
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 techni-
que, 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 Les Deux-Ponts, à Bresson (38) - Août 2013

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	p.39
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	p.67
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