
Le guide du manager territorial

Faire plus avec moins

Laurent BOGHOSSIAN

Ingénieur en chef territorial, dirigeant de la société Manantra Concept

territorial éditions

Référence DE 666 – Janvier 2011 – Prix : 69 €

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>

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 technique, le développement massif du **photocopillage**.



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

© Groupe Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-0082-5

ISBN version numérique : 978-2-8186-0083-2

Imprimé par Les Deux-Ponts, à Bresson (38) - Janvier 2011

Dépôt légal à parution

Sommaire

Avant-propos	p.7
A - Petite FAQ à l'usage des sceptiques	p.7
1. Cela ne marchera pas dans ma collectivité!	p.7
2. Vous n'avez rien inventé... cela existe depuis longtemps!	p.7
3. Encore des vœux pieux... ces techniques ne marcheront pas pour moi!	p.7
4. Encore un livre théorique, complexe, de management non territorial?	p.8
5. Dois-je être directeur ou DGS?	p.8
6. Dois-je avoir fait de grandes études?	p.8
7. Dois-je devenir un tyran?	p.8
8. La productivité, c'est un terme du privé, non?	p.9
9. Un système de production administratif est impossible!	p.9
B - À qui s'adresse ce livre?	p.9
1. Vous souhaitez sincèrement rendre un service public de qualité	p.9
2. Vous manquez de ressources nécessaires à l'exercice de vos missions	p.10
3. Vous êtes isolé en tant que manager ou en tant qu'agent	p.10
4. Vous passez vos journées à faire tout et rien à la fois	p.10
5. Vous manquez de temps et d'énergie pour tout gérer	p.10
6. Vous n'arrivez pas à faire travailler votre équipe	p.11
C - Ce livre n'est pas un livre de magie	p.11
1. Certaines causes sont perdues, gardons cela pour la fin	p.11
2. Il n'y a pas d'angélisme, juste du bon sens	p.11
3. <i>No pain, no gain</i>	p.11
4. Lutter contre le déni pessimiste ou optimiste	p.12
D - Quelques postulats de base	p.12
1. Faire plus avec moins implique de...	p.12
2. Pourquoi vouloir faire plus avec moins?	p.13
Introduction	p.15
A - Les ressources cachées	p.15
B - Abondance de biens nuit	p.16
C - Un programme d'entraînement	p.17
D - Les managers de la vie	p.18

Partie 1

Libérer ses ressources intérieures

I • Être manager, réinitialisation du système	p.21
A - Être manager est différent d'être chef	p.21
B - Les trois grâces de la motivation	p.23
1. Le sens : garantie de l'engagement	p.23
2. Le pouvoir, garant du passage à l'acte	p.24
3. La reconnaissance, garante de la pérennité	p.26
C - Traquer le pire des fléaux	p.26
D - La prise de responsabilités	p.28
1. Mettez-vous face à vos responsabilités	p.29
2. Mettez vos agents face à leurs responsabilités	p.30
3. Mettez votre supérieur face à ses responsabilités	p.30

E - Faire grandir sa zone de confort	p.32
F - Stop aux critiques	p.33
G - Ne pas gérer le calme, prévoir la tempête	p.33
H - Vous avez le droit à l'erreur, vos agents aussi	p.34
I - Tout est projet	p.35
J - Participatif et directif!	p.35
K - Et maintenant?	p.36
II • Libérer son temps et devenir productif	p.37
A - Performance et efficacité: la maîtrise du temps	p.37
B - Urgent n'est pas prioritaire	p.39
C - «Débordé» n'est pas une fatalité	p.41
D - Pareto et Parkinson: fixez des limites	p.42
1. La loi de Pareto ou principe 80/20	p.42
2. La loi de Parkinson	p.43
3. L'arme absolue: croiser Pareto et Parkinson	p.43
E - Planifiez, découpez, planifiez, découpez...	p.44
F - Ne planifiez pas, improvisez!	p.46
G - Surinformation et concentration	p.46
H - La gestion des e-mails	p.48
I - Apprendre à dire non aux autres et à soi	p.51
J - Maîtriser les réunions	p.54
K - Occupé n'est pas productif : les ADDICT	p.55
L - Ne pas gérer les horaires – Gérer les résultats	p.57
M - Et maintenant?	p.58

Partie 2

Créer et construire sa vision

I • Créer sa vision	p.61
A - Quel est votre objectif initial?	p.61
B - Élevez votre idéal, enterrez le raisonnable	p.64
C - Étapes et flexibilité: attention aux cibles mouvantes	p.65
D - Le manager face aux obstacles	p.66
E - Communication et marketing managérial	p.69
1. Première règle: tout est marketing et tout est dans le détail	p.69
2. Deuxième règle: sans communication, vous n'existez pas	p.70
F - Créez votre épicecentre – Laissez les détails de côté	p.71
G - Plus gros ne signifie pas meilleur	p.72
H - Agir, agir et encore agir	p.74
I - Et maintenant?	p.75
II • Construire son système de production	p.76
A - Qu'est-ce qu'un système?	p.76
B - L'organisation: lever le voile sur votre vision	p.77
1. Les postes et les missions	p.77
2. Les processus au service des hommes	p.82

3. Collectivités 2.0: créer un effet de levier	p.85
4. Faire évoluer un système existant	p.87
C - L'humain au cœur de tout	p.88
D - Je veux qu'ils fassent ce que je veux qu'ils fassent	p.90
E - Un autre angle d'attaque: ceci est un jeu	p.91
F - Simplifiez: le retour de Pareto	p.92
G - Le pilotage au travers du système d'information	p.93
H - Et maintenant?	p.95

Partie 3

Entrer en relation avec les autres

I • Déléguer pour le bien de tous	p.99
A - Pourquoi et quand déléguer?	p.99
B - Les trois personnalités: le leader, le manager, le technicien	p.100
1. Le leader	p.101
2. Le manager	p.102
3. Le technicien	p.102
C - La délégation, ce n'est pas...	p.103
1. Demander	p.103
2. Ordonner	p.104
3. Envoyer un mail ou une note de service	p.104
4. Dire à x de dire à y	p.104
5. Abandonner un agent	p.104
6. Participer	p.105
D - La délégation, c'est...	p.105
1. Donner de la puissance	p.105
2. Faire grandir les gens	p.106
3. Faire 50 % du chemin	p.107
4. Renouer avec l'art du dialogue – Utiliser des mots forts	p.108
5. Avoir du courage et rester impliqué	p.109
E - Comment déléguer	p.110
1. Déléguer ou ne pas déléguer	p.110
2. Les sept étapes pour préparer sa délégation	p.112
3. L'entretien de délégation	p.114
4. Pendant la délégation	p.116
5. Les niveaux de délégation	p.119
F - Activité / Autorité / Responsabilité	p.120
G - Résistance, zone de pouvoir et alibis	p.120
1. Du côté du délégant	p.120
2. Du côté du délégataire	p.121
3. Dans tous les cas, dépasser les barrières	p.122
H - Et maintenant?	p.122
II • Orchestrer et mettre en mouvement	p.123
A - Toujours préparer	p.123
B - Le respect là où il se cache!	p.124
C - Le sens du service public	p.125
D - Stop à la rumeur, place aux faits!	p.126

E - Le pouvoir des nombres	p.129
F - Devenir un manager médiateur	p.130
G - Écouter et entendre	p.132
H - Apprendre à négocier	p.133
1. Le but de la négociation	p.133
2. Les étapes de la négociation	p.134
3. Fin de partie	p.136
I - Apprendre la critique en sandwich	p.137
J - Faites circuler de l'air	p.137
K - Recadrer pour débloquer	p.138

Partie 4

Lâcher prise

I • Relâcher et accepter la réalité

A - Les causes perdues... pas tout à fait	p.143
1. Donnez-moi d'abord, je travaille après	p.143
2. Je veux que ça bouge... enfin, pas trop quand même	p.145
3. Excuses en tout genre	p.146
4. Les blocages par les acquis	p.149
5. La vérité, rien que la vérité	p.150
B - Vaincre sa peur des gens	p.151
C - Tant qu'il y aura des râleurs	p.151
D - À réaliser d'URGENCE	p.153
1. Les Don Quichotte sont toujours sacrifiés	p.153
2. La relation est en cause, pas les individus	p.153
3. La frustration est le lot de tous... ..	p.154
4. Vous n'êtes pas si bon que cela	p.154
5. Le samouraï dans le dojo	p.155
E - De l'exemplarité au mentorat	p.155

II • Quand tout a échoué

A - Vous devez pouvoir faire bouger les choses!	p.157
B - Vous êtes dans l'impasse neutre	p.158
C - Trouver vos valeurs	p.158
1. Nous avons tous des valeurs	p.158
2. C'est quoi votre rêve?	p.160
3. Sortir du moule	p.161
D - Construire sa carrière	p.162
1. Mobilité ou disponibilité	p.162
2. Sortir du moule : votre pouvoir ne se limite pas à ce que vous avez	p.165
3. Vos meilleurs 20 % et la fidélité envers vous-même	p.166
4. Le vrai lâcher prise est douloureux	p.168
E - Choisissez un combat à votre portée	p.169
F - Les chapitres manquants	p.171
G - Le dernier chapitre	p.171
Conclusion	p.173
Remerciements	p.177
Ressources	p.179

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 bénéficiaires, 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'inscrit 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.