous ne voudriez pas jouer vous-même. Vous seriez vite découvert et vos agents vous le ferez payer très cher.
- **Le jeu ne doit jamais finir** au risque de tuer l'énergie vitale de votre entité. Les petites victoires sont importantes car ce sont elles qui gardent les joueurs stimulés.
- **Changer le jeu de temps en temps** : la tactique au service de la stratégie. La stratégie, c'est le concept, l'idée. Le phare dans la nuit. La tactique, c'est le fil d'Ariane qui vous mène vers votre vision. Mais comme Thésée face au minotaure, votre fil d'Ariane va devoir suivre les dédales du labyrinthe territorial.
- **Ne pas espérer que le jeu s'autoalimente** : rappeler aux gens en permanence les règles du jeu et entretenir le feu dans la chaudière. Le jeu est vivant à hauteur de ce que les gens le font vivre. N'attendez pas que les gens s'autoproclament maîtres du jeu. Le maître du jeu, c'est vous. Séminaires, communication et rappels seront vos bottes secrètes favorites.
- **Le jeu doit avoir un sens**. S'il est illogique, cela ne fonctionnera pas. Les bases doivent être solides. Vous ne pourrez pas soutenir votre édifice organisationnel les pieds dans la boue. Votre logique doit être soutenue par un engagement personnel et émotionnel fort. La logique donnera à vos agents l'armement rationnel pour supporter leur propre engagement émotionnel. Revenez toujours à la logique, au but, au sens de vos actions et de ce que vous demandez. Faites en sorte que chacun se souvienne de cette logique et de la raison d'être de ce jeu.

- **Le jeu doit être «fun» de temps en temps.** Cela doit être «fun» pour vos agents. Un repas, un petit déjeuner ? Un pari un peu idiot avec un de vos agents ? Peu importe, l'important, c'est de fédérer. Mais, là aussi, vos agents doivent y trouver un sens.
- **Si vous ne pouvez créer un jeu par vous-même : volez-en un et adaptez-le.** Les plus grands managers sont des copieurs. Il suffit juste d'avoir l'intelligence nécessaire pour bien adapter le jeu à la réalité de son propre contexte.

F - Simplifiez : le retour de Pareto

La loi de Pareto et le principe 80/20 doivent vous accompagner à chacun des pas que vous ferez pour vous rapprocher jour après jour de votre objectif, «faire plus avec moins». Cela vaut aussi pour votre organisation et la manière dont vous la penserez. Ainsi, n'hésitez pas à supprimer les niveaux d'abstraction.

Attention, je ne suis pas en train de contredire ce qui a été présenté. Je dis juste que, comme pour le reste, tout ce qui est théorique est parfois dissocié de la réalité.

Ainsi, si certains pans de votre organisation sont inutiles, vous avez le droit de les supprimer ou de les faire évoluer.

Être manager, c'est aussi savoir être critique envers les choses que l'on aura mises en œuvre et qui, vraisemblablement, ne fonctionnent pas. En l'occurrence, il faut se poser régulièrement les deux questions suivantes en biseau :

- quels sont les 20 % d'éléments organisationnels et processus qui diminuent l'efficacité de mon unité de 80 % ?
- quels sont les 20 % d'éléments organisationnels et processus qui doivent être renforcés car ils sont la source de 80 % de l'efficacité de mon unité ?

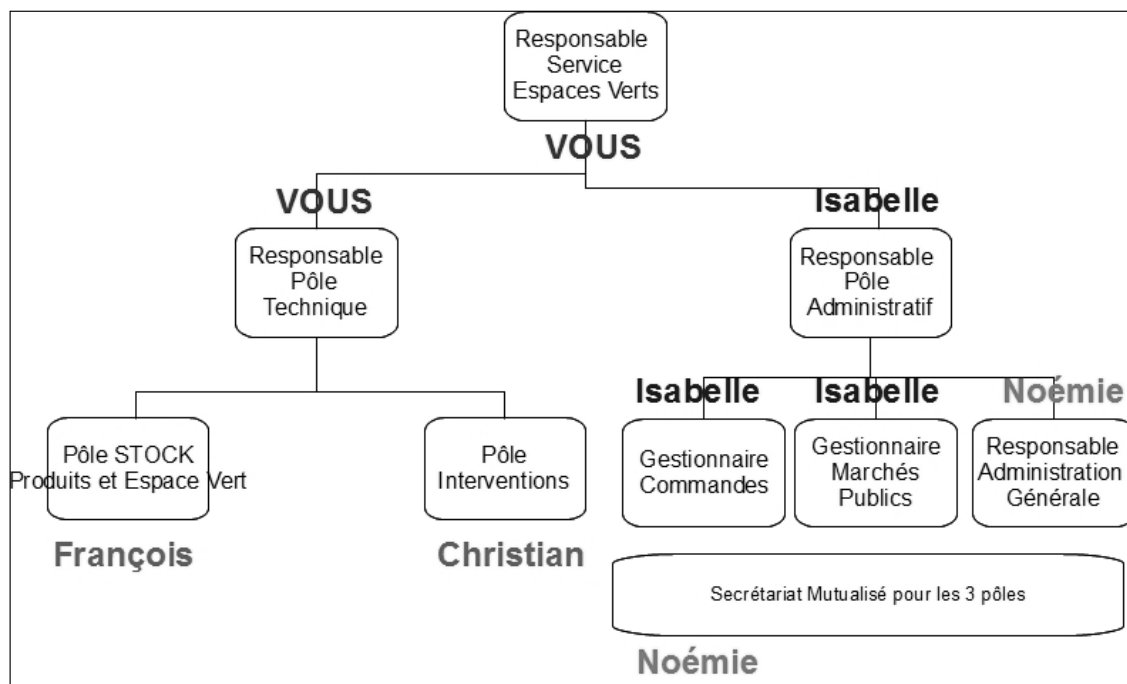
Si l'on reprend l'ensemble des schémas précédents que je vous ai présentés dans le sous-chapitre B, au-delà du côté bien identifié de chacun des postes, il serait utile de se poser les questions suivantes :

- créer un poste « responsable interventions » et un poste « gestionnaire des outils », tous les deux dissociés l'un de l'autre, est-il vraiment utile ?
- avoir une secrétaire par typologie d'action est-il justifié par le volume de dossiers à traiter ?

Peut-être qu'après avoir étudié l'occupation de vos agents, vous pourriez réaliser que l'administration générale ne prend que très peu de temps par rapport à la gestion des commandes.

Auquel cas, Noémie pourrait être valorisée dans le cadre de nouvelles missions.

Ainsi, peut-être qu'au final, votre organisation nécessite juste l'agencement suivant :



Nous pourrions discuter longtemps de tout cela, mais mon propos est ici relativement simple : il faut aussi savoir arrêter de vouloir faire plaisir à tout le monde et nommer des chefs et des chefs de chefs pour que les gens se sentent mieux. Si les gens mènent des missions qui ne représentent rien pour eux, cela ne changera pas si vous leur collez une étiquette de « responsable » sur le front, et que vous continuez à les utiliser pour les mêmes missions toujours aussi peu passionnantes pour eux.

L'idée ici est de créer du mouvement, faire circuler de l'air frais afin de motiver certains de vos agents. En agissant ainsi, vous pourrez démontrer que les choses peuvent changer et que rien n'est figé. En dernière limite, vous démontrerez simplement que vous agissez, que vous essayez. Et même si cela vous attire mécontentement et blocages, on ne pourra jamais vous reprocher d'avoir essayé.

Ainsi donc, sonnez la fin des médailles en chocolat. Cela ne sert à rien et cela frustre tout le monde. **Construisez des équipes puissantes et efficaces au travers d'une organisation et de processus simples et pertinents.**

G - Le pilotage au travers du système d'information

Ce paragraphe mériterait à lui seul un ouvrage entier tellement il est stratégique. Pour maîtriser une organisation et la faire évoluer de manière efficace, **il faut connaître les chiffres qui la composent**. Si vous ne connaissez pas votre système de manière précise, vous ne pouvez le maîtriser.

Les chiffres qui vont permettre de mieux piloter votre organisation concernent des sujets tels que :

- le nombre d'heures passées par un agent à traiter une commande ;
- le coût global de traitement d'une facture ;
- le taux d'occupation de chacun de vos agents par mission ;
- le nombre d'appels géré par votre secrétariat ;
- la moyenne de jours d'absentéisme par agent ;
- le temps qu'il faut pour que l'exécution d'un marché public soit effective ;
- etc.

Dans le cadre du système d'espaces verts cité plus haut, si vous ne savez pas combien de temps cela prend par semaine que de gérer les commandes, comment voulez-vous décider de manière éclairée si vous pouvez transférer de nouvelles missions à un agent ou pas ?

Ces informations sont donc des indicateurs, des curseurs qui vont vous permettre de piloter l'activité de votre organisation. Bien entendu, les quelques items que je viens de citer ne sont que quelques exemples, et la liste de ces indicateurs est quasiment infinie, et peuvent toucher tous les domaines : hommes, équipements, procédures administratives, temps, argent, lieux, bâtiments...

Heureusement pour nous, ces informations sont stockées **INTÉGRALEMENT** dans un système.

Ce système, vous le connaissez bien : c'est le **système d'information** de votre collectivité. Attention, je ne vous parle pas là du système informatique. Le système informatique est l'outil qui stocke ou fait circuler les données numériques de manière automatique : ordinateurs, réseaux, serveurs, imprimantes, etc.

Le système d'information (SI), c'est l'ensemble des informations qui circulent au sein de la collectivité de manière générale et dans les entités qui la composent de manière plus spécifique.

Plus en détail, le SI, c'est savoir que votre secrétariat reçoit trente appels en erreur par jour, que vos arrêtés mettent six semaines pour être validés par l'organe délibérant, que douze jours est la moyenne de jours d'absentéisme par agent dans votre service.

Cela peut aussi être le coût d'une facture fournisseur à traiter ou bien le coût d'une photocopie. L'information, donc.

Cela étant dit, c'est le **croisement de différentes sources d'information** qui permettra de quantifier certains coûts ou certains temps d'occupation des agents.

C'est donc bien l'outil informatique, qui stocke dans ses serveurs et dans ses bases de données une grande partie des informations de la collectivité, qui permettra d'utiliser cette information à bon escient en tant qu'outil de pilotage. À l'heure de l'évaluation des politiques locales, le SI est la source absolue d'information qui permettra d'avoir des indicateurs fiables sur la pertinence de l'utilisation des ressources de la collectivité.

Les requêtes que vous pourrez faire sur des bases de données d'applications métiers (espaces verts, voirie, petite enfance, état civil, etc.) remonteront toutes les informations qui vous permettront d'ajuster le management de votre système de production : le coût d'une cantinière toutes données incluses, le coût d'un mètre carré de bâti, le temps passé par un administré en moyenne dans un bureau de mairie annexe, etc.

Plus ces données seront précises et pertinentes, meilleur sera le pilotage de la collectivité et de ses services. C'est en fonction de ces informations que vous, manager, pourrez ajuster votre vision et vos actions au quotidien.

Le système d'information est définitivement la matérialisation de la transparence au sein des collectivités. Ce système vous dira ce qui se passe concrètement dans le cœur de votre entité et il vous expliquera quand et pourquoi vous devrez changer de direction.

L'information est désormais, au siècle que nous traversons, la source majeure de pouvoir d'action des managers afin de « faire plus avec moins ».

Pour prendre une image évocatrice à ce propos :

- **avec un SI pertinent, vous avez un fusil à longue portée et à visée laser pour tuer les mouches qui circulent à 1 km de vous ;**
- **sans, vous avez juste un lance-pierre aux élastiques usés avec lequel vous n'attraperez pas un éléphant à 10 m de vous.**

H - Et maintenant ?

Maintenant, au stade où vous en êtes, vous avez la vision. Vous avez le système. Vous avez l'organisation. Même si ce n'est pas parfait, vous avez posé les premières pierres.

Les règles apparaissent et le jeu semble passionnant.

Maintenant, pourtant, il vous reste le plus grand des combats à mener : donner envie à vos agents de jouer.

■ Partie 3

Entrer en relation avec les autres

Dans cette partie, il n'est point question de donner des solutions aux managers pour qu'ils arrivent à faire fonctionner leur système, leur direction ou leur unité. En effet, nombre d'agents savent ceux qu'ils ont à faire au travers de leur fiche de poste et des missions qui leur sont attribuées. Le contenu de cette partie va au-delà de cela : il concerne le fait de faire fonctionner le système lorsque certaines missions ne sont pas remplies parce que les agents ne veulent pas faire le travail, lorsqu'ils sont démotivés, lorsqu'ils ne trouvent pas de sens à ce qu'ils font ou, tout simplement, lorsque le manager est obligé de changer leur métier en un autre.

Entrer en relation avec les autres est le point de départ incontournable pour dépasser les blocages qui freinent ou immobilisent une organisation. Ainsi, pour tout manager qui souhaite « faire plus avec moins », deux étapes fondamentales doivent être atteintes :

- apprendre à **déléguer** et faire confiance à certains de ses agents afin de les motiver et les faire s'élever ;
- apprendre à **orchestrer** les actions de tous ses agents en dépassant les blocages, en apprenant à négocier et en menant une conduite du changement en douceur.

L'objectif de tout ceci est de mettre en mouvement votre système, régénérer de la motivation sans pour autant recruter aveuglément, c'est redonner du sens sans demander de nouvelles ressources matérielles, c'est vous élever vous-même en tant que manager afin que se réalise votre vision.

I • Déléguer pour le bien de tous

A - Pourquoi et quand déléguer ?

En tant que manager, il y a des limites à votre temps, à votre énergie et à vos compétences.

Les managers efficaces du futur comprennent sans difficulté qu'ils doivent déléguer **massivement** afin de dégager toutes les ressources possibles pour exercer leur métier : le management. Cela signifie donc pour eux, abandonner certaines de leurs anciennes missions en les déléguant afin de se concentrer sur leur nouveau cœur de métier.

Autre raison primordiale de la délégation : déléguer permet d'utiliser les individus à leur plein potentiel et leur donner des missions qui correspondent à leurs attentes. Déléguer, nous le verrons, ne signifie pas se débarrasser du travail que l'on ne veut pas faire soi-même.

Bien au contraire, déléguer correspond à faire grandir les agents personnellement, les faire avancer et donc faire en sorte qu'ils soient plus motivés, productifs et efficaces. Déléguer, c'est impliquer les agents, les associer, leur donner envie et donner du sens : faire en sorte qu'ils trouvent un intérêt !

Dans la mesure où vous commencez à déléguer, vous allez donner la possibilité au délégataire de prendre des décisions et de devenir beaucoup plus responsable face à ses missions. En conséquence, de manière individuelle et collective, tout le monde devient beaucoup plus productif : l'agent qui est porté pour acquérir de nouvelles compétences et vous-même qui dégagez du temps et de l'énergie pour votre quotidien de manager.

Comme vous allez le voir, la délégation est un jeu qui se joue à deux. Un contrat égalitaire entre vous et le délégataire. Pour cela, il faut absolument que vous-même soyez dans le bon état d'esprit pour déléguer.

En conséquence, **il faut retenir que déléguer, c'est faire un don, un cadeau**. Ce n'est pas une exigence trempée d'autoritarisme exacerbé.

Concernant la délégation, s'il est vrai que certains agents refusent les missions que l'on tente parfois de leur déléguer, il est surtout vrai que certains managers ne savent pas déléguer, ne savent pas quand ni pourquoi déléguer et, pire que tout, refuseront de déléguer sous prétexte que la rumeur aura établi que tel ou tel agent refuse le travail qu'on lui donne.

Lorsque nous souhaitons déléguer, il est d'abord important de savoir où nous en sommes et si, effectivement, nous avons besoin de déléguer.

Voici un petit test qui permet d'évaluer si vous avez besoin de déléguer ou pas. Répondez par oui ou par non dans la case vide de droite du tableau qui suit.

Vous êtes toujours sous pression, vous travaillez de longues heures et ramenez sans cesse du travail à la maison	
Vous êtes continuellement en train de résoudre les problèmes des autres	
Vous n'arrivez pas à penser au-delà des tâches du lendemain	
Vous passez la plupart de votre temps sur des missions orientées « détail » parce que vous avez à les faire vous ou parce que vous aimez les faire	
Les choses n'avancent pas car les agents n'arrivent pas à assumer leurs responsabilités	
Les tâches sont souvent dupliquées par manque d'organisation	
Vous recevez des plaintes régulières des agents. Vos agents sont sur le départ régulièrement et le turnover est important	
Les compétences des agents stagnent et ne s'élargissent jamais	
Vous devez souvent vous impliquer dans le quotidien car les agents ne s'en sortent pas	
Vous êtes souvent interrompu par le personnel recherchant des décisions ou des solutions à leurs problèmes	
Le personnel n'arrive pas à mener à bien les missions qui lui sont confiées	
Les agents prennent trop de temps pour réaliser certaines missions	

Si vous vous retrouvez dans ce petit test et que vous avez répondu « oui » à plus de 50 % des questions, il n'y a pas de doute : il vous faudra à plus ou moins long terme apprendre à déléguer.

Cette introduction étant faite, nous allons pouvoir entrer dans le vif du sujet et mettre en route une logique de fonctionnement qui vous permettra très bientôt de déléguer efficacement.

Mais, avant cela, il faut absolument que je vous éclaire sur une des raisons majeures qui fait que nous avons tous du mal à déléguer, qui que nous soyons : je vais vous montrer que notre cerveau est toujours occupé par trois personnalités bien différentes et que c'est leurs actions concomitantes qui nous empêchent d'être de bons délégants.

B - Les trois personnalités : le leader, le manager, le technicien

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

Théodore Roosevelt

Nous sommes tous habités par trois personnages éminemment compétents : le patron, le manager et le technicien. Lorsque je dis « technicien », j'entends par là « celui qui fait, qui réalise ». Ainsi, le mot « technicien » ici ne se limite pas à la filière technique de la fonction publique territoriale. Il comprend aussi tous les agents qui font « tourner la boutique », jour après jour, et ce, que ce soit dans la filière administrative comme dans la filière technique.

Ainsi donc, nous possédons en nous ces trois personnalités. Quelles sont-elles ?

Pour les décrire simplement, je prendrai l'image d'une organisation ferroviaire :

- le **technicien** conduit le train ;
- le **manager** fait en sorte que les trains arrivent à l'heure ;
- le **leader** possède la vision des transports ferroviaires et leur évolution pour les vingt ans à venir.

Les trois personnalités cohabitent et donnent lieu régulièrement à des changements de cap dans notre comportement, à savoir :

- « *Laisse, je vais le faire moi* » ;
- « *Cela prend trop de temps. Il faut absolument que cela soit fini pour 4 h 00 pour que le reste de l'équipe puisse prendre le relais* » ;
- « *Cette hiérarchie ne comprend rien à rien : il faudrait réaliser nos appels d'offres ainsi, sinon, sous dix ans, nous aurons 1 marché sur 2 qui ne passera plus en CAO* ».

Nous avons bien là les trois personnalités : le technicien, le manager, le leader.

Malheureusement, même si la cohabitation entre ces trois personnalités semble se faire sans heurts, leur rencontre est source d'un phénomène que nous pourrions nommer **la rupture managériale**.

Qu'est-ce donc que cette rupture managériale ?

C'est une erreur fatale communément acceptée qui fait croire que « ***si vous comprenez bien un travail, vous comprendrez le management lié à ce travail*** ».

C'est une erreur dramatique : ce n'est pas parce que vous étiez un excellent cadre d'exécution qu'en conséquence vous deviendrez un bon manager ou un bon leader.

Et c'est exactement lorsque se crée cette rupture managériale qu'apparaissent les problèmes de délégation. Alors que le leader a une vision et que le manager commence à organiser le travail afin de le transmettre, le technicien reprend vite le dessus : cela ne va pas assez vite, il a peur, il n'a pas confiance, le travail n'est pas fait comme il le souhaite. Donc, il retourne dans la boucle et fait le travail lui-même.

Fin de partie. **Technicien : 1. Manager et leader : 0.**

S'ensuivent les symptômes classiques d'un management basé sur le contrôle par le technicien : paranoïa, inquiétude, paternalisme à outrance, etc.

En conséquence, la frustration apparaît à tous les étages puisque le rêve du manager qui croyait pouvoir tout faire va se transformer en un cauchemar : celui du technicien qui se sent ligoté, qui se sent seul à soutenir l'édifice.

Ces trois personnalités sont réellement notre plus grande richesse et à la fois notre plus grand obstacle sur le chemin du « ***faire plus avec moins*** ». Si vous souhaitez comprendre pourquoi certaines choses ne fonctionnent pas toujours comme elles le devraient et pourquoi il nous est souvent difficile de prendre notre place, il vous faut d'abord comprendre comment fonctionnent ces trois individus en nous.

1. Le leader

Le leader est le visionnaire. Le patron. Il est le mentor des managers. Ce personnage vit dans le futur. Jamais dans le passé. Rarement dans le présent.

Il est le rêveur, celui qui possède les idées. Il est le catalyseur du changement grâce à une personnalité des plus créatives. **Il porte en lui le renouveau** : nouvelles méthodes, nouvelles visions et aucune peur de les mettre en œuvre.

Il est prêt à prendre des risques, à assumer ses erreurs, à rattraper la casse, ne serait-ce que pour que 20 % de sa vision se réalisent.

Si sa collectivité avait pour mission unique de créer des écrous, disons qu'il est le détenteur unique de la vision des prochains écrous qui changeront **le monde** et la manière dont il fonctionne.

Le leader, malgré ses bonnes intentions, reste l'angoisse incarnée du manager et du technicien. L'empêcheur de tourner en rond.

2. Le manager

Cet individu intelligent est pragmatique et concret. C'est lui qui va se charger de créer les boîtes pour ranger les écrous, par taille, par poids et par ancienneté. Il est un élément incontournable de l'organisation. Toutefois, là où le visionnaire voit des opportunités, le manager voit des problèmes déstabilisants. Un risque de faire tomber les boîtes. Là où le visionnaire impulse un changement, le manager s'accroche au *statu quo*.

Alors que le leader crée une maison et pense à la suivante, le manager, lui, crée une maison et s'y installe pour y passer sa vie entière.

Alors que le leader met l'organisation en mouvement, le manager rattrape le chaos provoqué par ce mouvement.

Il n'y a pas de bien ou de mal dans tout cela. Il faut juste prendre conscience que sans le manager, il n'y a pas d'organisation. Et sans patron, il n'y aura pas d'innovation.

Ces deux personnages que nous avons au fond de nous sont tellement complémentaires que c'est de la tension qui existe entre le pragmatisme du manager et la vision du patron que naît la synthèse dont sont faites toutes les grandes réalisations.

3. Le technicien

Il vit dans le présent. Il fait une chose à la fois. Il ne fait pas confiance à ceux qui pensent, car penser est, pour lui, un acte improductif. Son credo : « ***Si vous voulez un travail bien fait, faites-le vous-même.*** » Le technicien ne s'intéresse pas aux idées et aux concepts, juste sur « comment le faire ».

Sans lui, rien ne se réalise.

Alors que le patron créera de nouveaux concepts intéressants pour que le technicien s'exprime, ce dernier vivra chaque nouvelle idée comme une nouvelle occasion d'être interrompu et de ne pas faire ce qu'il doit faire.

Pour le technicien, le manager est aussi un problème : il impose un ordre aux choses, qui ne convient pas au technicien.

« Un leader sait ce qu'il faut faire ; un manager sait seulement comment le faire. »

Ken Adelman

Nous avons tous en nous trois personnalités. Ce ne sont pas trois personnes différentes car elles font partie de notre personne.

Force est de constater que si les trois personnalités étaient équilibrées, nous serions des individus éminemment compétents.

Malheureusement, la répartition de ces personnalités est complètement déséquilibrée. La répartition est la suivante :

- 10 % leader ;
- 20 % manager ;
- 70 % technicien.

Tout l'enjeu pour le manager ou le leader est de ne pas se laisser submerger par le technicien. Celui qui veut faire à la place des autres. Celui qui veut tout contrôler, jusqu'à la moindre virgule d'un rapport insignifiant.

Une fois de plus, il n'y a pas de jugement dans mon propos : lorsque l'on est passionné, exigeant comme vous et moi, il est normal que cela se produise. En tant qu'être humain, nous sommes « câblés » ainsi. Nous voulons agir car ce que nous faisons a du sens.

Ainsi, c'est un conflit intérieur qui se trame pour celui qui a la réelle volonté de s'élever, d'apprendre à faire confiance aux autres et de leur déléguer le meilleur. Pour déléguer correctement, nous devons lâcher prise et lutter contre nous-mêmes pour ne pas vouloir tout contrôler en même temps.

Ce conflit prend généralement la forme suivante : le leader dit : « *J'ai une vision.* » Le manager s'exclame : « *Oh non ! pitié...* » Et tandis que les deux s'entre-tuent, le technicien revient sournoisement pour fabriquer quelques écrous ou conduire quelques trains. Et sûrement pas pour poursuivre le rêve du leader.

Bien entendu, ceux qui l'ont compris luttent afin de déléguer. Les autres gardent l'imbrication des trois postes bien en eux et la nourrissent.

Les meilleurs managers le savent et acceptent de laisser 2 des 3 personnages de côté afin de se concentrer sur ce qu'ils ont à faire.

Les autres feront tout encore et encore et entreront de manière infinie dans la boucle du technicien car ils ne savent pas déléguer réellement.

« *Faire plus avec moins* » signifie définitivement **NE PAS DEVENIR** ces managers-là. Si vous êtes un leader, assumez-le et n'allez pas faire le travail du manager.

« *Faire plus avec moins* » signifie déléguer efficacement et faire confiance.

Je me suis planté, il s'est planté, vous vous planterez...

Quelque chose qui est rarement évoqué dans le management au quotidien est que l'erreur est permise. Certains conseils ou grandes règles en management prennent du temps à appréhender. Il faut se les approprier et les faire siens.

Le temps est un paramètre important dans l'apprentissage du management, mais les erreurs que vous commettrez le sont encore plus.

Ainsi, lorsque quelqu'un vous donne un conseil qui semble pertinent à vos oreilles et qui fait écho en vous, c'est pour deux raisons simples : d'une part, c'est parce que vous êtes disposé à l'entendre et, d'autre part, parce que celui qui vous donne ce conseil **ne l'a pas suivi au moins une fois dans sa vie et ainsi aura récolté des résultats insatisfaisants**. Ce mauvais résultat qu'il aura engendré, cette expérience qu'il aura vécue sont les composantes qui feront que ce conseil vous semble si pertinent, si percutant ou si véridique alors que la plupart des grands discours des théoriciens du management vous laisseront souvent indifférents.

Ainsi, que ce soit pour la délégation ou pour tout autre aspect du management, même si les règles sont apparemment simples, donnez-vous le temps de bien les maîtriser et autorisez-vous de vous tromper. C'est de ce cuir-là que sont faits les grands managers.

Et pour finir cette petite parenthèse, si certains des conseils donnés dans ces lignes vous ont évoqué certaines choses, vous comprendrez désormais quelles en sont les sources.

C - La délégation, ce n'est pas...

1. Demander

Lorsque l'on demande un rapport à un collègue de travail ou lorsque l'on demande à une secrétaire de modifier tel ou tel document, nous ne sommes absolument pas dans le cas d'une délégation. Nous sommes juste dans le cas d'une collaboration.

Ainsi, lorsque vous demandez à un agent d'exécuter une mission : « **Pourriez-vous faire l'inventaire du stock de produits phytosanitaires ?** », il n'est pas plus question de délégation. Cela reste toujours une collaboration. Vous le demandez, certes, mais simplement parce que votre position vous le permet et parce que cela fait de la relation qui vous lie à votre agent.

La délégation, comme vous allez le voir, c'est transférer de manière formelle une mission que l'on réalise soi-même et que l'on souhaite transférer à un agent mais avec son accord à la fois sur le fond et sur les modalités.

2. Ordonner

Le management à coups de bâton n'est vraiment pas la bonne solution pour aider les gens à se motiver au travers de leur métier. Toutefois, un manager, un décideur, doit pouvoir se permettre, sous certaines conditions, de donner des ordres. Certaines situations de crise l'exigent et, souvent même, certains agents seront sensibles à la force de caractère d'un manager. D'ailleurs, vous-même rêveriez-vous d'un directeur qui soit une chiffie molle sans aucun charisme ni force de caractère ?

Toutefois, « ordonner » n'est pas « déléguer ». Ordonner, c'est dire ce qu'il faut faire sans aucune discussion possible. Déléguer, c'est se mettre autour d'une table pour fixer un contrat **ensemble**.

3. Envoyer un mail ou une note de service

Le mail ou la note de service ne sont que des déclinaisons matérielles ou virtuelles de ce qui a été dit précédemment. Bien entendu, lorsque cela est écrit, on peut considérer que la demande a été formalisée un minimum. Sauf que, comme je vous l'ai indiqué plus haut : déléguer n'est pas demander. **La délégation est un processus complet** de transfert d'une part de responsabilité vers le délégataire. Le mail, le courrier ou la note de service pourront entériner et afficher publiquement une délégation. Mais, en aucun cas, ces procédés ne pourront se substituer au processus de délégation.

4. Dire à x de dire à y

Comme nous le verrons plus loin, déléguer signifie s'adresser à un individu en le regardant dans les yeux. Ainsi, passer par un intermédiaire, que ce soit pour transmettre un message ou pour faire une demande, n'est pas de la délégation.

C'est de la fuite de responsabilités.

Il n'est pas rare d'entendre certains managers dire les choses suivantes : « **La gestion des commandes ? Je l'ai déléguée. J'ai dit à Henri de demander à Paul de s'en occuper.** » Ceci n'est pas de la délégation.

C'est une aberration.

5. Abandonner un agent

N'avez-vous jamais remarqué la connotation parfois péjorative de la phrase : « **Moi, pour ce genre de tâche... je délègue** » ? Certains agents utilisent régulièrement cette formulation et ce ton qui transforme cette phrase en la suivante : « **Moi, pour ce genre de tâche... je m'en débarrasse, je la refourgue et je ne veux plus en entendre parler.** »

Je suis sûr que vous savez bien de quoi je veux parler. Ce qu'il est important de bien comprendre, c'est qu'on ne délègue pas des tâches.

On délègue des missions.

Par ailleurs, le processus de délégation est une démarche qui doit être **portée et soutenue par le délégant**. En tant que délégant, vous ne devez jamais abandonner un agent. Vous devrez rester présent s'il a besoin de vous.

6. Participer

Ne pas abandonner un agent ne signifie pourtant pas faire le travail à sa place. Bien entendu, il y a une place forte qui doit être laissée au transfert de compétences et à la formation du délégataire. Mais le processus de délégation doit intégrer aussi une part d'autonomie importante et une part d'échec potentiel.

Peut-être que l'agent n'arrivera pas du premier coup à réaliser la mission qui lui aura été confiée. Mais vous-même êtes-vous quelqu'un de parfait ?

Non. Bien sûr que non. Ainsi, c'est aussi au travers des difficultés et embûches que rencontrera votre délégataire que fonctionnera la délégation et que s'opérera aussi sa montée en compétences.

Il faut savoir maintenir sa confiance en quelqu'un intacte, même si, temporairement, il échoue, et ainsi **ne pas laisser le technicien en vous reprendre le dessus, histoire de venir faire le travail à sa place**.

D - La délégation, c'est...

1. Donner de la puissance

En management, il existe un terme anglophone qui résume le fait de stimuler et de motiver ses agents au travers de la confiance qu'on leur accorde. Ce terme, c'est **l'empowerment**.

Difficile à traduire en français en un seul mot, sa traduction signifie « donner du pouvoir ». C'est sûrement pour cela que la plupart des managers ont peur de ce mot-là car, bien entendu, ils détestent et abhorrent « donner du pouvoir ».

Nous ne nous étendrons pas sur le fait que le pouvoir n'est souvent qu'une illusion. Je préfère revenir sur le mot « empowerment » et le sens qu'il revêt.

Ainsi, il est vrai que « power » en anglais peut être traduit par le « pouvoir ». Mais je crois qu'il existe une autre interprétation à ce mot-là. En anglais, « power » ne signifie pas « pouvoir ». « Power » signifie **« puissance »**. Ainsi, l'empowerment, c'est transmettre à ses agents une **puissance** d'action, une **puissance** de frappe. Pour que la mission se réalise, les agents deviennent votre bras armé.

Déléguer une mission avec l'intention de transmettre quelque chose à ses agents, en vue de les faire grandir personnellement, c'est définitivement leur transmettre la puissance nécessaire pour que cela se réalise.

Grâce à la délégation, vous renforcez la motivation, l'envie et les compétences de vos agents. Vous les rendez responsables et impliqués.

Sans véritable démarche de délégation, vous donnez simplement des ordres à la va-vite et vous espérez que vos agents se débrouillent seuls en :

- lisant dans vos pensées ce que vous voulez exactement ;
- trouvant des bouts de ficelle et des boîtes cabossées pour réaliser votre grand chef-d'œuvre architectural ;

- apprenant en quinze minutes un métier qui ne leur est pas du tout familier ;
- ne revenant jamais vers vous en cas de problème ;
- en n'attendant aucune reconnaissance de votre part.

2. Faire grandir les gens

« Quand l'esprit croît, il accède déjà au pouvoir.
Il est peut-être lui-même le pouvoir. »

Diane Thiberge
Le concile de pierre

Faire grandir les gens signifie les sortir des cases bien étiquetées que l'on aura créées pour eux.

Ces cases sont bien rassurantes pour celui qui les aura créées car, lorsqu'un agent émet le souhait de passer à autre chose, le fait de vouloir agrandir son champ de compétences inquiète massivement une certaine catégorie de managers (les gardiens du pays raisonnable que nous avons évoqués plus haut dans un chapitre précédent). Le réflexe premier dans ces cas est de freiner et de vouloir cantonner un agent à certaines missions qu'il maîtrise depuis très longtemps.

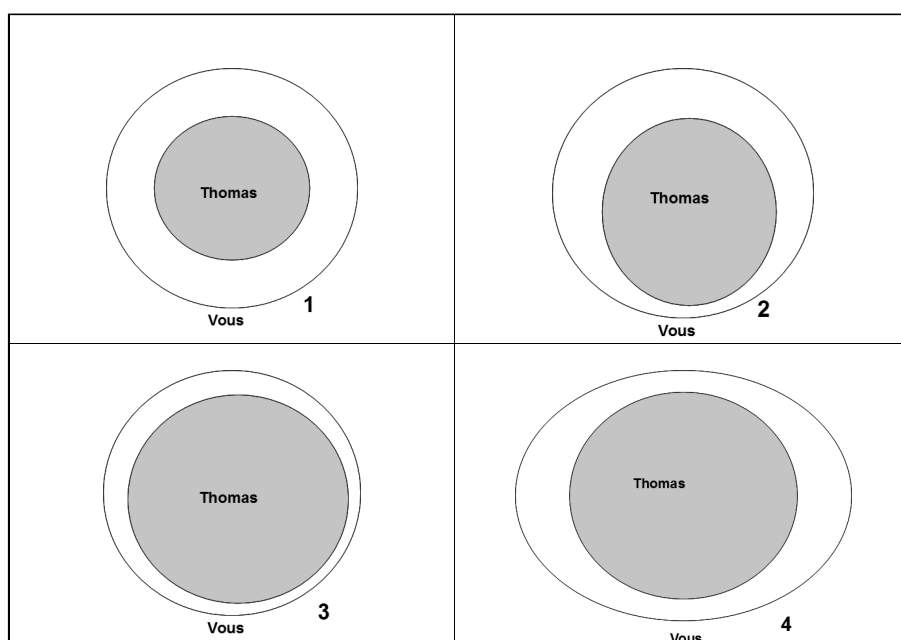
Car, bien entendu, si un manager est lui-même terrifié par l'idée d'évoluer, de changer de métier et d'environnement, il aura encore plus peur qu'un agent entame cette démarche – tout simplement parce que ce dernier, en faisant cela, renverra ledit manager à sa propre peur du mouvement.

Toutefois, si vous lisez ces lignes, c'est parce que vous savez que **c'est absolument l'inverse qu'il faut faire**.

Une vision qui permet de prendre du recul par rapport au process de délégation est d'imaginer chaque individu comme évoluant dans une bulle de compétences.

Chaque bulle ayant son propre périmètre, le but du manager sera d'agrandir le volume de la bulle de compétences de ses agents afin d'agrandir sa propre bulle. Et en agrandissant sa propre bulle un peu, il agrandira celle de ses collaborateurs. C'est donc un cercle **vertueux** qui s'enclenche alors.

Regardez le tableau qui suit. Prenons le cas où vous êtes responsable d'un agent nommé Thomas.



Le schéma 1 présente la situation initiale. Avec le temps, en tant que manager, la délégation que vous opérerez vers Thomas va l'aider à accroître sa bulle de compétences. Entre le schéma 2 et le schéma 3, la progression va se faire selon différents axes, en fonction des diverses délégations que vous opérerez.

Arrivé au schéma 4, la bulle de compétences de Thomas aura grandi de manière uniforme et se rapprochera de votre bulle initiale. C'est à ce moment-là que vous commencerez vous-même, si cela n'a pas été fait avant, à faire grandir votre propre bulle de compétences selon des axes variés.

Il existe toutefois deux conditions obligatoires pour que cela fonctionne :

- **condition n° 1 :** que votre supérieur de niveau N+1 ait cette même vision du management. Sinon, c'est le verrou absolu : il vous bloque et souhaite vous limiter à certaines missions. En conséquence, vous n'avancez pas, et si vous laissez Thomas développer sa propre bulle, vos deux bulles vont commencer à se frotter entre elles, à se cogner puis à se repousser l'une, l'autre. **Conclusion :** vous êtes obligé vous-même de verrouiller Thomas, au risque de générer un conflit, voire une guerre de pouvoir ;
- **condition n° 2 :** que votre procédé de délégation soit efficace et permette qu'effectivement Thomas accepte d'évoluer. Certains agents n'aiment pas que les choses bougent et feront tout pour éviter de devoir répondre positivement à la moindre de vos requêtes.

Nous reviendrons sur ce genre de blocage plus avant, dans les parties qui suivent.

3. Faire 50 % du chemin

Nous l'avons déjà évoqué : le management à coups de fouet est révolu et ne porte plus ses fruits.

La délégation s'inscrit complètement dans cette logique car elle représente un contrat bipartite. L'agent qui sera délégataire n'est pas un être « inférieur » : il est un partenaire et votre objectif est qu'il accepte une mission.

Toutefois, cela ne vous exclut pas de l'équation. Vous devez faire 50 % du chemin et vous remettre en cause afin que votre objectif soit atteint. Sur la forme, il est possible que vos agents ne soient pas d'accord sur tous les aspects de la délégation.

C'est pour cela qu'il faut se mettre à leur portée afin qu'ils puissent en discuter avec vous car vous devez réaliser qu'ils ont un avis sur la question. Ils ont eux-mêmes une vision des choses, et même si cette dernière ne vous plaît pas, vous devez l'accepter et la prendre en compte.

Retenez ceci : **les agents ne pourront pas être tenus responsables d'actions qu'ils n'auront pas acceptées sciemment.**

Il est donc important d'établir un contrat formel et psychologique entre vous et l'agent afin que chacun prenne ses responsabilités en tant qu'acteur de la délégation.

Traitez les gens comme vos égaux : c'est la meilleure forme de respect qui vous apportera le plus de réussite dans les délégations que vous mettrez en œuvre.



Astuce

Pour s'assurer que le personnel ait régulièrement l'opportunité d'apprendre et de grandir, vous pouvez, par exemple, autoriser les gens à participer à des réunions importantes afin qu'ils voient et observent ce qui se dit et se fait à un certain niveau de l'organisation. Cela permet d'éviter les rumeurs, les procès d'intention initiés par la paranoïa de certains rôleurs professionnels. Cela permet aussi aux participants de prendre la mesure de la complexité de certaines prises de décision.

4. Renouer avec l'art du dialogue – Utiliser des mots forts

Il est toujours surprenant de réaliser combien certains managers sont éminemment compétents, passionnés et vertueux mais n'arrivent pas à trouver les bons mots, les mots simples qui vont insuffler l'envie d'accepter une délégation. Je vous invite à relire la partie 1, et surtout le chapitre I-B qui concerne les trois grâces de la motivation.

Nous allons aborder le fait de transmettre le sens afin de déclencher l'acceptation d'une mission, mais mon propos ici est plus général. Il concerne le fait de choisir des mots qui relatent simplement et efficacement votre état d'esprit.

Si vous estimez une mission très importante, pourquoi ne le diriez-vous pas à l'agent à qui vous souhaitez la déléguer ?

Si vous pensez qu'il n'y a que lui pour réaliser cette mission, pourquoi ne lui diriez-vous pas droit dans les yeux ?

Si vous avez simplement envie que ce soit lui parce que cela correspond à une partie de votre vision, pourquoi n'utiliserez-vous pas ces mots-là ?

Par timidité ? Par honte ? Parce que vous pensez que cela n'est pas professionnel ?

Un peu des trois sûrement. **Pourtant, c'est bien au travers de mots forts et sincères que vous arriverez à transmettre envie, vision, énergie et motivation.**

Cela signifie une fois de plus « agrandir sa zone de confort » car il s'agit là de dépasser votre honte, votre peur, et dire « **ce que vous avez dans les tripes** » afin que vos agents y aient accès.

Voici donc quelques phrases qui pourront vous servir de point de départ, de piste d'amorçage :

- « cette mission, j'ai **envie** que ce soit vous qui la meniez à bien » ;
- « j'aimerais **vraiment** que vous réfléchissiez à ma proposition. **Promettez-moi** d'y réfléchir » ;
- « je pense **sincèrement** que vous êtes la meilleure personne pour mener à bien cette mission » ;
- « ceci est très **important** pour le service, pour la réalisation de ce projet ».

Si vous ne vous livrez pas un peu, et que vous n'expliquez pas l'importance des choses, comment voulez-vous que vos agents le devinent ? Par télépathie ?

Il est vraiment important de réaliser que ce n'est pas parce que certaines choses sont évidentes pour vous et relèvent du bon sens, que c'est le cas pour tout le monde. En utilisant des mots simples et forts, vous allez pouvoir faire passer votre message et expliquer pourquoi vous avez décidé de faire appel à une personne et pas à une autre.

Bannissez définitivement l'expression « **cela va sans dire** ». Si cela « **va sans dire** », cela ira encore mieux en le disant !

5. Avoir du courage et rester impliqué

Déléguer réellement des missions importantes, c'est faire un pari : celui de la réussite, de l'échec temporaire et souvent de la remise en question personnelle.

Cela signifie en premier lieu faire confiance au délégataire et l'épauler régulièrement tout en lui prodiguant la reconnaissance attendue, quelles que soient les circonstances.

Autre point important : cela implique aussi de ne pas se réinsérer dans la boucle d'exécution des missions lorsque la délégation semble ne pas se dérouler comme on le souhaite. Dans ces cas-là, cela aussi implique aussi d'avoir le courage de recadrer le délégataire et de savoir dire des choses délicates ou peu agréables à exprimer lorsque vous estimez que les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants.

Enfin, comme tout acte de management, vous devrez aussi avoir le courage de vous remettre en question concernant la délégation que vous aurez effectuée. Vous devrez apprendre aussi à regarder les choses en face et reconnaître que vous n'avez pas pris le temps de transmettre tous les outils, toutes les ressources ou le soutien nécessaires au délégataire pour que celui-ci réalise correctement les missions qui lui auront été confiées.

Toutes ces actions de soutien, de recadrage, de réajustement, quelles qu'elles soient, seront le **témoignage concret de votre implication dans la délégation**.

Si vous ne le faites pas, c'est que vous abandonnez la partie. Cela signifie que vous abdiquez la responsabilité complète au délégataire. En conséquence, **cela donnera un véritable sentiment d'abandon et de désintérêt pour le délégataire qui en déduira qu'il ne sera pas protégé en cas de problème**.

Si cela vous rappelle quelque chose, c'est qu'effectivement certains managers ne passent pas à l'écrit, ne fixent pas d'objectifs et ne prennent jamais le temps de déléguer correctement afin de se dédouaner de la responsabilité de ce qui aura été délégué et ainsi abdiquer cette dernière.

Mea culpa

Au-delà des grands principes, il est important que la réalité ne cède jamais la place au concept à 100 %. Ainsi, pour appliquer cette petite règle à ces quelques lignes, voici comment, en 2005, j'ai réussi à cumuler en une même action **cinq erreurs de management à éviter absolument**.

En 2005, des réunions régulières de coordinations transverses avaient lieu entre divers services de ma direction. L'objet de ces réunions était que la communication sur l'avancement des projets en cours se fasse de la manière la plus transverse possible. J'étais alors un participant actif de ces réunions. J'étais à l'époque responsable d'une équipe technique et je souhaitais sortir les agents de cette équipe de la routine quotidienne et les faire participer à ces réunions afin qu'ils aient accès à une nouvelle sphère décisionnelle.

Voici donc comment je m'y suis pris pour faire en sorte qu'ils y participent :

- 1/ j'ai demandé aux délégataires de participer à ces réunions par e-mail sans leur demander leur avis ni expliquer le but de la démarche ;
- 2/ je ne me suis pas rendu sur place pour les accompagner lors de la première réunion afin de faire la transition ;
- 3/ je ne leur ai pas expliqué ce que j'attends d'eux en retour. Je leur ai juste demandé si cela leur avait fait plaisir d'y participer ;
- 4/ je ne leur ai pas transmis le rôle qu'ils devaient y tenir ;
- 5/ je n'étais pas disponible en cas de besoin.

Formidable, non ? J'ai tout simplement abdiqué la responsabilité de cette action, pensant qu'ils souhaitaient tous réellement s'élever, participer à ces événements. La réalité est que je n'aurais pas dû déléguer cette mission-là, du moins pas de manière aussi abrupte et radicale. Il n'y avait aucun sens derrière ces actions menées en rafales. Cela partait pourtant d'un bon sentiment. Le problème est que déléguer simplement pour le plaisir de dire « je délègue » ne sert à rien si c'est le seul objectif de la délégation.

En agissant comme je l'ai fait, ce n'est pas aux agents que je faisais plaisir : c'est à moi-même.

Au final, ils se sont relativement ennuyés à cette réunion à laquelle ils n'étaient pas vraiment préparés par ma faute, et même s'ils ne m'en ont pas tenu rigueur, ce fut une perte d'énergie importante pour tout le monde sur le moment.

Mais tout ceci n'est pas bien grave dans l'absolu puisque c'est cette erreur qui me permet d'écrire maintenant, pour vous, ce que vous aurez intérêt à faire dans le cadre d'une délégation.

E - Comment déléguer

1. Déléguer ou ne pas déléguer

Développer la confiance et donner le meilleur à vos agents est définitivement le mot d'ordre lorsqu'il s'agit de déléguer.

Pour autant, il ne s'agit pas là d'affecter des missions à l'aveuglette sans une réflexion préalable. Une des responsabilités du manager est aussi d'identifier quelles sont les missions qu'il peut déléguer et à qui il va les déléguer.

Voici donc les trois étapes préalables à une délégation afin de déterminer ce que vous déléguerez et quels profils de délégataires vous avez en votre possession.

a) Phase 1 : Se poser les bonnes questions

Pour identifier clairement ce que vous pouvez déléguer, il vous suffit de vous poser régulièrement les questions suivantes :

- 1/ Lesquelles de mes missions pourraient être menées par un ou plusieurs de mes agents ?
- 2/ Sur quelles missions n'ai-je aucune valeur ajoutée par rapport aux objectifs de la collectivité ?
- 3/ Quelles sont les missions qui me prennent plus de temps que je ne puisse me le permettre ?
- 4/ Quelles sont les missions que je dois garder, tout simplement parce que cela me plaît ?
- 5/ Quelles sont les missions qui posent problème lorsque je ne suis pas là, tout simplement parce que je ne les ai déléguées à personne ?
- 6/ Quelles missions relèvent exclusivement de ma responsabilité et quelles missions pourraient relever d'une responsabilité partiellement transférable ?

Les réponses à ces questions vont vous permettre d'établir une liste de missions qu'*a priori* vous pourrez déléguer et qui sera très utile en phase 3.

b) Phase 2 : Fixer ce que vous ne devez pas déléguer

Le choix des missions que vous ne déléguerez pas est quelque chose d'intimement lié aux relations que vous entretenez avec vos agents, à votre niveau de responsabilité, à la confiance qui vous est accordée par votre hiérarchie, au niveau de compétences de vos agents et à tout un tas d'autres paramètres inhérents à votre environnement professionnel direct.

Toutefois, il existe plusieurs grands types de missions qui sont liés au poste de manager que vous ne devrez pas déléguer.

Ce que vous ne pouvez pas déléguer :

- le recrutement, ou du moins l'entretien final de recrutement ;
- les procédures disciplinaires ;
- tout ce qui a trait aux augmentations, aux primes et aux évolutions de grade ;
- le développement stratégique de l'organisation de manière générale ;
- toute mission **ponctuelle** où le temps d'explication est supérieur au temps de réalisation (si la mission est récurrente, alors cette règle devient caduque et vous pourrez déléguer) ;
- les problèmes personnels graves des agents sous votre responsabilité ;
- un travail pour lequel personne d'autre n'est qualifié et pour lequel personne ne sera qualifié même avec un transfert de compétences poussé.

Ce travail va vous permettre d'établir une liste de missions que vous ne pourrez pas déléguer et qui sera très utile en phase 3.

c) Phase 3 : Faire le tri

Notre esprit étant soumis à d'innombrables sollicitations quotidiennes, ce dernier a tendance à parfois nous jouer des tours quant à la pertinence de nos réflexions. Notre évaluation des faits est donc erronée sans que nous nous rendions compte. C'est une caractéristique humaine que l'on peut contrer en prenant du temps, d'une part, et en écrivant les choses, d'autre part.

Ainsi, les deux listes précédentes que nous avons créées en phases 1 et 2 vont nous permettre de faire calmement un tri posé dans les missions à déléguer ou ne pas déléguer. Comme pour beaucoup de choses, le fait de passer à l'écrit va permettre de fixer clairement les choses et de faire apparaître certaines absurdités que l'on aura trouvées géniales deux heures plus tôt.

Il suffit donc d'associer les deux listes précédentes en vérifiant que vous n'avez pas listé dans la première liste des missions qui apparaissent dans la deuxième liste.

Vous extrairez ainsi la substantifique moelle des missions réalistes que vous pourrez transférer à un agent.

2. Les sept étapes pour préparer sa délégation

Comme pour tout entretien managérial, la préparation de la délégation est primordiale, sous peine d'aller directement à l'échec. Vouloir déléguer une mission sans la préparer, c'est comme jouer à pile ou face en espérant que la pièce retombe sur la tranche et reste ainsi immobile.

Sans préparation, vous vous en remettrez à l'improvisation, et comme c'est le cas pour tout acte improvisé : on ne sait jamais réellement où l'on va.

Pire que tout, l'agent le sentira et risque de se bloquer tout simplement parce que vous allez essayer de lui faire accepter une mission avec quelques tours de passe-passe.

La franchise, l'honnêteté et le côté direct de votre approche sont les qualités qui vont vous permettre d'atteindre votre objectif.

Ainsi, la préparation est une phase incontournable qui doit vous permettre de définir clairement la mission que vous souhaitez déléguer afin d'être clair, précis et de choisir la bonne personne pour déléguer ladite mission.

a) Étape 1 : Connaître vos agents

Soyons honnêtes : cette étape n'en est pas une. Connaître ses agents est une composante permanente de votre management et vous devez l'avoir à l'esprit constamment. Cela est donc vrai pour la délégation, mais cela l'est aussi pour tout autre acte de management.

Bien entendu, je ne vous parle pas là de connaître l'état civil ou l'état « administratif » de vos agents. Ce dont je vous parle là, c'est la connaissance des valeurs de l'individu et des choses qui le motivent ou le rebutent.

Est-il plutôt quelqu'un ayant besoin de temps de réflexion ou est-ce un impulsif ?

La reconnaissance est-elle importante pour lui ou le fait de réaliser seul un défi technique lui suffit-il ?

Est-ce qu'il aime faire le travail lui-même ou bien préfère-t-il le déléguer ?

C'est en connaissant sur le long terme les qualités, défauts et éléments de motivation de vos agents que vous pourrez choisir correctement votre délégataire.

En route pour l'étape 2.

b) Étape 2: Choisissez un délégataire

Je me suis mal exprimé. Dans cette étape, il ne faut pas choisir **UN** délégataire. Il faut choisir **l'unique délégataire responsable** de la mission en question.

Cela semble être un petit détail. Pourtant, il n'est pas rare de voir certains managers déléguer (en fait, ce n'est pas de la délégation, mais admettons...) une mission à un agent (François) et, dans la minute qui suit, aller en parler à deux ou trois autres personnes (Pierre, Paul et Jacques) en les impliquant et en leur faisant croire qu'ils ont aussi une responsabilité dans cette même mission.

Comme cela a déjà été dit dans ces pages, si le manager fait cela, c'est uniquement pour se rassurer. En répartissant fictivement la responsabilité, le manager pensera qu'il ne risque rien et bénéficiera de l'avantage supplémentaire suivant : François, Pierre, Paul et Jacques lui seront redevables tous les quatre de cette magnifique délégation fictive.

Comme vous le savez sûrement, le problème est que lorsque tout le monde est responsable, personne n'est responsable.

Ainsi donc, pour votre mission, il vous faut choisir un délégataire potentiel et un seul.

S'il réussit ? La gloire sera pour lui et vous le direz haut et fort à toutes vos équipes.

S'il échoue ? Vous devrez l'épauler, le protéger, l'aider à s'améliorer et ne l'abandonner **en aucun cas**.

Passons à l'étape 3 et au potentiel de votre délégataire.

c) Étape 3: Outils et accompagnement

Face à la délégation, nous ne sommes pas tous égaux. Certains sont plus autonomes que d'autres. Certaines personnes ont besoin de soutien régulier et d'autres d'accompagnement plus ponctuel. Mais là n'est pas la question.

En connaissant vos agents, vous devez pouvoir évaluer le potentiel de votre délégataire et l'accompagnement dont il aura besoin.

Quel est son niveau d'expertise ? Devra-t-il suivre une formation spécifique et pourrez-vous la lui fournir ? Quels outils devrez-vous mettre à sa disposition ?

Rappelez-vous votre objectif : qu'il accepte la mission et qu'il la réalise avec ses compétences. Et pas qu'il le fasse comme vous voudriez qu'il le fasse.

Si vous vous posez ces questions-là, vous pourrez aussi apporter des éléments particulièrement positifs dans le cadre de cette délégation. D'une part, vous aurez démontré que vous vous êtes intéressé au cas de votre agent, mais qu'en plus vous avez réfléchi à l'accompagnement que vous pourriez lui fournir afin qu'il mène à bien sa mission.

d) Étape 4: Préparer ses questions et arguments

Vous devez préparer ce que je qualifie de frappes préemptives. J'entends par là tous les arguments ou questions non positifs qui pourraient révéler le refus ou le braquage de votre agent face à votre souhait de délégation.

La télépathie n'existe pas et n'est pas prête d'être mise à disposition de l'être humain. Toutefois, vous devez absolument essayer d'imaginer ce qui pourrait vous être rétorqué par votre agent.

Cela ne vaudra pas dire que cela se passera exactement comme vous le souhaitez, mais vous serez au moins préparé psychologiquement.

e) Étape 5 : Qu'est-ce qui le ferait accepter ?

Quels sont les arguments qui pourraient faire accepter votre interlocuteur ? Je sais ce que vous allez me dire : ceci est de la manipulation.

Vous avez raison. Mais franchement, entre vous et moi, est-ce que ce n'est pas ce que nous faisons à longueur de journée ?

Lorsque nous préparons des arguments pour demander une journée de RTT en plein « coup de bourre » ou une augmentation, n'est-ce pas de la manipulation ?

Lorsque nous tentons de négocier un rabais chez auprès de notre plombier ou de l'agence de voyage du coin, n'est-ce pas de la manipulation ?

Lorsque nous inventons les prétextes les plus délirants pour justifier à nos enfants qu'ils doivent se brosser les dents ou se coucher à 20 h 30, n'est-ce pas de la manipulation ?

Ainsi, je ne vous demande absolument pas de devenir un Machiavel en puissance. Ce dont il est question ici, c'est : trouver les arguments qui vont donner envie à l'agent de s'impliquer. Qu'est-ce qui, dans vos propos, pourrait présenter un réel intérêt pour lui ?

f) Étape 6 : Qu'est-ce qui le ferait refuser ?

Cette étape est au moins aussi importante que la précédente. Il est primordial, pour votre objectif, que vous sachiez anticiper les éventuelles causes de résistance de votre agent à votre délégation.

Il s'agit là de regarder les choses en face : la mission que vous allez lui proposer possède-t-elle des caractéristiques qui pourraient le faire refuser ?

- cela demandera-t-il à l'agent de finir plus tard que d'habitude et cela lui posera-t-il problème ?
- les missions sont-elles trop administratives, techniques... par rapport à ce qui l'intéresse ?
- est-il déjà tellement sollicité de toutes parts qu'il en vienne à refuser cette mission *a priori* valorisante pour lui ?
- ...

g) Étape 7 : Passer à l'écrit

Tout votre entretien doit être écrit. Pas au mot près bien sûr, mais dans sa trame générale.

Toutes les réponses aux questions que vous vous serez posées devront être couchées sur papier de manière à vous apporter calme, sérénité et surtout pour que **vous n'oubliez rien**.

Nous sommes tous très forts pour nous repasser régulièrement le film des choses que nous allons dire à telle ou telle personne. Et cela est vrai à divers moments : en nous endormant le soir ou en lisant un livre dont il faudra relire les cinquante dernières pages puisque nous n'en aurons rien retenu.

Nous devenons de vraies machines à scénarios où nous faisons les questions et les réponses : *« Il va me dire cela, je vais lui répondre ainsi, il va me rétorquer que « non », et là, je lui assène le coup de grâce en lui disant ceci et il sera obligé de me baiser la main un genou à terre, dévasté par la clarté et la pertinence de mon propos, alors que mes collègues de travail ayant assisté à la scène se mettront à m'acclamer et à m'applaudir. »*

Ben voyons !

Cela n'arrivera pas. Car, en réalité, vous ne pouvez pas vraiment savoir ce qui va se passer lors de cet entretien. Vous ne pouvez pas présumer de ce que vous dira votre interlocuteur, ni ce que vous, vous serez capable de lui dire.

C'est pour cela que ce que vous aurez écrit vous servira de carte pour vous repérer, pour reprendre votre souffle ou vos esprits.

C'est ce que vous aurez écrit qui vous permettra de ne pas céder à la passion ou de ne pas vous laisser embarquer dans des discussions sans fin.

3. L'entretien de délégation

Voici les différentes étapes constitutives d'un entretien de délégation. Ces étapes vous sont présentées de manière bien identifiée par bloc afin que vous puissiez vous en servir comme un fil d'Ariane, un fil conducteur dont il faudra dévier le moins possible.

Chaque fois que la personne en face de vous tentera de truquer le jeu, de noyer le poisson ou de détourner la conversation, revenez sur votre fil conducteur.

Dans tous les cas :

- 1/ Faites reformuler ce que vous aurez exposé afin que l'agent s'approprie votre demande et que vous parliez bien de la même chose ;
- 2/ Évitez de lire la réaction de l'agent à vos propos dans son regard et de modifier vos propos en fonction de cette réaction. Restez concentré sur le fil conducteur.

a) Phase 1 : Début de l'entretien. Exposez le but et les modalités de l'entretien

Sans peur ni doute, expliquez à votre interlocuteur simplement pourquoi il a été convoqué.

- « Je souhaite vous confier de nouvelles missions. »
- « Au cours de cet entretien, je vais vous exposer ce à quoi j'ai pensé. »

b) Phase 2 : « Ouvrez la porte » et soyez rassurant

- « Il est important que vous vous exprimiez. »
- « Rassurez-vous, je ne souhaite pas ceci ou cela... »

c) Phase 3 : Justifiez et motivez vos raisons : pourquoi lui et pourquoi cette mission

- « J'ai pensé à vous car vous avez émis le souhait d'évoluer, j'ai appris que vous possédiez cette compétence. »
- « Cette mission pourrait peut-être vous convenir... »

d) Phase 4 : Faites une pause et laissez s'exprimer l'agent et passez en écoute active

- Écoutez attentivement les premiers propos de l'agent : réticences, inquiétudes ou questions. Son avis est important, donc écoutez-le.
- Écoutez sans penser à ce que vous direz après. Restez « activement » connecté à ses propos et notez-les.
- Notez-les précisément et indiquez à l'agent que vous reviendrez **point par point** sur ce qu'il a dit pour identifier ce qui peut être amélioré.
- Reformulez son propos et ses remarques pour montrer que vous avez entendu, écouté et compris ce qui a été dit. Par exemple : « Si je comprends bien, vos réticences concernent le fait que vous n'avez pas été formé ou que vous avez un plan de charge personnel saturé... »

e) Phase 5 : Reprenez la parole et donnez le sens de votre demande. Expliquez-lui quel est le lien entre ce que vous lui proposez et l'organisation (collectivité, direction ou service)

- Utilisez des mots forts : « c'est important », « il faut y faire attention », « de cela dépendra du prochain mandat de notre élu », etc.
- Soyez convaincu et impliquant : si vous voyez pourquoi c'est important, faites en sorte que l'agent le voie aussi. Transmettez-lui le sens.

f) Phase 6 : Redonnez la parole, mais cette fois en orientant le débat et en posant des questions

- « Avez-vous compris le sens de mon propos ? »
- « Comprenez-vous bien pourquoi cela est important ? »
- « Est-ce que cela vous intéresse ? »
- « Qu'en pensez-vous au-delà des problèmes éventuels ? »

À nouveau, écoutez activement ses propos sans préjugés.

g) Phase 7 : Reprenez la parole pour redevenir rassurant en exposant toutes les ressources, les outils et les personnes en soutien qui permettront à votre interlocuteur de mener à bien sa mission

Voyez large et faites en sorte qu'il se sente à l'aise et qu'il ne se sente jamais abandonné.

- « J'ai pensé à une formation pour vous. »
- « M^{me} Dupont pourra vous aider pendant quelque temps. »
- ...

Pensez à commencer vos phrases par : « Si vous acceptez la mission... » car, à ce moment précis, il est important de bien faire comprendre à l'agent que vous savez qu'il n'a pas encore accepté.

h) Phase 8 : Donnez les résultats attendus, sous quel délai, parlez des conséquences

Fixer le cadre est très important dans le cadre d'une délégation. Vous devrez fixer des objectifs notamment sur ce qui est attendu et sur le délai que cela prendra.

Le délai est négociable en fonction des situations, mais, une fois établi d'un commun accord, il devra être fixé et figé.

Parler des conséquences sera aussi une chose importante. Par « conséquences », il n'est pas question ici de « mesures de rétorsion » si cela échoue. Il s'agit juste d'évoquer ce qui se passera après la délégation. Par exemple :

- « Si vous n'y arrivez pas en temps voulu, telle phase du projet pourrait être compromise. Donc, dans une semaine, faisons un premier bilan pour anticiper. »
- « En cas de blocage, nous pourrions demander à M. Bochet de venir vous aider ponctuellement. »
- « Si vous réussissez, tel projet démarrera en temps voulu. »
- etc.

i) Phase 9 : Expliquez le rôle de chacun

Chaque agent doit savoir ce qu'il a à faire et sous quel délai. Mais, surtout, il doit savoir où vous allez vous situer vous en tant que délégant. Le rôle de chacun doit être clairement défini ainsi que les niveaux de responsabilité (voir le paragraphe 5 sur les niveaux de délégation).

Ne laissez aucune zone d'ombre. Expliquez clairement « QUI fait QUOI », promettez de communiquer cela à toute l'équipe et gardez le cap.

j) Phase 10 : L'heure du bilan

Le bilan est un moment capital. C'est un moment où il faut enfoncer le clou afin que l'agent sache clairement ce avec quoi il repart. Vous devez lui laisser le temps de réfléchir et de se repasser le film.

Pour cela, il sera important de :

- revenir sur le sens et l'importance de la demande ;

- reprendre les arguments évoqués et de les noter un à un ;
- noter les points d'accord et de désaccord.

En guise de conclusion, écrivez un compte rendu. Même quelques lignes suffiront, mais l'important est de formaliser ce qui aura été dit d'important, et ce, afin d'éviter les trucs et la mauvaise foi. Ce compte rendu sera la formalisation du contrat que vous aurez passé avec votre agent et il vous engagera, tous les deux, afin que réussisse la délégation.

Enfin, il est possible qu'à ce niveau-là, l'agent n'est pas accepté et que l'accord ne soit pas entériné. Ce n'est pas grave. Si vous vous retrouvez dans une telle situation, reportez-vous au chapitre suivant qui traite, notamment, de la délégation. L'important à ce niveau-là est de laisser repartir l'agent avec des éléments de réflexion et un document écrit. Mettez-vous d'accord avec lui sur la date du prochain rendez-vous où vous pourrez reprendre certains éléments de désaccord en vue d'un compromis acceptable pour tous.

4. Pendant la délégation

Comme pour beaucoup d'accords ou de contrats, le fait de signer un accord n'annonce pas la fin de votre quête mais bel et bien le début car, maintenant que tout le monde sait ce qu'il a à faire, il est temps que chacun respecte ses engagements. En l'occurrence, vous ne devez pas abandonner votre agent.

L'abdication complète de responsabilité à ce niveau-là est la pire des choses que vous puissiez faire. Vous pourriez aussi être tenté de revenir sur le devant de la scène une fois la délégation terminée. Là aussi, cette attitude serait catastrophique : celui qui doit être félicité, c'est celui qui fait.

Ainsi donc, votre agent a accepté la délégation que vous lui destiniez. Quelle attitude devez-vous donc adopter et quelles actions devrez-vous entamer pour que la délégation se déroule dans les meilleures conditions ? Voici quelques pistes pour vous aider à mener au mieux cette délégation :

1/ Informez le reste de l'équipe.

Toute votre équipe doit être au courant que M. Bricard, qui vient d'accepter une nouvelle mission, est désormais responsable de cette dernière. Annoncez que vous lui accordez votre soutien et demandez à votre équipe, notamment ceux qui sont censés rester en soutien, de lui accorder du temps pour l'aider dans sa mission. Demandez la collaboration de tous. En agissant ainsi, vous légitimez votre agent aux yeux des autres membres de l'équipe qui ne se poseront pas la question : *« Tiens, pourquoi vient-il me demander cela ? Il se prend pour le chef ou quoi ? »* Dans certains cas, certains agents voudront bloquer une personne dans l'exercice de ses missions, tout simplement parce que personne ne les aura prévenus qu'il en était responsable et qu'il était légitimé pour le faire.

2/ Restez toujours dans la boucle. Mais ne retournez pas dans l'action et surtout pas dans la technique.

Une fois la délégation entamée, laissez faire l'agent en lui donnant un peu de liberté pour qu'il décide comment exercer son autorité. Ce que vous déléguez, c'est le résultat. Pas le processus. Et c'est cela qui donnera confiance à votre agent et qui lui donnera envie de donner le meilleur de lui-même pour vous.

Si vous êtes un fêru de technique (administrative ou technologique) et que vous ne supportez pas que l'on fasse différemment de vous, reprenez un poste de cadre d'exécution et laissez la place de manager à ceux qui savent s'extraire d'une équation où ils n'ont plus leur place.

Soutenez l'agent, mais ne l'importunez pas à lui faire changer des virgules ou des phrases sous prétexte que vous pensez que seul vous, possédez la science infuse.

C'est avec ce genre d'action que vous pratiquerez l'« empowerment ». Vous donnez la puissance. *N'insultez pas ouvertement leur intelligence en essayant de contrôler le moindre de leurs gestes.*

3/ **Gardez la porte ouverte et donnez du feed-back, qu'il soit positif ou négatif :** les gens doivent connaître la vision que vous avez de leur travail. Ils ont besoin d'être encouragés et guidés, mais, parfois, ils auront aussi besoin d'être recadrés ou redirigés. En cas de problème, revenez sur ces derniers avec honnêteté. Parlez calmement aux agents. Regardez-les dans les yeux et respectez-les en leur disant clairement que vous avez identifié une dérive dans le travail réalisé et que vous souhaiteriez connaître leur point de vue, d'une part, et redresser la barre **avec eux**, d'autre part. Sans être un monstre d'autoritarisme, sachez que les agents apprécient les cadres qui s'impliquent dans le suivi de leurs actions et qui savent jouer leur rôle de manager quand il le faut. C'est de là que naît le respect.

4/ **Identifiez régulièrement la moindre bribe de réussite et de succès et félicitez vos agents pour cela.**

5/ **Une fois la délégation menée à bien, sortez les lauriers, posez-les sur la tête de votre agent et passez en arrière-plan.** Effacez-vous. N'ayez pas peur pour vous, pour votre image et n'ayez pas peur que vos agents vous volent la vedette. **La paranoïa ne mène qu'à la frustration et la rancœur de tous : les gens savent lorsqu'un bon manager a délégué comme il faut. Ils savent que si, au quotidien, cela fonctionne, c'est parce que la tête, en l'occurrence vous, fonctionne.**

La règle ultime : félicitez en public, réprimandez en privé. **Et pas l'inverse**, même si c'est l'inverse que l'on observe généralement.

La délégation par multiplexage

Ce que je nomme «la délégation par multiplexage» est la pire des délégations. C'est celle où le manager nomme un responsable pour une mission de manière affichée, mais ne peut s'empêcher de mettre d'autres personnes «sur le coup» en sous-marin.

Là aussi, il faut revenir à la source de ce comportement. Cela provient d'une seule chose : le manque de confiance en lui et en les gens qu'éprouve un manager lorsqu'il ne fait pas les choses lui-même d'un bout à l'autre. Il a peur et ne se sent rassuré que lorsqu'il aura transmis une mission à quatre personnes en même temps et qu'il verra ces quatre personnes s'agiter jusqu'à parfois se déchirer sur le dossier en question. Là seulement, il se sentira rassuré. Le mouvement, l'agitation, la panique, le porteront aux nues et dans tous les cas, il pourra revenir dans la bataille, sauver la situation, s'approprier la réussite et augmenter son pouvoir.

Au cas où vous ne l'auriez pas saisi : quelqu'un qui contrôle tous les gestes de tout le monde et qui cède à la paranoïa n'est pas un adulte qui veut foncièrement du mal à son prochain. C'est juste un enfant qui a peur... mais qui, au final, fait du mal à son prochain.

Voici donc une séquence simple de délégation par multiplexage. J'utilise pour cela un exemple trivial de mission à déléguer afin que ce soit le fond qui prime sur la forme. L'exemple concerne le renouvellement de machines à eau dans un couloir. Simpliste, donc, mais uniquement là pour étayer mon propos sur la délégation, pas pour ironiser sur les missions des territoriaux.

- Le directeur Bertier convoque Henri et lui demande de gérer de près le dossier XB435 : **«Faut-il, oui ou non, installer des distributeurs à eau dans les couloirs de la direction ? »** Il lui dit que, s'il lui confie cette mission, c'est pour le motiver, qu'il lui fait confiance et qu'il attend ses réflexions sur le sujet.
- Henri se ravit déjà à l'idée de mettre en route ses neurones afin d'aiguiller son décideur sur ce sujet. Les machines à eau, ça le connaît. Plus de dix ans qu'il pratique.
- En fin d'entretien, pourtant, le directeur Bertier ne peut s'empêcher de préciser à Henri qu'il a eu la veille au téléphone le prédécesseur de Henri, Jean-Pierre. Il informe Henri que ledit Jean-Pierre pense qu'il est bon de mettre des machines à eau dans les couloirs. Il rajoute même qu'il a confiance en l'avis de Jean-Pierre, grand spécialiste de ce genre de projets.
- **Premier repli de Henri :** la confiance commence à s'estomper. Il sent que son avis dans ce dossier ne prévaudra pas car son directeur écoute les conseils d'un prédécesseur parti depuis longtemps alors même qu'il assure qu'il lui fait entièrement confiance.
- Malgré tout, Henri accepte la mission. Il commence à réfléchir aux personnes à impliquer dans le processus. Il se met à préparer dans l'heure qui suit une réunion qui permettra de faire avancer le débat, identifier les blocages éventuels, planifier, etc.

- Henri décide alors d'aller prendre un café. En sortant de son bureau, il croise Thomas qui lui dit : **« Tiens, j'ai croisé le directeur Bertier. Il m'a dit que tu t'occupais du dossier XB435 et que je devais réfléchir à l'approvisionnement des machines à eau en gobelets... »**
- **Deuxième repli de Henri :** le directeur Bertier n'a pu s'empêcher de parler à Thomas et de lui donner des instructions alors que le responsable du dossier, c'est Henri. Pour couronner le tout, Thomas rajoute, de bonne foi : **« J'en ai aussi parlé à Stéphane puisque c'est lui qui est responsable des couloirs. On sait déjà comment on pourra faire. On doit se réunir demain sur le sujet... »**
- **Dernier repli de Henri :** il ne fait plus confiance au directeur Bertier. Alors qu'il lui a été annoncé qu'il était responsable d'un dossier, il se rend compte qu'il n'est responsable de rien. Il se retrouve désormais à devoir partager ce dernier mais sans savoir comment faire. Il ne peut pas monter au créneau en disant : *« Je suis le seul responsable »*, puisque le directeur Bertier ne l'a pas fait lui-même.

Au final, Henri va être tenté de ne pas faire ce qui est attendu de lui, car, quoi qu'il fasse, soit on ne l'écouterait pas, soit, si on l'écoute, on risquerait d'attribuer la réussite du dossier à quelqu'un d'autre.

Si nous prenons du recul par rapport à tout cela, pourquoi le résultat est si catastrophique ?

D'une part, parce que le directeur Bertier, qui ne peut s'empêcher de se rassurer en mettant quatre personnes sur un même dossier, passe pour un menteur, puisqu'il annonce un discours alors que ses actes vont à l'encontre de ce qu'il a dit. En ne légitimant pas ouvertement Henri et en ne disant pas clairement : **« Il est le patron à bord. C'est lui qui montera les réunions et il sera le rapporteur de vos réflexions »**, il donne l'opportunité à Thomas et Stéphane de prendre en charge une partie du pilotage des actions et réflexions, ce qui a pour effet de remettre en cause une fois de plus le sens et la légitimité du rôle de Henri.

Thomas et Stéphane ne sont pas machiavéliques, mais ils profitent d'une occasion en or pour trouver autonomie, sens et pouvoir d'action au travers de ce dossier, car eux-mêmes sur des dossiers précédents auront vécu la même frustration qu'éprouve Henri à ce moment-là.

Peut-être même le directeur Bertier les aura-t-il brossés, en secret, dans le sens du poil et aura essayé de valoriser Thomas et Stéphane en leur disant : **« J'ai nommé Henri responsable mais, bien sûr, je vous fais confiance à vous... »** Peut-être même sera-t-il allé jusqu'à dire à Jean-Pierre, le fameux prédécesseur, que lui seul sait ce qu'il faut faire et qu'il se ralliera à son avis éclairé au moment de la décision.

Au final, qui est chef du projet ? Personne. Enfin non, je me trompe. Personne n'est chef de projet, **à part le directeur Bertier** qui, bien entendu, garde les rênes de toutes les actions et reste seul maître à bord. En effet, une fois que tout le monde se sera énervé à savoir qui fait, d'après vous, vers qui se retourneront-ils pour demander une clarification des rôles ? Le directeur Bertier, bien sûr. Diviser pour mieux régner. Vous connaissez, non ?

IM-PA-RA-BLE.

Il est parfois surprenant d'observer la naïveté de certains managers : ils nous demandent d'être des pointures dans le cadre de notre travail mais oublient que nous avons aussi un cerveau lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui se trame pour nos carrières et dans notre environnement de travail.

Ce sont d'ailleurs les mêmes managers qui s'étonnent régulièrement que les agents soient démotivés, aigris, dépressifs ou qu'ils s'en aillent vers d'autres cieux...

5. Les niveaux de délégation

En management, il faut apprendre à ne pas manager tous les individus de la même manière car tous les individus sont différents. Si vous tenez toujours le même discours, à tous les agents, cela se saura rapidement et vous passerez pour un menteur et quelqu'un qui n'est pas digne de confiance. **Or, sans confiance, rien n'est possible.**

Ainsi, dans le cadre d'une délégation d'activité, il vous faudra identifier le degré d'autonomie et de compétences de vos agents. Il existe ainsi plusieurs degrés de liberté que vous pourrez accorder selon l'autonomie et les compétences de vos agents.

- **Niveau 1 :** Suivez ces instructions à la lettre.

La délégation ici est sans aucune liberté concernant la réalisation. Vous donnez une feuille de route et l'agent doit la suivre à la lettre.

- **Niveau 2 :** Recherchez plusieurs options et proposez-les-moi afin que je prenne une décision.
Vous demandez à votre agent la prospection de solution mais pas de recommandations spécifiques.
- **Niveau 3 :** Donnez-moi des recommandations avec les avantages et inconvénients. Je vous dirai quelle solution choisir et si vous pouvez la mettre en œuvre.
Vous demandez un ensemble d'informations et recommandations sans pour autant autoriser l'exécution d'une solution en particulier. L'agent vous fournit le plan d'action à réaliser (voire plusieurs plans), mais, en aucun cas, il ne les réalise.
- **Niveau 4 :** Décidez de la solution à mettre en œuvre et donnez-moi vos recommandations. Attendez toutefois que je vous dise de continuer.
À ce niveau-là, vous faites confiance au jugement et aux compétences de vos agents. Ils peuvent décider de choisir parmi plusieurs solutions, mais ils doivent passer par votre approbation pour la mise en œuvre de celle qu'ils auront retenue.
- **Niveau 5 :** Décidez et passez à l'action. Pas la peine de revenir vers moi.
Ce niveau correspond à un haut niveau de confiance chez vous. Vous faites aussi grandement confiance à votre agent. Vous donnez la liberté complète et vous partagez la responsabilité sans la lâcher.
- **Niveau 6 :** Décidez des actions à prendre et gérez la situation en conséquence. Ceci est désormais votre zone de responsabilité.
Cette délégation est stratégique et nécessitera un écrit formel pour que le reste de l'organisation soit au courant de cette passation de pouvoir.

F - Activité / Autorité / Responsabilité

*« La compétence sans autorité
est aussi impuissante que l'autorité sans compétence. »*

Gustave Le Bon
Extrait de *Hier et demain*

Lorsque l'on assigne une mission, une activité à un agent, il faut lui transmettre quatre choses en même temps :

- une date de début ;
- une date de fin ;
- un objectif quantifié numériquement ;
- une autorité d'action.

Sans autorité d'action, il ne pourra pas agir et vous n'obtiendrez pas les résultats escomptés.

Toutefois, si l'agent récupère une autorité intégrale pour agir, la délégation ne réduit en aucun cas la responsabilité du délégant. Si, en tant que manager, vous déléguez une mission à un de vos agents, ce dernier en récupère l'autorité nécessaire pour agir ainsi qu'une part de responsabilité. Mais la responsabilité demeure partagée et c'est vous qui en gardez la plus grande partie.

Je vous invite à revoir l'encadré en début d'ouvrage, partie 1, chapitre I-D-3, nommé « Le bouclier humain » et qui rappelle que vous devez défendre vos agents. Ainsi donc, la délégation d'autorité ne signifie pas « délégation intégrale de responsabilité managériale ».

G - Résistance, zone de pouvoir et alibis

La délégation est un outil puissant pour démultiplier la force d'action d'une collectivité au travers de la motivation et du sens qu'elle transmet à ses agents. Pourtant, et cela est vrai pour les deux parties, déléguer signifie prendre un risque et avoir confiance, d'abord en soi, ensuite dans le processus. Pour déléguer, il faut savoir s'exclure de l'équation, accepter la différence de ses agents et

faire confiance au délégataire. Si vous êtes un habitué du contrôle de bout en bout, je vous laisse imaginer les efforts à fournir pour ne pas se réinsérer dans le processus en action.

Pour le délégant, déléguer signifie lâcher une partie de sa zone de pouvoir. Du côté du délégataire, il faudra aussi se faire confiance, être sûr de ses compétences afin d'accueillir la délégation comme une avancée et non pas comme un fardeau.

1. Du côté du délégant

Ainsi donc, tout n'est qu'une histoire de confiance.

Malheureusement, le poids émotionnel que représente une délégation et la peur qu'elle procure prendront souvent le dessus sur la raison et le bon sens, et c'est à ce moment-là que chaque interlocuteur sortira l'artillerie lourde en termes d'alibi et de justifications fondées sur de la mauvaise foi pour que la délégation n'ait pas lieu.

Afin que vous puissiez comprendre certains refus ou résistances à la délégation, voici un balayage de ces obstacles infondés et de leurs causes, que l'on pourra observer aussi bien chez les futurs délégataires que chez les apprentis délégants.

a) Les résistances chez le manager

- « Je ne suis pas là pour faire du social » ;
- « Je peux faire mieux » ;
- « Ce sera trop dur à lui apprendre » ;
- « Je n'ai pas assez de temps » ;
- « J'ai trop de soucis » ;
- « Ils ne sont pas au niveau et ne comprennent pas » ;
- « C'est bien, mais je ferai cela plus tard ».

Derrière ces barrières, il y a souvent une explication simple mais tout aussi souvent méconnue.

b) Les causes des barrières

- La peur de la réussite du délégataire : s'il réussit, il devient une menace pour la carrière du délégant ;
- le délégant a peur que le délégataire s'en aille s'il devient trop compétent ;
- il se sent plus confiant en faisant le travail lui-même. Il ressent un grand sentiment de confort en maîtrisant toutes les étapes de la mission ;
- le délégant fait preuve d'une incapacité « cellulaire » à admettre qu'un autre puisse faire le travail car il a besoin de se sentir indispensable ;
- le délégant est limité par son propre champ de vision et sa propre zone de confort : si lui-même a peur de passer d'un domaine fonctionnel à un autre, il freinera des deux pieds pour autoriser un de ses agents à changer d'activité et à s'élever ;
- le délégant est découragé lui-même par sa hiérarchie directe qui est trop paternaliste et fait son travail à sa place : en conséquence, il reproduit le management qu'il reçoit ;
- le délégant possède des préjugés sur certains agents ;
- le délégant veut être exemplaire à 200 % en faisant tout lui-même.

2. Du côté du délégataire

Les agents aussi ont le droit d'avoir peur. Pour certains, lorsque vous voudrez leur transmettre de nouvelles missions motivantes et épanouissantes, le seul objectif pour eux sera : trouver une échappatoire.

Ainsi, alors que certains de vos agents se précipiteront pour prendre des missions motivantes, d'autres chercheront de manière chronique et systématique la faille dans votre demande, afin de ne pas accepter ce que vous leur proposez.

a) Les résistances chez les délégataires

Voici donc le genre de barrières que vous pourrez constater :

- « *Je suis débordé* » ;
- « *Envoie-moi un mail* » (auquel je tarderai à répondre) ;
- « *Pour accepter, il me faut une prime, une voiture, un bureau plus grand...* » ;
- « *Oui mais Michel, lui, n'a pas fait ceci ou cela en 1986, alors qu'on lui avait demandé...* » ;
- « *Cela vient de la hiérarchie. Ils ne savent pas ce que l'on fait vraiment* ».

b) Les causes des barrières

- Le manque de confiance du délégataire : il a peur des responsabilités ;
- il a peur de la critique du délégant s'il commet une erreur ;
- l'agent n'est pas à sa place et n'aime pas ce qu'il fait ;
- l'agent a du mal à s'affirmer, a peur des conflits et ne veut qu'une seule chose : que tout le monde l'aime ;
- l'agent est pessimiste : seules les catastrophes peuvent se produire.

3. Dans tous les cas, dépasser les barrières

Maintenant que nous connaissons le type de résistance que l'on pourra observer ainsi que les causes systématiques de ses freins, il sera bien entendu important de dépasser tout cela afin qu'à terme la délégation fasse partie de la culture de votre service, de votre direction, voire de votre collectivité.

Bonne nouvelle : avec du temps, de la patience, de la compassion et beaucoup d'énergie, les barrières cèdent.

Mauvaise nouvelle : c'est de votre temps, de votre patience, de votre compassion et de votre énergie dont il est question.

Comment faire, donc, pour dépasser ces barrières ? Voici quelques pistes.

Comme indiqué précédemment, il est important de se concentrer et de travailler sur l'environnement (revoir le chapitre sur votre système de production) qui donne envie aux managers de lâcher prise sur leur pouvoir et aux agents de prendre des responsabilités :

- si vous avez peur et que vous êtes paranoïaque, vos agents auront peur et seront paranoïaques ;
- si vous ne vous autorisez pas l'erreur (agent ou manager), personne ne pourra le faire à votre place ;
- il est important que le fait de déléguer signifie « donner plusieurs chances » ;
- il vous faut donner tous les outils et tous les accès sans restriction ;
- en tant que manager, vous devez vous positionner en fournisseur de ressources et d'éléments de soutien ;
- vous devez encourager régulièrement les agents à prendre des responsabilités ;
- les managers doivent autoriser l'erreur aux agents ;
- vous devez rassurer les agents pour qu'ils s'autorisent l'erreur eux-mêmes.

H - Et maintenant ?

Maintenant, vous voilà enfin libre.

Vous avez du temps, vous êtes efficace, vous ne perdez plus votre temps en réunions inutiles. En conséquence, vous créez votre vision et l'améliorez tous les jours. Votre système de production s'améliore et la délégation vous permet de créer une organisation motivée et autoapprenante.

C'est magnifique, n'est-ce pas ?

A priori, cet ouvrage devrait donc être fini. Certes. Sauf que nous n'avons pas encore abordé un élément important de votre vie de manager : le quotidien. Pour que tout ce qui a été dit précédemment prenne tout son sens, il faut intégrer tout cela dans une réalité territoriale parfois complexe. Maintenant, donc, il va falloir agir au quotidien afin de créer un mouvement et faire en sorte de négocier les virages afin que les gens travaillent ensemble.

Car les agents territoriaux n'échappent pas à la condition humaine.

II • Orchestrer et mettre en mouvement

« There's a difference between knowing the path
and walking the path. »

Morpheus to Neo
Matrix

Orchestrer, mettre en mouvement et donner envie constituent le bras de levier qu'il faut actionner pour « **faire plus avec moins** ». Malheureusement, c'est aussi ce bras de levier qui va déclencher un des plus anciens des phénomènes humains : la peur du changement. La peur du changement est humaine et vous devrez apprendre à la contourner. Notamment en négociant à tour de bras, comme cela a été évoqué plus tôt.

Le monde est en mutation. Le rythme s'accélère et cela n'est pas prêt de s'arrêter. Facebook, Twitter et autres réseaux sociaux donnent le tempo et les collectivités territoriales vont devoir suivre ce rythme sous peine d'être complètement décalées par rapport au contexte si mouvant de notre société.

Malgré ce qui vous sera présenté dans ce qui suit, il n'y a pas de formule magique pour gérer le changement. Conflits, résistances en tout genre et luttes de pouvoir sont le lot quotidien de nombreuses organisations et les collectivités locales n'échappent pas à cet état de fait.

Votre seule arme contre cela : le passage à l'acte. Lire des conseils en management ou les écouter nous sert à les retenir. Mais les expérimenter nous aide à les comprendre. Il existe des points de départ, des pistes, des angles d'attaque qui permettent à tout manager d'améliorer, petit à petit, son management au quotidien. Seule vérité à bien intégrer : vous n'êtes pas là pour avoir raison. Vous êtes là pour que le mouvement s'enclenche, et pour qu'il s'enclenche, vous devez en être le moteur. Un acteur prédominant qui ne dit pas « **je sais comment il faut faire** » mais qui se tait et qui le fait.

Cela vous intéresse ? Vous souhaitez arriver à vos fins au quotidien ?
Suivez-moi. Nous ne sommes plus qu'à quelques mètres de la ligne d'arrivée.

A - Toujours préparer

Un axe de management fort qui permet d'améliorer considérablement l'impact que l'on peut avoir auprès de ses collaborateurs, de ses agents, c'est de préparer systématiquement tout discours, toute présentation ou tout entretien. Nombreux sont les managers qui ne préparent ce genre de rendez-vous par manque de temps ou de volonté. Cela provient parfois du fait qu'ils basent leur management uniquement sur l'improvisation et leur expérience professionnelle.

Inutile de revenir sur le fait que préparer permet toujours d'avoir un temps d'avance et d'être paré à toute éventualité vis-à-vis de l'auditoire ou de l'individu que vous aurez à convaincre, puisque cela a été évoqué dans le chapitre sur la délégation. En revanche, du point de vue de votre management au quotidien, le fait de vous préparer, même si vous ne le faites qu'en cinq minutes, vous permettra d'arriver aux deux résultats suivants :

- **résultat 1** : si vous devez refaire plusieurs fois la même allocution à des groupes d'agents différents, vous redirez systématiquement la même chose à tous les individus. Cela vous permettra de passer pour quelqu'un de cohérent, d'intègre dans sa démarche et qui fédère les individus au sein d'un même discours. Cela donnera de la clarté à votre discours et rassurera vos agents qui parlent en eux et échangeront systématiquement après votre intervention ;

- **résultat 2 :** vous transmettez à vos interlocuteurs le sentiment que vous vous êtes penché sur leurs interrogations et leur problématique à l'avance, que vous y avez réfléchi et que vous avez pris le temps de formaliser le tout.

Préparer un entretien de management, quel qu'il soit, ou une présentation est un acte fort et majeur qui envoie un message : vous prenez soin de votre auditoire et leurs interrogations vous intéressent. Puisque vous prenez du temps pour y réfléchir, votre interlocuteur comprendra que ce temps-là lui est destiné. Et donner du temps à vos agents est une démarche progressiste et définitivement moderne du management durable que vous engagerez.

À l'inverse, si vous ne préparez pas une entrevue de recadrage ou que vous improvisez systématiquement en fonction de votre auditoire, les individus ne vous croiront pas car ils sentiront que vous bâclez la rencontre et que, donc, vous les insultez eux. Agir uniquement au travers de l'improvisation donnera l'impression aux individus que vous n'auriez pas dit la même chose cinq minutes avant ou cinq minutes après. En conséquence, ils auront l'impression que vous ne savez pas ce que vous avez à dire, que vous ne savez pas où vous allez, que votre vision est fantomatique et que, donc, vous n'êtes pas fiable.

Préparer et donner du temps aux gens, c'est les aimer. Si vous n'aimez pas les gens, ils vous le feront payer, ne serait-ce que par leur inaction.

Simple et efficace

En 2005, alors que nous venions de recruter un technicien dans notre service, j'avais pris soin, le vendredi précédant l'arrivée de cette personne, de rédiger quinze lignes concernant les premières missions que je souhaitais attribuer à cet agent ainsi que les ressources dont il bénéficierait pour les mener à bien. Dès son arrivée le lundi matin, j'ai présenté cette fiche à cet agent en lui expliquant son contenu et en le rassurant sur mon soutien pour le suivi de ces premières actions.

Réaction immédiate de l'agent : c'est la première fois de ma vie que l'on me dit, clairement, ce que l'on attend de moi en arrivant dans un nouveau service.

Inutiles, les termes pompeux version « mots du dimanche » pour fidéliser vos agents. Le bon sens suffit, la plupart du temps, à rendre les choses beaucoup plus aisées.

B - Le respect là où il se cache !

Le respect d'autrui est une chose importante de manière générale mais qui revêt un aspect encore plus décisif lorsqu'il s'agit de management d'individus. Je ne vous parle pas du respect basé sur des règles de base de toute organisation, à savoir : dire bonjour, ne pas insulter les gens de quelque manière que ce soit... Le respect dont il est ici question est lié à des attitudes du manager qui, si elles ne sont pas tenues, donneront un sentiment profond d'irrespect auprès des agents concernés par ledit manager.

- Respectez vos engagements.

Si vous vous engagez auprès d'un agent à accéder à l'une de ses demandes, ne tournez pas votre veste au moment de le faire, et ce, au profit de quelqu'un d'autre, tout simplement parce que cela vous arrange. **Si vous agissez ainsi, vous manquez de respect à vos agents.**

- Ne promettez rien que vous ne pouvez tenir.

Si vous ne pouvez réellement obtenir quelque chose pour quelqu'un, ne lui promettez rien sous prétexte que cela pourrait le faire changer d'avis. Si vous n'avez pas sous la main le poste dont rêve votre agent, une prime, un véhicule de service ou autre, ne le promettez pas à votre agent. **Si vous agissez ainsi, vous manquez de respect à vos agents.**

- **Ne promettez rien que l'on ne vous demande pas.**

Si vous souhaitez retenir un agent qui évoque le fait de partir à moins que vous ne lui attribuez de nouvelles missions par exemple, ne lui promettez pas une clé USB ou un quelconque avantage matériel en remplacement. Lorsque quelqu'un vient vous voir parce que, au fond de lui, il souhaite exercer de nouvelles missions, la promesse d'une pochette-surprise ou d'un cadeau Kinder en remplacement sera prise comme une insulte. **Si vous agissez ainsi, vous manquez de respect à vos agents.**

- **Donnez des règles claires de fonctionnement.**

Les périodes d'avancement ou de prime sont toujours des moments de tension car il faut établir sur quels critères seront attribuées les « récompenses » aux agents. Avoir écrit des règles claires d'attribution de ce genre d'éléments de mérite est une grande preuve de courage car cela implique que le manager qui les aura instituées n'aura pas eu peur de la réaction des mécontents. Si vous changez les règles du jeu au jour le jour, vous prendrez vos agents pour des ignorants. **Si vous agissez ainsi, vous manquez de respect à vos agents.**

- **Récupérez la victoire par transitivité.**

La victoire du manager se trouve dans la victoire de ses agents. Lors d'une réussite, vous devez vous effacer derrière vos agents qui auront mené la mission à terme. Tout le monde sait que vous êtes leur manager et donc que cette réussite est aussi la vôtre. Lorsqu'un manager arrive après la bagarre pour récupérer tous les lauriers alors que c'est l'encadrement intermédiaire et les agents qui auront fait tout le travail, et qu'il ne prendra même pas soin de le dire, ce manager fait descendre en flèche la motivation de ses agents et les attaque personnellement sans s'en rendre compte. **Si vous agissez ainsi, vous manquez de respect à vos agents.**

- **Vouvoyez vos agents.**

Le respect n'est pas dans le tutoiement ou le vouvoiement mais bel et bien dans les conséquences que peuvent provoquer ces deux attitudes. Tutoyer est facile mais donne un raccourci des plus rapides pour l'insulte ou l'agression directe lorsque les tensions apparaissent. Le vouvoiement, quant à lui, instaure des distances. Même si le conflit peut exister entre deux personnes qui se détestent cordialement, pouvant même cacher une hypocrisie infinie, le vouvoiement recadre le rapport entre les individus sur une relation professionnelle qui possède des limites.

Il est beaucoup plus facile de traiter quelqu'un de « con » lorsqu'on le tutoie, donc, tant que faire se peut, ne mélangez pas tout et vouvoyez vos agents.

C - Le sens du service public

Nous avons commencé cet ouvrage par le sens de notre action, sens qui génère l'envie et la motivation. Au quotidien, le manager qui souhaite mettre en mouvement son organisation doit sans cesse communiquer sur un aspect fondamental du statut de fonctionnaire territorial : ***nous sommes des agents du service public et nous nous devons de rendre un service public de qualité aux administrés.***

Dans « service public », il y a le mot « service ». Je sais que c'est une évidence, mais c'est cette évidence que les managers se doivent de remettre sous la lumière quotidiennement afin de bien fixer les règles du jeu dans l'esprit des agents : ils viennent rendre un service. Ils ne sont pas là uniquement pour percevoir un salaire et exécuter des missions administratives ou techniques. Ce service se situe au même niveau de ce que l'on attend des services dont nous sommes clients dans nos sphères privées : qualité du service dans un restaurant, qualité d'un service après-vente, accueil dans un établissement.

Prenons le cas d'une institution nationale qui avait jusqu'à présent une réputation catastrophique : La Poste. Files d'attente interminables, aucune information sur le rôle de chaque personne derrière les guichets, agents logés derrière des vitres, etc.

Cette institution a pris un véritable virage depuis quelque temps au niveau de son ouverture vers le public et du service qu'elle lui rend.

Voyez plutôt.

Samedi 25 septembre 2010. J'entre dans un bureau de poste du VII^e arrondissement de Marseille. L'établissement contient quatre guichets devant lesquels se dessine une magnifique file d'attente d'une dizaine de personnes. Alors que mon angoisse commence à monter face au délai que représente cette file d'attente, une personne vient vers moi et me salue.

« Bonjour monsieur, vous venez chez nous pour quelle raison ? » Un peu hébété, je lui réponds que je viens récupérer un colis.

« Ah, très bien ! Postez-vous devant le guichet 1, la dame que vous voyez va s'occuper de vous. Si ce n'est pas le guichet 1, elle vous demandera de vous déplacer au 2 pour poster votre colis. Bonne journée ! »

Trois minutes plus tard, j'étais dehors, avec mon colis en main. Incroyable. Je venais d'avoir la démonstration exemplaire de ce que l'on nomme le SERVICE PUBLIC. Un agent d'accueil m'a dit bonjour, m'a demandé quel était mon besoin et a fait en sorte que le service que j'attendais me soit rendu.

Au-delà du délai de traitement de ma demande, ce qui fut important est que cet employé de La Poste a pris soin de moi et de mon besoin. Il ne m'a pas traité comme un dossier ou un numéro. Et c'est là où réside le sens du service public : traiter les administrés comme des individus. Et c'est ce sens-là que les managers doivent s'efforcer de ramener à la surface lorsque la lourdeur administrative écrase le quotidien des fonctionnaires ou lorsque certains agents ont oublié qu'ils avaient des devoirs au même titre qu'ils ont des droits.

Alors, bien entendu, il y a tout un tas de contre-exemples à ce cas que je viens de citer. Les cas d'administrés ou de citoyens qui maltraitent le service public ne sont pas des légendes et nous pourrions débattre très longtemps sur les travers de telle catégorie d'individus ou de telle autre.

Toutefois, la réalité est que, plus nous nous éloignerons nous-mêmes des administrés et de la notion de service public, plus nous, agents territoriaux, souffrirons du manque de sens, de motivation et d'intérêt pour ce que nous faisons au quotidien.

D - Le management 2.0 ne fonctionne pas... sans confiance

Il y a quelque temps de cela, j'ai appris un terme : le « *greenwashing* », ou comment apporter une couche écologique ou verte à tout concept, produit ou service.

Le terme anglais est évocateur.

On passe un concept à la machine à laver « verte » et on obtient un nouveau concept beaucoup plus noble : voiture, usine, production..., tout devient vert.

Fort de cet apprentissage, je réalisais quelque temps plus tard qu'il existait d'autres types de « Adjectif-À-La-Mode »-Washing.

Par exemple : le Durable-Washing.

Tout était devenu durable : le développement, la ville, le management, les entreprises et enfin, les collectivités.

Ces derniers temps, nouveau constat de ma part : il existe désormais le 2.0-washing.

Tout est devenu 2.0. Là aussi le management, la ville, les entreprises, etc.

Quel type de management dois-je donc choisir ? Le 2.0 ou le durable ?

Ont-ils des composantes communes ou sont-ils imbriqués ?

J'arrête maintenant cette ironie provocatrice qui ne mène strictement à rien mais qui n'était là que pour introduire mon propos. Je crois fondamentalement en tout ce qui est management durable et management 2.0. J'en fais d'ailleurs l'apologie dans ce même ouvrage.

Je crois profondément en l'engagement, au partage et en la communauté. Je crois aux effets de levier que peuvent provoquer des communautés actives et communicantes qui travaillent dans le but de faire se réaliser une vision.

Mais, mais, mais.

Je crois qu'il y a des prérequis à tout cela d'une part et des erreurs à ne pas commettre.

1. Du côté des prérequis

Dans le cadre de sociétés, d'entreprises ou de collectivités, on ne peut atteindre le 2.0 sans leader, sans vision et sans confiance.

Le leader est là pour porter la vision au niveau des comités de direction et pour la défendre. Il est là pour défendre l'engagement de ses collaborateurs, négocier les budgets nécessaires. Le leader est là aussi pour trancher, car le « management participatif » sans décision assumée, ni choix franc, voire impopulaire, ne mène nulle part.

La vision est celle du leader que ce dernier doit transmettre à sa communauté. Si le manager (leader) ne sait pas où il veut aller, comment la communauté qu'il est censé fédérer le pourrait-elle elle-même ? Le leader est censé inspirer sa communauté, car il porte un projet pour lequel il a une vision claire.

Exemple pour ces 2 premiers points : le leader défend la vision selon laquelle un réseau social interne à l'entreprise est nécessaire pour améliorer les modes de fonctionnement de la collectivité. La communauté seule ne peut défendre cela au travers des différentes strates de la structure territoriale.

La confiance donnera envie aux gens de parler librement. On peut faire du 2.0 très simplement : autorisez les gens à se parler, mettez-les en confiance et donnez-leur l'occasion de s'exprimer en toute confiance et, lorsqu'ils le font, écoutez absolument TOUT ce qu'ils disent. Faites en sorte qu'ils aient toutes les informations possibles pour se faire un avis et entendez ce qu'il ressortira de leurs réflexions.

2. Du côté des erreurs

Le concept ne suffit pas : dire : « *Nous sommes pour la transparence* » et ne jamais écouter ni entendre les remarques désagréables ne mène à rien. Si l'ego du manager fait obstacle aux remontées négatives des agents ou employés, les dés sont pipés d'entrée. Idem pour le rapport entreprise/client ou entreprise/fournisseur. Les managers doivent prendre leurs responsabilités, écouter et comprendre et, selon les cas, assumer pleinement leurs erreurs.

La solution technique n'est pas là pour donner bonne conscience : combien de fois a-t-on vu cela ? « *Vous n'arriverez pas à communiquer car l'organisation est trop complexe ? Prenez une messagerie.* » Ou bien : « *Les gens ne partagent pas les documents ? Très bien : prenez un serveur de fichiers.* »

J'en parle en tant qu'ancien ingénieur en informatique : les solutions techniques ne résolvent en rien les problèmes de culture d'entreprise ou d'organisation. C'est d'ailleurs pour cela que les outils technologiques tels que les pages Facebook, les comptes Twitter, les iPhone, etc. que l'on trouve désormais dans les collectivités territoriales ne changeront rien au fonctionnement interne de ces mêmes collectivités s'ils ne sont pas portés par une vraie logique 2.0.

En résumé :

- pas de prise de responsabilité sincère = management à l'ancienne ;
- pas de leader + pas de vision = pas de sens ;
- pas de sens = pas de motivation pour les agents ;

- pas de confiance = paranoïa ;
- pas de motivation + paranoïa = pas de communauté ;
- pas de communauté = pas de 2.0 ;
- pas de 2.0 + « Utilisez les réseaux sociaux » = démotivation.



À lire sur le web

Un article complet sur le management 2.0 que j'ai écrit pour le compte du CNFPT et qui est visible sur le site WikiTerritorial : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/>
L'article intégral : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/Managementterritorial20>

E - Stop à la rumeur, place aux faits !

Pour faire avancer les choses, pour débloquer des situations tendues, pour dissiper des malentendus, pour résoudre ou faire éclater un conflit, il suffit parfois de stopper la machine à rumeurs qui occupe une partie des organisations territoriales. Pour ce faire, l'utilisation de faits écrits, de preuves irréfutables concrètes, simples et directes, sera un excellent moyen pour vous affirmer en tant que manager, défendre vos agents ou votre service ou bien mettre certaines personnes face à leurs responsabilités. Les faits sont la meilleure arme contre la mauvaise foi.

Voici quatre cas différents qui mettent en avant le pouvoir des faits face à la rumeur, individuelle ou collective.

> Josette aime bien partir plus tôt

Josette travaille dans le service de M. Benoît. Josette est une employée fiable mais parfois lunatique qui, certains jours, met beaucoup de mauvaise volonté à faire ce qu'on lui demande. Pourtant, les rapports entre Josette et son responsable sont plutôt bons. À tel point que, lorsque Josette demande à son chef de partir une heure plus tôt pour convenance personnelle, il accepte toujours car il sait qu'un agent heureux est un bon agent. Le fait de lui accorder une heure de temps en temps est pour lui une manière de lui faciliter la vie. Pour autant, M. Benoît ne souhaite pas que cette facilité ne devienne un dû.

Ainsi, il demande à Josette de lui envoyer systématiquement un petit mail pour formuler sa demande par écrit, afin qu'il puisse accepter sa demande et en garder une trace écrite.

Tout se passe pour le mieux dans le meilleur des mondes jusqu'au jour où Josette refuse, pour des raisons plus ou moins fondées, de mettre les bouchées doubles sur un dossier important. Voici une possibilité d'échange qui pourrait en découler. Le passage qui fait s'affronter la rumeur au factuel se trouve en gras dans le texte qui suit.

« Josette, désolé de vous déranger, mais le dossier sur la nouvelle piscine municipale n'est toujours pas terminé ? Je suis satisfait de votre travail et j'ai confiance en vous. Pourtant, ce dossier est important. Pourquoi tardez-vous tant ?

— Eh bien, je suis fatiguée, les autres ne font rien, c'est la faute à pas de chance...

— Écoutez Josette, je vous demande de faire un effort. Au regard des facilités que je vous accorde lorsque je vous laisse partir une heure avant tout le monde, vous pourriez mettre les bouchées doubles, non ?

*— Oh, vous savez, **vous ne m'avez laissé partir une heure avant qu'une fois ou deux...***

*— **Ah non, Josette ! Je suis désolé de vous contredire, mais ceci n'est pas vrai. Regardez vos différentes demandes par mail que j'ai imprimées. Si je compte bien, je vous ai accordé ce petit privilège plus de quatre fois par mois depuis six mois.** »*

Certes, cela risque de ne pas plaire à Josette, qui, comme un enfant pris les doigts dans le chocolat, vexée et chargée de honte, ne nourrira pas une grande amitié professionnelle pour vous à ce

moment-là. À ce moment-là, il est même fort possible qu'elle veuille encore moins faire que ce que vous lui avez demandé. Ainsi, afin que la situation ne s'envenime pas, vous devrez immédiatement lui laisser une porte de sortie pour que tout le monde sorte la tête haute de cet échange.

« Écoutez Josette. Je n'ai pas envie de vous surveiller comme un enfant. Je vous l'ai dit en début d'entretien, j'ai confiance en vous et je sais qu'il n'est pas toujours facile de se mettre au travail avec nos vies privées et professionnelles si chargées. Pourtant, ce dossier est capital. Puis-je vous demander à nouveau de le finir au plus tôt? C'est très important... »

En agissant ainsi, M. Benoît réussit à mettre Josette face à ses responsabilités tout en lui rappelant la confiance qu'il lui porte ainsi que le fait qu'il est dépendant de son travail.

Josette terminera ce dossier car M. Benoît aura fait ce qu'il faut pour la recadrer sans la laisser sur un sentiment d'amertume et de réprimande. Sentiments qui ne seraient absolument pas propices à la réalisation correcte et efficace de la mission qu'il lui confie.

> Ils ne le font jamais à temps

Certaines personnes sont tellement inquiètes ou paniquées intérieurement qu'elles ont parfois du mal à supporter que l'on ne réponde pas à leur mail dans les trois minutes qui suivent l'envoi de ce mail. Ce phénomène s'amplifie lorsqu'elles doivent s'en remettre à un service tiers qui doit prendre en charge des missions qui étaient réalisées au préalable par le demandeur. Ainsi donc, dès que la réponse se fait attendre, entendez par là « une réponse qui n'arrive pas dans les dix minutes qui suivent », certaines personnes se sentent obligées de faire enfler une rumeur sur le fait que tel service ne répond jamais, qu'on ne sait pas ce qu'ils font. Cela va plus loin puisque, n'ayant aucun contrôle sur l'exécution de la mission demandée, ces mêmes personnes s'empresseront d'alimenter la cabale de phrases telles que « lorsque je le faisais moi-même, je le faisais en trois minutes » ou « on se demande à quoi ils passent leur temps »...

J'ai vécu cela à une ou deux reprises et, sincèrement, je ne vois qu'une solution pour enrayer cela : le passage à l'écrit. Ainsi donc, face à une rumeur qui visait à démontrer que certains membres de mon équipe n'étaient pas réactifs, j'ai commencé à garder les mails de demandes ainsi que mes réponses. L'avantage du mail est l'horodatage automatique de chaque courrier. Il est donc impossible d'entrer dans une attitude de mauvaise foi ou de déni lorsque, preuve à l'appui, vous démontrez qu'en réponse à une demande émise à 14 h 34 vous avez répondu à 14 h 36.

Dans le cas que j'ai vécu, voici le contenu d'un échange par mail standard :

Demandeur – 14 h 34. « Cela ne marche plus. Pouvez-vous regarder ? »

Équipe LB – 14 h 36. « Nous avons regardé. Les serveurs sont en ligne et la base OK. Cela ne vient pas de chez nous. Quel est le message d'erreur ? »

Demandeur – 14 h 39. « Il n'y a pas de message d'erreur. Il faut que vous fassiez quelque chose. Je vous dis que les données ne sont pas les bonnes. Est-ce que cela ne viendrait pas de ceci ou de cela ? »

Équipe LB – 14 h 42. « Après vérification, nous ne voyons pas de problème. Êtes-vous sûr de vous connecter sur la bonne base ? »

Équipe LB – 14 h 55. « Excusez-moi, j'avais fait une mauvaise manipulation et, en fait, je ne me connectais pas au bon endroit. »

Cet échange n'est pas si grave en soi, si ce n'est qu'une rumeur commençait à enfler selon laquelle nous n'étions pas réactifs.

Ainsi, lors d'une réaction de crise faisant suite à cet incident, où les phrases du style « cela prend beaucoup trop de temps » ou « on ne peut jamais les joindre », etc., fusèrent comme de véritables Scud, j'ai ressorti calmement ma pile de mails en énumérant les heures de demande et les heures de réponse. Je me rappelle m'être fait traiter de vicieux. Bon. Ce n'est pas si grave puisque cela venait d'un inquiet, jaloux qui ne supportait pas d'avoir perdu une part de ses prérogatives et le contrôle qui va avec. Suite à cette réunion, il y eut encore des dérapages et, preuve à l'appui, j'ai envoyé un petit courrier au directeur de nos détracteurs avec les différents échanges en le suppliant de ne pas

croire ce qu'on pouvait lui raconter et qu'il pouvait m'appeler quand il le souhaitait afin que je lui donne tous les éléments factuels concernant tout incident du même genre.

> On ne m'a pas informé

Dans le cas de projets complexes impliquant nombre d'interlocuteurs, il est fréquent de trouver deux types d'individus : ceux qui veulent que cela avance quitte à râler tout le temps et ceux qui ne disent jamais rien.

C'est de cette seconde catégorie dont il faut se méfier. Tout simplement parce qu'elle contient en son sein certains individus qui ne lisent pas les mails, qui ne lisent pas les comptes rendus, qui ne s'expriment jamais sauf lorsqu'il est question de mettre en œuvre ce qui a été décidé. C'est à ce moment-là que le loup sort du bois pour demander des justifications sur tout. Il revient sur des décisions qui remontent à six mois, auxquelles il avait été pourtant associé mais sur lesquelles il ne s'était pas exprimé. Tout devient alors prétexte pour le blocage, la remise en cause. Ces individus réalisent qu'effectivement il va falloir passer à l'acte et travailler dans le sens du projet. Lors de ce genre de réunions et face à ce genre d'attitudes, une fois de plus, ce sont les faits qui seront votre meilleure arme contre la rumeur. Cela demande du courage que de sortir des preuves écrites et de placer les gens face à leur propre immobilisme, mais c'est la seule voie à prendre pour ne pas rentrer dans des conflits larvés et des rapports de force improductifs.

Ainsi donc, n'hésitez pas à faire valider des comptes rendus, voire à les faire signer afin que votre interlocuteur ne soit pas tenté de fuir avec des « *on ne m'a pas informé* » ou « *je n'avais pas bien compris* », allant même, parfois, jusqu'à vous remettre en cause vous personnellement : « *Mais qui es-tu pour nous imposer cela ?* » ou « *Ce n'est pas ce que vous aviez dit* », etc., etc.

Au final, vous devrez négocier pour que cela se fasse. Mais ce n'est pas pour cela que vous êtes censé laisser le doute s'installer quant à vos efforts pour que les projets se réalisent.

> Il n'a pas l'air stressé, donc il ne fait rien

Cet argument est celui que préfèrent les ADDICT ou assimilés. Nous l'avions évoqué dans la partie 1, chapitre II-K. Si vous faites partie de ces agents qui maîtrisent leur stress sans l'insuffler à toute leur équipe, si vous savez garder votre calme et votre sang-froid afin de mobiliser vos ressources, alors vous tombez dans la zone d'incompréhension des ADDICT. À leurs yeux, vous devenez un « je-m'en-foutiste », catégorie poids lourds, et la rumeur dont ils vous enroberont risque de vous suivre longtemps, très longtemps. Comme pour tout le reste, l'attitude des ADDICT est dictée par la peur, la paranoïa et le contrôle. Tant qu'ils ont des indicateurs forts de passion, d'acharnement, d'agitation, cela les rassure. Plus vous communiquez sur ce que vous faites, mieux ils dorment. Au plus l'on vous voit, au plus vous justifiez une organisation qu'ils ont mise en place. Mais dès qu'ils perdent le contrôle sur ces indicateurs, la tension qui naît en eux les amène à devenir les pires managers qui puissent exister. Ils s'en prennent aux agents directement ou leur reprochent ce qu'ils sont. Ou plutôt non : ils leur reprochent tout simplement de ne pas être comme eux. Et c'est à ce moment-là que s'installe la loi du talion : si tu es comme moi, tu es avec moi. Sinon, tu es contre moi, et ce sera « œil pour œil, dent pour dent ».

Que faire, donc, face à cet état de fait ? Mettre les résultats sur la table. Notez ce que vous faites et saturez les gens d'informations, ne serait-ce que par mail. Ils pourront vous le reprocher, peut-être vous demanderont-ils d'arrêter de le faire, mais, en aucun cas, ils ne pourront remettre en cause le fait que vous produisez. De temps en temps, faites-vous plaisir et entrez dans leur jeu : pénétrez dans leur bureau, l'air soucieux, énervé ou préoccupé, sans préavis, pour faire un compte rendu de ce que vous faites ou, mieux, demandez-leur de l'aide et dites que vous n'y arrivez pas sans eux. Vous verrez combien c'est jubilatoire de leur donner l'impression d'exister tout en restant à distance.

F - Le pouvoir des nombres

« On utilise chaque jour les mathématiques. Pour prévoir le temps qu'il fera.
Savoir l'heure qu'il est. Pour gérer l'argent... »

Numb3rs
Générique

... mais pas pour quantifier la charge de travail des agents de la territoriale.

Tous les agents, vous, moi, ont la fâcheuse tendance à parfois déformer la réalité de leur occupation par des termes tels que « débordé », « overbooké », « à fond », « je touche pas terre », etc.

Malheureusement, ces expressions, à supposer qu'elles soient justifiées, ne donnent pas la mesure du temps que nous prendra telle mission ou telle autre. Concernant vos agents, il est important de savoir les cadrer en douceur en essayant de quantifier, même à la louche, le temps que prendra une nouvelle mission que vous souhaitez qu'ils réalisent. Cela est particulièrement utile lorsqu'il vous semble que votre agent passe trop de temps sur une mission particulière.

Par exemple :

« Bonjour Jean-Pierre, je souhaiterais que vous me rédigiez une note synthétique de deux pages sur l'élevage porcin dans notre région. Deux heures devraient vous suffire pour mener à bien cette tâche, non ? »

— C'est-à-dire qu'aujourd'hui, je suis occupé à 300 % par la mission X... Vous savez, la mission X me prend un temps pas possible tous les jours. C'est de la folie...

— Oui, bien sûr. Mais, plus précisément, combien de temps passez-vous tous les jours sur la mission X ?

— Pfiou ! C'est difficile à dire... beaucoup.

— « Beaucoup » ? Pourriez-vous être plus précis ? À peu près, je ne vous demande pas un chiffre à la minute près : deux heures ?

— Oh non... plus, bien plus que cela !

— D'accord. Mais alors, ne me dites pas quatre heures, je ne vous croirai pas. Donc, disons trois heures ? Coupons la poire en deux. OK ?

— Oui, à peu près...

— Bien. Il vous reste donc une grande partie de la journée pour réaliser la note demandée, non ?

— Oui mais les interruptions, les coups de fil, les réunions, etc.

— Je comprends. Cette note est prioritaire par rapport au reste. Donc, protégez-vous des gêneurs. Voyons vos réunions, certaines ne nécessitent peut-être pas votre présence... Dans tous les cas, avancez sur la note. Je vous couvre si l'on vient vous déranger. »

Ceci n'est bien sûr qu'un exemple, mais, en l'occurrence, c'est un exemple que j'ai vécu en tant que manager, dans le cas d'un agent qui se laissait aspirer par une mission chronophage. L'exemple témoigne du fait que, dès que l'on devient factuel, notamment avec des chiffres, le flou et le côté vaporeux de l'occupation de certaines personnes sont immédiatement remis en cause. C'est cela que signifient « animer », « mettre en mouvement », « orchestrer », car, vous l'aurez compris, il est de votre responsabilité de savoir à quoi vos agents passent leur temps. Vous devez les aider à ne pas s'empêtrer dans des missions refuges qui les rassurent et dont ils auront du mal à s'extraire pour faire autre chose. De la même manière, en tant que manager, il est important que vous appreniez à vos agents à dissocier le délai et la charge. Toute personne étant passée par une école d'ingénieur ou ayant eu à gérer un projet quantifié en jours-homme connaît cette différence.

Lorsqu'une mission prend un jour pour être réalisée, cela ne veut pas toujours dire que vous devez finir la mission un jour plus tard, n'est-ce pas ? Nous parlons d'un jour de charge. Pas de délai. Un jour de charge peut être réparti sur deux demi-journées distantes.

Ainsi, face à un refus du type : « Non, c'est impossible avant huit jours car je suis occupé tous les jours », n'hésitez pas à aller « gratter » derrière cette excuse afin de bien connaître, au niveau macro, l'occupation en question. Dans tous les cas, vous avez le droit de fixer de nouvelles priorités afin que vous puissiez obtenir ce que vous avez demandé. En agissant ainsi, en utilisant des chiffres, ne serait-ce

qu'à titre indicatif, vous amenez votre interlocuteur à négocier avec lui-même. Il doit fixer un curseur précis sur votre échelle de temps afin que vous puissiez l'amener à couper la poire en deux.

Seule obligation pour vous : connaître votre métier et savoir combien de temps prendra réellement cette mission que vous demandez à votre agent.

G - Devenir un manager médiateur

Lorsqu'il est question de manager, de mettre en mouvement une organisation et d'orchestrer les actions de chacun, il n'est pas rare de devoir résoudre des conflits, larvés ou affichés entre plusieurs individus. À ce moment-là, le travail de négociation va se transformer en un travail de médiation où l'objectif du manager sera de faire travailler les gens ensemble, au-delà des faits qui les opposent. Le manager devient alors un médiateur, un conciliateur dont le seul objectif est de faire collaborer les gens.

Cela n'est pas si évident car cela impliquera de réunir les gens et d'affronter le malaise qui existe entre eux. Certains managers préfèrent d'ailleurs ne pas affronter ce malaise et ne réunissent jamais les gens qui nourrissent de la rancœur les uns envers les autres. Ils préfèrent les recevoir de manière individuelle, leur donner une information parcellaire ou modifiée et espèrent que, par la suite, tout se règle par enchantement.

Ceci est une erreur, bien entendu, puisque tout manager devrait réaliser l'intérêt qu'aurait chaque partie à ce que le conflit éclate. Cela n'est d'ailleurs pas censé se passer dans la colère et dans la violence. Mais plutôt dans la franchise. Douloureuse, certes, mais franchise quand même. Une fois de plus, le manager sera confronté à sa zone de confort et à son aptitude à affronter ce genre de situation conflictuelle désagréable.

La médiation qu'engagera un manager n'est d'ailleurs pas toujours censée amener les gens à s'aimer et à enfin pouvoir travailler ensemble. Parfois, la seule issue est aussi la fin d'une relation professionnelle avec un changement de tactique pour quand même parvenir au résultat.

L'objectif de la médiation est tout simplement de crever un abcès afin de pacifier une situation et de faire en sorte que l'organisation ne pâtit pas de ces fameux conflits larvés.

Voici un exemple de médiation que j'ai dû mener en 2009 entre deux agents de ma direction. Les deux personnes, Jean-Louis et Sylvain, reconnaissent le talent de chacun mais avouent ne plus pouvoir travailler l'un avec l'autre. Notons que Jean-Louis est le chef de service de Sylvain. Très experts tous les deux, ils ne cessent de se critiquer et avouent, l'un comme l'autre, ne plus pouvoir travailler ensemble. À ce moment-là, la situation est vraiment tendue car, d'une part, toute l'équipe subit ce climat et, d'autre part, chacun commence à s'attaquer directement à la personne qu'il a en face avec des remarques du type : « Il est trop ceci... Il est beaucoup trop cela... »

Après quelques rendez-vous en tête à tête, Sylvain reconnaît que, dans tous les cas, il veut changer de service et passer à autre chose. Finalement, c'est cette décision qui est prise.

L'histoire aurait pu s'arrêter là. Sauf qu'à ce moment précis, le conflit est toujours présent. En effet, lorsque je reçois Jean-Louis pour d'autres sujets que ce différend avec Sylvain, il revient sur ce dernier et sur son amertume. Je réalise à cet instant que si la situation reste en l'état, cette histoire va faire des petits et va générer un ressenti sur les vingt prochaines années. Ainsi, lors d'un entretien avec Jean-Louis, ce dernier me dit : « OK, Sylvain quitte mon service, mais j'aurais bien aimé savoir ce qu'il me reproche exactement... » Ce que ne sait pas Jean-Louis, c'est que Sylvain a exprimé le même souhait quelques heures plus tôt. La décision est donc prise : je donne rendez-vous aux deux protagonistes deux heures plus tard pour un entretien de fin de collaboration où chacun pourra s'exprimer sur la situation.

Voici ce qui s'est dit pendant cet entretien :

LB : *Bonjour à tous les deux. Je vous ai réunis car, bien que vous ne soyez bientôt plus amenés à travailler ensemble, il semblerait qu'un léger différend persiste entre vous. Vous avez émis le souhait commun d'avoir cet entretien et je trouve cela très positif. Ici, dans ce bureau, nous pouvons tout dire et tout entendre. Seule limite à cette règle, je vous demanderai de rester calmes, de ne pas vous agresser et de respecter l'autre. Jean-Louis, voulez-vous commencer ?*

Jean-Louis : *Oui. Voilà, Sylvain, je voulais savoir exactement ce que tu me reproches. Je pense avoir été un bon chef de service, je t'ai valorisé. J'ai essayé de te donner tout un tas de missions intéressantes et, malgré tout, tu me reproches des choses que je ne comprends pas.*

Sylvain : *C'est très simple, Jean-Louis. Je n'ai rien à redire sur tes compétences et tes qualités professionnelles, mais il semblerait qu'avec toi on n'en fasse jamais assez. Tu es tellement passionné et tu vas tellement vite que chaque fois que je réalise une mission, tu me bombardes avec trois nouvelles sans même me remercier pour les précédentes ou m'expliquer où l'on va... Tu ne me demandes même pas si je suis débordé ou pas. Tu empiles de nouvelles missions encore et encore. La pression que tu mets est trop forte, tu ne t'arrêtes jamais, et moi, j'explose.*

Jean-Louis : *Ah bon ? Mais, en fait, je ne me suis jamais posé la question car chaque fois que je t'ai donné quelque chose, tu le réalisais sans sourciller. Je n'ai jamais pensé que cela te posait un problème. C'est vrai que je ne t'ai jamais demandé où tu en étais...*

Nous y voilà. Ces deux individus hypercompétents étaient dans un verrou mortel. Le premier ne demandait jamais où en était son agent. Lui-même fonctionnant à 300 à l'heure, il en faisait de même pour ses agents. Le deuxième, plutôt sur la retenue, n'était pas capable de fixer des limites à son supérieur. J'ai clos l'entretien en les remerciant tous les deux. Le climat était beaucoup plus sain, mais je me suis permis deux petites remarques envers ces deux personnes de bonne foi mais dont l'attitude aurait pu refaire surface ultérieurement. J'ai donc dit à Jean-Louis de bien prendre note de ce qui lui avait été dit car cela pourrait se reproduire avec d'autres agents, et que, donc, il avait intérêt à interroger son personnel régulièrement sur leur plan de charge. Enfin, j'ai invité Sylvain à réaliser que, s'il a explosé, c'est aussi parce qu'il n'a pas su dire stop et que, au regard de cette expérience, il fallait qu'il change cette tendance. En effet, son nouveau chef de service allait lui confier de nouvelles missions et essaierait de faire de son mieux pour que son intégration se passe bien, mais qu'il était aussi de sa responsabilité (à Sylvain) d'apprendre à communiquer avec ce nouveau responsable et d'apprendre à lui dire stop en cas de surcharge. Au risque de voir se reproduire l'histoire encore et encore.

Ainsi, la médiation doit permettre de faire avancer votre organisation dans le bon sens, notamment en faisant éclater les conflits au grand jour. Dans le cas précédent, il aura fallu au préalable accepter que la relation entre les deux individus était terminée et qu'il n'y avait plus rien à y faire. Si, parfois, les conflits toxiques perdurent, c'est parce que les managers s'obstinent à vouloir faire travailler ensemble des individus qui ne seront plus jamais capables d'établir une vraie relation professionnelle. Cela s'appelle du lâcher prise, comme nous le verrons plus loin, et cela demande une vraie maturité et une vraie vision sur le long terme.

Ainsi donc, face à un conflit larvé, n'hésitez jamais :

- réunissez les individus **ensemble** ;
- amenez les gens à se dire ce qu'ils ont sur le cœur ;
- si la relation est terminée, trouvez une solution organisationnelle pour que la charge émotionnelle toxique disparaisse ;
- ne vous obstinez pas.

H - Écouter et entendre

« **La suspecte** : C'est quoi ces questions ?
Vous allez nous faire une thérapie de groupe ou quoi ?
Patrick Jane : Pourquoi ? Vous voulez une thérapie de groupe ? »

Mentalist
Saison 1 - 2009

Certes, je vous ai invité à ne pas vous laisser distraire par des gêneurs lorsqu'il était question de renouer avec la productivité. Je vous ai même conseillé de reconduire ces personnes, de savoir dire non lorsque certaines voudraient que vous résolviez les problèmes qu'ils auront eux-mêmes créés. Pourtant, en tant que manager, il y a des moments où vous devrez savoir écouter certains agents qui auront besoin de votre aide. Il est des agents qui, à certains moments, auront vraiment besoin de vous, qui témoigneront d'une vraie détresse et qui auront besoin d'être guidés. Pour les aider, votre meilleur atout sera l'écoute, et plus précisément l'écoute active.

L'écoute active est une qualité ou plutôt une attitude décisive lorsqu'il s'agit de manager des agents. C'est une attitude très simple : écouter son interlocuteur **sans l'interrompre** et **sans penser à la réponse** que vous lui ferez alors qu'il n'a même pas fini sa phrase. L'écoute active est difficile à maîtriser car chaque mot que prononcera notre interlocuteur va évoquer en nous un ensemble d'idées et de ramifications de pensées qui vont nous amener à préparer les phrases que nous lui adresserons. C'est en pratiquant l'écoute active que l'on arrivera notamment à entendre ce que nous dit la personne en face de nous car, vous le savez sûrement, écouter n'est pas synonyme d'entendre. Une des manières de bien se concentrer sur ce que nous dit notre interlocuteur, c'est de prendre des notes de manière à concentrer notre attention sur les mots que l'on écrit et pas sur les idées qui nous viennent sur le moment.

Pour bien fixer ce qui aura été dit, une bonne manière de placer la communication au cœur du débat sera de reformuler ce que vous aura dit votre interlocuteur avec des mots simples. Par exemple : *« Si je comprends bien, ce qui vous dérange, c'est le fait de devoir partager votre bureau avec Camille. Mais vous n'avez rien contre Camille, n'est-ce pas ? C'est juste que vous voudriez un bureau seul ? »*

En écoutant, puis en reformulant, vous donnerez le sentiment à votre interlocuteur d'être écouté, entendu, voire compris, notamment au travers de la reformulation. Mais cette technique d'écoute/reformulation revêt un autre intérêt : vous allez amener votre interlocuteur à se poser les bonnes questions et à clarifier son discours. Vous pourrez faire un bref rappel de ce qui a été dit et vous pourrez amener l'autre à réaliser que ses demandes ne sont pas très claires et qu'il y en a trop. Faisant la liste de ses doléances, vous pourrez même lui demander d'en choisir une seule car, bien entendu, vous ne pourrez accéder à toutes.

De votre point de vue, une vraie écoute active vous permettra de mieux connaître votre interlocuteur, au-delà de ce que vous auriez imaginé ou de ce que la rumeur aura colporté. C'est une vraie démarche d'empathie, mais qui demande énormément de travail sur soi, de patience et de retenue.

Enfin, il est possible que votre entretien se décale un peu dans la mesure où l'écoute active dont vous aurez fait preuve pourrait amener votre interlocuteur à vouloir se confier, vous raconter son quotidien ou des parties de sa vie privée. Cela arrive parfois et il ne faut surtout pas repousser le changement de cadre de l'entretien car cela signifie que votre agent vous accorde sa confiance et que vous lui avez sincèrement témoigné de l'intérêt.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, les gens s'attachent plus à la qualité de l'écoute que vous l'accorderez au fait d'avoir gain de cause à 100 % dans le cadre de ce qu'ils vous demandent.

I - Apprendre à négocier

« C'est un drôle de pays, la France,
où les négociations ont toujours lieu après le déclenchement des grèves
et non avant. »

Françoise Giroud

Extrait de *La rumeur du monde*

Quels que soient vos interlocuteurs, viendra le jour où vous devrez négocier avec eux. Que ces interlocuteurs soient des entreprises en bâtiment, des spécialistes des énergies renouvelables, des agents techniques, certains de vos collaborateurs, des représentants d'associations de quartier, voire des dirigeants de collectivités locales, en tant que manager, vous serez confronté à des blocages, des résistances, face auxquels une adaptation de votre attitude sera nécessaire. À savoir : ne plus percevoir l'interlocuteur comme un adversaire mais enclencher la volonté de le transformer en partenaire. Dans la plupart des cas, le passage en force ne sera pas de mise. C'est la négociation qui sera le sésame absolu que possédera le manager de projet pour que chacun ne dise plus « je » mais « nous », pour que les affirmations tranchées se transforment en questions intéressées et que, au final, l'affrontement se transforme en brainstorming productif.

La négociation n'a rien de bien neuf puisque c'est une technique de management vieille comme le monde. Technique que l'on retrouve régulièrement de par le monde : des souks du Maghreb aux cellules antiterroristes internationales, des alcôves secrètes des plus grands dirigeants aux repas d'affaires les plus stratégiques.

Méconnue et souvent mal interprétée, la négociation, vous allez le voir, n'est parfois qu'un jeu.

1. Le but de la négociation

La négociation est un jeu. Un jeu dont la stratégie est d'obtenir un gain mutuel, une zone de concorde entre plusieurs interlocuteurs. Mal interprétée, la négociation est souvent perçue comme le fait de se mettre à plat ventre, de se rabaisser, de revoir ses ambitions à la baisse.

C'est une mauvaise perception de cette technique. La négociation est comme une partie de football. Le but à marquer : obtenir un oui. Comment faire pour y arriver ? Ne plus taper sur le joueur adverse et taper ensemble sur le ballon (une image empruntée à William URY, *Comment négocier avec les gens difficiles*, Seuil, 2006).

Il faut donc à chacun des participants réaliser que le but de la négociation est de transformer l'affrontement en un exercice de réflexion commune. L'ennemi n'est pas l'interlocuteur. L'ennemi est le problème, le verrou qui vous oppose à lui.

2. Les étapes de la négociation

Pour arriver à ses fins, le manager pourra s'appuyer sur les quatre étapes suivantes afin de se rapprocher de son objectif. Bien entendu, il n'y a pas de recette miracle et ce ne sont pas ces quatre règles qui aideront le manager à négocier au mieux dans le cadre de ses projets : c'est l'expérimentation régulière de ces dernières et l'apprentissage qu'elles procureront au manager qui le feront progresser. (Comme pour tout, en management, ce sont les actions qui vous rapprochent de vos objectifs. Pas les idées.)

a) Se préparer

Pour la négociation plus que pour tout autre acte de management, se présenter face à un interlocuteur avec qui l'on veut négocier, sans se préparer, équivaut à jouer à la roulette russe sans savoir combien de balles se trouvent dans le barillet. Ce n'est donc pas de la folie. C'est du suicide organisé.

Il est primordial que le manager se prépare en se posant les bonnes questions, en laissant de côté son ego et en arrêtant de penser que l'improvisation est la meilleure arme qu'il ait à sa disposition.

Ainsi, voici les questions qui pourront vous aider à préparer au mieux vos négociations :

- qui est mon interlocuteur ? Un élu de collectivité n'a pas les mêmes attentes qu'un représentant de quartier, un patron d'entreprise de BTP, un agent administratif ou un conservateur du patrimoine. En conséquence, le niveau de discours sera différent selon la personne avec qui vous devrez négocier ;
- quelles sont mes options ? Que puis-je proposer au cours de l'entretien comme options de remplacement ? En résumé : quelles sont les munitions en ma possession et quand pourrais-je les utiliser au mieux ?
- quels seront les arguments de mon interlocuteur ? Que puis-je préparer comme réponse éventuelle ? Sous quel angle pourrait-il présenter les choses et qu'aurais-je à lui présenter comme arguments ?

b) Se maîtriser

Ne pas réagir et ne pas céder à la passion est incontournable pour mener à bien une négociation. La réalité est qu'il est facile de céder aux réactions violentes, aux émotions négatives et aux positions inflexibles. Pourtant, les discours que l'on prononce sous le coup de la colère sont souvent ceux que l'on regrette le plus après coup. Mais que faire lorsque la personne que l'on a en face de soi nous attaque, truque le jeu ou fait obstruction à la négociation ?

Il faut prendre sur soi et s'habituer à casser le cycle non vertueux de l'action-réaction car, en réagissant, vous deviendrez une partie du problème. L'interlocuteur vous attirera sur son terrain et vous imposera son mode de fonctionnement.

Sortir émotionnellement de l'échange, prendre de la distance, observer sans jugement le jeu de l'autre sont des pistes pour ne pas réagir. S'observer soi-même et connaître ses propres failles émotionnelles est aussi une solution : « *Je me mets en colère lorsque l'on se moque de moi, lorsque je sens mon intelligence insultée* », etc.

Apprendre à se taire, respecter le silence puis reformuler les propos de son interlocuteur sont aussi des axes de progression forts pour tout manager souhaitant mener à bout ses négociations de manière productive.

« **Dre :** Vous avez vu cette femme ? Elle suivait les mouvements du cobra.
On aurait dit qu'il la contrôlait.

M. Hahn : Tu te trompes. Tu as mal regardé.
C'est elle qui contrôlait le serpent du regard. »

The Karate Kid
2010

Les serpents n'ont pas d'oreilles. Ainsi, lorsque l'on parle d'un charmeur de serpents qui dompte lesdits serpents grâce à de la musique, cela est une hérésie. Le serpent est une oreille à lui tout seul tant il réagit aux vibrations et longueurs d'onde émanant de l'instrument de musique.

Ce qui crée le charme, c'est le fait que le charmeur se met à suivre les mouvements du serpent en l'observant. Il se met en empathie, en symétrie gestuelle. Il le suit, puis, à partir d'un certain moment,

c'est lui qui se met à contrôler l'animal en donnant le pas de danse. Il bouge et balance de droite à gauche et, grâce à ce mimétisme gestuel, devient le guide de l'animal. Sans violence ni brusquerie.

Dans le cadre d'une négociation, pour arriver à dénouer certaines crises ou débloquer des situations difficiles, le manager doit parfois adopter la position de l'autre. Cela n'est pas très compliqué et s'applique généralement à de petits détails mais, surtout, cela implique pour lui d'être complètement à l'écoute (visuelle et orale) de son interlocuteur. Ainsi, ouvrir les bras si l'interlocuteur les ouvre ou pencher la tête sur la gauche si lui-même le fait seront de bons moyens pour instaurer un vrai dialogue. Ce n'est pas une formule magique. Juste une piste pour décaler et recadrer légèrement l'ambiance d'une discussion qui, initialement, pourrait prendre des airs de règlement de comptes ou d'affrontement.

c) Accepter les idées de l'autre

Votre interlocuteur a le droit de penser ce qu'il pense, même si cela vous semble absurde et que vous êtes complètement en désaccord avec sa position. Si vous lui levez le droit de penser ce qu'il veut, vous l'insultez. Vous le rabaissez. Vous lui interdisez d'avoir une réelle conviction personnelle.

Ainsi, il est important de reconnaître le point de vue de votre interlocuteur, d'accepter d'écouter ces arguments. Plus avant dans la négociation, il sera primordial de dire « oui » systématiquement à tout ce qui vous semble juste dans ses propos et de laisser ce qui vous oppose de côté.

Cela est difficile à faire tant que l'on aborde l'entrevue sous l'angle d'un rapport de force. Mais force est de constater que si vous utilisez trop les termes « MAIS », « NON », « PAS VRAIMENT », vous serez en train de monter une barricade d'obstructions autour de vous qui amèneront la personne en face à vous attaquer, à essayer de truquer le jeu, voire de faire obstruction elle-même, même si, *a priori*, elle n'est pas complètement en désaccord avec vous.

Vous pourrez utiliser des phrases apaisantes afin d'exprimer vos idées sans contrer les siennes. Par exemple :

- « *Votre idée est surprenante. Je ne m'y attendais pas. Je n'avais pas vu les choses sous cet angle-là. Puis-je vous soumettre à mon tour mon point de vue ?* »
- « *Concernant le blocage du quartier par les adhérents de votre association, pourriez-vous expliquer plus avant votre propos ? Je m'explique : êtes-vous en colère parce que nous allons supprimer un bâtiment ancien, vétuste et dangereux ou parce que ceux qui viendront les remplacer auront des loyers plus élevés ?* »
- « *Je comprends bien votre position d'élus face aux contraintes qui sont les vôtres. Elle est légitime. Si vous le permettez, j'aimerais apporter quelques éléments à...* ».

d) Ni pression, ni surenchère

Malgré tous vos efforts, alors que vous entamez le dialogue sous un angle gagnant-gagnant, il est possible que votre interlocuteur, lui, aborde toujours les choses sous l'angle « gagnant-perdant ». L'erreur clé dans une telle situation sera, parce que l'on est frustré, d'abandonner le jeu de la négociation pour entrer dans le rapport de force pur et dur. Pourtant, il faut s'astreindre à amener l'autre à réfléchir. Pas à fléchir.

Si votre interlocuteur persiste, c'est parce qu'il pense que sa solution de sortie (qu'il garde bien cachée) sera toujours meilleure que le pont que vous lui offrez pour que vos intérêts se rejoignent. Ainsi, il faut amener cette personne qui campe sur ses positions à réfléchir non pas sur l'intérêt d'un accord, mais plutôt aux conséquences désastreuses d'un désaccord.

On pourra, par exemple :

- mettre en avant les conséquences négatives d'une fin de négociation prématurée ;
- poser des questions CHOCS qui feront réfléchir : « *Votre service peut-il vraiment se satisfaire d'un si petit nombre d'agents formés à cette nouvelle technique ? Votre quartier ne mérite-t-il pas mieux qu'un bar comme seule animation locale ? Accepteriez-vous de porter la responsabilité pour d'éventuelles conséquences inhérentes à l'absence totale de cette nouvelle politique de sécurité ?* » ;
- exposer sa propre porte de sortie : démontrer que vous aussi vous pourrez vous satisfaire d'un minimum sans avoir à céder aux exigences de votre interlocuteur.

Attention, toutefois, l'idée ici est de donner un éclairage sur certaines conséquences à un partenaire et pas de menacer l'autre en tant qu'adversaire.

Tout cela doit mener à terme à ce que chacun prenne conscience que la réalisation d'un accord durable est la meilleure solution pour tout le monde.

3. Fin de partie

Que doit-on retenir sur la négociation ?

De manière synthétique, il faut garder à l'esprit que le rapport de force et l'affrontement doivent être limités. L'objectif n'est pas de gagner contre l'autre, mais de le gagner à votre cause.

Cela est simple à édicter mais n'est pas facile à réaliser : résister à ses penchants naturels, prendre de la hauteur, écouter activement et ne pas riposter, poser des questions plutôt que d'imposer des réponses, créer un pont entre les désaccords plutôt qu'imposer son point de vue. Un programme chargé émotionnellement pour le manager, vous en conviendrez...

Cela demandera un vrai travail sur soi et beaucoup de maturité au manager concerné. D'autant plus que la territoriale est tellement riche que les problématiques qu'elle soulève peuvent souvent être le lieu de passions exacerbées et d'engagements forts. Les gens sont prêts à se battre pour sauver leur barre d'immeubles ou empêcher la rénovation d'un quartier populaire chargé d'histoire.

Le processus est lent. Les négociateurs qui arrivent à leurs fins le savent bien. Il faut faire des dizaines de micropercées pour parvenir à la percée ultime : l'accord commun.

Mais peut-il en être vraiment autrement ? Les interlocuteurs que rencontrent les managers sont tellement multiples, les intérêts semblent parfois si divergents. Les contraintes de tout type s'imbriquent entre elles et forment souvent un casse-tête si complexe qu'il semble impossible d'en sortir un intérêt commun, un intérêt qui fédère tous les intervenants, même si ces derniers doivent abandonner certaines de leurs doléances.

Car, vous le savez sûrement, l'objectif ultime sous-tendu par une négociation est bien là : faire valoir à chacun que l'intérêt général est toujours supérieur aux intérêts particuliers.

J - Apprendre la critique en sandwich

La critique en sandwich est une attitude de management permettant de faire passer certains messages de recadrage à certains de vos agents au sujet de leurs résultats dont vous n'êtes pas satisfait, tout en les félicitant pour certaines missions qu'ils auront réussies.

La critique que vous leur ferez sera donc prise en sandwich de la manière suivante :

- félicitations ;
- recadrage ;
- félicitations.

Voici un exemple concret (les compliments sont en gras et la critique en italique) :

- « Bonjour Thomas.
— Bonjour.
— Je vous ai demandé de passer me voir afin de vous entretenir de certains de vos résultats. **Mais, tout d'abord, je tenais à vous féliciter pour votre exposé face au maire. Votre intervention fut très appréciée.**
— Merci monsieur.
— *Sur un registre un peu différent, j'ai réalisé hier que les éléments que je vous avais demandés il y a plus d'une semaine sur la rénovation du centre ancien de notre commune ne me sont toujours pas parvenus et que les précédents étaient assez incomplets.*
— Oui. En effet. La raison en est que..., etc.
— Très bien. Très bien. *Je souhaiterais que vous me les fournissiez pour jeudi sans faute. Ce premier retard m'a déjà mis dans l'embarras.* Nous sommes d'accord ?
— Oui monsieur.
— Bien. Je vous souhaite une bonne journée. **Et à nouveau, félicitations pour votre présentation devant le maire.** »

L'intérêt du rappel de félicitations que vous créez ainsi permet à votre interlocuteur de ne pas repartir avec un sentiment négatif de réprimande. Vous lui rappelez qu'il est en retard dans son travail sans pour autant dénigrer l'intégralité de ce qu'il fait et en lui rappelant combien certaines missions qu'il mène sont un succès.

K - Faites circuler de l'air

Comme nous l'avons évoqué plus avant, manager signifie mettre en mouvement. Le salut vient du renouvellement des choses et donc de votre aptitude à créer ce renouveau régulièrement. Il n'est pas ici question de grands big-bang qui vont tout révolutionner, mais plutôt de simples actions visant à remettre en cause l'inévitabilité des choses. Il est important que les individus, vos agents, sentent que l'avenir n'est pas bouché et que les choses peuvent changer. Ce qui sclérose une organisation, c'est souvent le sentiment que ce sont toujours les mêmes qui récupéreront la moindre opportunité qui se présente.

Parmi ces actions simples, l'appel à candidatures au sein même d'une direction est une arme puissante pour donner un véritable sentiment de vie au sein de l'organisation. Le principe est le suivant : lorsqu'un agent quitte votre direction, avant même de tenter un recrutement en externe ou de vouloir placer quelqu'un dont vous êtes persuadé qu'il conviendra à merveille pour remplacer le partant, faites un appel à candidatures.

Bien entendu, une fois de plus, cela demandera à tout manager entrant dans cette logique une bonne dose de courage et de détermination. Car, comme vous l'avez déjà sûrement observé, si certains managers rechignent à faire des appels à candidatures, c'est pour les trois raisons suivantes :

- **raison 1** : ils sont tétanisés de peur à l'idée que tout un tas de personnes de leur direction répondent effectivement à cet appel et se disent : « *Mais si untel répond, que ferais-je ?* » ;
- **raison 2** : ils n'ont pas le courage de refuser un poste à quelqu'un dont ils estimeront qu'il ne le mérite pas, car, bien sûr, cela est très mauvais pour leur popularité ;
- **raison 3** : ils ont la flemme du management : ils sont managers sur le papier, mais lorsqu'il est question de manager dans les faits, ils renâclent. Cela les ennuie, et comme pour autre chose, ils pensent que cela est une perte de temps.

Pour vous qui n'êtes sûrement pas dans cette catégorie de managers, je vous propose de reprendre ces trois raisons les unes après les autres au travers des contre-arguments suivants :

- Contre-argument 1 : la peur des réponses.

Ce qu'il faut réaliser, c'est que le simple fait de faire des appels à candidatures de manière régulière porte en soi un véritable sentiment de mouvement. Les agents sentent qu'il leur est possible d'évoluer, même si, dans les faits, ils n'ont pas l'intention de répondre à cet appel. Cela est rassurant de savoir que les portes s'ouvrent et que la possibilité de s'exprimer et de faire valoir sa volonté d'évolution est envisageable. Par ailleurs, lorsque paraît un appel à candidatures, cela fera rêver beaucoup d'individus, mais peu se présenteront réellement à l'entretien pour postuler. Seuls ceux qui portent en eux un vrai projet.

En ce sens, soyez donc rassuré et réalisez que simplement en entrebâillant les portes, l'air se mettra à circuler sans pour autant que tout le monde s'y engouffre;

- Contre-argument 2 : refuser un poste.

Nous sommes là dans un acte de management pur : apprendre à dire « non » et à l'expliquer sans peur des conséquences. Il est important de réaliser qu'aimer vos agents est une condition incontournable pour prodiguer un bon management. Toutefois, comme pour toute personne que l'on aime, cela ne signifie pas tout accepter et toujours dire « oui ». Les personnes qui disent tout le temps « oui » sont celles qui ne basent leurs rapports que sur une seule composante : « faire plaisir aux gens, être aimé et être maintenu à son poste ».

Dans le cas d'un appel à candidatures, il est de votre responsabilité de manager de sélectionner le meilleur candidat. Cela signifiera donc d'expliquer clairement quels seront les critères de sélection et d'afficher au grand jour pourquoi vous aurez sélectionné un agent plutôt qu'un autre. Pour ceux que vous ne retiendrez pas, il sera important d'expliquer que leur travail n'est pas remis en cause, mais que, en l'occurrence, votre choix s'est porté sur une personne qui présentait de meilleures aptitudes au poste.

Les individus ne seront peut-être pas contents, mais ils vous respecteront pour votre franchise;

- Contre-argument 3 : la flemme.

Comme dit en introduction : si nous ne faisons rien, eh bien... nous ne faisons rien !

Ainsi, faites circuler de l'air, entrouvrez les portes et donnez l'opportunité à vos agents de se remettre en question.

L - Recadrer pour débloquer

En tant que manager, il est important que vous appreniez à recadrer vos agents. Un recadrage ne se fait pas à la légère, devant du monde ou devant une machine à café. Cela se fait de manière préparée et dans l'intimité. En outre, « recadrage » ne signifie pas toujours sanction ou réprimande. Un recadrage concerne le fait de resituer l'action de votre agent, de rappeler des attentes, des objectifs ou de manifester votre mécontentement par rapport à des faits avérés et d'en comprendre les raisons. Comme pour le reste, un entretien de recadrage se prépare et peut amener à une négociation. La préparation est importante car elle vous permettra de rester factuel et de ne pas céder à la passion ou à l'explosion de colère. Explosion qui est généralement liée au fait que l'on aura laissé traîner une situation insatisfaisante sans avoir le courage d'aller en parler droit dans les yeux à l'individu à qui l'on reproche certaines choses.

Ainsi donc, par exemple, lorsqu'un agent semble « ne pas travailler », l'entretien de recadrage est un excellent moyen de savoir ce qu'il en est précisément. En effet, il existe des tas de raisons pour vouloir rencontrer ses agents et c'est pour cela qu'il est important de commencer par des questions plutôt que par les réponses que vous aurez imaginées dans votre petit théâtre mental. Au niveau des comportements qui pourraient vous amener à rencontrer vos agents lors de ces entretiens, il en existe des tonnes. De l'attitude à la qualité du travail, en passant par l'absentéisme ou le manque de respect des plus élémentaires des règles sociétales. Toutefois, il me semble que l'on peut identifier deux types de comportements bloquants au possible qui résument de manière globale de véritables nœuds relationnels pouvant exister entre le manager et ses agents.

> Ils ne commencent pas

Certains agents ne commencent jamais. Procrastinant au possible, il semble qu'il y ait toujours une raison valable pour ne pas entamer une mission. Ils sont professionnels et énergiques, mais force est de constater qu'ils ont véritablement du mal à se lancer à fond dans une mission. Une fois de plus, le manager doit s'intéresser à cette attitude et l'entretien de recadrage doit permettre de dénouer ce genre de nœuds. La réalité est que, la plupart du temps, s'ils ne commencent pas, c'est simplement parce qu'il leur aura été assigné plusieurs missions en même temps sans leur fixer de vraies priorités. Ainsi, face à quatre missions, ils ne sauront laquelle entamer en premier.

Face à ce genre d'attitude, que fait généralement le manager ? Il redemande, entre deux réunions ou à l'entrée du bureau de l'agent en question, où en est le travail, sans pour autant prendre le temps de bien lui fixer les priorités. Au fil du temps, alors que la mission ne démarre toujours pas, la confiance du manager commence à s'amenuiser alors que les préjugés et le ressenti sur son agent ne font qu'augmenter.

Alors qu'il suffirait de cinq minutes en tête à tête pour poser la question magique à l'agent : « *Je me demandais pourquoi vous n'entamiez pas cette mission... Y a-t-il un souci ? Dois-je vous fixer une priorité si vous êtes débordé ?* » et de refixer un contrat : « *Nous sommes donc d'accord. Vous entamez cette mission dès maintenant et vous me tenez au courant, OK ?* »

Soyons honnêtes : dans la plupart des cas, la tétanie et la procrastination chronique de certains agents se produiraient de la même manière même s'ils n'avaient qu'une seule mission à accomplir. Mais cela n'est pas uniquement de leur faute.

C'est lorsque les agents sont laissés dans leur « case professionnelle » avec un ensemble de missions prédéfinies et immuables que ce genre d'attitude peut être observé.

« *Mes agents savent ce qu'ils ont à faire. Il est inutile de le leur rappeler régulièrement.* » Cette phrase est, bien entendu, un alibi de manager destiné à cacher sa propre fainéantise. Elle pourrait se traduire par : « *Cela m'ennuie que de devoir encore et encore animer mon équipe. Je voudrais juste arriver tranquillement au bureau, aller me montrer en réunion, jouer un peu avec mon nouvel iPhone, prendre une ou deux décisions faciles et ne pas subir les plaintes de tous mes agents.* »

À force de supposer « qu'ils » savent ce qu'ils ont à faire, le manager s'installe lui-même dans une sorte de remise à demain du management.

Ainsi, si vous-même, en tant que manager, vous remettez toujours à demain le fait d'orchestrer et dynamiser votre équipe, et que, donc, vous ne faites pas ce pour quoi vous êtes payé, pourquoi voudriez-vous que vos agents fassent différemment ?

C'est donc dans ces cas-là que vous devez réactiver la pompe à motivation afin que le cercle non vertueux de la « remise à demain » soit cassé, tout simplement parce que ce genre de missions fait **partie du cœur même du métier de manager**. Être manager demande beaucoup, beaucoup d'énergie et d'investissement.

Et c'est aussi pour cela qu'en réalité, peu de gens sont de vrais managers.

> Ils ne finissent jamais

Certains agents n'ont aucun mal à commencer une mission. Ils partent bille en tête, motivés et conquérants. En revanche, ce sont ces mêmes agents qui auront les plus grandes difficultés à la terminer. Dans la plupart des cas, selon eux, il manque toujours quelque chose, un détail. Remettant sans cesse à demain la fin d'un travail, le perfectionnisme semble alors devenir un refuge car ils sont persuadés que la perfection sera la seule réponse à fournir dans le cadre de la finalisation de la mission qui leur aura été confiée. Ils peaufinent sans cesse et rongent un os dont ils ne réalisent même pas qu'il se régénère après chaque bouchée. Ce qu'il faut réaliser, c'est que le perfectionnisme rend les missions interminables à vie. Le raisonnement qui est souvent à la base d'un perfection-

nisme exacerbé est le suivant : « *Si je ne finis pas, il n'y a pas de raison que mon travail soit critiqué.* » Eh oui, chers amis, le perfectionnisme n'est que la cachette, le refuge du manque de confiance en soi et de la peur de la critique. Quelqu'un qui se dit perfectionniste et qui ne termine jamais un job est souvent quelqu'un qui a du mal à supporter la critique et qui, donc, porte en lui un grand manque de confiance.

Une fois de plus, vous pourrez venir en aide à certains de vos agents qui adopteraient cette attitude, en les recevant lors d'un entretien privé pendant lequel vous pourrez les aider à finaliser leurs objectifs. Vous pourrez notamment les rassurer ou essayer d'entretenir un reporting régulier. De la même manière que pour les agents qui ne commencent jamais, c'est de la communication qu'initiera le manager que dépendra le niveau de confiance entre les individus.

Un petit résumé utile

Manager est un art long à maîtriser. Cela demande une vie entière vraisemblablement. Voici donc trois principes de management universels qui vous permettront d'asseoir votre légitimité de manager et d'insuffler la motivation nécessaire à votre organisation pour avancer dans la tempête. Certains aspects ont déjà été évoqués dans l'ouvrage, et justement cet encadré est l'occasion de synthétiser tout cela en trois points.

- Fixer des objectifs

Un objectif est une mission quantifiée et limitée dans le temps. Par exemple, « **améliorer votre travail** » n'est pas un objectif. C'est juste une requête fourre-tout qui permettra au manager et à l'agent de ne jamais tomber d'accord, la demande étant suffisamment floue pour que l'un et l'autre soient convaincus à leur manière d'avoir la bonne perception du travail réalisé. Un objectif serait plutôt : « **Diminuer de 30 % le nombre de marchés « retoqués » par le tribunal administratif en deux ans** ». Ainsi, cet objectif, qui doit être validé par les deux parties, pourra être évalué régulièrement, ce qui permettra au manager soit de féliciter, soit de recadrer les personnes en charge de cet objectif. Seule responsabilité managériale : avoir la vision de l'objectif à fixer.

- Féliciter sur le moment

L'entretien annuel d'évaluation, à condition qu'il soit bien mené, est un bon outil de gestion de ressources humaines et de progression personnelle. Ceci étant, il est bien trop peu fréquent pour assurer un bon équilibre en termes de motivation au cœur des équipes. Pour cette raison, plutôt que d'attendre toute une année, féliciter et reconnaître la qualité du travail d'un agent au moment où il aura réalisé ce même travail constituera une méthode bien plus puissante pour remotiver vos troupes. Certes, cela vous demandera d'être attentif à ce qui se fait dans votre équipe, mais c'est le rôle du manager : donner ce qu'il y a de positif à donner au moment où cela est le plus attendu.

- Recadrer sur le moment

Nous ruminons sans cesse tout ce que nous n'osons pas dire en face aux gens dont nous sommes mécontents. Nous souhaitons maintenir un équilibre social et, parce que nous avons peur de nous affirmer, nous laissons passer des choses qui sont inacceptables. Au final, soit nous explosons de colère lorsqu'une malheureuse goutte d'eau aura fait déborder le vase de nos frustrations, soit nous nous couperons de toute relation avec l'individu à qui nous n'avons pas osé dire clairement ce que nous pensions. Vraisemblablement les deux. Pour cette raison, lorsque vous estimez qu'un travail n'a pas été correctement réalisé, vous devez le manifester immédiatement à la personne concernée. C'est sur le moment, sans violence, que vous devez expliquer que ce qui a été réalisé ne correspond pas aux objectifs qui auront été fixés ensemble.

Faciles à comprendre, ces règles peuvent être particulièrement difficiles à mettre en œuvre au quotidien d'une part car certains réflexes demandent du temps afin d'être acquis et, d'autre part, car nous préférons parfois renoncer face à l'inconfort d'un entretien de recadrage ou face à la nécessité de féliciter quelqu'un que l'on n'apprécie pas. Ceci étant, aussi inconfortable que puisse être la situation que le manager a à affronter, c'est au prix de cet inconfort que le manager réinjectera la motivation et la mise en mouvement au cœur de son équipe, de son service ou de sa direction.

■ Partie 4

Lâcher prise

I • Relâcher et accepter la réalité

*« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé
et le courage de changer ce qui peut l'être,
mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »*

Marc Aurèle

La réalité est que, face à certaines situations, il ne reste parfois qu'une seule solution : accepter les choses telles qu'elles sont plutôt que de s'acharner à vouloir les changer.

Je vais le dire tel que je le pense. Il y a des agents qui, lorsque vous leur parlez de faire quelque chose de nouveau par rapport à leur quotidien, ne cherchent qu'une seule chose : trouver la faille dans votre discours ou dans la fiche de poste que vous leur transmettez afin de ne pas faire le travail. Et alors que l'on pourrait croire que cela n'est vrai que pour les fonctionnaires, la réalité est que, de mon expérience, soit dans le privé, soit dans la fonction publique d'État, **cela est vrai partout**.

Notre société héberge des tire-au-flanc. Des personnes qui abusent de leurs acquis, qui se moquent du travail bien fait et qui n'ont qu'une seule chose en tête : acquérir le maximum de choses en fournissant le moins de travail possible.

En cela, donc, il n'y a point de stigmatisation dans mon discours. **Cela est vrai partout**.

Voilà qui est dit. Pourtant, ce qui nous concerne ici et maintenant, ce sont les fonctionnaires territoriaux. Et concernant les managers territoriaux, il est important de faire le constat suivant : parfois, le manager doit savoir abdiquer. Abdiquer sur le fait que l'on ne peut pas changer les gens : ce sont eux-mêmes qui se changent.

Sur quoi d'autre faut-il aussi abdiquer ? Sur le fait qu'un acte de management est un acte unique et lié à la relation entre deux individus. Peut-être que ce même agent dans un autre service, avec d'autres missions serait beaucoup plus enclin à donner le meilleur de lui-même ?

À part vous-même, il y a des choses que vous ne pourrez pas changer « vous ». Mais cela ne veut pas dire qu'ils ne pourront pas se changer « eux ». Et pour ceux qui résisteraient à outrance au point que vous ne sachiez plus quoi faire pour les motiver, il faudra à nouveau accepter : ce n'est pas avec eux que vous ferez plus avec moins.

A - Les causes perdues... pas tout à fait

1. Donnez-moi d'abord, je travaille après

*« Vous vivez dans l'ère de la consommation, du matérialisme doré.
Vous n'êtes plus obsédés que par votre petit nombril.
Après tout, vous tenez peut-être ce manque d'imagination de notre propre flamme.
Nous avons été si passionnés, si exaltés que nous vous avons tout pris... »*

Sybille Thiberge
Le concile de pierre

Les sociétés évoluent parfois de manière étrange. Je ne suis pas sociologue, mais ce sujet m'intéresse. J'ai appris un terme récent qui concerne une catégorie de personnes que l'on nomme les « WHYERS ». Cela vient du terme « WHY » qui signifie, comme vous le savez sûrement, en anglais « pourquoi ». Ces gens-là, les « WHYERS », ont un besoin vital de demander une justification à tout. Pourquoi faut-il arriver à l'heure au travail ?

Pourquoi je ne peux pas avoir plus d'argent ?

Pourquoi dois-je dire bonjour le matin ?

Etc. Les questions sont sans fin. Ces gens-là remettent tout en cause. Et notamment le sens d'une rétribution.

Ainsi, alors que, jusqu'à il y a à peu près vingt ans, il était communément acquis que, pour recevoir un salaire, il fallait d'abord travailler, la société de consommation a fait de certains individus des gouffres béants insatiables dont le seul objectif est **AVOIR**. Le bien-être de certains individus passe tellement par les biens, la comparaison aux autres, les habits qu'ils portent, les choses qu'ils achètent, et surtout par le fait qu'ils ont toujours eu ce qu'ils voulaient, qu'ils pensent que leur salaire n'est pas une rétribution : pour eux, c'est un dû.

Pire que tout : la starification de la vie et de certaines carrières fait que cette volonté de reconnaissance poussée à l'extrême est aussi symptomatique du fait que ces gens-là veulent exister et être reconnus à **OUTRANCE**, sans aucune limite, comme des êtres uniques et importants.

En résumé : ils veulent pouvoir vivre le rêve américain et, bien entendu, 1 000 euros par mois et une carte de métro ne suffisent pas. Ils sont sur un poste de catégorie C mais veulent toucher le salaire d'un ingénieur. Ils travaillent depuis deux ans mais veulent les avantages d'un colonel.

Attention, toutefois, de ne pas vous méprendre quant à mon propos : il est bien entendu que lorsque l'on est de la catégorie C et que l'on exerce des missions d'un grade supérieur, on souhaite s'élever et demander des avantages qui permettent de compenser. Cela est vrai pour d'autres grades bien sûr. Avoir de l'ambition et vouloir s'élever n'est pas une tare, surtout si cela s'inscrit dans une vraie démarche de carrière construite. D'autant plus que la vie moderne demande des revenus réguliers et évolutifs pour assumer le moindre train de vie correct.

Mais les agents dont je vous parle ne sont pas dans cette catégorie. Ceux dont je vous parle sont de la catégorie C (ou A, peu importe) et veulent 50 % de salaire en plus pour **exercer exactement les mêmes missions**. En gros : ils sont agents techniques et veulent le salaire d'un ingénieur principal pour exercer leurs missions d'agents techniques. Et surtout, leurs demandes ne sont jamais ponctuelles. Elles sont chroniques : *« Puisque l'on me paie la moitié de ce que je vaudrais (entendez 1 000 euros), je travaille la moitié de la journée (entendez trois heures). »*

Ce qu'il faut réaliser, c'est que l'insatisfaction et le manque de reconnaissance chez ces gens-là sont tellement grands que vouloir les combler équivaldrait à vouloir remplir d'eau un gouffre abyssal à l'aide d'un arrosoir de maison. Lorsque le salaire ne suffit plus, c'est la prime qui devient un dû. Puis la voiture de service. Et pour le coup, ce ne sont pas les fonctionnaires qui sont comme ça. Ce sont ces individus-là. Ils se comporteraient vraisemblablement de la même manière ailleurs.

Mais faisons une supposition : donnons tout à un agent qui demande toutes ces choses. Le salaire, la prime, la voiture, la maison de fonction, etc., etc.

Eh bien, vous savez quoi ? Je ne lui donne pas six mois pour qu'il revienne vers vous se plaindre de quelque chose, d'un manque, d'un vide ! Peut-être même sera-t-il en début de dépression tellement il s'ennuiera au quotidien ! Car il ne faut pas s'y tromper, derrière tout cela ne se cache parfois que le manque de repères et d'intérêt pour la vie en général.

Quelle est la cible ? Quel est l'objectif ?

Voici donc l'ensemble de questionnements qui tirent leurs origines d'un manque de repères et d'une instabilité évidente amenant ces individus à se poser des questions sur tout et n'importe quoi. À commencer par les plus basiques de nos règles sociétales. C'est d'ailleurs un cercle vicieux, car plus on possède, plus on désire.

À force d'avoir tellement de choses, on ne sait plus ce que l'on veut.

Ainsi, face à ce genre de remarque : « **Donnez-moi d'abord, je travaille après** », votre rôle de manager est de renvoyer votre agent vers les bonnes questions qu'il devra se poser et d'essayer de l'alimenter en « sens ».

La seule question que vous devez lui poser est : qu'est-ce que vous aimez faire ?

Vous pouvez aussi la poser différemment :

- qu'est-ce qui vous intéresse ?
- avez-vous des passions ?
- est-ce que ce que vous faites vous plaît ?
- certaines des missions de la direction vous intéresseraient-elles ?

Vous rappelez-vous du pire des fléaux ? Je vous en ai parlé en début d'ouvrage. Je suis convaincu que la plupart des récriminations liées au salaire ou aux avantages ne sont liées qu'à une seule chose : **l'ennui, le désintérêt**. Si les gens s'ennuyaient moins, ils auraient moins le temps de se poser toutes ces questions. Ils n'auraient pas une baisse si importante de leur estime d'eux-mêmes.

Ils trouveraient un sens à leur action. Ils se sentiraient utiles.

S'ils trouvaient un sens profond à leur action, ils feraient ce qu'ils ont à faire. Malheureusement, lorsque la phrase suivante retentit : « **De toute façon, que le travail soit fait ou pas, je serai payé pareil** », ou bien : « **Je ne l'ai pas fait aujourd'hui ? Tant pis, on verra cela demain** », c'est que la démotivation a fait son apparition et que les problèmes de récrimination ne sont pas très loin. Croyez-moi : les DGS de petites communautés de communes n'ont pas le temps de se poser en victimes, car s'ils ne font pas le travail, ce sera une véritable catastrophe pour leur collectivité. Le sens découle donc naturellement de leur cadre de travail. Lorsque l'on s'ennuie, le cerveau se tourne naturellement sur lui-même et commence à chercher un sens à tout ce qui entoure son propriétaire. Il regarde les horaires des autres agents, compare les primes, devient mesquin, jaloux.

Ce sont donc aussi les agents qui doivent appliquer le principe de « **faire plus avec moins** ».

En tant que manager, il est de votre responsabilité de les occuper sur des missions qui les intéressent. Vous devez faire en sorte que vos agents se sentent utiles. Voilà le secret. En adoptant cet état d'esprit, **vous devrez vous-même y réfléchir à deux fois avant de demander 3 secrétaires pour 1,5 poste**.

Et lorsque l'on vous parlera d'agents de musées, d'opérations funéraires ou de piscines municipales qui sont « ingérables », avant de croire ces calomnies, demandez-vous d'abord s'ils sont vraiment épanouis dans leur travail et s'ils y trouvent un sens. Personnellement, lorsque je vois trois agents responsables d'un cintre à vestiaire dans une piscine municipale, et en l'occurrence du même cintre, je connais la réponse à cette question.

2. Je veux que ça bouge... enfin, pas trop quand même

Beaucoup de personnes prétendent attendre un vrai changement. Mais uniquement de manière conceptuelle. En effet, ces personnes prôneront la modernité et le changement. Elles attendront un nouveau supérieur comme un messie, un superhéros qui pourra changer l'ordre des choses. Elles prieront pour que telle personne change de collectivité afin de pouvoir être libres et mieux vivre leur carrière. Jusque-là, rien d'anormal puisque l'espoir est une des composantes qui nous caractérisent en tant qu'humains.

Ce qui est vraiment surprenant et terrible, c'est d'observer ces mêmes individus réagir lorsque ce qu'ils espéraient se produit. Lorsqu'il est vraiment question que le changement se produise, ce sont ces mêmes individus qui prônaient un vrai changement qui renverseront la vapeur et auront un discours sclérosant et immobilisant. Ils lutteront parfois contre le renouveau et iront même jusqu'à remettre une fois de plus leur propre destin dans les mains de ceux dont ils espéraient le départ.

Ne vous ai-je pas dit de vous méfier des discours et de vous raccrocher à de vraies actions ? Si vous devez vous raccrocher à quelqu'un, choisissez quelqu'un qui parle **ET** qui agit. Quelqu'un qui parle pendant la réunion et pas une fois que les personnes sont sorties. Quelqu'un qui dira tout haut ce que tout le monde pense tout bas. Ceux-là seront prêts à prendre des coups et monter au créneau. Quant aux autres, la seule question qui se pose est toujours la même : « *Que sont-ils prêts à faire eux, sans attendre un messie ou un sauveur, pour que le changement arrive vraiment ?* »

3. Excuses en tout genre

« La gravité passe si souvent pour de la compétence. »

Eddy du Perron

Extrait de *Contre-enquête*

Voici un bref balayage d'attitudes et d'arguments que tout manager rencontrera un jour. Que cela apparaisse comme de la mauvaise foi ou de la fainéantise, peu importe. Cela est inévitable. Pourtant, ne pas le citer serait du déni sous sa plus pure forme et reviendrait à dépendre d'un univers idyllique de fonctionnaires territoriaux frôlant la perfection. Il est donc important de les citer : non pour les stigmatiser. Juste pour les identifier afin de mieux les contourner ou les améliorer. Ou bien tout simplement ne pas tenir compte et continuer à avancer.

Nous ne sommes pas là pour juger : nous sommes là pour que les choses changent.

Ce que nous voulons ? Devenir de meilleurs managers. Ainsi donc, regardons la vérité en face et recherchons des solutions pour améliorer le *statu quo*.

Comme pour la négociation : on ne tape pas sur le joueur. Mais sur le ballon.

Vous êtes prêt ? 3, 2, 1, balle au centre. C'est parti.

a) Les excuses des problèmes, des soucis, et du temps

Les soucis, la suractivité, les conflits et les claquements de portes ne sont que des subterfuges employés par certains fonctionnaires, les ADDICT, brassant de l'air pour ne pas faire ce qu'on leur demande. Soyons clairs : ce sont des refuges de la paresse. Ces agents toujours débordés se glorifieront d'avoir retrouvé le stock de dix boîtes de trombones perdues il y a trois jours et en parleront pendant des mois alors que la majorité de leurs collègues aura réglé de vrais problèmes autrement plus impérieux.

Piste d'action : Ces agents s'ennuient ou se sentent dépassés. Ils se sentent démunis face à un environnement où leurs collègues leur apparaissent plus compétents, plus rapides et plus réactifs. Mauvaise estime d'eux-mêmes ou manque de confiance en soi, vous devez, en tant que manager, utiliser ce levier de la confiance altérée et du manque de reconnaissance pour les faire grandir. Parfois, ce n'est qu'une question de rythme ou de formation. Ainsi donc, nommez les responsables de mission qui leur correspondent, soutenez-les et utilisez des mots qui les flattent afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Attention, toutefois : ils pourront résister si la mission leur fait trop peur. Allez-y donc en douceur et amenez-les à prendre confiance en eux grâce à l'action. Régulièrement, revenez sur leurs petits succès passés afin qu'ils ne les oublient pas. Utilisez le mode « demande en sandwich » que nous avons évoqué dans le chapitre précédent et surtout appuyez bien sur le fait que, sans eux, votre service ne tournerait sûrement pas aussi bien.

b) Les excuses façon bla-bla-bla-bla-bla : les rois de l'esbroufe

Les rois de l'esbroufe sont une variante améliorée de la précédente catégorie d'agents que j'ai citée. Ils utilisent régulièrement des mots pompeux, au sein de phrases à rallonge qu'ils sont seuls à comprendre. Que trouveriez-vous comme résultats concrets derrière des logorrhées verbales interminables ? Rien. Le discours de ces gens-là se situe réellement au niveau du gargarisme et de la poudre aux yeux. Entre

«synergie», « globalisation », management transversico-théologique, ces individus fonctionnent systématiquement sur le même mode du matin au soir. Pire que tout, ils auront parfois tendance à faire des «private joke» entre eux et à faire passer leur entourage pour des incultes, des ignorants, alors qu'eux veulent s'élever au rang de demi-dieux. Parfois même, ils en deviennent agressifs, adoptant un ton proche de **«je n'ai pas à t'adresser la parole car nous ne sommes pas du même monde»**.

Piste d'action : Ces agents ont aussi un manque de confiance en eux dont la taille avoisine celle du grand canyon. Ils dissimulent simplement cela en adoptant une attitude, un rôle où ils s'autorisent de frapper les autres en premier afin de ne jamais avoir à se retrouver en défaut.

Il n'y a pas grand-chose à faire, si ce n'est de leur rappeler la chose suivante : d'une part, que c'est sur leurs résultats que vous les jugerez et que, d'autre part, ils n'ont pas le droit de s'en prendre aux individus que sont leurs collègues de travail. Reprenez les conseils du début d'ouvrage sur le fait de fixer des objectifs et d'amener vos agents à produire des résultats plutôt que de critiquer les autres. Utilisez régulièrement des entretiens de recadrage pour fixer les limites de leur comportement.

c) Les excuses de l'injustice

Le monde est si injuste qu'il est préférable, pour certaines personnes, de ne rien faire. Certains individus ont la réelle capacité de trouver des raisons assez inattendues pour justifier leur inaction.

Le manager Y : «*Pourriez-vous me rendre ce rapport pour demain s'il vous plaît ?* »

L'agent X : «*Et voilà ! C'est injuste. On me demande ce rapport pour demain alors que la secrétaire Z de l'aile ouest arrive à 10 h 30 du matin et que le jardinier U de la direction voisine ne finit jamais son débroussaillage. À eux, on ne leur dit rien...* »

Généralement, le manager est tenté de répondre : **«Excusez-moi, mais quel est le rapport avec ma demande ?»** Bien entendu, si vous êtes plus exigeant avec l'agent X qu'avec le reste de vos agents à qui vous passez tout, il est normal que l'agent X vous reproche de tirer sur la corde. Mais, dans le cas précédent, ses arguments équivaldraient à répondre quelque chose comme : **«Je ne vais pas le faire car il pleut aujourd'hui...»** Que pouvez-vous répondre à cela ? Il n'y a pas de réponse. Tout simplement parce qu'il n'y a aucun rapport, en effet, entre la demande et la réponse. L'agent ne veut pas faire le travail. Un point, c'est tout. Cela ne l'intéresse pas, et comme il n'en a pas envie mais qu'il ne sait pas le dire tel quel, il préfère trouver une excuse. Puisqu'il n'a pas le courage (et c'est vrai qu'il en faut) de dire droit dans les yeux à son supérieur : **«Je ne ferai pas ce que vous me demandez parce que je n'en ai pas envie»**, il cherchera un prétexte fallacieux et puéril pour ne pas faire le travail.

Piste d'action : Si vous êtes face à ce genre de situation et que vous avez tout tenté pour motiver l'agent et de faire en sorte qu'il trouve sa place, il sera temps pour vous de le mettre face à ses responsabilités. Une réponse de votre part à ce genre de refus serait : *«Je ne sais pas ce qui se passe ailleurs. Ici, nous travaillons ensemble et, en tant que manager, il est normal que je vous demande d'effectuer le travail pour lequel vous êtes rémunéré. Je compte sur vous pour le faire, mais si vous préférez travailler dans l'aile ouest avec la secrétaire Z ou dans la direction voisine avec le jardinier U, je vous demande de prendre vos responsabilités et de faire une demande de mobilité.»*

En tant que manager, votre responsabilité est aussi de protéger tous vos agents motivés face aux attitudes des agents X qui (les attitudes) auront tendance à tirer tout le monde vers le bas.

d) Les excuses de l'honneur et de la complexité : le paradis des rétenteurs

Le pouvoir de certaines personnes se situe au niveau de ce qu'elles savent et croient qu'elles sont seules à savoir. On appelle ces individus des rétenteurs d'information. Ils gardent précieusement ces informations car, d'une certaine manière, cette attitude est, pour eux, la seule façon d'exister. Bien entendu, cela est un leurre. Ils pourraient lâcher prise là-dessus et passer à autre chose mais, une fois de plus, les individus préfèrent se raccrocher à ce qu'ils connaissent par peur de l'inconnu. Se sentant dépassés dans l'hypothèse où ils seraient amenés à exercer d'autres missions, ils mettent en œuvre des batteries d'excuses, version missiles Patriot, pour éviter toute tentative de récupération d'information.

Voici quelques exemples d'excuses observables :

- « *c'est confidentiel* » ou « *la confidentialité de l'élu est en cause* » ;
- « *c'est compliqué, tu n'imagines pas* », « *c'est hypercomplexe, il vaut mieux que ce soit moi qui le fasse* » ;
- « *je dois garder l'information car, moi, je ne me trahis pas* ».

Piste d'action : En tant que manager, face à de tels arguments, il ne vous reste qu'une seule piste : le levier de la communauté. Vous devez faire comprendre à vos agents qui adopteraient cette attitude qu'ils évoluent dans une communauté et que leurs actions ont une influence sur celles des autres. Je ne dis pas que c'est facile à expliquer car il faut en être convaincu soi-même. Toutefois, votre travail est aussi de faire réaliser à vos agents que rien ne leur appartient vraiment, ni à vous d'ailleurs. Ils sont censés œuvrer pour un service public. L'intérêt qu'ils portent à ce qu'ils font doit certes être valorisé, mais pas au point que le résultat de leur travail n'en devienne leur propriété exclusive.

Vous devez les amener à réaliser tout l'intérêt qu'ils ont à partager leurs savoirs afin que votre service ou direction en bénéficie. En cas de vrai blocage, n'hésitez pas à revenir vers eux avec des questions : « *Pourquoi bloquez-vous l'information ? Pourquoi souhaitez-vous nous mettre ainsi tous dans l'embarras ?* »

Tant que vous percevez que l'agent agit ainsi, non pas par volonté de nuire mais par simple peur de perdre quelque chose qui lui est cher, vous devez tout mettre en œuvre pour que ce dernier lâche prise et se rallie à votre vision.

Ce n'est que dans le cas où vous percevez chez lui une vraie volonté de vous nuire à vous, à vos agents et à votre service que vous pourrez monter la pression d'un cran et faire preuve de l'autorité de responsable.

e) Les discussions du café : si c'était moi...

« *Si c'était moi, je ferais ceci, je ferais cela.* » Il est fort possible que vous rencontriez un jour des agitateurs. Des gens qui ne sont ni agressifs ni véhéments mais qui auront tendance à remettre en cause la moindre de vos actions en expliquant haut et fort que si l'occasion leur était donnée, ils feraient différemment.

Piste d'action : Pourquoi ne pas tenter l'expérience ? Donnez-leur le pouvoir un jour et observez du balcon ce qui se passe. Agir ainsi vous permettra de placer ces agents-là face à leurs responsabilités. Puisqu'ils pensent faire mieux, qu'ils le fassent, ne serait-ce qu'un jour. Normalement, vous devriez assister au même spectacle systématiquement : le même individu en images mais sans le son. Vous ne l'entendrez plus car, comme vous le découvrirez ou comme vous le savez déjà, il est plus facile de critiquer que de construire. Il est plus facile de battre un enfant que de l'élever. Il est plus facile de détruire une maison que de la bâtir pierre après pierre. La plupart des gens qui critiquent ne savent pas de quoi ils parlent ou n'ont pas perçu la réalité quotidienne de ceux qu'ils critiquaient. Ainsi donc, n'hésitez pas à donner les rênes à ce genre de détracteurs. Rassurez-vous, ils vous les rendront bientôt car réaliser de belles et grandes choses demande généralement et en même temps : du courage, du talent, de la ténacité et de l'engagement. Il est bien moins fatigant de critiquer.

f) Deux excuses supplémentaires

- « *Je n'ai pas le grade pour le faire.* »
- « *C'est nul, cela ne marchera jamais.* »

Ces deux arguments peuvent se résumer par ce qui suit : « *J'ai peur, je suis dépassé, donc je freine des deux pieds pour planter le projet.* » Quelqu'un qui a envie de s'investir regardera au-delà de son grade et s'investira dans ce que vous lui demandez. En outre, il ne dira pas que c'est nul, il agira pour vous montrer comment faire mieux.

Dans ce cas-là, votre défi en tant que manager est d'identifier les valeurs auxquelles réagira positivement votre agent si vous les activez et calibrez votre demande. S'il a peur, rassurez-le.

S'il bloque par principe, ne vous épuisez pas : donnez-lui une vraie chance au travers d'un entretien de délégation et laissez-lui le temps de réfléchir. Dites les choses clairement et posez toutes les cartes dans ses mains. Si sa réponse reste négative et que vous ne parvenez pas à un accord, lâchez prise et trouvez une autre solution sans passer par cet agent.

Vous ne pouvez pas créer le désir de bien faire auprès de votre interlocuteur s'il a décidé, par principe, de vous bloquer et de ne pas avoir envie.

4. Les blocages par les acquis

Pourquoi est-il si difficile d'insuffler une vraie logique de mobilité au sein des collectivités alors que tout le monde en parle ?

Tout simplement parce que la mobilité n'est parfois qu'un leurre qui fait rêver tout le monde, managers et agents, qui, d'une part, en ont peur et, d'autre part, ne passeront que très rarement à l'acte. Une des causes principales de cette antimobilité : les avantages que nous possédons. Plus l'on a, plus on a peur de perdre. Cela est vrai dans la territoriale comme dans d'autres organisations humaines.

Les avantages que l'on nous propose sont des prisons. Ces choses matérielles nous immobilisent car, alors que les contraintes forcent notre créativité, le confort fait de nous des lâches. Savez-vous combien d'agents sont terrifiés à l'idée de changer de poste tout simplement parce qu'ils ont peur de ne pas avoir exactement les mêmes horaires ou le même temps de pause déjeuner lorsqu'ils changeront de service ou de direction ?

Et si cela ne tenait qu'à de simples horaires... Cela peut être la taille du bureau que l'on a : « ***Aurai-je un bureau seul avec le même genre de vue sur la mer ou sur le parc ? Pourrai-je garder mon véhicule de service ou le portable professionnel que l'on m'a affecté ?*** » Cela se démultipliera d'autant plus lorsqu'il s'agira, non plus de changer de service ou de direction, mais de changer de collectivité.

J'ai vécu ce syndrome-là et je ne blâme personne. La peur nous amène même parfois à nous saborder nous-mêmes en plein entretien de mutation. C'est une simple réalité liée à notre condition humaine. Un instinct de préservation : au moment où nous souhaitons faire un geste pour changer quelque chose, si nous n'y sommes pas réellement prêts, nous sortons de notre chapeau toutes les excuses possibles et inimaginables pour nous rassurer et finalement rester dans notre cocon. Tout simplement parce que, dans le doute, nous préférons croire qu'ailleurs, c'est pire.

Pourtant, il faut savoir aussi s'en échapper et, une fois de plus, lâcher prise.

Une histoire de portable...

Voilà c'est fait ! J'ai posé ma disponibilité. Tout le monde le sait. Il est temps de partir. 31 juillet 2009. 16 h 30. Un dernier au revoir à assumer. Difficile, celui-là.

Mon ancien chef de service est dans son bureau. C'est vrai que l'on n'a pas été tout le temps d'accord. Mais quand même, à la création du service, nous nous sommes créés ensemble lui et moi. Il est en réunion avec trois de ses agents. Je les interromps poliment pour tirer la révérence. Après quelques mots un peu chargés en émotion, mon ancien responsable me demande mon nouveau numéro de portable, puisque, bien entendu, j'ai rendu celui qui m'avait été attribué.

Et tout à coup, cela se produit. Tel un sniper embusqué, un des agents présents dans le bureau ne peut s'empêcher, sueur au front, la voix tremblante à la limite de la colère, de monter au créneau : « *Mais comment ? Lorsqu'on part en disponibilité, on reste agent de la collectivité, non ? Et, malgré tout, il te supprime des acquis ?* » (sic)

Que répondre à cela ? Il ne m'est venu que cette phrase que j'avais entendue la veille au soir : « *Vous savez, je suis né nu et je mourrai nu. Entre-temps, il y a plein de choses à vivre...* » Il ne me restait plus qu'à lâcher prise définitivement... mais le sourire aux lèvres.

Dans la mesure où chaque chose que nous détenons **possède un poids émotionnel toxique**, en lâchant prise sur ce genre d'acquis, nous devenons libres. Dès que nous les abandonnons, nous reprenons les commandes de notre vie et de notre carrière. C'est d'ailleurs pour cela que certains managers essaient régulièrement de retenir leurs agents avec des clés USB ou essaient de leur faire prendre des vessies pour des lanternes en leur donnant un bureau orienté plus au sud.

Lorsque nous lâchons ces avantages façonnés « poudre aux yeux », à ce moment très précis, une seule voix compte : la nôtre.

À ce moment-là, nos choix ne sont plus dictés par la peur. Mais par l'envie.

Les managers qui gagnent n'ont peur de quasiment rien, tout simplement parce qu'ils n'ont quasiment rien à perdre.

5. La vérité, rien que la vérité

Je vous ai promis l'honnêteté en début de cet ouvrage.

Je vous ai conseillé le lâcher prise et l'acceptation.

Je vous ai invité à regarder les gens dans les yeux et à leur parler franchement.

Je vous ai indiqué qu'il ne faut pas promettre lorsque l'on ne possède pas.

Je vous ai invité à dire les choses désagréables que personne n'osera dire haut et fort.

Il me faut donc appliquer cela concrètement, ici et maintenant.

Ainsi, malgré toute votre bonne volonté, malgré tous les entretiens de management que vous ferez, malgré toutes les propositions positives et l'écoute active que vous mettrez en œuvre, il y a des cas où vous ne pourrez rien faire. Et face à cela, vous devrez abdiquer.

Ainsi, voici donc quelques vérités cinglantes, que vous connaissez déjà mais contre lesquelles vous ne pourrez rien :

- certains agents auront toujours des passe-droits car ils connaissent les bonnes personnes ;
- l'organisation officieuse est souvent plus forte que l'officielle ;
- le pouvoir des syndicats n'est pas un mythe ;
- les courts-circuits sont fréquents et inévitables ;
- la motivation et le sens ne suffisent pas. Si vous ne pouvez payer vos agents correctement de temps en temps, tous les conseils de management ne seront d'aucune utilité ;
- dans certains cas extrêmes, vous devrez vous séparer ou laisser de côté certains agents qui ne souhaitent pas suivre votre vision ;
- certaines personnes vous laissent faire tout le boulot mais viennent récupérer les lauriers lorsqu'elles sentent que vous avez pris l'ascendant sur elles par la qualité de votre travail ;
- si cela fonctionne malgré tout, c'est que certains agents font le boulot de ceux qui ne veulent rien faire.

Ceci est la vérité et vous n'y pouvez rien.

Toutefois, il reste une dernière flèche dans votre carquois. Cette flèche est symbolique mais devrait permettre de toucher votre interlocuteur au cœur.

Face à ce *statu quo* si difficile à vivre parfois, vous pouvez aller voir les gens pour leur dire haut et fort, droit dans les yeux, ce que tout le monde a peur de dire.

Cela vous demandera **énormément de courage**. Il vous faudra peut-être y aller la peur au ventre et le cœur dans la bouche. Vous sentirez battre vos tempes et peut-être même verrez-vous les étoiles comme juste avant un saut à l'élastique.

Mais ce genre d'action est grandement libérateur.

Nous ne parlons pas ici d'agrandir votre zone de confort.

Nous parlons **de la faire exploser**.

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de...

B - Vaincre sa peur des gens

Il s'agit d'aller voir cet agent qui joue en ligne toute la journée sur son PC et qui refuse de faire le moindre effort alors que vous lui avez proposé tout un tas de choses, de le regarder dans les yeux et de lui dire en privé : **« Je sais ce que vous faites. Vous pouvez faire semblant, mais vous ne me tromperez pas. Vous trichez, vous êtes un usurpateur, vous êtes malhonnête, vous faites semblant et je le vois. N'espérez pas avoir mon absolution pour cela. »**

Il s'agit d'aller voir un roi du court-circuit ou du contournement et lui dire : **« Je n'utilise pas les mêmes méthodes que vous, mais je suis quand même là. J'espère que vous ne vous endormirez pas ce soir en pensant que vous avez berné tout le monde, car moi, vous ne m'avez pas berné. Je sais qui vous êtes. »**

Il s'agit d'aller voir votre chef de service ou votre directeur et de lui dire que vous savez très bien qu'il fera toujours passer tel agent avant vous lorsqu'il s'agira d'attribuer une prime. Mais qu'il n'espère pas que vous fassiez semblant de ne pas le voir.

Alors, bien entendu, cela signifiera aussi, par exemple, de ne plus grommeler dans votre coin avant une réunion, ne rien dire en réunion alors que la parole vous est donnée, et de nouveau grommeler lorsque votre directeur, par exemple, sera sorti de la salle.

Et surtout, n'espérez pas que quelqu'un d'autre le fasse à votre place : cela n'arrivera pas.

Râler dans votre coin ou à côté de la machine à café ne changera pas votre quotidien.

Il est primordial de dépasser votre peur des gens, d'aller les affronter afin de pouvoir changer par petites touches les mentalités. C'est un moyen puissant de forcer le respect et même vos détracteurs pourront trouver cela intéressant que de vous voir agir avec courage et détermination.

Dites-vous bien que nombreux sont les agents qui ont besoin d'avoir un manager téméraire et déterminé et que ce qu'ils détestent le plus au monde, ce sont les chiffes molles qui ne réagissent jamais à rien.

C - Tant qu'il y aura des râleurs

J'adore les râleurs. Sûrement parce que j'ai été un grand râleur pendant longtemps. Attention, je ne vous parle pas des rois du « ça va pas » qui sont des éternels insatisfaits et auxquels j'ai fait allusion dans les pages précédentes.

Je vous parle là de collaborateurs qui ont une vision légèrement différente sur la manière de faire les choses et qui viennent faire le siège de votre bureau de 17 h 00 à 19 h 00 afin de vous convaincre de travailler différemment.

Les râleurs sont chargés d'énergie, de revendications. Cela peut être épuisant de manager des personnalités qui ne sont pas spécialement agressives, qui sont plutôt professionnelles, mais qui râlent régulièrement.

D'ailleurs, certains ne font pas que râler : ils beuglent. Contre l'organisation incohérente, contre l'injustice, contre la manière de passer des marchés ou de recruter des agents, etc.

Mais tout ceci n'est pas très grave, en fait. Bien au contraire, ceci est un avantage. C'est un avantage car ces personnes sont des personnes qui restent sensibles aux conditions de travail dans lesquelles elles évoluent. Elles y trouvent un intérêt et espèrent que les choses puissent s'arranger. Elles vous proposent des choses et s'investissent à leur manière.

En agissant ainsi, elles sont intimement convaincues d'avoir un rôle à jouer dans le développement de votre organisation.

Même si cela est pénible que de devoir manager des personnes qui râlent régulièrement, force est de constater que ces personnes vont vous amener à être créatif, à avoir des idées pour rassasier leur envie d'amélioration.

En tant que manager, vous ne pourrez pas dire oui à tout, mais il faut reconnaître que ces râleurs participent régulièrement au fait que vous ne vous endormiez pas sur vos lauriers.

En conséquence, **vous devez préserver ces gens-là, les écouter et régulièrement leur donner raison en trouvant un compromis.**

En effet, tant que ces gens râleront, c'est que, d'une certaine manière, ils seront impliqués dans l'aventure avec vous et estimeront avoir des choses à dire.

Le jour où ils ne râleront plus, où ils ne proposeront plus aucune alternative ou qu'ils ne manifesteront plus aucune réaction face à ce que vous mettrez en œuvre, c'est qu'ils n'en auront plus rien à faire. Ce jour-là alors, il n'y aura plus de retour en arrière. Vous les aurez perdus définitivement et vous vous retrouverez un peu plus seul que ce que vous ne l'étiez.



Ne pas confondre «râleur» et «pénible»

Nuance importante, s'il en est :

- un râleur est quelqu'un qui veut faire entendre sa voix et construire ;
- un pénible est quelqu'un qui se sent mal intérieurement et qui vient polluer l'environnement professionnel en crachant sur tout et n'importe quoi ;
- un râleur s'endort avec une vision et se lève avec l'envie de convaincre son chef de le suivre ;
- un pénible est tellement mal à l'intérieur qu'il espère que tout s'écroule afin d'avoir l'impression qu'il avait raison et que le monde est vraiment pourri.

L'environnement professionnel peut devenir l'exutoire de nos désagréments personnels, et cela est vrai pour tout le monde et de partout.

Toutefois, notre entourage n'est pas censé faire les frais de notre amertume ou de nos frustrations. Ils n'y sont pour rien. Si vous sentez que vous êtes dans cet état-là et que votre seul objectif de la journée, c'est d'aller «cartonner» tout le monde en réunion à coups de missiles sol-air, annulez la réunion ou reportez-la si c'est possible.

Tout le monde en ressortira grandi et personne n'aura perdu son temps.

D - À réaliser d'URGENCE

1. Les Don Quichotte sont toujours sacrifiés

« Ce qu'il faut que tu comprennes, c'est que, pour la plupart, les gens ne sont pas prêts à se laisser débrancher. Bon nombre d'entre eux sont tellement inconscients et désespérément dépendants du système qu'ils vont jusqu'à se battre pour le protéger. »

Morpheus à Neo
Matrix

Vous ne pouvez pas changer les gens. Le Don Quichotte est quelqu'un qui n'a pas compris cela et qui se pense investi d'une mission : porter la bonne parole en allant affronter seul une hiérarchie.

Pourquoi fait-il cela ? Pour défendre ses collègues de travail car ces derniers lui ont dit qu'ils étaient d'accord avec lui et qu'ils le soutiendraient à 100 %.

Ainsi, le Don Quichotte attaque de front, sans aucune préparation, une hiérarchie qui sait déjà la chose la plus importante qu'il faille savoir : le Don Quichotte est seul.

Il est seul car, au moment où il faudra prendre son courage à deux mains, ses soi-disant « supporters » ne le suivront pas. Peut-être même lui diront-ils qu'ils ne lui avaient rien demandé.

Ils nuanceront leur discours de peur des retombées négatives que cela pourrait représenter pour eux. Ou bien, ils le soutiendront, de manière plus ou moins nuancée. Mais pas plus de cinq minutes. Puis, ils attendront que tout le monde soit parti et, en catimini, ils iront s'excuser auprès de la hiérarchie ou diront simplement qu'ils se sont mal exprimés.

Ah, la peur, la peur ! Toujours là, tapie dans les moindres recoins de nos relations professionnelles.

Si vous avez une âme de Don Quichotte, s'il vous plaît, changez un peu. Dites ce que vous avez à dire, en votre nom pour votre cas, mais laissez **vos supporters s'exprimer eux-mêmes**.
Lâchez prise et ne parlez pas pour eux. Vous ne serez jamais légitimé pour ce rôle-là, même si on vous le fait croire.

2. La relation est en cause, pas les individus

Vous avez un problème avec un agent. Ce n'est pas sa faute, ni la vôtre.
Il n'y a pas de faute. Et s'il y a problème, les deux individus sont pleinement concernés.
Vous êtes différents, certes. Un peu ou beaucoup. Mais aucun d'entre vous ne peut être blâmé pour cela. C'est la relation qui est en cause, pas les individus. Personne ne peut vous reprocher ce que vous êtes. Vous ne pouvez donc pas reprocher aux individus d'être ce qu'ils sont fondamentalement.

Ce dont vous pouvez vous plaindre, en revanche, c'est de leur comportement.
Si vous souhaitez résoudre un conflit, le travail doit donc être fait au niveau du comportement de chacun afin que la relation professionnelle puisse se pérenniser ou pas.

Lâcher prise signifie aussi laisser son ego et son orgueil de côté afin de ne pas s'acharner à vouloir absolument faire fonctionner une relation qui ne fonctionne pas.
Si cela ne marche pas (ou plus), eh bien, tant pis !

Vous voyez ? Lorsque l'on parle de la relation, on ne touche plus aux individus. Si la relation ne fonctionne pas, il faut créer d'autres relations, avec d'autres individus. Rien de plus.

3. La frustration est le lot de tous...

Connaissez-vous le supérieur de votre supérieur ? Non ? Eh bien, vous devriez, car, si vous le connaissiez lui et sa manière de manager, vous comprendriez sûrement pourquoi votre propre supérieur agit comme il le fait !

La frustration est le lot de tous.
Même de ceux qui vous frustrent ! Pensez-vous réellement que vos supérieurs sont des gens complètement épanouis ? Pensez-vous qu'ils n'aient pas eu à avaler des boas constrictors pour en arriver là où ils sont ? Si vous pensez cela, c'est que vous n'avez pas compris comment fonctionne une hiérarchie et que, vraisemblablement, vous êtes en train de rêver à un cadre idéal de fonctionnement qui, comme tout idéal, n'existe pas. Ainsi, il faut, une fois de plus, changer votre regard sur le monde et réaliser que vous avez plus de choses en commun avec les gens que de choses qui vous séparent. En vous concentrant sur ce qui vous rapproche des gens, et non pas sur ce qui vous en éloigne, vous arriverez à faire plus avec moins.

Connaissez-vous votre supérieur ? Il est important d'observer travailler son supérieur. C'est important car, en le voyant agir, vous comprendrez ce qu'il attend de vous.
Par exemple, si votre supérieur laisse systématiquement ses 70 % de techniciens prendre le dessus sur le reste de sa personnalité, il attendra que vous en fassiez de même. S'il aime résoudre les problèmes et petits détails lui-même, il attendra que vous en fassiez de même.

Rappelez-vous ceci : nous sommes le management que nous donnons. Le management que nous pratiquons n'est que le reflet de **QUI** nous sommes et de **CE QUE** nous sommes. Si vous souffrez d'un management paternaliste et infantilisant de la part de votre supérieur, ce n'est pas obligatoirement parce que ce dernier vous veut du mal : c'est peut-être juste que cette personne est passionnée et engagée dans ce qu'elle fait.

4. Vous n'êtes pas si bon que cela

Vous n'êtes pas aussi mauvais, aussi jeune, aussi vieux ou aussi « ceci » ou « cela » que ce que vos détracteurs veulent le faire croire. Ils ne vous connaissent pas toujours vraiment et font sûrement des raccourcis lapidaires concernant votre personnalité ou vos aptitudes.

Pour autant, vous n'êtes pas aussi bon que ce que vous le croyez. Jouer au « petit con prétentieux » est certes une stratégie qui peut vous permettre de faire bondir certains de vos supérieurs ou détracteurs et de vous faire remarquer mais, malheureusement, cela peut aussi vous amener à la faute de carre concernant vos propres agents.

Je vais vous expliquer mon propos : ce n'est pas parce que vous êtes un bon manager ici que vous le serez ailleurs ou à un autre moment avec d'autres agents.

Un acte de management est un acte unique qui est identifié par 1 jour, 1 heure, 1 action et 1 interlocuteur. Changer une seule de ces données : 1 jour différent ou 1 heure différente, 1 lieu différent, 1 autre personne et l'acte de management ne sera pas le même. Et peut-être ne fonctionnera-t-il pas.

Comme indiqué plus haut, les leaders, les grands managers ont un ego. Mais ils apprennent à le draper dans une couche d'humilité importante. En tant que manager, vous devez vous remettre en question sans cesse et viser un seul objectif : **l'apprentissage et le mouvement sans fin.**

Comment faire pour ne pas s'ennuyer et découvrir de nouveaux horizons ? Bougez et apprenez sans fin.

Comment faire pour relancer sa carrière, avancer et ne pas stagner ? Bougez et apprenez sans fin.

La pire erreur que vous puissiez commettre est de penser que vous n'avez plus rien à apprendre ni rien à découvrir. Plus vous vous laissez l'opportunité d'être surpris, plus vous serez visionnaire et ouvert au changement. Plus vous utiliserez de vieilles recettes en pensant que « *c'est comme cela que fonctionnent les choses* », plus vous aurez de chances de voir votre château de cartes s'effondrer un jour ou l'autre.

Si les collectivités et leurs dirigeants pouvaient faire en sorte que leurs cadres supérieurs changent de poste tous les trois ou quatre ans et se forment régulièrement, ils augmenteraient leur puissance d'action de 50 % au moins.

Le mouvement, le turnover, intellectuel ou physique : voilà ce qui relance les managers dans leur carrière, qui crée de la connaissance collective et qui fait que la collectivité elle-même se met à apprendre sans fin.

5. Le samouraï dans le dojo

« Changer le monde commence par se changer soi-même. »

Roger Mondoloni

Extrait de *L'aube du temps qui vient*

Lorsqu'il est question de prendre un poste de manager, une des erreurs généralement commises est de penser que l'exercice de ces missions amènera nécessairement à entamer un rapport de force avec les autres. C'est une erreur. Devenir un manager de qualité signifie entamer un combat entre soi et soi-même. C'est vous-même que vous devez affronter jour après jour : face à vos réactions trop impulsives ou, au contraire, pas assez marquées, face à votre difficulté à lâcher un projet que vous aurez mené intégralement, face à vos difficultés à affronter la contrariété du personnel féminin ou votre blocage quasiment systématique face à une personnalité à fort caractère.

C'est soi-même que l'on affronte lorsque l'on doit mener à bien une négociation. C'est encore soi-même que l'on affronte lorsque l'on doit parler devant deux cents personnes, alors que la seule envie que l'on ait est de rentrer chez soi pour se planquer sous la couette. C'est soi-même que l'on

doit affronter lorsqu'il est question de préparer un entretien d'évaluation ou une allocution mais que la seule envie que l'on ait est d'improviser une fois de plus comme on l'a toujours fait.

Le manager est un samouraï, et comme pour tout guerrier, le plus grand des combats est celui que vous mènerez face à vous-même. Tel Luke Skywalker dans l'antre du mal sur Dagoba, vous devrez regarder en face l'ennemi que vous êtes pour vous-même. Vous êtes un samouraï dans un dojo. Vous devez travailler sur vous, sur votre calme, sur votre patience, sur votre empathie pour arriver à vos fins.

Et réalisez ceci : les épreuves que vous allez devoir affronter n'ont qu'une seule raison d'être : révéler qui vous êtes, faire remonter vos limites, vous pousser à les regarder en face et, au final, vous améliorer.

6. Les fonctionnaires sont des fainéants... comme les autres

20 heures.

20 heures de travail par semaine au lieu de 35.

C'est le chiffre qu'avance le sociologue François Dupuy dans son ouvrage *Lost in management* lorsqu'il évoque le temps de travail effectif des employés d'une organisation.

Nous ne travaillerions que 20 heures ?

Personnellement, je reverrais ce chiffre à la baisse étant entendu que les activités suivantes ne sont pas du travail :

- café du matin ;
- Internet du matin pour se détendre avant de commencer la journée ;
- tri et lecture des mails inutiles personnels (vidéos, blagues, newsletters...) ;
- tri, lecture et classement de mails professionnels non prioritaires (pot de départ d'Untel, participation au groupe transverse de réflexion sur l'aménagement des espaces verts de la direction, etc.) ;
- classement de mails hors catégories : création de dossiers et de sous-dossiers, création de filtres... ;
- pause Internet de milieu de matinée pour se détendre ;
- café de 10h30 et réfection du monde à grands coups de « Si c'était moi » ;
- pause-déjeuner ;
- cafés, pauses Internet et classements de mails de l'après-midi (cf. liste du matin) ;
- réunions inutiles où l'on n'a rien à faire ou qui ne nous concernent qu'à hauteur de 0,5 % ;
- acceptation d'interruption du voisin de bureau qui souhaite que l'on résolve des problèmes qu'il aura lui-même créés et dont on est sûr qu'il a déjà la réponse ;
- haussement de ton, claquage de porte et agitation pour montrer son énervement et son implication dans la vie de l'organisation ;
- textos et commandes de capsules Nespresso sur le dernier iPhone à la mode...

Bien entendu, tout cela n'est pas vrai pour tout le monde ni tout le temps.

Il nous est à tous arrivé d'adopter ce genre d'attitude.

Pour certains, cela a toujours été impossible au vu du manque d'effectifs, de budgets, voire du fait du cœur de métier (je connais certains ingénieurs en urbanisme ou en voirie qui passent 10 heures par jour à superviser les chantiers répartis sur leur commune et qui ne commencent le travail de bureau qu'à partir de 19h00), et vous en connaissez sûrement certains aussi.

Mais disons que l'interruption est une tendance générale qui se répand et que, pour certains, la liste précédente est une liste de missions stratégiques quotidiennes.

Vous vous retrouvez dans ce listing car vous êtes fonctionnaire et que cela vous fait penser à certains collaborateurs ?

Eh bien, rassurez-vous, ceux du privé aussi s'y reconnaîtront.

Car le problème est bien là : ce chiffre de 20 heures par semaine vaut pour tous. Pas uniquement pour les fonctionnaires.

La société de l'Internet, la segmentation des activités et l'accélération générale du rythme de nos vies nous ont amenés à nous inventer des activités « refuge » qui n'ont pour seul objectif que de nous éloigner encore et encore de ce qui est déplaisant à faire mais malheureusement prioritaire. Certains, que je nomme les ADDICT dans ce même ouvrage, sont d'ailleurs devenus des spécialistes de l'agitation et du remplissage de journée à outrance.

Bref.

Supposons que nous supprimions ces activités quotidiennes un jour dans la semaine, combien travaillerions-nous effectivement (étant entendu que le cerveau humain ne peut être réellement productif 8 heures d'affilée car il a besoin de distraction) ?

1 heure ? 2 heures ?

Allez : disons 3 heures maximum. Nous sommes bien loin des 35 heures légales.

Le phénomène est à ce point général, et les interruptions en tout genre tellement fréquentes, qu'une étude a démontré qu'il est désormais impossible de se concentrer plus de 12 minutes sur son lieu de travail.

Les collectivités, que l'on raille régulièrement pour leur manque de réactivité, ont d'ailleurs emboîté le pas de certaines entreprises en instituant, la mairie de Val-de-Reuil en tête, les « No Mail Days ».

Un jour par semaine, les agents ne doivent pas envoyer de mail.

Mais que doivent-ils faire alors lors de ces journées ?

Apparemment : travailler, produire, réfléchir, se concentrer, faire avancer les dossiers.

Ce genre d'initiatives devrait se généraliser et rappeler à tous que :

- pour certaines structures, les recrutements en masse ont amené les agents à s'ennuyer et à devoir remplir le temps de travail par du brassage d'air organisé ;
- « productivité » ne signifie pas qu'il faut faire plus de 8 heures par jour, mais qu'il faut utiliser les heures à sa disposition pour produire des résultats ;
- le salaire qui est versé en fin de mois l'est en contrepartie d'un travail et de résultats attendus ;
- travailler n'a jamais signifié de manière exclusive « Être présent sur site pour voir du monde, brasser de l'air et recevoir un salaire en tant que dû ».

Les fonctionnaires ne sont donc pas des fainéants.

Les gens du privé non plus.

Mais certains individus, si.

E - De l'exemplarité au mentorat

L'exemplarité est une caractéristique particulièrement attendue de la part des managers. Elle donne un côté noble à la fonction. « Être exemplaire » sonne parfois comme quelque chose de solennel comme « être parfait » ou « être auréolé de lumière ». Personnellement, je trouve le terme un peu passéiste et poussiéreux dans la mesure où, et je vous invite à le vérifier par vous-même, lorsque l'on demande à un individu ce que signifie qu'être un manager exemplaire, il répondra en premier lieu : « être à l'heure », « être le premier au bureau et le dernier à partir » ou « porter un costume-cravate ». L'intégrité, le courage, la franchise ne viennent que bien plus tard. Ainsi, l'exemplarité n'est parfois liée qu'à l'image extérieure. Pour faire plus avec moins, les managers ne doivent pas simplement être exemplaires. Si vous êtes à l'heure mais que vous avez le charisme d'un caillou, je ne suis pas convaincu que quiconque vous suive.

C'est pour cela que les managers doivent devenir des mentors.

Être un mentor signifie porter en soi une vision qui inspire les agents. Le secret est là : vous devez inspirer vos agents. Vous devez leur donner envie de faire comme vous. Être un mentor signifie développer des idées adhésives qui permettront aux agents de modifier leur propre filtre de vision sur l'environnement de travail dans lequel ils évoluent. Être un mentor signifie faire grandir vos

agents, leur transmettre ce que vous avez en vous **sans attendre quoi que ce soit en retour**. Être un mentor signifie être un guide, un modèle, quelqu'un qui ouvre la voie, qui construit les premiers mètres d'une route que votre tribu, votre communauté terminera.

Certains leaders politiques, notamment les élus locaux, sont ce genre de mentors. Ils inspirent leurs partisans et fidèles. Avez-vous déjà vu le regard d'un militant lorsqu'il parle de son leader ? Avez-vous remarqué cette lueur qu'il a dans les yeux ? Cela est vrai quel que soit le bord politique. C'est cette faculté que doivent développer les managers : créer une vision tellement limpide pour leurs agents que ces derniers seraient prêts à se battre pour elle si on l'attaquait.

Il y a peu de mentors dans la territoriale. Personnellement, je ne me suis jamais dit : « **Quel homme ! J'espère un jour lui ressembler...** » Enfin si, je l'ai dit, mais je ne parlais pas d'une personne rencontrée dans la territoriale qui fut mon supérieur ne serait-ce qu'un jour. Et d'ailleurs, je n'ai jamais entendu personne prononcer ce genre de phrases. Et c'est bien dommage. Cela est simplement révélateur qu'il y a encore beaucoup trop de chefs et pas assez de leaders, de visionnaires. Des gens qui portent en eux leur vision mais qui la communiquent à tel point que certains voudront la perpétuer un jour tout en l'adaptant à leur personnalité.

Ainsi, si mettre au point votre vision avant de la communiquer vous prend trente minutes de plus le matin, arrivez en retard mais transmettez correctement votre vision.

F - Le manipulateur territorial

Les manipulateurs sont partout, dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée. En outre, ils n'ont pas de grade ni de genre tant on peut en trouver dans tous les types de catégories professionnelles : du directeur à la secrétaire en passant par l'agent de maîtrise. J'ai été amené à m'intéresser à ces sympathiques individus dans le cadre de l'écriture de l'ouvrage *Prendre en main sa carrière territoriale* (Éditions Territorial, Coll. « Dossier d'experts », 2012) puisque l'un des chapitres est consacré au harcèlement moral et à la souffrance au travail.

Par ailleurs, lors de diverses rencontres professionnelles que j'ai pu faire en tant que coach, que ce soit dans la sphère territoriale où dans la sphère des entreprises privées, j'ai été amené à aider des personnes qui, justement, étaient confrontées à des manipulateurs en tout genre.

Pour cette raison, il est primordial que les managers territoriaux arrivent désormais à calibrer leur propre management au regard de ce qui pourrait être qualifié de manipulation et, par ailleurs, qu'ils puissent identifier et se protéger de manipulateurs potentiels. La raison en est que, d'une part le bien-être de leurs agents en dépend et que, d'autre part, ils doivent aussi apprendre à se protéger eux-mêmes de manipulateurs éventuels.

Mais commençons par le début : « faire de la manipulation » ne signifie pas pour autant « être manipulateur ».

1. Éviter les confusions

Attention à la confusion des genres : être un manipulateur ne signifie pas faire de la manipulation. Nous faisons tous un peu de manipulation : avec nos enfants, avec nos conjoints, avec nos amis ou collègues de travail. Nous disons de petits mensonges et parfois utilisons des chemins détournés pour atteindre notre objectif : avoir deux jours de congés en plus, ne pas rendre tel dossier sous quinze jours, partir à la mer plutôt qu'à la montagne, etc.

Rien de bien méchant dans tout cela.

En fait, le terme de « manipulateur » est un terme bien plus spécifique dans la mesure où le manipulateur veut faire du mal à l'autre. Il veut le diminuer, il veut le briser psychologiquement ou bien, dans le meilleur des cas, le faire rentrer dans un moule.

Le manipulateur cloisonne ses environnements, divise pour mieux régner, et veut garder les gens sous contrôle.

En outre, ce terme-là n'a pas de genre : il concerne aussi bien les hommes et les femmes.

Le manipulateur s'en prend aux personnes car il ne peut s'en prendre à leur travail. Parce qu'il se sent inférieur aux autres, qu'il est imbibé d'une paranoïa malade et toxique, le manipulateur, terrorisé par les qualités de ses interlocuteurs et le pouvoir qu'elles représentent, doit les dévaloriser, les freiner, les canaliser ou, dans le pire des cas, les briser.

Il y a en effet différentes échelles de manipulation. La volonté du manipulateur n'est pas toujours de « détruire » sa victime, mais cela pourra concerner le fait de vouloir par exemple la faire rentrer dans un moule parce que la victime en question sera trop passionnée, trop engagée, trop dynamique et prête à prendre des risques.

Parce qu'il n'est pas prêt à prendre ces risques-là, le manipulateur tentera par tous les moyens de la freiner, de la cantonner et lui expliquera que si elle n'est pas satisfaite, c'est de sa faute : c'est parce qu'elle en veut trop, qu'elle est trop exigeante et que le problème vient d'elle.

Ceci sera alors le début du travail de sape puisque la victime finira par douter et se dira qu'effectivement, elle doit avoir un problème.

Qu'elle est une anomalie. Ce qu'en fait, elle n'est absolument pas.

2. Le bourreau

Le bourreau a une image déficiente de lui-même, donc pour survivre, il doit canaliser, maîtriser et manipuler les autres.

Première étape, donner une apparence de mérite, de classe, d'honneur et d'intégrité à laquelle il croira lui-même.

Maître dans l'art de la séduction, son but est de prendre le pouvoir sur l'autre sans prendre la moindre responsabilité de ses actes.

Les méthodes utilisées sont diverses et variées : dévalorisation, humiliation, dénigrement, brimade, discours contradictoire et paradoxal ou polémique systématique :

- « Je te soutiens pour la CAP, mais c'est un autre qui en bénéficiera » ;
- « Je te soutiens dans ta décision » puis, devant tout le monde : « Ah mais je n'ai jamais dit ça » ;
- Oui nous sommes d'accord, nous allons dans la même direction, et le lendemain la personne agit complètement à l'opposé.

Un exemple flagrant de ce que l'on nomme en psychologie la double contrainte : « **Je te dis que tu peux le faire, mais je te punis si tu le fais** ».

Difficile pour la victime de réaliser qu'elle se fait manipuler : le bourreau fera en sorte de toujours avoir de bonnes raisons d'agir comme il le fait et fera passer l'autre pour le coupable. Il a réponse à tout, n'est jamais responsable de rien et s'accroche à toutes les branches possibles pour ne pas regarder la vérité en face. Sa rigidité intérieure fait qu'il ne peut lâcher prise et parce que la personne en face de lui devient incontrôlable à ses yeux, il se devra de retourner la situation contre elle.

3. La victime

Brillante, engagée, passionnée et avenante. Dynamique, communicante et motivée.

Généreuse et déterminée, elle ne croit pas à la perversité, et c'est pour cela qu'elle ne réalisera que bien trop tard le piège dont elle est la victime. Un peu naïve, elle cherchera même parfois des excuses à son bourreau.

Pourquoi la victime est-elle si vulnérable ? Cela provient souvent de son sens des responsabilités et de sa capacité à se remettre en question et à se culpabiliser. Parce que bien trop soumise à la critique, elle s'épuise à vouloir faire plaisir. Quitte à s'oublier elle-même.

Vraie victime – fausse victime, le manipulateur ne se remet jamais en question et ne souhaite pas que le conflit se résolve. À l'inverse, la victime, la vraie, va douter et va chercher une issue possible au conflit. C'est pour cela que certaines pseudo-victimes crient au harcèlement dans le but de manipuler leur hiérarchie ou de provoquer la chute d'un manager un peu trop professionnel.

Ils manipulent les gens en se faisant passer pour des victimes.

« **Ce manager m'a refusé un jour de congés ou m'a demandé où j'en étais de mon travail. Et si je disais que c'est du harcèlement, peut-être pourrais-je prendre sa place si j'arrivais à l'éliminer.** » Obsessionnel s'il en est, rien ne suffit jamais à ce genre de manipulateur, car il en voudra toujours plus. La manipulation peut donc venir de partout : homme, femme, manager, cadre C, cadre B, cadre A, syndicaliste, collaborateur ou élu, mais quelle que soit son origine, le but du manipulateur n'est jamais d'apaiser les choses. Son but est de gagner, de vaincre, de soumettre afin de pouvoir... recommencer encore et encore.

4. Pourquoi la fonction publique territoriale est-elle confrontée aux manipulateurs ?

Les trois principales raisons faisant que la fonction publique territoriale héberge de nombreux manipulateurs sont les suivantes :

- la plupart des individus entrent dans la territoriale pour être aimés, pour obtenir de la reconnaissance et pour travailler dans un environnement affectif stable et rassurant. Ils sont donc prêts à se soumettre pour maintenir ce qu'ils ont, et donc aussi à devenir victimes ;
- de nombreux fonctionnaires ont un rapport à l'autorité défaillant : « *Je ne sais pas dire non car j'ai peur de ne plus être aimé, parce que j'ai peur d'être abandonné ou bien parce que, si je me braque contre le système, je vais me sentir coupable.* » En conséquence, les personnes accepteront bien plus que ce que leur résistance ne leur permet réellement ;
- le travail n'est jamais évalué sur des faits et sur des chiffres : puisque rien n'est écrit, on peut reprocher à quiconque tout et n'importe quoi. Et puisque l'on ne peut s'en prendre au travail des gens, on s'en prendra à leur personne directement.

5. Contre-manipuler

N'avançant jamais à visage découvert et apparaissant comme des personnalités plutôt sympathiques et bien intentionnées, les manipulateurs ont la capacité à avoir réponse à tout et à vous entraîner dans des discussions ou des échanges qui vous feront douter de vous-même.

Pour ces raisons, il est important d'être particulièrement bien armé pour justement ne pas donner prise à toutes les manipulations que le bourreau tentera de mettre en œuvre, ce qui aura pour résultat de vous protéger d'une part, et de le faire exploser de colère d'autre part.

Si vous êtes face à un manipulateur, la contre-manipulation est donc bel et bien l'art de ne plus donner suite aux propos de votre interlocuteur, de les laisser glisser sur vous comme de l'eau. La contre-manipulation se situe au niveau des propos et a pour but de neutraliser les attaques verbales et personnelles dont vous pourriez faire l'objet.

Petit rappel : le harceleur ou manipulateur a une estime de lui défaillante. De ce fait, il éprouve le besoin de se grandir en écrasant les autres. Si jamais vous l'attaquez de front, vous nourrirez son besoin de vous écraser et il jubilera. Ainsi, l'attitude à adopter est la suivante : flatter légèrement son ego, sans pour autant se soumettre. **Cela pourrait se traduire par :** « Apaiser sa crainte d'être inférieur aux autres tout en se protégeant soi-même et en rehaussant l'estime que l'on a de soi. »

Le but est aussi de détourner ses attaques en l'amenant dans une impasse de discours où il n'aura plus d'autre choix que de laisser tomber. Concrètement, les réponses que vous devrez faire à votre agresseur devront faire en sorte qu'il n'ait pas de prise sur vous et qu'en même temps son attaque soit désamorcée.

Retenez cette règle-là : ne cherchez pas à avoir raison, cherchez à désamorcer l'attaque.

Voici quelques exemples évocateurs qui pourront vous aider.

Je nomme AMH l'agresseur-manipulateur-harceleur et LPV la pauvre victime.

Les attaques par la culpabilisation, l'honneur, le respect, etc.

- AMH : Après tout ce j'ai fait pour vous, je vous ai soutenu pour votre concours, vous me devez tout..., vous êtes un ingrat.
- LPV : Vous avez le droit de le penser.
- AMH : Bien sûr que je le pense.
- LPV : C'est ça, vous en avez le droit.

Les attaques par l'affectif

- AMH : Vous me décevez.
- LPV : Ça doit être vrai. Si vous le dites.
- AMH : Bien sûr que c'est vrai.
- LPV : Vous êtes honnête avec vous-même. Bravo.

Les attaques par la peur pour retenir les gens

- AMH : Vous quittez mon service. Pfft, eh bien je vous souhaite bien du plaisir avec votre futur chef.
- LPV : Vous êtes sincère quand vous dites cela ?
- AMH : Absolument.
- LPV : Alors merci bien.

Les attaques liées à l'envie

- AMH : Votre mari est entrepreneur ? Pfft, tous les entrepreneurs sont des voyous...
- LPV : Je ne sais pas, je ne connais pas tous les entrepreneurs. Je ne connais que mon mari et il n'en est pas un.
- AMH : N'empêche..., ce sont tous des salauds.
- LPV : Vous devez avoir raison.
- AMH : Bien sûr que j'ai raison.
- LPV : Eh bien c'est parfait, vous avez aussi raison de le croire.

Les attaques menaçantes (je vais vous faire ceci, je vais vous faire cela)

- AMH : Votre carrière est fichue vous entendez ? Je vais vous briser si vous ne faites pas ce que je vous dis, vous ne savez pas à qui vous avez à faire.
- LPV : Je sais que vous avez un gros pouvoir de nuisance.
- AMH : Absolument.
- LPV : Mais avec toutes vos valeurs et tout ce que vous avez fait pour moi, pourquoi devrais-je plier ? Vous l'avez dit, je suis un ingrat. Vous devriez vous adresser à quelqu'un qui comprenne tout l'intérêt qu'il y a à travailler avec vous. Moi, je n'y arrive pas. Vous l'avez dit vous-même.

Les attaques personnelles (1)

- AMH : Vous avez grossi non ?
- LPV : Oui, ça rassure les femmes.
- AMH : Ah ben avec vous elles doivent être bien rassurées.
- LPV : Absolument. C'est pour cela que j'en rencontre autant d'ailleurs.

Les attaques personnelles (2)

- AMH : On vous remarque avec de telles couleurs sur vous.
- LPV : C'est mon but.
- AMH : Ah bon ? Il faut aimer...
- LPV : Moi j'aime.
- AMH : Vous n'êtes pas difficile.
- LPV : Vous avez le droit de le penser.

Bien entendu, les cas de manipulations sont innombrables et, en conséquence, les réponses de défense seront aussi nombreuses que le nombre de victimes.

C'est pour cela qu'il faut s'entraîner à ce genre de réponse afin qu'elles deviennent des réflexes. Le but est vraiment d'éviter la violence sans pour autant se laisser faire. Tous ces exemples sont utilisables dans la vie professionnelle au sein de la territoriale, mais une fois acquis ces réflexes, vous réaliserez que vous pouvez les utiliser dans tous les contextes puisque malheureusement, lorsque l'on est un manipulateur, on ne l'est pas qu'au travail.

Et au cas où vous aimeriez avoir en poche une seule phrase de contre-manipulation, voici celle qui désamorce toutes les situations :

Vous avez le droit de le penser (ou vous avez raison de le penser).

Cette phrase est une vraie formule magique tant elle désarçonne l'attaquant qui en fait s'attend à une riposte et à qui vous donnez une caresse.

6. S'affirmer et dire non

Lorsqu'il est question de manipulation, le point de départ pour apprendre à se protéger de tout type de manipulateur est de savoir s'affirmer et de dire non.

Je vous livre donc ici un extrait conséquent de mon ouvrage *Prendre en main sa carrière territoriale* qui traite justement des raisons qui font qu'il nous est parfois difficile, voire impossible, de dire non et de nous affirmer alors que c'est ce que nous souhaitons le plus.

Si nous n'arrivons pas à dire non à un simple collègue de travail, comment nous serait-il possible de refuser de nous laisser manipuler par les plus pervers d'entre eux ?

Comment se fait-il que nous n'arrivons pas à nous affirmer et à dire non ouvertement sans peur du jugement ?

Nous avons ce « **Non** » au fond de la gorge. Mais il n'y a rien à y faire, nous n'arrivons pas à le faire sortir.

Nous aimerions le crier, le hurler, afin de nous soulager.

Mais, que ce soit pour nos amis ou nos ennemis, nous n'en faisons rien.

Il existe de nombreuses raisons à cela mais toutes ces raisons sont souvent regroupées en 3 grands thèmes.

Ces thèmes sont :

- le rapport que nous entretenons avec l'autorité depuis que nous sommes enfants ;
- la sensibilité que nous avons développée par rapport à la culpabilité ;
- la peur de ne plus être aimé par nos pairs ou nos proches.

En résumé, parce que, enfants, nous aurons eu un ou deux parents démesurément autoritaires ou particulièrement présents, parce que la culpabilité aura été souvent au cœur de notre éducation et parce que nous n'aurons pas reçu la reconnaissance et les témoignages d'amour qui nous étaient nécessaires, nous aurons un mal fou à nous affirmer et à dire non.

Décryptage.

a) Le rapport à l'autorité

« Si je dis non, je vais devoir affronter l'autorité. »

Parce que les agents auront eu un parent autoritaire – un père particulièrement dominant ou une mère castratrice – ils auront plus de mal que les autres à affronter l'autorité présente au cœur des institutions territoriales.

Cela s'observe notamment dans des familles de fonctionnaires ou de militaires où la discipline est de mise.

On peut le trouver aussi dans des familles aux origines fortes, latines et méridionales, où l'autorité règne en la personne du patriarche. Cela peut aussi s'observer dans certains milieux bourgeois où la religion, la famille et l'omerta règnent en maître en tant que symboles de vie du cocon familial. De la même manière, les personnes dont les familles issues de milieux professionnels particulièrement difficiles, tels que les milieux de la terre, seront aussi disposées à un rapport spécial avec l'autorité.

Dans tous ces milieux-là, l'important c'est l'honneur, le sacrifice, la bienséance, le travail acharné. Les enfants doivent s'intégrer dans le moule.

Dans de tels environnements, dire non, parler librement, s'exprimer, communiquer, expliquer ce que l'on ressent, ne pas faire comme les autres, est un signe de rébellion.

Et la rébellion doit être brisée.

b) La culpabilité

« Si je dis non, je vais me sentir coupable car les choses tourneront moins bien à cause de moi. Ce sera ma faute. »

« Regarde tous les efforts que l'on fait pour toi. Nous nous sacrifions pour que tu réussisses », est un exemple parfait d'éducation culpabilisante qu'il n'est pas rare de trouver chez les familles de fonctionnaires.

D'autres variantes existent : *« Si je suis en colère, c'est de ta faute »* ou *« Si tu n'es pas gentil, je t'aimerai moins »*.

Parfois même, cette culpabilité n'aura pas été exprimée par les parents. Mais un parent très en demande aura bien fait sentir, sans rien formuler, qu'il attend quelque chose de l'enfant et que si les choses ne tournent pas rond, c'est sa faute.

Les enfants sont des êtres égocentriques et ne devraient pas avoir à consoler leur parent pour leur mal-être d'adulte.

Donc, si leur mère était toujours en demande affective, toujours un peu triste et véhiculant un non-dit porteur d'idées telles *« Si tu t'en vas, je suis triste »*, *« Ne me laisse pas, je ne vais pas bien »*, ces personnes auront développé un rapport ténu à la culpabilité.

Pour ces raisons, les victimes accepteront des heures en plus, un salaire faible, un métier insatisfaisant, des réprimandes, des moqueries, etc. Tout cela parce qu'elles auront peur d'affronter cette culpabilité qu'elles ont intégrée **de manière cellulaire** et qui les empêche littéralement de dire non.

Donc d'avancer.

Donc de vivre.

c) La peur de déplaire

« Si je dis non, on va moins m'aimer, je serai mis de côté. »

Les fonctionnaires territoriaux, à l'image de nombreuses catégories professionnelles, sont des personnes en quête de reconnaissance forte.

Ils entrent dans la fonction publique territoriale parce que le service public donne un sens à leur activité professionnelle. Ils aiment à penser que leur travail sera visible par les administrés et que donc ils seront appréciés pour cela.

Le travail fournit une identité et la reconnaissance émise pour ce travail et devient presque l'ADN de l'agent.

En résumé : si l'on apprécie le travail de l'agent, on apprécie l'agent.

Les fonctionnaires territoriaux ont donc besoin d'être aimés. Beaucoup. Vraiment beaucoup. Et ceci est vrai de l' élu jusqu'à l'agent administratif.

Pour cette raison, de nombreux fonctionnaires auront peur de dire non car, s'ils disent non, il est possible que leur entourage professionnel les aime moins.

Là aussi, ce phénomène sera accentué pour des agents qui auront souffert d'une vraie carence de reconnaissance dans leur enfance. Par exemple, s'ils ramenaient régulièrement des 19/20, personne ne leur a jamais dit « **Félicitations** ».

L'excellence était quelque chose de normal. On n'attendait pas moins.

Pour eux, les remarques fusaient d'ailleurs plutôt lorsque les notes étaient mauvaises.

Et en prime, ces remarques provenaient de parents qui eux-mêmes n'avaient même pas réussi à avoir un certificat d'études ou autre brevet des collèges.

Comme pour la territoriale où l'on ne vous dit jamais quand vous avez bien travaillé.

C'est uniquement lorsqu'il y aura un souci qu'un manager incompétent, jaloux de ses compétences, viendra humilier un agent en public, histoire de le culpabiliser et d'asseoir son autorité.

Pour toutes ces raisons, dire non risque d'exposer beaucoup trop l'agent à un désamour direct et, en conséquence, ce dernier préférera ne rien dire et rester en retrait.

d) *Le paradoxe ultime*

Inconsciemment, nous avons tendance à nous rapprocher de situations relationnelles connues et vécues lorsque nous étions enfants car celles-ci ont tendance à **nous rassurer a priori**.

Pour cela, sans le vouloir vraiment, certains agents reproduiront certains schémas comme si, par défaut, certaines situations mêlant l'autorité, la culpabilité et la reconnaissance les appelaient de manière naturelle.

Concernant la fonction publique territoriale, **cela correspond à replonger directement dans le berceau de toutes les frustrations et de toutes les déconvenues possibles et inimaginables**, tant cet environnement professionnel pourrait être à lui seul un symbole de l'autorité et du paternalisme, de la culpabilité et de la quête d'amour et de reconnaissance.

A priori, nous retomberons donc facilement dans les bras d'un manager autoritaire, paternaliste, que nous voudrions affronter régulièrement mais à qui nous ne pourrions dire non et face à qui nous ne pourrions nous affirmer. Écrasés par la culpabilité et ce besoin d'amour si fort.

Mais au final, cette situation réactivera les blessures du passé et amènera par là même cette inaptitude à nous comporter comme nous le devrions.

Pour casser ce cycle et arriver à s'affirmer, et à dire non une bonne fois pour toutes, l'important est de trouver un lien entre la situation vécue enfant et celle reproduite adulte, dans le cadre professionnel, afin de la comprendre pour mieux l'éviter à terme.

Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que pourra être mis en œuvre le plan d'action qui suit dans les paragraphes à venir.

7 - Les sources du mal

Lorsque nous sommes face à un manipulateur ou que nous en avons été la victime, le réflexe le plus fréquent que nous adopterons sera de comprendre. Nous voudrions savoir pourquoi les choses se

sont passées ainsi, pourquoi cet individu est ce qu'il est et comment nous avons fait pour en devenir la victime.

Pour ce qui est des fonctionnaires territoriaux, la question qui pourrait se poser de manière générale est la suivante : comment se fait-il qu'apparaissent au grand jour autant de cas de personnes harcelées, brisées et en souffrance suite à des phénomènes de manipulations malsaines ?

Je vous apporterai une piste de réponse plus avant dans ce texte après avoir balayé des sources possibles faisant que certains individus deviennent des manipulateurs en puissance.

En outre, pour chaque source possible, je vous présenterai des applications « territoriales » concrètes et quotidiennes de ces actes de manipulation.

Pour notre cas personnel, si nous poussons plus loin, nous voudrions savoir si c'est notre attitude qui a pu déclencher cela. Nous nous demanderons si nous avons quelque chose à nous reprocher. Selon les cas, selon notre degré de passion et d'engagement, espérons-nous changer le manipulateur, lui montrer qu'il a tort et qu'il pourrait s'améliorer. **Pire** : peut-être essaierons-nous même de continuer à lui plaire, à le satisfaire afin de lui montrer que nous ne méritons pas son acharnement.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, nous lui trouverons même des excuses.

En résumé : nous tenterons de trouver des raisons logiques à la crise qui aura été traversée, nous élaborerons des scénarii de justifications alambiquées et nous tenterons de refaire l'histoire encore et encore jusqu'à épuisement.

En réalité, c'est l'inverse qu'il faudrait faire. Il faudrait se dire qu'il n'y a pas de raison spécifique. Il faudrait se raisonner et réaliser que certaines personnes se lèvent le matin simplement pour voir le monde brûler et il n'y a pas de justification à cela. Pourquoi font-ils le mal ? Peu importe, c'est ainsi. L'important est de se protéger.

D'un point de vue personnel, il faudrait se dire qu'un ensemble de circonstances a fait que nous avons été confrontés à un manipulateur et qu'il nous faut désormais avancer et vivre avec. Et c'est tout.

Sauf que, parce que la victime du manipulateur ne croit pas en la perversité, parce qu'elle est motivée, sincère, dévouée, généreuse et engagée, elle ne peut se résoudre à accepter l'idée que certaines personnes n'ont qu'un seul but dans la vie : casser, maîtriser, briser, diviser, soumettre, jouir de la souffrance des autres. Elles n'acceptent pas l'idée que ces mêmes personnes n'ont pas confiance en l'être humain ni en la vie et que le filtre au travers duquel elles voient le monde est celui de la paranoïa, de la peur et du conflit.

Ainsi donc, puisqu'il nous faut parfois comprendre les choses et essayer de mettre un nom et des concepts sur certains types de souffrances, voici des éléments qui pourront amener certains individus à devenir des manipulateurs en puissance.

a) Avant tout : être précis

Avant de nous lancer dans une liste de critères qui ne seront pas forcément exhaustifs tant le sujet est complexe, il faut savoir nuancer le concept de manipulateur tant il y a d'écart entre la personne qui vous fera une petite remarque de dévalorisation sur votre manière de vous habiller – qui sera donc un peu jalouse mais ne vous voudra pas obligatoirement du mal – et le manipulateur pervers qui voudra vous soumettre, vous asservir et vous écraser jusqu'à pouvoir jouir de sa victoire psychologique.

Autre chose à bien discerner : quel que soit le degré de violence de la manipulation, il y a deux types de manipulateurs. Il y a celui qui ne sait pas qu'il est manipulateur et qui est convaincu d'être dans son bon droit, et il y a celui qui sait qu'il est manipulateur et qui jouit volontairement de la souffrance qu'il prodigue.

En lisant ce qui suit, vous serez sûrement tenté de vous dire : « *Ouh là..., mais je suis un manipulateur, je dois faire attention* ». Et en cela, vous serez une personne saine puisque vous saurez vous remettre en question. Le manipulateur, lui, ne se remet jamais en question : soit parce qu'il est étranger à lui-même, soit parce qu'il désire faire souffrir les autres consciemment et qu'en conséquence il décide sciemment de continuer à agir tel qu'il le fait. Nous faisons tous de la manipulation. Mais nous ne sommes pas tous des manipulateurs.

Enfin, la manipulation est une relation qui s'inscrit entre deux individus. Cela signifie qu'au delà des règles énoncées préalablement ou dans ce qui suit, il n'y a pas deux situations identiques, et c'est bel et bien dans la spécificité des personnalités que se joue la sortie d'un contexte de manipulation. Comme pour le mensonge ou le harcèlement, il faut être deux pour que la manipulation agisse. Ainsi, c'est aussi en comprenant pourquoi nous nous retrouvons victime d'un manipulateur et ce qui nous a poussé à entrer dans cette relation que nous pourrions mieux nous en sortir et surtout ne plus la reproduire.

b) La composante générale

Ce qui se retrouve chez tous les manipulateurs, c'est qu'ils ont une estime d'eux-mêmes défaillante au possible. Cet état intérieur les amène à rabaisser les autres afin de se sentir supérieurs.

Ce sont des êtres pétris de peur, baignant dans un sentiment d'infériorité tel qu'ils ont besoin de canaliser et de formater leur entourage afin que cela les rassure. Ils ont peur du changement, de la dérive, de la prise d'initiative. Terrorisés à l'idée qu'ils ne peuvent maîtriser le cours des choses, ils rigidifient leur vie ainsi que celle des autres afin de diminuer leur niveau d'anxiété.

Plus les personnes seront motivées, dynamiques, fortes, autonomes et entreprenantes, plus ils tenteront de les étouffer, de les anesthésier, de les diminuer. Obsessionnel s'il en est, le manipulateur pourra rapidement s'acharner s'il voit que la personne en face de lui tient bon et résiste. « *S'il ne cède pas, c'est qu'il est plus fort que moi, donc je dois le soumettre, l'asservir, et après je me sentirai mieux.* »

C'est pour cette raison que vouloir raisonner un vrai manipulateur ne sert strictement à rien. S'il est narcissique et s'il a été habitué à être porté aux nues, son ambition dévorante de suprématie et de recherche d'attention l'amènera à des extrémités que les victimes, généralement positives et en quête de choses simples, auront du mal à percevoir tant leur filtre respectif de perception du monde sera à l'opposé.

c) Différentes origines du mal

> L'abandon : Je te contrôle de peur que tu t'en ailles

Un enfant qui aura vécu un sentiment d'abandon à cause de parents absents ou peu disponibles pourra devenir manipulateur dans la mesure où il essaiera de contrôler son univers et tentera sans cesse d'éviter de revivre ce sentiment d'abandon toxique familial, et ce en maîtrisant et en cloisonnant son entourage proche.

C'est ce que fera le manager territorial lorsqu'il voudra retenir des agents coûte que coûte de peur qu'ils lui échappent.

> La dévalorisation : Je te rabaisse pour me rehausser

Une personne qui aura été dévalorisée et rabaisée dans le cadre d'une éducation trop rude et trop rigide pourra être tentée de se rehausser elle-même tout au long de sa vie en contrôlant les autres et, en outre, en répercutant régulièrement cette autorité disproportionnée dont il aura été victime et qu'il utilisera pour maîtriser de manière illusoire son environnement. L'important c'est d'être plus haut que les autres.

C'est ce que fait la secrétaire qui ne cesse d'être jalouse du niveau de vie de sa collègue de travail ou bien de son niveau d'éducation et qui jour après jour dévalorisera ses propos, ses actions, et fera en sorte de dénigrer l'individu tout entier avec parfois comme volonté de l'anéantir ou de le pousser à partir.

> La honte

Une personne qui aura été élevée dans le culte de la honte, du non-dit, du tabou, qui aura porté de trop lourds secrets à un trop jeune âge, qui aura subi des abus moraux ou incestueux tels que des confessions sur la vie privée et intime de ses parents et qui, en outre, aura été victime de dévalorisation de la part de ses parents ou de moqueries répétées, sera chargée d'une honte toxique et sera particulièrement sensible à ce que pourront penser les autres. Elle sera donc tentée de vouloir contrôler tout ce qui se dit, tout ce qui se fait. Elle divisera pour mieux régner, créera des clans.

C'est le cas de cet élu qui, de peur qu'une erreur de communication ne se glisse dans une plaquette à destination du public, assommera ses équipes d'une pression démesurée et tentera de briser les plus calmes et les plus sereins des agents impliqués. C'est aussi le cas de ce directeur qui n'ose aller parler aux utilisateurs de l'application informatique que ses équipes ont déployée et qui est la cause de la perte de données stratégiques. Plutôt que d'affronter la honte de devoir regarder son homologue dans les yeux et d'assumer son erreur, il ira plutôt dénoncer un bouc émissaire au DGA ou à l'élus dont il dépend.

> La peur

Des personnes élevées dans la peur, quelle qu'elle soit : peur des autres, peur des entreprises, peur des grandes villes, peur de la différence, peur de la crise, utiliseront un filtre de perception de la vie liée à cette même peur et au danger. Seule solution pour survivre : être fonctionnaire et se dire que seuls les fonctionnaires peuvent survivre à notre époque. Parce qu'ils auront peur de tout, il faudra qu'ils fassent peur aux autres. Pourquoi ? Parce que si tout le monde a peur comme eux, cela les rassure et ainsi ils ont moins peur.

C'est le cas de ces personnes qui, lorsque j'ai annoncé que je devenais entrepreneur, m'ont dit, alors qu'ils n'avaient jamais été que fonctionnaires dans la vie, que, je cite au mot près, « *je risquais de faire un AVC car le métier du coaching et de la formation est un métier à haut niveau de stress* », ou que « *j'allais être dévoré vivant car les consultants sont tous des requins* ».

Que ces personnes se rassurent : jusqu'à présent, tout va bien.

> La double contrainte

La double contrainte est l'arme absolue pour créer chez les personnes un climat d'insécurité émotionnelle propice à créer des manipulateurs. La double contrainte, c'est le fait de dire à un enfant : « *Tu sais, tu peux me parler si tu veux arrêter de faire du sport le mercredi* », et lorsque le même enfant dira qu'en effet il préfère s'arrêter, l'assommer de réprimandes violentes et culpabilisantes en lui expliquant qu'il est un ingrat, qu'il ne sait pas la chance qu'il a, etc.

La double contrainte rend fou car l'on ne sait plus si l'on doit agir ou pas. Plus l'insécurité sera imprégnée en l'individu, plus il sera tenté de reproduire lui-même la double contrainte et de devenir manipulateur afin de contrôler le monde qui l'entoure.

C'est ce que fait votre directeur lorsqu'il vous promet en privé de soutenir la réforme que vous allez proposer et qui vous désavoue en public car il aura lu dans le regard des autres participants que cette réforme risque d'être impopulaire.

> Le destin

Comme expliqué plus haut, il faut savoir arrêter de chercher des raisons. Pourquoi cet individu est-il un manipulateur ? Car c'était son destin. Un ensemble de circonstances a fait que cet individu a peur, qu'il est plein de rage réprimée, qu'il veut contrôler et asservir les gens qui l'entourent. Qu'il en soit conscient ou pas importe peu : il est ainsi et il faut absolument le fuir ou le contre-manipuler afin que ses actions malveillantes ne nous atteignent plus.

Au final...

Les managers, à supposer qu'ils ne soient pas eux-mêmes des personnes manipulatrices, ont un rôle primordial à jouer dans la protection de leurs agents en ce qui concerne les manipulateurs. Être victime d'un manipulateur est une épreuve vécue souvent comme de la tyrannie, et qui peut laisser à la victime de graves séquelles. Mais cela peut devenir bien pire lorsque ladite victime sentira qu'elle n'aura pas été soutenue. Ce qui arrive malheureusement bien trop souvent. Pour cette raison, les managers peuvent influencer sur le cours des choses si eux-mêmes savent se protéger des manipulateurs en les détectant, mais aussi soutenir toute personne qu'ils identifieront eux-mêmes comme une vraie victime.

II • Quand tout a échoué

« Commettez des erreurs par ambition. Non par paresse.
Développez la force de faire des choses osées, pas la force de souffrir. »

Machiavel

A - Vous devez pouvoir faire bouger les choses !

Cela risque de ne pas plaire à certains d'entre vous qui liront ces quelques lignes, mais la réalité est que, quels que soient les blocages auxquels vous êtes confrontés, vous devriez pouvoir faire bouger les choses. Ce ne sont pas les grades, les primes, le nombre d'agents, les budgets qui sont la source de grandes réalisations : ce sont les individus.

Si ce qui vous entoure vous semble être un problème permanent, c'est peut-être que, tout simplement, vous n'aimez pas votre environnement ou ce que vous faites. Lorsque le monde entier semble tourner mal, c'est parfois nous-mêmes qui avons du mal à le supporter en l'état. Et, en conséquence, c'est notre propre vision du monde qu'il faut accepter de modifier. J'ai rencontré tout un tas de managers qui, même s'ils s'en plaignent, arrivent à affronter leur quotidien de fonctionnaire territorial sans être dans un malaise permanent. Ce qu'ils font leur plaît et, en outre, ils ont en eux suffisamment de capacité de recul pour se concentrer sur ce qu'ils peuvent faire évoluer et laisser de côté ce qui est immuable.

Ceux qui arrivent à leurs fins sont ceux qui savent briser leurs chaînes, contourner certaines règles, affronter leurs peurs. Ils ne craignent pas de se faire taper sur les doigts et **injectent un engagement sans fin dans leur vision**. N'attendez pas cette promotion que l'on vous promet depuis trois ans pour changer les choses : commencez à créer le changement dès maintenant.

Pour prendre un exemple personnel, lorsque j'ai réalisé que je pouvais apporter ma contribution à la préparation au concours d'ingénieur territorial dans ma collectivité, et ce, de manière significative, je n'ai pas attendu une lettre de mission pour le faire : je l'ai fait. J'ai réservé les salles, le vidéoprojecteur et programmé les séances. J'ai informé les personnes intéressées et prévenu la hiérarchie après coup : **« Messieurs les directeurs, je formerai vos agents à leur concours tous les vendredis après-midi pendant un mois. Je tenais à vous en informer par rapport à leur plan de charge, etc. »**

Cela n'a pas plu à tout le monde, loin s'en faut. Mais je n'avais pas le temps de négocier cela avec six directeurs, alors qu'à l'époque je n'avais pas encore accès au comité de direction. Certes, ce n'est pas comme cela que l'on fait. Mais que croyez-vous que l'on m'ait dit lorsque 9 candidats sur 10 réussirent leur concours cette année-là ? Et le 10^e l'année suivante.

N'attendez-pas que votre rêve vous soit porté sur un plateau : créez votre réalité maintenant. Et si vous n'avez pas la force de le faire, si vous n'en avez pas envie, si cela vous semble trop dur ou compliqué, c'est qu'il y a un souci quelque part. Dans ces cas-là, il y a de fortes chances pour que vous soyez dans l'impasse neutre.

B - Vous êtes dans l'impasse neutre

Qu'est-ce que l'impasse neutre ?

Une zone où toute votre énergie est diminuée, atténuée. Une zone où vous n'avancez plus personnellement ni intellectuellement. Vous n'existez plus et vous vous sentez inutile jour après jour. Dans cette zone, vous n'avez plus un métier : vous avez un fardeau rémunéré. Vous n'avez plus d'idée : vous exécutez. Votre cerveau présente un électroencéphalogramme quasiment plat et votre intelligence vous semble être attaquée huit heures par jour.

Comment sait-on que l'on est dans l'impasse neutre ? Plusieurs symptômes permettent de savoir si vous êtes dans cette impasse ou pas.

Voici ces symptômes :

- le lundi matin, vous pensez déjà au vendredi soir ;
- vous vous endormez régulièrement en réunion (ou ailleurs) ;
- vous vous éparpillez sans cesse et ne terminez jamais ce que vous commencez ;
- vous ne pouvez vous concentrer plus de 1 minute : vous « checkez » vos mails compulsivement toutes les 10 secondes et vous procrastinez toute la journée ;
- vous êtes l'expression de la râlerie permanente : rien ni personne ne vous satisfait. Tout le monde vous énerve, le système est pourri. Bref, rien ne va dans votre univers et vous faites en sorte que tout le monde le sache ;
- vous ne pensez qu'à votre passion ou votre projet personnel du moment (celui qui vous permet de vous réaliser et de vous épanouir les soirs et week-ends, à tel point que vous prenez même sur votre temps de travail pour le faire avancer) : construction de votre maison, groupe de musique, association de théâtre, club de football... ;
- jour après jour, vous avez l'impression de désapprendre, de ne plus savoir rien faire de concret. Vous avez l'impression que votre cerveau est utilisé à 1 % de ses capacités.

J'ai passé un long moment dans cette impasse neutre. C'est pour cela que j'en parle si bien. J'ai côtoyé aussi pas mal de territoriaux qui y ont fait un séjour temporaire. D'autres y sont encore. Malheureusement. L'important pour quiconque est, bien entendu, de pouvoir sortir de cette impasse.

Pour cela, il faut se poser une fois de plus les bonnes questions.

Et pour se poser **ces bonnes questions-là**, il faut d'abord connaître ses propres valeurs. Et malgré ce que dit une phrase régulièrement détournée : vous n'êtes pas seul à avoir des valeurs, nous avons tous des valeurs.

C - Trouver vos valeurs

« La valeur morale ne peut pas être remplacée par la valeur intelligence, et j'ajouterai : Dieu merci ! »

Albert Einstein

Extrait de *Comment je vois le monde*

1. Nous avons tous des valeurs

« **Moi, je suis une personne de valeurs.** » Nous avons tous entendu ou prononcé cette phrase un jour ou l'autre. Elle sous-entend que son auteur est chargé de valeurs aussi nobles que l'honnêteté, la justice, l'honneur, le respect, etc.

Sauf que, d'une part, les valeurs humaines ne se limitent pas à ces quelques valeurs énoncées et que, d'autre part, tout le monde a des valeurs. Il n'y a pas de blanc ou de noir, de bien ou de mal. Il n'y a pas « ceux qui ont des valeurs (les purs) » et « ceux qui n'ont pas de valeurs (les méchants) ».

Par exemple : le défi est une valeur.

Prenons mon cas : si vous me donnez une activité qui ne présente aucun défi, je retourne immédiatement dans l'impasse neutre. Si ce n'est pas complexe, chargé d'embûches, ce n'est pas intéressant pour moi. Si mon cerveau n'est pas utilisé à 100 %, je replonge. S'il n'y a rien à construire et tout à entretenir, à faire vivoter : le résultat sera le même. Si je n'apprends pas dix concepts nouveaux et majeurs par an au moins, le passionné que je suis replonge immédiatement au fond de l'impasse neutre.

Comprenez-vous là où je souhaite vous amener ? Si vous êtes un cadre qui adorez la communication et le contact humain mais que l'on vous charge exclusivement du budget, il est fort probable que vous fassiez rapidement un séjour dans l'impasse neutre. Si vous êtes porté par le sens du partage mais que votre environnement direct est basé sur la division, votre valeur sera là aussi attaquée.

Les valeurs humaines (parfois appelées points d'ancrage en management) sont innombrables :

- pouvoir hiérarchique ;
- possession matérielle ;
- exposition médiatique ;
- complexité technique ;
- compétition ;
- respect de l'environnement ;
- partage ;
- apprentissage ;
- loyauté ;
- passion ;
- harmonie ;
- discipline ;
- dévotion ;
- excellence ;
- enthousiasme ;
- patience ;
- amitié ;
- ordre ;
- argent ;
- etc.

Tout bon manager devrait connaître les valeurs de ses agents afin de ne jamais les envoyer dans l'impasse neutre. Et vous-même, vous devez connaître **vos propres valeurs** afin d'exprimer clairement ce que vous voulez car **vous êtes la personne la plus responsable de votre parcours professionnel**. Il est parfois difficile de trouver ses propres valeurs, seul. Un bilan de compétences ou l'appel à un coach (pratique de plus en plus développée, y compris dans la fonction publique territoriale) sont parfois nécessaires pour être clair avec soi-même et comprendre pourquoi vous ne trouvez pas votre place.

Je sais ce que vous pourriez dire à cet instant précis : *« C'est compliqué. On ne fait pas toujours ce qu'on veut. Lorsque l'on est manager, on doit savoir tout faire, même les tâches ingrates. »*

Désolé de vous contredire mais il n'y a pas de raison universelle qui fasse que tout ceci soit inéluctable tout le temps. Bien sûr, si vous êtes seul ou peu nombreux, il sera difficile d'éviter certaines obligations. Mais, dans d'autres cas, savez-vous pourquoi certains managers pilotent le budget en direct alors qu'ils détestent cela ? Parce qu'ils n'ont pas confiance en la personne à qui il pourrait le déléguer. L'argent étant synonyme de pouvoir, il est hors de question pour eux de lâcher le nerf de la guerre. Pourtant, ils ont le choix : celui de déléguer partiellement, de faire confiance tout en pilotant.

Certains d'entre vous seraient sûrement tentés de se demander quel est le rapport entre ses valeurs personnelles et « **faire plus avec moins** ». Eh bien, tout simplement, si vous êtes dans l'impasse neutre, « **faire plus avec moins** » ne signifiera strictement rien pour vous et en aucun cas vous n'aurez les ressources personnelles pour agir et faire ce qu'il faut. Ceux qui font plus avec moins possèdent ces ressources et font en sorte de mettre en œuvre leur vision, leur rêve.

Et vous ? C'est quoi votre rêve ?

2. C'est quoi votre rêve ?

a) Quel est votre but et qu'est-ce qui vous plaît ?

Voilà une des premières questions que l'on doit se poser lorsque l'on n'arrive pas à faire bouger les choses ou, du moins, que l'on n'a même plus envie d'essayer. Si vous êtes dans l'impasse neutre, c'est peut-être aussi que :

- vous n'aimez pas ce que vous faites ;
- vous n'aimez pas l'endroit où vous travaillez.

Et d'ailleurs, il est même possible que ce soit les deux en même temps.

b) Est-ce que votre véritable souhait est d'être directeur ou bien chargé de mission ?

Savez-vous que, parfois, le bonheur se trouve à deux bureaux du vôtre : dans l'autonomie d'une mission ou dans la complexité d'un projet où agissent cinquante intervenants différents ? Savez-vous que, parfois, le fait de faire un pas de côté peut changer un individu du tout au tout. Quel est ce pas de côté que vous pourriez faire pour enfin être heureux au travail ?

Parlez-vous et regardez la vérité en face

Imaginez un dialogue entre deux interlocuteurs. Le premier interlocuteur, c'est vous, maintenant. Le deuxième, c'est vous aussi, mais à 12 ans.

C'est le « vous qui a 12 ans » qui pose les questions.

Alors, j'ai une belle vie maintenant que je suis adulte ?

Est-ce que je fais ce qui me plaît ?

Est-ce que je suis heureux ?

Etc.

Vous pouvez adapter les questions à volonté. L'important sera d'être précis dans vos réponses afin de **regarder la vérité en face**. Soyez honnête envers vous-même et avec ce jeune garçon qui s'adresse à vous. Vous verrez, c'est perturbant au début, mais cela vous permettra d'être clair quant à votre position actuelle.

c) Avez-vous des rêves cachés ?

Soyez honnête et évitez de refouler les réponses qui vous viennent. Rêvez-vous de cette chambre d'hôte que vous souhaiteriez administrer ou bien de cette association d'aide aux SDF ? Peut-être rêvez-vous de ce voyage autour du monde en famille dont vous parlez depuis si longtemps ? Faites la liste de toutes les valeurs qui sont contenues dans votre rêve, et maintenant, essayez de voir quelles missions proposées par votre collectivité pourraient contenir ces valeurs-là. Par exemple, si vous aimez faire des conférences, parler en public, transmettre le savoir, ne pourriez-vous pas faire des interventions pour le CNFPT ou l'université de votre ville ?

Une des amies a un collègue de travail qui, tout en gardant son emploi de chargé de mission dans sa collectivité, a négocié un temps partiel de 60 %. Il a utilisé les 40 % restants, tout d'abord, pour obtenir un diplôme de psychologie, et ensuite, pour devenir psychologue pour le compte d'une association qui s'occupe d'enfants en détresse.

Si « cela ne va pas », peut-être que l'aventure que vous recherchez se trouve simplement dans le fait de demander un temps partiel de 80 % et de passer les 20 % restants à exercer une mission qui vous nourrisse, qui vous épanouisse.

Si, une fois de plus, les réponses qui vous viennent face à ces arguments sont du type « *cela est compliqué* », « *cela ne se passe pas comme cela* », « *je n'y crois pas* », etc., je me dois d'être honnête avec vous : il vous faut immédiatement vous arrêter de rechercher un idéal.

Ce que vous recherchez n'existe pas, et si vous pensez que c'est le monde entier qui tourne mal et que rien ne vaut la peine d'être tenté, c'est que, malheureusement, c'est vous qui avez un souci avec votre environnement. Pas l'inverse.

Il vous faut alors vous poser une ultime question : **êtes-vous vraiment à votre place là où vous êtes ?**

3. Sortir du moule

Il existe des questions qui autorisent un spectre de questions très, très large et qui ne donnent généralement lieu qu'à une réponse des plus étreignées.

Par exemple, voyez la question : « **Que faites-vous dans la vie ?** »

Personnellement, je réponds ce genre de choses : j'élève mon fils, je fais du sport, je fais des conférences en management territorial, je me repose, je prépare les gens aux concours de la territoriale, je lis...

Cela est fait exprès, bien entendu. C'est un trait d'humour car la question sous-entend : « **Quelle est votre activité professionnelle ?** » ou : « **Quel est votre métier ?** » Eh bien alors, pourquoi ne pas poser la question ainsi ? Tout simplement parce que votre entourage direct préférera toujours vous enfermer dans une case, une boîte bien étiquetée et bien rassurante.

Maintenant que la question est précise, que répondriez-vous précisément si l'on vous demandait : « **Quel est votre métier ?** »

Que répondriez-vous ?

« **Je suis attaché territorial.** » Mauvaise réponse, ceci est un grade.

« **Je suis chargé de mission.** » Mauvaise réponse, ceci est un poste.

« **Je suis fonctionnaire.** » Mauvaise réponse, ceci est un statut.

« **Je suis ingénieur. J'exerce les missions d'ingénieur spécialisé dans la voirie au sein de ma collectivité.** » Ah, ah ! nous nous rapprochons de la vérité...

Il est vraiment compliqué d'exprimer en quelques mots synthétiques ce qu'est notre métier. Il est difficile de manière synthétique de le dire car nous avons tendance à nous identifier, selon qui nous sommes, à notre grade, à notre statut ou à notre poste, voire à notre dernier diplôme.

Rassurez-vous, cela est vrai pour la plupart des gens et dans n'importe quel type de société.

Concernant la fonction publique territoriale, que ce soit en jury de concours, en préparation à ces mêmes concours ou lors de mes propres FIA, j'ai toujours été surpris d'entendre des gens présenter leur situation professionnelle et finalement de ne pas savoir précisément ce qu'ils faisaient.

Il suffisait de poser une ou deux questions précises telles que : « *Mais, concrètement, quelles sont vos missions ?* », pour que le château de cartes de la personne concernée s'effondre. Cela n'est pas sa faute et, d'ailleurs, il n'y a pas de faute.

Comme évoqué en début d'ouvrage, il faut juste réaliser que certains postes sont parfois créés à toute vitesse pour ne pas perdre un poste attribué à la collectivité. Ainsi, sont parfois créés des postes fantômes (ou presque) afin de garder un effectif chargé « au cas où ». « **Faire plus avec moins** » implique de contrer cette tendance afin que vos agents sachent ce qu'ils font au quotidien et ce que l'on attend d'eux précisément. Sinon, c'est l'impasse neutre qui les guette et qu'ils rejoindront un jour ou l'autre.

D - Construire sa carrière

« Vous avez toujours le pouvoir de réclamer la carrière que vous méritez simplement en refusant de suivre le même chemin que tous les autres parce que tous les autres en question sont déjà en train de faire cela. »

Seth Godin

Extrait de *Tribus*

Nous sommes entrés dans l'ère de la société zapping.

Du point de vue professionnel, cela signifie que les individus restent de moins en moins dans une société ou une collectivité pendant trente ans dans le même service. En effet, cette mentalité n'est plus d'actualité. Pourquoi ? Car les populations des pays industrialisés sont désormais en quête de sens. Rétrospectivement, les gens issus de la période d'après-guerre ont tellement vécu le manque de tout (argent, nourriture, loisirs, etc.) qu'ils étaient heureux d'être là et de pouvoir prétendre à la propriété, aux congés payés, à un pouvoir d'achat, aux loisirs. Ils avaient un but, une cible à atteindre. Mais pour ceux qui sont nés dans cette société de consommation hyperaccélérée qui nous sature régulièrement de messages ciblés sur les possessions et les acquisitions, la donne n'est plus la même. Bien avant 30 ans, les individus possèdent un appartement, des meubles Ikea ou un écran LCD bientôt jetable. En conséquence, la question qui se pose rapidement est : qu'est-ce que je fais de ma vie ? Est-ce que ce que je fais présente un sens ? Le lieu de travail n'est plus qu'un lieu de perception de salaire : cela doit être aussi un lien d'épanouissement professionnel. En conséquence, la quête de sens devient plus forte que l'acquis matériel. Au final, lorsque ces agents s'ennuient, ou sont mal-traités pas des managers qu'ils ne respectent pas, des managers qui ne leur laissent que des miettes gardant le meilleur pour d'autres, les individus sont désormais prêts à quitter un environnement sécurisant et protecteur afin de trouver leur place.

Ces personnes-là ont fini d'avoir peur et prennent des risques. Elles lâchent prise complètement : elles se sentent bloquées par rapport à un environnement qui ne leur convient plus. Le problème est que certains décideurs territoriaux n'ont pas encore saisi cette nuance de mentalité. Pensant pouvoir retenir ces agents avec une énième promesse qu'ils ne tiendront pas, ils prononcent au final des phrases telles que « **si ces agents ne sont pas contents, qu'ils aillent voir ailleurs** ». Vous savez ce que font ces agents ? Ils vont voir ailleurs. Pas parce qu'ils pensent que c'est mieux. Juste parce que c'est ce qui leur correspond.

1. Mobilité ou disponibilité

« **Trinity** : Personne n'a jamais fait cela avant.
Neo : C'est pour cela que ça va marcher. »

Matrix

Pourquoi est-ce que je vous parle de mobilité ou de disponibilité alors que notre sujet est de faire plus avec moins ? Tout simplement parce que le « faire plus avec moins » passe aussi par le turnover, par le mouvement et par l'épanouissement de tous : ceux qui restent et ceux qui partent. Ainsi, de la même manière que le management hiérarchique à outrance est en train de décliner petit à petit et se trouve remplacé par le management autour de la communauté ou de la tribu, voici ce à quoi doivent s'attendre les décideurs territoriaux : les cadres supérieurs partiront de la fonction publique territoriale si elle ne tient pas ses promesses. Certains cadres ne le voient pas. Ils n'ont pas la vision et pensent que parce qu'eux-mêmes sont restés dans la même voie plus de vingt ans et que cela leur plaisait, tout le monde devrait faire pareil.

Le discours « **Pourquoi sont-ils mécontents ? Ils ont un bon salaire, des congés, et en plus, ils ont un rythme de travail correct. Personne ne les ennue et ils râlent tout le temps...** » ne suffit plus à retenir les gens. Les gens veulent plus : ils veulent faire partie de quelque chose de plus grand,

quitte à perdre 50 % de leurs acquis. Les gens veulent construire leur vie à la hauteur de leurs rêves et sont prêts à prendre les risques qu'il faut pour y arriver.

Voici quelques exemples de personnes qui, entre 2009 et 2010, ont fait le choix le plus improbable qui soit : remettre en cause le *statu quo* et quitter le confort d'une collectivité pour aller dévorer le monde. J'ai rencontré la plupart de ces personnes, sauf l'une d'entre elles qui a fait connaître son histoire par voix de presse, suite à la parution de son livre.

Une responsable de la formation continue d'un service d'État quitte son poste, casse son contrat après cinq ans pour aller travailler chez Adidas.

Un ingénieur en informatique dans une collectivité du sud de la France casse son contrat pour devenir kinésithérapeute.

Une chargée de mission dans une ville du Sud-Ouest pose une disponibilité, écrit un pamphlet sur sa collectivité, écope de quatre mois de suspension mais vend 45 000 exemplaires de son ouvrage.

Un ingénieur en système d'information quitte son poste pour créer une société d'art numérique de portée internationale.

Un chef de projet quitte sa collectivité pour partir vivre au Canada et travailler dans une société privée.

Un ingénieur hygiène et sécurité d'un établissement hospitalier quitte son quotidien 9 h 00-17 h 00 pour créer une société de conseil en hygiène et sécurité à portée nationale.

Un directeur adjoint d'une grande collectivité se met en disponibilité et crée une société de préparation aux concours de la fonction publique territoriale et écrit un livre de management territorial.

Un attaché se met en disponibilité et retourne dans le privé afin de suivre son épouse dans un autre département.

En tant que manager, il vous faut donc vous préparer à ce genre de situations et les anticiper. Si vous souhaitez garder les gens avec vous, il vous faudra leur donner de vraies raisons de rester. Vous ne les garderez pas avec des promesses creuses et des stylos à pointe fine. Vous pourrez peut-être retenir ceux qui vous menacent d'un départ qui aura la forme d'un appel au suicide (« *Retenez-moi, retenez-moi... attention, je vais sauter !* »), mais, en aucun cas, vous ne le pourrez avec quelqu'un qui a une vraie vision de ce que doit être sa vie.

La « sécurité » de l'emploi et les acquis ne sont qu'une illusion et de plus en plus de gens s'en rendent compte. En tant que manager, vous devez réaliser qu'il est possible que certains agents vous quittent et l'accepter. Certains de vos agents partiront dans le cadre d'une mobilité : autre service, autre direction ou autre collectivité. D'autres se mettront directement en disponibilité pour créer quelque chose et vivre une autre histoire.

Vous concernant, vous pourriez être tenté de partir en disponibilité pour créer votre entreprise ou vivre votre rêve. Peut-être souhaiteriez-vous changer de direction et aller vers du développement durable, alors que vous étiez cantonné à gérer des autorisations de programme ou des crédits de paiement ?

Ce sont deux possibilités qu'offre la fonction publique territoriale et il n'y a donc aucune raison de se les interdire. Toutefois, il est primordial que ce souhait de mouvement porte en lui un vrai projet personnel et que cela ne soit pas simplement une fuite en avant. Quoi que vous décidiez pour votre carrière, il est important d'identifier certains points fondamentaux qui permettront d'aborder toute transition dans le meilleur des esprits.

Si certaines de vos valeurs sont « atteintes », altérées ou abîmées dans votre poste actuel, vous devrez faire en sorte de trouver un nouveau poste dans lequel vos valeurs devront être respectées. Si c'est le manque de reconnaissance ou le manque de défi qui vous fait vous sentir mal là où vous êtes, votre responsabilité est de trouver un poste qui réponde spécifiquement à vos exigences.

Le fait est que, si vous ne le faites pas, la frustration et le mécontentement feront de vous quelqu'un de blasé qui ne voudra même plus essayer de faire plus avec moins. Ni même de faire quoi que ce soit. Si vous prenez soin de votre carrière, toute la fonction publique territoriale en bénéficiera. Comme évoqué en introduction, les relations que vous avez établies avec vos pairs font que la

fonction publique territoriale ne serait pas la même sans vous. Vous la modifiez, au quotidien, par votre individualité, par vos qualités et défauts, par vos actions ou inactions.

Ainsi, même si vous décidez de ne plus bouger, en acceptant le *statu quo* et en attendant que « ça passe », vous continuerez encore à agir sur la fonction publique territoriale. Mais croyez-vous vraiment que ce soit dans le bon sens du terme ?

Trois mensonges pour vous retenir

Lorsqu'un agent décide de partir, il va se heurter à certaines marques d'incompréhension, voire de jalousie larvée. Cela ne sera pas affiché directement, mais force est de constater que, lorsque vous bougez, vous amenez votre entourage à se poser des questions et, surtout, vous les renvoyez à leur propre immobilisme. Si eux-mêmes n'ont jamais bougé, vous serez rapidement le symbole du rêve américain fait homme : vous n'aurez pas peur et vous prendrez un risque.

Voici donc les trois mensonges les plus fréquents que l'on peut observer dans de telles situations.

Mensonge n° 1 : « *Ailleurs, ce n'est pas mieux ou c'est pire* » (ou « *l'herbe n'est pas plus verte ailleurs* »). Cet argument n'est même pas un mensonge. **C'est tout simplement de la science-fiction.** Comment ces personnes qui souhaitent vous retenir peuvent-elles savoir si ailleurs, « c'est pire ou moins bien », puisque **elles-mêmes n'ont jamais bougé** et ne sont jamais allées voir ailleurs ?

Mensonge n° 2 : « *Attends, cela va s'arranger...* »

Cet argument relève de l'art divinatoire. Personne ne peut prédire l'avenir, et lorsque vous vous sentez verrouillé dans une grosse organisation, il y a de fortes chances pour que cela reste ainsi longtemps, même si l'on vous promet l'arrivée d'un messie qui changera la donne complètement.

Mensonge n° 3 : « *Vous êtes instable* » (ou « *vous avez la bougeotte* » ou « *vous ne serez jamais satisfait, vous être trop exigeant* »...).

Là aussi, cet argument n'est pas qu'un mensonge : c'est une attaque personnelle. Personne au monde ne peut vous reprocher ce que vous êtes. Vous entendez ? Personne.

Si vous êtes curieux, dynamique, passionné et qu'au bout de trois ans vous vous ennuyez dans un poste, ce n'est pas une tare. C'est normal : la plupart des cadres de grandes entreprises bougent régulièrement parce qu'ils aiment la vie et tout ce qu'elle a à offrir. Une personne qui aura voué sa vie aux espaces verts pendant trente ans ne peut pas comprendre que vous souhaitiez passer de votre spécialité qui est la voirie à celle d'insertion sociale dans le cadre de la politique de la ville.

En résumé : puisque vous prenez un risque et que vous vous donnez le droit de vivre une belle vie professionnelle, ou une belle vie tout court, votre entourage n'a parfois pas d'autre moyen que de vouloir vous retenir avec lui.

Jalousie, jalousie...

En 2009, je me suis mis en disponibilité pour créer une société de formation spécialisée dans la préparation aux concours de la fonction publique territoriale ainsi que tout ce qui concernait le management des hommes dans les collectivités. Cette disponibilité fut aussi très utile pour écrire cet ouvrage. Ce choix, personnel, m'a été dicté par mes valeurs et par ce que je souhaitais faire de ma vie à ce moment-là. Dans le mois qui suivit l'annonce de mon départ, voici ce que m'ont dit deux personnes différentes lorsqu'elles ont su que je quittais momentanément la fonction publique territoriale. Je vous assure que je n'invente rien et que c'est ce qui s'est passé au mot près :

« *J'ai appris que tu partais en disponibilité pour faire de la formation. Bon, euh, je ne voudrais pas te faire peur, mais j'ai un ami qui était formateur et qui, l'année dernière, a fait un AVC. Il n'avait pas 40 ans. Tu imagines ? Tu es vraiment sûr que tu veux partir ? Tu es sûr ? Non, parce que je ne voudrais pas t'inquiéter mais...* »

Voici la deuxième qui est encore plus savoureuse :

« *Bonjour madame Dupire.*

— *Bonjour. Comment allez-vous monsieur Boghossian ?*

— *Très bien. Je viens de poser une disponibilité pour monter ma société de formation.*

— *Ah bon ? Je ne voudrais pas vous faire peur, mais le monde des consultants est un monde de requins sans pitié. Vous êtes sûr ? Non, parce que j'en connais certains qui se sont fait dévorer...* »

Il y a décidément des individus qui n'ont pas compris que l'on pouvait survivre lorsque l'on n'était plus fonctionnaire. Déjà, rassurez-vous : mon système cardio-vasculaire va bien et je n'ai croisé aucun requin ces derniers temps !

Par ailleurs, ce que j'ai retenu de ces deux événements, ce sont les choses suivantes :

- lorsque quelqu'un vous dit : **« Je ne veux pas te faire peur... »**, vous devez comprendre : **« Je vais essayer de te terroriser pour me rassurer moi-même »** ;
- lorsque quelqu'un vous donne des détails sur ce qui va vous arriver, ce n'est pas de vous dont il parle. C'est de lui. Il vous énonce juste ce qui le terrorise lui ;
- si vous êtes quelqu'un de valeur, la personne s'inquiète de savoir comment elle fera sans vous car, lorsque vous serez parti, elle se sentira un peu plus seule.

Ainsi, mobilité ou disponibilité, si vous décidez de faire le pas, accrochez-vous solidement à vos convictions car vous comprendrez rapidement que le monde qui vous entoure n'est pas toujours fondamentalement prêt à ce que les choses changent concrètement.

2. Sortir du moule : votre pouvoir ne se limite pas à ce que vous avez

Qu'est-ce que le pouvoir ? Grande question donnant lieu à de multiples réponses. Cela peut être un pouvoir de décision, un pouvoir budgétaire ou hiérarchique. Cela peut être lié au nombre d'agents dont vous êtes responsable ou au nombre de chaises que l'on vous a accordé autour de votre table de réunion. Vous l'aurez compris, le pouvoir qui est vôtre ne se limite absolument pas au nombre de choses matérielles que vous possédez effectivement ou que vous pensez posséder. Car rien ne vous appartient. Ni le bâtiment de votre direction, ni le téléphone portable que l'on vous a attribué, ni vos agents, ni votre budget. Rien, à part vous-même.

Cela étant dit, la bonne question à se poser est la suivante : **« Alors qu'aujourd'hui je dirige un service dont le budget est de 20 millions d'euros, accepterais-je un poste dont le budget serait de 600 000 euros ? »**

Certains managers ne feront jamais ce pas-là. Trop douloureux pour eux de lâcher prise sur 20 millions d'euros. Mais est-ce que vous seriez prêt à le faire ? Seriez-vous prêt à prendre un risque et mettre sur la table de black-jack une partie de ce que vous avez déjà gagné ?

La question est importante si, actuellement, vous êtes dans un verrou professionnel qui vous amène à réfléchir sur votre situation actuelle.

Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul à vous poser ce genre de questions. C'est d'ailleurs ce genre de raisonnement qui verrouille les opportunités de changement, de mobilité ou d'évolution des individus et des organisations. Les études montrent que 99 % des personnes qui intègrent la fonction publique le font pour la sécurité et la reconnaissance qu'elle semble procurer. Il est donc naturel qu'une fois acquis certains éléments fictifs de pouvoir et de reconnaissance tels que ceux que nous venons de citer, personne ne souhaite les abandonner.

Pourtant, il existe dans votre collectivité des services qui ne possèdent que 600 000 euros de budget et qui possèdent un grand pouvoir ou devrais-je dire une grande puissance. Ces services ont compris que le pouvoir ne se situe pas toujours dans ce que l'on présente à nos yeux.

Ces services-là ont compris ce qu'était le pouvoir. Il réside en un seul mot : **l'influence**.

Votre vrai pouvoir, c'est l'influence que vous avez sur votre entourage au travers de ce que vous faites, de ce que vous dites ou pensez, puis de ce que vous créez quotidiennement. Si vous réalisez cela et que vous comprenez que ce que vous avez réussi jusqu'à présent était en grande partie lié à vous-même et pas spécialement à la débauche de ressources que vous auriez pu mettre en œuvre, vous serez définitivement libre d'aller vers ce qui vous appelle.

Les choses arrivent, non pas parce que c'est juste ou injuste. Elles n'arrivent pas non plus parce que c'est bien ou mal. Elles arrivent parce que quelqu'un l'a décidé. Et s'il l'a décidé, c'est qu'il a été conseillé.

Le vrai pouvoir est celui d'être un leader d'opinion. Une personne qui a une vision telle que son entourage ira naturellement vers elle pour orienter une décision.
Ainsi donc, sortez du moule.

Si vous décidez de rester là où vous êtes, basez votre pouvoir sur votre influence.
Si vous décidez de bouger, ne pensez pas uniquement aux milliers d'euros que vous allez perdre.
Devenez influent et pensez à tout ce que vous allez gagner.

3. Vos meilleurs 20 % et la fidélité envers vous-même

« Connais-toi toi-même. »

Socrate

Vous ne serez jamais une star si vous souhaitez vous corriger sans cesse. Si vous n'êtes pas communicant, améliorez cela un peu mais ne passez pas votre vie à vouloir devenir quelqu'un d'autre. Reconnaissez vos faiblesses une bonne fois pour toutes et acceptez-les. Profitez-en aussi pour lister toutes vos forces et pour les assumer pleinement. Ce sont ces forces que vous devez maximiser pour donner le meilleur de vous-même.

Vos meilleurs 20 % vous permettront de devenir celui que vous méritez d'être. C'est sur cela que vous devez appuyer. En agissant ainsi, vous vous autoriserez enfin de faire le tri dans ce que l'on vous propose. Refuser un poste à responsabilités demande du courage, mais l'accepter si cela vous rebute serait de la pure folie. Si la part de technicien en vous surpasse systématiquement le leader ou le manager, pourquoi lutter éternellement ?

J'ai réalisé cela en 2009. Ce ne fut pas chose simple, mais il m'est apparu évident que je ne serais jamais un bon gestionnaire de budget ou un bon administratif de manière plus générale.

Donnez-moi un budget et vous comprendrez la signification de l'expression « **on dirait une poule qui a trouvé un couteau** ». Il vous faut un arrêté ? Passez votre chemin, sous peine de me voir faire un malaise instantanément. Demandez-moi de gérer la logistique quotidienne d'un bâtiment et vous comprendrez rapidement la signification des mots « dépression nerveuse ».

En revanche, demandez-moi de parler devant 2 000 personnes, de transmettre une énergie, une vision, de porter le projet de mes agents, d'organiser les équipes et leurs modes de fonctionnement, de créer des systèmes de production autoapprenants ou bien de trouver de nouvelles idées d'innovation pour n'importe quel projet, et là, vous comprendrez le sens du mot « épanouissement ».

Il y aura toujours quelqu'un pour vous rebattre les oreilles sur le fait qu'avant d'avoir le bon, il faut avoir le pire. C'est un mensonge supplémentaire. Ceux qui tiennent ce discours-là gardent le bon pour eux et vous refileront (le mot « refiler » est choisi pertinemment) le pire car ils ne veulent pas le faire eux-mêmes. Et si, par hasard, ils vous donnent un jour un peu de bon, ce sera juste pour que vous leur en soyez redevable longtemps, très longtemps... une vie entière, en fait.

La réalité est que, la plupart du temps, nous acceptons certains postes :

- pour faire comme les autres ;
- parce que si nous ne l'acceptons pas, quelqu'un d'autre le fera ;
- pour faire plaisir à la hiérarchie en faisant ce que l'on croit qu'elle espère que l'on fasse ;
- parce que l'on pense que l'on n'a pas le choix ;
- il n'y a pas assez de choix pour faire le difficile.

C'est souvent une erreur qui est la plus grande source de démotivation au cœur des organisations territoriales.

Chers amis, laissez-moi vous dire une chose que personne ne vous dira jamais en situation professionnelle : vous ne devez rien à personne ; vos choix étaient les vôtres et ces choix étaient les bons. Pourquoi étaient-ils bons ? Tout simplement parce que vous les avez réalisés en fonction de vous-même et de votre contexte émotionnel, personnel et professionnel de l'époque. Ces choix ont été faits à un moment donné en fonction de vos critères et en rapport à votre état d'esprit du moment. Ces choix étaient donc bien le reflet de qui vous étiez.

Je déteste le management

Nous sommes en 2007. Je prépare une petite « brochette » de candidats qui passeront bientôt le concours d'ingénieur territorial et principalement l'épreuve orale. La candidate que j'ai en face de moi fait sa simulation de présentation personnelle. Elle explique son parcours et arrive bientôt aux éléments de motivation concernant le passage de ce concours. Il se trouve que je connais bien cette candidate.

« Ainsi, je passe le concours d'ingénieur territorial afin de donner un élément à ma carrière et m'orienter vers des missions de management... »

Stop ! J'arrête la candidate. Le discours sonne creux et impersonnel. Personne n'y croit, elle la première.

« Mélanie. Comptez-vous vraiment devenir manager ?

— Bien sûr que non. Je déteste cela. Mais il semble que ce soit important pour le concours. »

Balivernes. Je lui ai conseillé d'être elle-même et de dire exactement ce qui lui plaisait dans son travail et d'expliquer quel était son intérêt ou sa passion. À cette époque, ce qui lui plaisait vraiment, c'était d'être un expert dans son domaine d'ingénierie. Elle est ingénieur en système d'information et voue une passion à la sécurité des systèmes.

C'est donc ce qu'elle a dit le jour de son entretien. Et c'est pour cela qu'elle a réussi.

C'est ce que nous devrions tous faire chaque fois que l'on nous propose un poste qui ne nous convient pas mais que l'on accepte pour faire plaisir aux gens ou parce que l'on pense que l'on n'a pas le choix.

Si vous vous éloignez trop de vous-même en acceptant des postes qui vous révulsent ou des clés USB en remplacement d'une opportunité ou un bureau plus grand pour vous faire passer une pilule grosse comme le poing, vous en arriverez un jour à détester tout ce qui vous entoure : vos acquis et votre entourage professionnel.

Mais la réalité, la seule vérité, c'est qu'à ce moment-là, à ce moment précis où vous ne pourrez même plus aller au travail sans avoir une boule dans l'estomac, la seule chose que vous détesterez, c'est vous-même. Car, à ce moment-là, vous vous serez trahi définitivement, une bonne fois pour toutes.

Trouvez qui vous êtes et ce que vous voulez faire. Puis, comme Ulysse pour lutter contre le chant des sirènes, accrochez-vous à la rambarde afin d'empêcher le monde entier de vous éloigner de vous-même.

Faire plaisir aux autres ne fait pas partie de vos responsabilités.

Votre responsabilité première est celle que vous avez envers vous-même. Pour vous, vous vous devez d'être bien dans votre vie de territorial. Vous vous devez d'être fidèle à vous-même et à vos valeurs. Vous devez faire en sorte d'exercer un métier qui vous plaise et de vous améliorer sans cesse.

Peut-être vous sentez-vous pris au piège dans votre situation actuelle ? Peut-être pensez-vous qu'il n'est pas possible d'être bien au travail et que ceux qui prétendent se réaliser dans leur « job » sont des menteurs ? Ce n'est pas vrai. S'il vous plaît, ne vous leurrez pas en mettant des barrières pour ne pas affronter ce qui vous dérange ou vous fait peur.

Prendre des risques et agir concerne aussi votre propre carrière et votre propre devenir.

4. Le vrai lâcher prise est douloureux

« Liberté signifie responsabilité.
C'est pourquoi la plupart des hommes la craignent. »

George Bernard Shaw

Vous êtes libre et vous avez le choix, et ce, même si cela ne vous paraît pas évident. Si vous n'arrivez pas à être satisfait et que, justement, votre insatisfaction est chronique et altère votre bien-être, vous pouvez faire ce que vous voulez : changer de domaine fonctionnel, devenir formateur occasionnel, changer de service ou de collectivité, faire un tour du monde ou voler vers d'autres cieux tels que des entreprises de votre région ou l'entrepreneuriat.

Toutefois, prenez garde. Il n'y a rien d'aisé à bouger et à partir. Cela demande une vraie démarche et, encore une fois, un vrai engagement. C'est pour cette raison qu'il faut un vrai projet construit et solide derrière une volonté de changement radical.

Voici un exemple imagé pour vous représenter ce qu'est un vrai lâcher prise.

Imaginez. Vous avez dans votre main un stylo que vous serrez au creux de votre main, le poing fermé. Vous serrez ce stylo aussi fort que vous le pouvez, la tension est extrême. Vous serrez tellement que vos articulations sont douloureuses et vos phalanges en blanchissent. Cette situation représente votre situation actuelle avec vos repères : collègues de travail, horaires, habitudes, machine à café, repas avec votre voisin de bureau, réfection du monde cérébral, etc.

Maintenant revenons à votre main serrée jusqu'à l'explosion. Vous décidez de lâcher prise. Imaginez encore une fois : vous relâchez progressivement la tension musculaire. Les phalanges, les articulations se détendent doucement. Attention, toutefois : vous ne lâchez pas le stylo. Vous relâchez juste la pression tout en maintenant le stylo dans votre main.

La situation est agréable, non ? Bien entendu, sauf que, comme vous le savez sûrement, il va vous falloir quelques instants pour que votre main redevienne vraiment opérationnelle, n'est-ce pas ? Il va falloir faire quelques mouvements pour faire circuler le sang à nouveau, faire partir la douleur rémanente. Peut-être même que certaines fourmis vont apparaître et qu'il faudra attendre qu'elles disparaissent pour retrouver une main complètement fonctionnelle. Pendant cette période de réadaptation de votre main, il n'y a qu'une chose à faire : attendre que cela passe.

Eh bien, nous y voilà : lâcher prise est douloureux ! Il faut affronter ses peurs, et affronter le genre de phrases du type : « **On sait ce que l'on a, mais on ne sait pas ce que l'on va trouver.** » Heureusement, d'ailleurs. Regarderiez-vous un film dont vous connaîtriez point par point le déroulement jusqu'au dénouement final ?

Il faut aussi s'habituer à son nouveau cadre de travail. Il faut quitter ses anciens collègues avec qui l'on a partagé tant de choses. Il faut changer ses habitudes, prendre de nouveaux réflexes, convaincre un nouveau supérieur.

Lâcher prise est un acte d'acceptation et de relâchement fort qui n'a qu'un objectif : nous permettre d'aller vers nous-mêmes. C'est un état de grâce où à la fois l'on accepte de prendre une décision qui nous engage et de ne plus être au contrôle de ce qui nous arrive pendant un moment. Ainsi donc, cela ne veut pas dire que cela soit systématiquement synonyme de facilité, de plaisir ou d'allégresse. C'est une nouvelle étape qui vous engage réellement et qui fait de nous des êtres responsables de notre destin.

Avez-vous déjà pris une décision qui vous engage réellement ?

E - Choisissez un combat à votre portée

« Que voulez-vous faire plus tard ?
Le bien autour de moi, Jean-Pierre. »

Helmut Fritz
Miss France

Les grandes causes sont très à la mode, mais peu sont celles qui amènent à de vrais changements.

Le développement durable ou un monde meilleur ? Bien sûr que j'y crois. Mais pas au travers des grands discours culpabilisants de stars télévisées en quête de reconnaissance, qui font huit fois le tour du monde par an ou qui vont nager à l'autre bout du monde avec des raies mantas afin de, je cite, « *renouer avec les origines de l'homme* », alors que, dans le même temps, l'on nous explique que si la planète va mal, c'est parce que nous jetons des chewing-gums par terre.

Vous voulez changer le monde ? Bienvenue au club. Mais ce n'est pas en disant « *je veux œuvrer à un monde meilleur* » ou « *je veux résoudre la faim dans le monde* » que vous y arriverez. Une fois de plus, faire plus avec moins signifie se concentrer sur ce qui produira de vrais résultats. Cela signifiera se concentrer sur ce que vous pouvez changer et laisser le reste de côté. Ainsi donc, ce que vous devez faire pour changer le monde, c'est trouver une cause à votre portée et mener le combat jusqu'au bout.

Les vrais héros, ceux qui font des miracles, sont des gens ordinaires. Ils sont bénévoles pour guider des jeunes en difficulté ou pour les Restos du cœur. Ils portent les courses des gens âgés qui n'y arrivent plus.

Vous voulez un miracle ? Le miracle, c'est cette femme agent administratif que j'ai aidée il y a un an à réussir son concours. Cette personne, à l'époque, gérât, d'un point de vue administratif, deux communes en même temps. Elle travaillait en direct avec les maires desdites communes alors qu'elle n'était que... agent administratif. Aux dernières nouvelles, elle est toujours autant motivée et prend toujours autant de plaisir. Son grade ? Rédacteur territorial.

Un autre miracle : quinze animateurs vacataires qui travaillent sans horaires fixes les samedis ou dimanches dans une direction de la jeunesse alors qu'ils n'ont pas de congés payés, qu'ils ne sont pas payés pendant les vacances, qu'ils n'ont pas de titres-restaurants, mais qui, malgré tout, font de leur mieux et distraient les enfants qui viennent à eux.

Lâcher prise sur les grandes causes en se consacrant à une cause qui nous soit accessible est définitivement le moyen de faire plus avec moins. Se concentrer sur un périmètre que vous maîtrisez est bien plus utile à la société que de grandes phrases ou théories stériles qui ne changent rien au monde. Personnellement, je suis incapable de me lancer dans des projets visant à résoudre tous les problèmes de management de la terre entière. Je ne saurais pas mieux m'y prendre pour régler le problème de la faim dans le monde, endiguer la dissémination de drogues dites douces dans la jeunesse actuelle ou résoudre les problèmes de la crise financière.

J'ai pourtant un credo, un combat beaucoup plus humble, et je me concentre sur celui-là. Je me concentre de former de vrais cadres dans le cadre des préparations aux concours que j'organise. Je les aide à se dépasser eux-mêmes et assumer leurs responsabilités futures. J'essaie à ma manière de casser le cercle non vertueux des préparations trop scolaires où des personnalités universitaires expliquent à de futurs ingénieurs ou attachés que, pour réussir, il faut faire une note de synthèse en douze pages maxi et pas treize, sinon « *le vilain correcteur leur mettra une mauvaise note* ». J'essaie aussi d'aider certains cadres supérieurs territoriaux à mieux vivre leur carrière quand ils ne voient plus le bout du tunnel au travers d'un coaching adapté à leur quotidien.

Un point, c'est tout.

Changer le monde peut se faire de manière très simple. Il suffit de commencer par aller boire un café avec sa voisine de 85 ans qui s'ennuie et de prendre une demi-heure pour l'écouter. C'est libé-

rateur et cela donnera un vrai sens au quotidien. Si cela vous aide à vous sentir un peu mieux, il en sera de même de votre entourage. Et donc de même pour l'entourage de votre entourage. Cela s'appelle du **management viral ou nénupharisation**. Une contamination par le bien-être.

Du côté de votre management, le principe est strictement le même: mettez en œuvre de petites actions directes et concrètes à l'intention de vos agents: écoutez-les, parlez-leur, comprenez-les, aidez-les à se former, à apprendre, à passer leurs concours. Offrez-leur un café de temps en temps et essayez de comprendre ce qu'ils ressentent.

La contamination fonctionnera de la même manière.

Le management durable, c'est aussi cela.

Des millions d'étoiles de mer

Un homme se promène sur une plage. La plage est large de 50 mètres au moins et s'étend à l'horizon sur des kilomètres et des kilomètres. La plage disparaît au loin en ne laissant apparaître aux yeux du promeneur qu'une seule chose: des centaines, des milliers, des millions d'étoiles de mer qui sont rejetées par l'Océan et s'échouent sur la plage et meurent petit à petit sous les rayons d'un soleil d'enfer.

L'homme continue à avancer et commence à voir une petite silhouette au loin qui s'agite sur le bord de la plage. Plus il se rapproche, plus il comprend que cette silhouette est celle d'une petite fille qui, apparemment, rejette les étoiles de mer à l'Océan.

Arrivé à son niveau, il lui demande: « *Que fais-tu là ?* »

« *Je sauve les étoiles de mer en les remettant dans l'eau* », lui répond-elle.

L'homme, surpris, lui dit: « *Mais enfin, cela ne sert à rien ! Il y a des millions d'étoiles sur cette plage.* »

La petite fille lui répond: « *Je le fais parce que c'est très important.* »

L'homme insiste: « *Mais non. Tu ne peux toutes les sauver. Ce n'est pas important.* »

La petite fille, en désignant l'étoile qu'elle tient dans la main, lui répond: « *Mais si, voyons. C'est important pour elle.* »

Retenez cette petite histoire et sa morale.

Vous ne pouvez pas aider tout le monde.

Mais ce n'est pas pour cela que vous devez abandonner ceux que vous pouvez aider.

F - Les chapitres manquants

Lorsque l'on écrit ce genre de guide, il faut savoir lâcher prise, tant il y a de choses à évoquer lorsque l'on souhaite aborder le management dans la territoriale. Il y a tant d'angles d'attaque, de visions, de points de vue et d'histoires à raconter.

Dans le cadre de cet ouvrage, j'ai donc appliqué à moi-même un croisement Pareto-Parkinson afin d'arriver à l'objectif suivant: pour, dans un délai donné de huit mois, extraire les 20 % de ce que j'avais à dire qui permettraient d'atteindre 80 % des attentes en termes d'outils de management concrets et applicables dès la fin de la lecture. Ainsi, je me suis fixé huit mois d'avril à novembre 2010 pour éviter de tomber dans les travers liés à la volonté de rendre un ouvrage parfait, exhaustif, n'excluant personne et mettant d'accord tout le monde.

Voici donc les points que vous auriez peut-être aimé voir apparaître mais qui ne sont pas dans cet ouvrage, soit par manque de temps, soit par manque de compétences et de connaissances de ma part:

- « Le pilotage de l'activité des agents – La mise en place d'un compte rendu hebdomadaire d'activité » ;
- « Les managers face à la réforme des collectivités territoriales » ;
- « Le télétravail ou le fonctionnaire mobile » ;
- « Développement du concept de la collectivité 2.0 » ;
- « Établir une continuité de service sans avoir les moyens pour l'assumer » ;

- « Gestion des marchés publics » ;
- « Maîtrise des deniers publics » ;
- « Mise en œuvre d'une GPEC au sein d'un service » ;
- « Le processus de formation des agents » ;
- « Connaissance des métiers de la territoriale » ;
- ...

G - Le dernier chapitre

Je vous ai invité à lâcher prise et à accepter certaines choses telles qu'elles sont. Pourquoi alors est-ce que je n'accepte pas, justement, que certaines choses soient telles qu'elles sont ?

Pourquoi est-ce que je n'accepte pas que certains territoriaux souffrent de ne pouvoir travailler comme ils le voudraient ?

Pourquoi est-ce que je n'accepte pas le fait que certains individus n'ont toujours pas compris que l'efficacité doit être prioritaire sur le politiquement correct ?

Pourquoi est-ce que je n'accepte pas que l'on demande aux agents exemplaires d'être encore plus exemplaires, alors qu'on ne le fera pas avec des agents aussi peu respectueux envers eux-mêmes qu'envers la chance qui leur est donnée ?

Pourquoi est-ce que je n'accepte pas que l'on bloque des agents qui changent de poste tous les trois ans ou qu'on les fasse passer pour des instables et des insatisfaits, alors que ce sont généralement des visionnaires bourrés d'énergie et portant en eux une vision majeure ?

Peut-être parce que j'estime que ce qui est proposé aux managers de la territoriale est un cadeau et que c'est souvent un cadeau que l'on abîme.

Les territoriaux ont devant eux un champ d'application et de réalisation infini. Leur travail est observable au quotidien. La territoriale est un vecteur d'emploi à tous les échelons territoriaux. La volonté est là : des recrutements au travers de concours de plus en plus exigeants jusqu'à la mise en œuvre d'un management stratégique à tous les niveaux, la fonction publique territoriale se veut une fonction publique d'avenir qui doit rendre un service public de qualité.

Les administrés ne s'y trompent d'ailleurs pas. Ils attendent beaucoup de ce que nous avons à leur fournir. La motivation est là. Sous nos yeux. Au creux de nos mains. Les enjeux sont forts et pourraient motiver les agents par dizaines.

Alors pourquoi ? Pourquoi est-il si difficile de mettre en ordre de marche des choses qui relèvent du bon sens et sur lesquelles tout le monde est d'accord ?

Peut-être parce que les écoles d'ingénieur ou facultés n'enseignent pas le management, du moins pas celui des hommes. Nous apprendrons à gérer un budget ou mener à bien un projet. Mais soyons honnêtes, on ne nous apprend jamais à gérer un conflit ou faire une bonne délégation.

La seule chose que l'on nous apprend, c'est que, si nous sommes de bons spécialistes, nous deviendrons être chefs un jour et que, ce jour-là, nous pourrons faire ce que nous voudrions.

Je pense que cela est un mensonge. Un miroir aux alouettes. Tout bon manager devrait avoir une formation minimale en psychologie.

La seule vérité qui vaille, de mon point de vue, est la suivante et réside en quatre points :

- pour manager, il faut en avoir envie et ne pas accepter un poste tout simplement pour être sur un organigramme. Si vous êtes un spécialiste, devenez le meilleur. Si le management vous rebute, laissez la place à quelqu'un qui le fera mieux que vous ;
- lorsque l'on est manager, on doit se lever le matin avec l'envie de construire quelque chose et le transmettre à ses agents afin qu'ils soulèvent des montagnes pour vous ;
- lorsque l'on est manager, on doit aimer ce que l'on fait et aimer les gens au point de vouloir les faire grandir : en agissant ainsi, on en retire un sentiment personnel d'accomplissement et les

résultats sont au rendez-vous. En fait, c'est bien plus simple que cela : il faut aimer les gens, tout simplement ;

- lorsque l'on est manager, on doit se coucher le soir en regardant dans un miroir les erreurs que l'on aura commises afin de ne plus les reproduire.

Lorsque les choses n'avancent pas, il est facile de jeter la pierre sur les agents, mais cela reste un raccourci rapide. Le point de départ d'une organisation, c'est sa tête.

Si la tête dysfonctionne, l'organisation dysfonctionnera.

Ainsi donc, chers collègues, soyons de bons managers.

Il le faut.

C'est vraiment, vraiment important.

Conclusion

Faire plus avec moins, c'est construire, c'est agir et être positif. C'est « être » plutôt que « vouloir ». C'est « faire » plutôt que « avoir ». C'est regarder vers le futur.
Faire plus avec moins, c'est être dans le réel et pas dans l'idéal.
Faire plus avec moins, c'est créer le changement à son niveau et ne pas l'espérer une vie entière de la part des autres.

Les idées les plus belles ne servent à rien sans l'action. Et l'action destructrice ne mène nulle part.

Je l'ai parfois appris à mes dépens. Véritable pourfendeur de l'ordre établi et défenseur des pseudo-opprimés, je pense avoir commis les plus grosses erreurs de management citées dans cet ouvrage. Difficile de ne pas regarder la réalité en face dans la mesure où, comme vous le savez sûrement, on ne parle correctement que de ce que l'on a expérimenté soi-même.

Ainsi, je pense avoir exploré la totalité des impasses qui se trouvent derrière une passion et un donquichottisme exacerbés, et surtout derrière l'idée que, puisque l'on veut du bien aux personnes, celles-ci nous suivront aveuglément.

Malheureusement, lorsque l'on a le sentiment que son estime de soi, que son intelligence ou que sa vision des choses sont remises en question, attaquées, perverties ou récupérées, il n'est pas rare que les émotions négatives viennent polluer les esprits des managers qui se positionnent comme des justes et des visionnaires.

Comme évoqué plus haut, la frustration est le lot de tous et il est impossible de devenir un manager exemplaire. Tout réussir du premier coup sans que son image en prenne un coup à un moment ou à un autre est impossible.

La réalité est que ce n'est pas ce que l'on vous demande.

Vous échouerez, vous serez confronté à vos propres limites, vous déplairez à certains, certains vous lâcheront en cours de route et les plus mesquins voudront sûrement se débarrasser de vous. Parfois même, pour affronter cela, vous devrez enfreindre des règles que vous vous étiez juré de ne jamais transgresser.

C'est inévitable. Mais ce n'est absolument pas grave.

En 2009, en quittant ma collectivité, lors de mon discours de départ, j'ai terminé ce dernier en disant ceci : **« Si j'ai blessé quelqu'un par des actions ou des propos déplacés, je m'en excuse sincèrement. Si j'ai agi ainsi, c'est juste que j'essayais de trouver ma voie. Comme nous tous. »** J'ai expliqué que, quoi que j'aie pu faire ou dire, je l'assumais intégralement, mais que cela ne gommait pas le fait que je m'en sois pris parfois, et de manière injuste, à des individus. En disant cela, je souhaitais que l'on se souvienne de moi comme quelqu'un qui avait apporté des choses concrètes et essayé d'apporter des pierres solides à l'édifice. Quelqu'un qui avait commis des erreurs, qui les assumait pleinement, mais surtout quelqu'un qui partait sans amertume ou ressenti.

Je ne vois vraiment pas comment on peut espérer faire plus avec moins, faire changer certains points de vue, faire évoluer les mentalités et laisser une trace, aussi infime soit-elle, lorsque le cœur de notre action est motivé par le ressenti, l'amertume et l'agressivité.

Et vous ? Comment souhaiteriez-vous que l'on se souvienne de vous le jour où vous serez parti de votre service ou de votre direction ? Quel est le message ou l'idée qui restera une fois que vous serez parti vers de nouveaux horizons professionnels ?

Et plus que tout : que comptez-vous concrètement apporter à cette satanée fonction publique territoriale ?

Qu'allez-vous mettre en œuvre pour que le pain et le couteau se rejoignent enfin ? Allez-vous rester dans l'impasse neutre en blâmant votre hiérarchie, ou bien allez-vous agir pour vous d'abord, pour votre entourage professionnel ensuite ?

Le « système », votre directeur ou le sauveur que vous attendez pour améliorer votre quotidien ne peuvent rien pour vous si vous-même vous ne devenez pas acteur du changement que vous souhaitez voir arriver.

En outre, qui que vous soyez au fond de vous, quelles que soient vos idées les plus nobles, quelle que soit l'intensité de votre sens de l'équité et de la justice, quels que soient vos credo les plus visionnaires, **vous ne serez jamais jugé que sur vos actes.**

Ce sont nos actes qui nous définissent. Pas nos pensées.

Les mots sont des mots.

Les actions sont des pas vers le futur.

Si vous mettez en œuvre des plans de destruction, vous serez perçu comme un destructeur, même si vous le faites pour la justice que vous prônez. Ainsi, il est temps d'agir pour construire.

Et il faut agir maintenant. Plus rien ne vous retient.

Les actions que vous allez entamer ne sont que le reflet de qui vous êtes, de ce que vous êtes et de comment vous travaillez. Devenir un manager qui pense « *faire plus avec moins* », c'est passer à un stade supérieur de sa carrière. C'est intégrer son système de pensée dans le village mondial que devient notre planète.

N'espérez pas trouver la tranquillité si vous souhaitez devenir un grand manager. Être le patron, ce n'est pas être un agent comme les autres.

Être le patron, c'est être le « patron ». Cela signifie souvent être seul dans une tourmente intense et avoir régulièrement le goût du sang dans la bouche. Une vision certes guerrière, me direz-vous. Elle n'en est pas moins réelle.

Préparez-vous au combat, centurion, car vous n'y échapperez pas dans la mesure où vous allez devoir vous battre pour que votre vision se réalise un tant soit peu.

De manière imagée, j'ai tendance à penser que devenir manager territorial et mettre son engagement au service de sa collectivité, c'est avancer et traverser une ligne épaisse.

Une ligne rouge-brun. Une ligne qui sépare ceux qui agissent parce qu'on le leur demande et ceux qui, visionnaires, construiront le futur à l'échelle locale et à qui on demandera rapidement des comptes quant à la maîtrise des finances publiques, à l'avancement d'un projet d'aménagement du territoire ou quant à la pertinence d'un regroupement intercommunal.

Pour traverser cette ligne, il faut comprendre. Vous devez comprendre ce que cela représente pour vous que de devenir manager territorial. Sans compréhension, le poste que vous occuperez ne vaudra rien.

Regardez les choses en face. Que signifie passer de l'autre côté de la ligne rouge pour vous ? Ne répondez pas trop vite et surtout bannissez l'expression « avoir des responsabilités ». Tout agent a des responsabilités, quels que soient son poste, son grade et sa position dans la collectivité.

Passer de l'autre côté de la ligne changera votre vie en quoi ? Qu'y a-t-il donc derrière cette ligne rouge qui à la fois vous stimule et vous donne envie de la passer et à la fois vous inquiète au point de vous demander parfois si, finalement, vous n'êtes pas mieux dans votre cocon actuel ?

Pour mieux répondre à cette question, tracez la ligne rouge par terre, ne serait-ce que mentalement. Maintenant, regardez de l'autre côté de la ligne. Qu'y voyez-vous ? Il n'y a rien, n'est-ce pas ? Très bien. Pour aller voir cela de plus près, passez de l'autre côté de cette ligne maintenant.

Je repose la question : que trouvez-vous derrière la ligne rouge ?

Désolé de vous décevoir, mais la réponse a changé et n'est pas « *toujours rien* ».

Derrière la ligne rouge, il y a ce que vous avez de plus précieux.

Derrière la ligne rouge, il y a ce que chacun ne devrait jamais laisser tomber.

Une ressource inestimable dont il ne faut jamais se départir et à laquelle vous devez une fidélité sans faille et éternelle.

Derrière cette ligne rouge, il n'y a qu'une seule chose.
Derrière la ligne rouge, il y a vous.

Entamer une vie de manager, devenir le patron et assumer son destin, c'est définitivement aller vers soi-même. C'est rencontrer succès et échecs, plaisirs et frustrations, doutes et peurs dans le seul but de découvrir qui l'on est vraiment et s'assumer ainsi. Et plus important que tout : devenir manager consiste à ne jamais retraverser la ligne rouge en sens inverse.

Vous ne devez pas revoir vos ambitions au rabais, même si on vous le demande. Une fois passée cette ligne rouge, vous vous devez de continuer à avancer et de faire en sorte que vos rêves se réalisent. Car lorsque l'on commence à abandonner ses rêves...

Je vais vous livrer un petit secret concernant une erreur de la langue française, non pas sur la forme, mais sur la véracité de son propos. Malgré l'expression populaire consacrée, l'adversité que rencontrent la plupart des managers ne forge pas le caractère.
Elle le révèle.

Ainsi, chers managers territoriaux, vivez bien votre vie de cadre supérieur territorial, soyez dignes de la chance qui vous est offerte de faire évoluer les choses, ne serait-ce qu'un petit peu, et n'ayez plus peur.

Tout ce qui va suivre n'est qu'un pas de plus que vous faites pour grandir personnellement.

Je vous donne rendez-vous très bientôt de l'autre côté de la ligne rouge.
Je vous y attends avec impatience.
À ma manière, je l'ai traversée il y a quelque temps.

En résumé

• Les trois principes :

- N'ayez plus peur.
- Prenez des risques.
- Autorisez-vous l'erreur.
- Arrêtez de lire des principes. Eh oui, il y a quatre principes, alors que j'en énonçais trois. Le 4^e principe, c'est « **brisez les règles, pensez par vous-même et passez à l'action** ».

• Les 18 règles du manager du futur :

- Donner en premier pour recevoir ensuite.
- Faire simple.
- Découper, agir, découper, agir...
- Savoir dire « je ne sais pas ».
- Construire pour léguer, pas pour retenir.
- Écrire pour transmettre, pas pour écrire.
- Déléguer pour faire cadeau.
- Se concentrer sur la solution. Pas sur le coupable.
- Faire s'élever les gens, pour s'élever soi-même.
- S'élever soi-même pour faire s'élever les gens.
- Soutenir les hommes **ET** les processus.
- Se poser régulièrement la question : quel est le sens de mon action ? Puis le transmettre.
- Si vous faites comme vous avez toujours fait, vous aurez ce que vous avez toujours eu.
- Appliquer en premier les règles que l'on impose aux autres.
- Rester dans le réel.
- Comprendre les gens.
- Connaître les gens.
- Dire non et tenir bon.

• Les 15 erreurs du manager débutant

- Se croire omnipotent.
- Justifier ses demandes par son poste (je suis le directeur) plutôt que par le sens.
- Avoir une mémoire sélective et oublier ses propres erreurs.
- Penser que l'organisation s'automotive.
- Dire que les choses n'avancent pas parce que la hiérarchie ne nous convient pas.
- Manager tout le monde de la même manière.
- Continuer à faire son ancien métier par peur du nouveau.
- Vouloir garder le contrôle absolu sur tout ce qui se fait.
- Ne pas faire le déplaisant.
- Tout régler par mail ou par note de service sans passer par un dialogue préalable.
- Ne pas documenter pour garder le contrôle.
- N'être que sur de la tactique quotidienne et pas sur la stratégie.
- Ne penser que « avoir » et « pouvoir » plutôt que « faire » et « puissance ».
- Négliger les opportunités de dialogue de vive voix.
- Penser que, puisque l'on a le poste, on n'a plus rien à apprendre.

• Les phrases de managers loosers

Il est des phrases qui polluent les organisations tant elles enterrent toute possibilité de renouveau ou de bouffée d'oxygène. Ces phrases sont employées par des managers qui n'ont aucune vision, qui vivent dans le passé et n'ont fait qu'une seule chose dans leur vie : avoir peur tout en voulant plus. Voici le best of des phrases à oublier définitivement :

- ***Je ne suis pas là pour faire du social.***

Tiens donc ? Dans la mesure où 99 % de la puissance d'action d'une organisation réside dans le potentiel humain, il serait utile de réaliser que si, vous êtes là, messieurs les managers, pour faire du social. Ce qui ne signifie pas de dire oui à toute récrimination.

- ***Ce n'est pas à mon âge que je vais changer.***

Le changement est inhérent à la volonté de l'individu. Tout adulte peut changer s'il le désire. Si vous continuez à manager comme un « cochon », c'est parce que vous l'avez décidé et pas parce que cela est inéluctable.

- ***L'herbe n'est pas plus verte ailleurs.***

Comment le savez-vous, « monsieur-le-manager-qui-est-resté-30-ans-au-même-endroit » ? Cela vous embêterait-il tant que cela d'apprendre que si vous aviez bougé, vous auriez vécu des choses beaucoup plus belles ? Ou alors avez-vous préféré rester là où vous êtes car vous aviez peur de prendre un risque et de vous tromper ? Mieux valait donc rester immobile tout en faisant peur aux plus téméraires qui, eux, n'avaient pas peur.

L'herbe est plus verte ailleurs lorsque nous le décidons, et cela parce que nous sommes responsables de nos vies. Aucun système, aucune organisation ne peut nous donner le bonheur que nous espérons.

- ***C'était mieux avant...***

Le passé est mort et, en outre, l'humain a tendance à magnifier des expériences passées de manière sélective. L'être humain a besoin d'enjoliver ce qui fait son histoire pour le valoriser. C'est un comportement passéiste. L'important, c'est l'instant présent et la vision que l'on a.

Ressources

> Ouvrages – The Fab’ Six

Il est des livres qui changent un homme. Des livres qui lèvent un voile devant vos yeux, vous donnent une nouvelle vision du monde et vous offrent des perspectives que vous n’imaginiez même pas. Les Beatles étaient nommés les Fab’ Four. Voici, selon moi, les Fab’ Six : les six livres qui vous permettront de voir les choses différemment et de créer le renouveau de la FPT.

***La semaine de 4 heures*, de Tim FERRISS, Éditions Pearson, 390 pages.**

Tim Ferriss est un mentor pour moi. Je ne l’ai jamais rencontré mais, depuis deux ans, j’ai l’impression de l’avoir connu une vie entière. Son ouvrage est, selon moi, la bible ultime pour briser ses chaînes et remettre en cause le *statu quo*. Orientés sur l’entrepreneuriat, ses conseils en termes d’efficacité, de productivité, d’automatisation ou de télétravail constituent définitivement une source inépuisable d’inspiration pour quiconque souhaite voir les choses autrement.

***Imparfaits, libres et heureux*, de Christophe ANDRÉ, Éditions Odile Jacob, 439 pages.**

Christophe André est la référence en matière d’estime de soi. Pour comprendre vos agents, leurs agissements, leurs peurs et leurs limites, ce livre vous sera utile une vie entière et lèvera le voile sur le pourquoi et le comment des difficultés qu’ont parfois les hommes à collaborer. Mais attention, ce livre vous fera aussi plonger au cœur de vous-même. Prêt pour le voyage ?

***Tribus*, de Seth GODIN, Éditions Diatino, 252 pages.**

Seth Godin est un grand entrepreneur américain qui développe le concept du management par la communauté et par la tribu. Il est un leader d’opinion dans son domaine. L’ouvrage est facile à lire et réellement concret et efficace. Son propos ne se limitant pas à l’entrepreneuriat ou au fait de « faire de l’argent », la vision qu’il y présente s’applique à toutes les sphères de notre société et peut être adaptée au monde de la fonction publique territoriale. Devenez un leader, menez et créez un mouvement. Le point de départ des collectivités 2.0, à n’en pas douter.

***Bien vivre le principe 80/20*, de Richard KOCH, Éditions de l’Homme, 200 pages.**

L’apprentissage de l’efficacité à tous les niveaux de notre vie. Se concentrer sur 20 % de ce qui produira 80 % de résultats. Cet ouvrage démystifie la loi de Pareto : il en devient un ouvrage référence pour quiconque souhaite concentrer ses efforts et insuffler énergie, passion et plaisir dans son quotidien de territorial.

***Rework*, de Jason FRIED et David HEINEMEIER HANSSON, Éditions Vermilion, 273 pages.**

Une vision pragmatique du travail. Les auteurs redéfinissent les bases en termes de management au quotidien : soyons simples, revenons aux fondamentaux et tuons les niveaux d’abstraction lorsqu’ils ne servent à rien. En anglais, mais compréhensible de toute personne ayant poussé un peu ses études au-delà de la 3^e.

***L’imprécatrice*, de René-Victor PILHES, Éditions du Seuil, 350 pages.**

Cet ouvrage est un roman présentant le management des années 70 et ses dérives dans de grandes sociétés internationales. Aucun rapport direct avec la territoriale, donc. Pourquoi lire cet ouvrage alors ? Tout simplement pour comprendre ce que vous ne devez pas faire. **Le management à enter- rer et à oublier définitivement se trouve dans ces pages.**

> Ouvrages bonus

***Absolument dé-bor-dée*, de Zoé SHEPARD, Éditions Albin Michel, 300 pages.**

J’ai commencé cet ouvrage alors que j’en étais à 80 % de celui-ci. Même si, sur la forme, je n’adhère pas à tout ce qui est écrit, Zoé Shepard a du courage. Elle a écopé de quatre mois de suspension

pour avoir enfreint son obligation de réserve. Elle met en avant certains aspects détestables de nos sphères territoriales. Distrayant et plein d'humour, cet ouvrage qui raconte une véritable histoire met en avant, à sa manière, le fait que certaines organisations ne savent définitivement pas utiliser le talent de la plupart des individus brillants qui les composent.

***Ils ont failli me tuer*, de Vincent TALAOUIT avec Bernard NICOLAS, Éditions Flammarion, 290 pages.**

Cet ouvrage fait froid dans le dos. Vincent Talaouit témoigne du processus mis en œuvre par Orange pour se séparer de 22 000 collaborateurs en les forçant à partir, et ce, en utilisant des techniques managériales qui, à la base, sont censées aider chaque individu et placer l'homme comme la plus grande richesse de l'entreprise. Terrifiant.

> **Ouvrages divers**

***Savoir lâcher prise*, de Denis DOUCET, Éditions Ixelles, 171 pages.**

Même si vous n'êtes pas féru de psychologie, ce livre vaut son pesant d'or, ne serait-ce que pour l'histoire de Petit Pingouin... Si vous voulez comprendre pourquoi certains agents sont malheureux malgré le nouvel écran plat que vous leur avez fourni sur leur PC, Denis Doucet vous expliquera clairement pourquoi.

***La magie de voir grand*, de David J. SCHWARTZ, Éditions « Un monde différent », 363 pages.**

L'ouvrage date des années 50 et le discours semble parfois décalé au vu des exemples utilisés. Mais l'important n'est pas la forme. C'est l'idée qui est importante : si vous vous fixez de petits objectifs, vous n'aurez que de petits résultats. Ce livre est une vraie mine d'or en termes de conseils pour élever son idéal et le dépasser.

***Comment négocier avec les gens difficiles*, de William URY, Éditions du Seuil, 194 pages.**

Le seul livre que vous n'aurez jamais à acheter sur la négociation et le contournement de situations difficiles. Attention, toutefois : il faut deux soirées pour lire le livre mais une vie entière pour appliquer tout ce qu'il contient.

***The 25 Best Time Management Tools & Techniques*, de Pamela DODD et Doug SUNDHEIM, Éditions Capstone, 128 pages.**

Un ouvrage synthétique, clair et percutant, utilisable immédiatement pour maîtriser son temps au quotidien. De la gestion des interruptions à l'organisation quotidienne, tout est décortiqué en quelques dizaines de pages. Utilisable encore, encore et encore...

***Convaincre en moins de deux minutes*, de Nicholas BOOTHMAN, Éditions Marabout, 248 pages.**

Le livre de référence qui explique comment capter le « cœur » de son interlocuteur en le faisant rêver afin de l'entraîner dans votre vision. Un guide à lire et relire à volonté, chaque fois que vous sentez votre communication défailante et que vous êtes déstabilisé par un interlocuteur toxique.

***Apprendre à apprendre*, d'André GIORDAN et Jérôme SALTET, Éditions Libro, 95 pages.**

L'art d'apprendre est aussi lié à notre capacité à nous poser la question suivante : qu'est-ce qui me plaît ? Qu'est-ce qui m'intéresse ? Je conseille cet ouvrage aux candidats que je prépare aux concours de la fonction publique territoriale, mais je trouve que son contenu peut aussi être utilisé dans notre quotidien de territorial.

***Getting Real*, Éditions 37signals, 186 pages.**

Ce livre est le petit frère de *Rework*. Ce livre apprend à construire tout projet comme une application informatique : livre, service, conférence... Tous les conseils donnés valent de l'or et permettent de centrer les étapes de construction sur l'efficacité et le pragmatisme.

***Malaise dans le travail – Harcèlement moral – Démêler le vrai du faux*, de Marie-France HIRIGOYEN, Éditions Syros, 2011.**

L'ouvrage référence en matière de harcèlement moral. Marie-France HIRIGOYEN a fait une véritable percée en ce domaine en résumant en un seul ouvrage toutes les affres des abus psychologiques observables dans les organisations professionnelles.

Un ouvrage important à l'heure où la loi sur le harcèlement sexuel vient d'être remise en cause (pour en préparer une autre) par le Conseil constitutionnel, laissant ainsi un vide juridique en la matière.

***Savoir et oser dire Non*, de Sarah FAMERY, Éditions Eyrolles, Coll. « Eyrolles Pratique », 2013.**

Un ouvrage pratique et synthétique sur les raisons de notre incapacité à dire non lorsque nous le voudrions. Le passage à l'acte et la mise en pratique sont la seule solution pour dépasser ces blocages nous empêchant d'être nous-mêmes.

***Prendre en main sa carrière territoriale*, de Laurent BOGHOSSIAN, Éditions Territorial, Coll. « Dossier d'experts », 2012.**

Un ouvrage de développement personnel sur la gestion de la carrière que j'ai écrit en 2012. Comme pour le *Guide du manager territorial*, cet ouvrage se décompose en quatre parties, chaque partie correspondant à une phase de la carrière : l'arrivée, la progression, la lutte, le départ. Un ouvrage qui s'adresse à tous les fonctionnaires et qui a pour but de les aider à garder le cap du service public et du sens qu'ils donnent à leur travail dans un quotidien parfois difficile.

> Blogs et sites web : astuces au quotidien

Management Tip of the Day, HARVARD BUSINESS SCHOOL

<http://web.hbr.org/email/archive/managementtip.php?date=082310>

Des trucs et astuces courts et efficaces. En anglais et centrés sur des organisations internationales et commerciales, ces conseils sont déclinables à volonté pour les managers territoriaux.

Mortel management !, Christian OYARBIDE

<http://www.mortelmanagement.com/>

Une vision du management traitée avec humour. De l'humour, certes, mais jamais d'attaque : tout est centré sur l'humanisme, le partage et le fait que le manager n'est pas un surhomme.

Questions de management, Le blog d'Eric DELAVALLÉE

<http://www.questions-de-management.com/>

Le titre de ce blog résume bien son contenu : le manager idéal n'existe pas ! Cela ne doit pas vous empêcher de devenir un manager.

Être bien au travail

<http://www.etre-bien-au-travail.fr/>

Là aussi, le titre dit tout. Le blog est centré sur l'individu et sur des outils quotidiens et réguliers pour mieux vivre sa situation professionnelle.

> Ressources en ligne (en anglais)

Délégation d'activité

<http://en.wikipedia.org/wiki/Delegation>

<http://www.communi-keys.com/?p=29>

<http://work911.com/leadership-development/faq/skillsdelegate.htm>

http://www.lawsoncg.com/lcgi-article_delegate.htm

<http://ezinearticles.com/?Effective-Delegation-Skills-For-Managers&id=1681642>

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm

<http://www.businessballs.com/delegation.htm>

<http://www.cliffsnotes.com/WileyCDA/CliffsReviewTopic/Concepts-of-Organizing.topicArticleId-8944,articleId-8876.html>

http://www.managementstudyguide.com/delegation_of_authority.htm

<http://learnthis.ca/2008/07/how-to-make-delegation-work-for-you/>

<http://derekstockley.com.au/newsletters-05/036-effective-delegation.html>

<http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Delegation.html>

Management des conflits

http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_management

http://www.dcsswift.com/military/classes/Mentoring/Conflict_Management.pdf

<http://www.workplaceissues.com/arconflict.htm>

<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html#important>

http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict#Types_of_Conflict

<http://hrweb.berkeley.edu/guide/conflict.htm>

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/13.htm>

<http://www.scribd.com/doc/4911174/conflict-management>

<http://www.pmhut.com/project-management-what-is-conflict>

<http://www.directionservice.org/cadre/contents.cfm>

http://www.ehow.com/how_4893623_manage-conflict-workplace-practical-steps.html

Gestion du changement

<http://ardictionary.com/Change/3901>

<http://www4.uwm.edu/cuts/bench/change.htm>

<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>

<http://work911.com/articles/changecycle.htm>

<http://www.change-management.com/change-management-toolkit.htm>

<http://www.stresscure.com/jobstress/reorg.html>

http://changingminds.org/articles/articles/employee_communication_transformation.htm

http://www.12manage.com/methods_pettigrew_dimensions_strategic_change.html

http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/501-550/article506_body.html

<http://www.leadership-and-motivation-training.com/change-in-the-workplace.html>

http://managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm

http://www.schulersolutions.com/resistance_to_change.html

<http://www.change-management.com/tutorial-cm-basics-managers.htm>

<http://www.change-management.com/tutorial-job-roles-mod2.htm>

http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html

Remerciements

Un grand merci à M. Philippe DURET, responsable éditorial des Éditions Territorial, qui a fait un vrai pari et n'a pas hésité à me confier la responsabilité de ce guide après tout juste un e-mail, un entretien téléphonique, la consultation de mon site web et la lecture du sommaire initial.

Merci à mes parents pour leur soutien éternel et pour m'avoir transmis ce feu intérieur, cette volonté de créer et de s'améliorer tout le temps ainsi que cette aptitude quasi cellulaire à la résistance à l'oppression des individus soi-disant bien pensants. Une pensée sans pareil pour mon Christophe qui m'aide à me rendre meilleur jour après jour. Merci également à Fabienne et Gabrielle pour leur amour et pour tout ce qu'elles m'offrent au quotidien depuis deux ans et qui ont pu observer, participer et parfois supporter, de manière directe ou indirecte, toutes les étapes ayant permis l'émergence de ce guide.

À Laurence, Xavier « Blood on Blood », Anne et Muriel et toute leur petite tribu : comment aurais-je pu écrire toutes ces lignes si nous n'avions pas vécu tout ce que nous avons vécu depuis toutes ces années ? Une pensée pour Claude, Vincent, Pascal, Hugues et leurs familles : El Pastor vous salue bien bas. Mais aussi Christine, Caroline, Yves et Eric, de leur amitié franche et sincère.

Merci à Tim FERRISS, mon dieu, mon maître, pour son livre magique et sa vision du monde qui m'ont permis d'en arriver là où je suis. Une révérence particulière pour Morpheus, Neo et Trinity qui m'accompagnent tous les jours depuis plus de dix ans et que j'ai enfin réussi à rejoindre hors de la matrice.

Merci à tous les territoriaux que j'ai pu croiser depuis 2000 : des stagiaires de l'Enact de Montpellier aux membres de jurys de concours à Aubagne et Paris, de mes collègues de la Ville de Marseille aux territoriaux croisés ici et là en France. Merci pour vos avis avisés et vos participations à ces échanges passionnés, diurnes ou nocturnes, sobres ou alcoolisés où nous refaisons le monde territorial afin qu'il nous ressemble un peu plus. Un remerciement spécial à Jean-Bernard PERINI qui m'a appris à être un jury de concours humble. Merci à Philippe LAMBERT-RIQUE pour tout ce que nous avons partagé pendant les années CNS. Une pensée spéciale pour Christophe LICO pour cette phrase magique que tu m'as adressée cette veille de mon départ. Un clin d'œil tout particulier pour Julien « PROTODECK » BAYLE : je suis fier de toi à vie.

À tous les candidats aux concours que j'ai aidés depuis dix ans. Je n'ai réellement pas les mots pour exprimer ma gratitude à ces personnes qui ne me connaissaient pas mais qui ont mis leur réussite professionnelle dans mes mains et qui m'ont permis de commencer l'aventure MANANTRA CONCEPT.

Un merci sincère et amical à Pascal JUSSAC et Martine NICOLI. Votre éthique vous amènerait à dire que je me suis aidé tout seul. Merci de m'avoir guidé et aidé à progresser tel que vous l'avez fait.

Merci à Olivier HULIN de chez Neorezo, à Gilles BRANDA de AD.SOL, à Philippe GAILLOT de la société MEDITEC Provence ainsi qu'à Jean AMATORE, Benjamin et Amandine de chez CE SERVICE, pour leur excellence professionnelle, leur soutien indéfectible et leur confiance absolue depuis novembre 2009. Là non plus, je ne suis pas sûr de vraiment trouver les bons mots pour vous témoigner ma reconnaissance.

Enfin, merci à vous, que je ne connais pas, héros du quotidien qui lisez ces lignes. Si un des conseils que vous trouverez dans ces pages vous aide à faire plus avec moins, ne serait-ce qu'une seule fois, alors j'aurai atteint mon objectif.

À découvrir sur le même thème

Collection DOSSIERS D'EXPERTS

- Le contrôle interne des communes et groupements de communes - Méthodologie et outils (69 € • PDF 40 €) **2013** **DE 703**
- Maîtriser les enjeux et les risques des SEM locales (59 € • PDF 40 €) **2013** **DE 218**
- Le guide du manager territorial - Faire plus avec moins (70 € • PDF 50 €) **2013** **DE 666**
- Du management sportif au management territorial, une méthodologie transférable (70 € • PDF 50 €) **DE 642**
- Le management par projet - Levier de changement pour le secteur public territorial (70 € • PDF 50 €) **DE 633**
- Élaborer et manager un projet de service - Enjeux, modes, outils (60 € • PDF 40 €) **DE 556**
- La gestion par activités (60 € • PDF 40 €) **DE 523**
- La démarche qualité dans les collectivités territoriales (80 €) **DE 441**

- Évaluation des politiques publiques : nouveau guide pratique (60 €) **DE 392**
- Contrôle de gestion : missions, systèmes, outils (60 €) **DE 365**

Collection ESSENTIELS SUR...

- La prise de fonctions - Guide à l'usage des cadres (30 € • PDF 20 €) **2012** **BK 261**

Collection ESSAIS

- Maire / DGS : le couple infernal (39 € • PDF 30 €) **E 21**
- Interco : éloge de la mutualisation (19 € • PDF 15 €) **E 18**
- Gouvernance des territoires et charte managériale (49 € • PDF 40 €) **E 15**
- Le management socio-économique des collectivités

Chaque mois,
notre newsletter
vous informe
des nouveautés

Inscrivez-vous
gratuitement sur

<http://www.territorial.fr/newsletter-librairie.html>

