

**Le**  
**Guide du manager territorial**

**Faire plus avec moins**

**Laurent BOGHOSSIAN**

**Editions <http://librairie.territorial.fr>**

**Sortie Début 2011**

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 réductions d'effectifs et de réorganisation des échelons territoriaux, s'éloigne de plus en plus du statut de vœux pieu 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'exclue 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, pas plus de rendement. Juste plus de service public, plus moderne, plus réactif, plus disponible.

Qu'auront-ils en échange ? Tout un tas de choses très sympathiques : des réductions de budget 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 d'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 ?

## **I. 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 3 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.

A moins que. A 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 3 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 3 vies. Sauver 3 vies, cela a bien un sens pour nous tous. On ne laisse pas mourir 3 personnes.

Et 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.**

## II. 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 1500 € par mois, faisant 70 à 80 heures par semaine, étant DGS de communautés de communes, se contentent de ce qu'ils ont, garde 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 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.

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.

A 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. 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 à incendie. Ils n'ont que des seaux.

### **III. 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 plaisir, 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. Facile ? 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 10 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 d'une part,
- 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 8h 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 status 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 conflits

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.

## IV. 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 au 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 assistant de direction ou responsable de commandes. A 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 réseau routiers, urbains ou sociaux.

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

Je prend définitivement le parti de ces agents de tous grades afin de les défendre et de me mettre à leur côté 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.

Bienvenu 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, et 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.