

Guide du manager territorial

Faire plus avec moins

Avant-propos.....	6
I. Petite FAQ a l'usage des sceptiques.....	6
A. Cela ne marchera pas dans ma collectivité !.....	6
B. Vous n'avez rien inventé ... Cela existe depuis longtemps !.....	6
C. Encore des voeux pieux ... Ces techniques ne marcheront pas pour moi !.....	7
D. Encore un livre théorique, complexe, de management non territorial ?.....	7
E. Dois-je être Directeur ou DGS ?.....	7
F. Dois-je avoir fait de grandes études ?.....	7
G. Dois-je devenir un tyran ?.....	8
H. La productivité ? C'est un terme du privé non ?.....	8
I. Un système de production administratif est impossible !.....	8
II. A qui s'adresse ce livre.....	9
A. Vous souhaitez sincèrement rendre un service public de qualité.....	9
B. Vous manquez des ressources nécessaires à l'exercice de vos missions.....	9
C. Vous êtes isolé en tant que manager ou en tant qu'agent.....	9
D. Vous passez vos journées à faire tout et rien à la fois.....	9
E. Vous manquez de temps et d'énergie pour tout gérer.....	10
F. Vous n'arrivez pas à faire travailler votre équipe.....	10
III. Ce livre n'est pas un livre de magie.....	10
A. Certaines causes sont perdues, gardons cela pour la fin.....	10
B. Il n'y a pas d'angélisme, juste du bon sens.....	10
C. No pain, no gain.....	11
D. Lutter contre le déni pessimiste ou optimiste.....	11
IV. Quelques postulats de base.....	11
A. Faire plus avec moins implique de.....	11
1) Briser certaines chaînes et casser des cloisons.....	11
2) Se remettre en question.....	11
3) D'arrêter de s'inventer des alibis.....	12
4) Faire moins ... Mais faire mieux.....	12
5) Abandonner l'avidité sans fin des ressources.....	12
B. Pourquoi vouloir faire plus avec moins ?.....	12
1) Si vous lisez ce livre, vous savez pourquoi non ?.....	12
2) Après tout, fait ou pas, vous serez payé pareil non ?.....	12
Introduction.....	14
I. Les ressources cachées.....	14
II. Abondance de biens nuit.....	15
III. Un programme d'entraînement.....	16
IV. Les Managers de la Vie.....	18
Partie 1 : Libérer ses ressources intérieures.....	19
I. Etre manager, réinitialisation du système.....	19
A. Etre Manager est différent d'être le chef.....	19
B. Les 3 grâces de la motivation.....	21
1. Le sens, garantie de l'engagement.....	21
2. Le Pouvoir, garant du passage à l'acte.....	23
3. La reconnaissance, garante de la pérennité.....	24
C. Traquer le pire des fléaux.....	25
D. La prise de responsabilités.....	27
1) Mettez-vous face à vos responsabilités.....	27
2) Mettez vos agents face à leurs responsabilités.....	29
3) Mettez votre supérieur face à ses responsabilités.....	29
E. Faire grandir sa zone de confort.....	31
F. Stop aux critiques.....	32

G. Ne pas gérer le calme, prévoir la tempête.....	33
H. Vous avez le droit à l'erreur, vos agents aussi.....	33
I. Tout est projet	34
J. Participatif et directif !.....	35
K. Et maintenant ?.....	36
II. Libérer son temps et devenir productif.....	37
A. Performance et Efficacité : La maîtrise du temps.....	37
B. Urgent n'est pas prioritaire.....	39
C. 'Débordé' n'est pas une fatalité.....	42
D. Pareto et parkinson : fixez des limites	43
1) La Loi de PARETO ou Principe 80/20.....	43
2) La Loi de PARKINSON.....	45
3) L'arme absolue : croiser PARETO et PARKINSON	45
E. Planifiez, découpez, planifiez, découpez	46
F. Ne planifiez pas, improvisez !.....	48
G. Surinformation et concentration.....	48
H. La gestion des e-mails.....	51
I. Apprendre à dire non aux autres et à soi.....	54
J. Maîtriser les réunions.....	57
K. Occupé n'est pas productif (2) : les A.D.D.I.C.T.....	59
L. Ne pas gérer les horaires - Gérer les résultats.....	61
M. Et maintenant ?.....	63
Partie 2 : Créer et construire sa vision.....	64
I. Créer sa vision	64
A. Quel est votre objectif initial ?	64
B. Elevez votre idéal, enterrez le raisonnable.....	67
C. Etapes et Flexibilité : attention aux cibles mouvantes.....	69
D. Le manager face aux obstacles.....	70
E. Communication et Marketing managérial.....	72
1. Première règle : tout est marketing et tout est dans le détail.....	73
2. Deuxième règle : sans communication, vous n'existez pas.....	74
F. Créez votre épiceutre – Laisser les détails de côté.....	75
G. Plus gros ne signifie pas meilleur.....	76
H. Agir, agir et encore agir.....	78
I. Et maintenant ?.....	79
II. Construire son système de production.....	81
A. Qu'est-ce qu'un système ?.....	81
B. L'organisation : lever le voile sur votre vision.....	82
1. Les postes et les missions.....	82
2. Les processus au service des hommes.....	88
3. Faire évoluer un système existant.....	91
C. L'humain au cœur de tout.....	92
D. Je veux qu'il fasse ce que je veux qu'il fasse.....	95
E. Tout ceci n'est qu'un jeu.....	95
F. Simplifiez : le retour de PARETO.....	97
G. Le pilotage et la gestion de la connaissance.....	98
H. Et maintenant ?.....	99
Partie 3 : Entrer en relation avec les autres.....	100
I. Déléguer pour le bien de tous.....	100
A. Pourquoi et quand déléguer?.....	100
B. Les 3 personnalités : Le leader, le manager, le technicien.....	102
C. La délégation ce n'est pas.....	104

1)Demander.....	104
2)Ordonner.....	104
3)Envoyer un mail.....	104
4)Dire à x de dire à y.....	104
5)Abandonner un agent.....	104
6)Participer.....	104
D. La délégation c'est	104
1)Donner de la puissance.....	104
2)Faire grandir les gens, bulles de compétences.....	104
3)Faire 50% du chemin.....	104
4)Fixer un contrat car : oui n'est pas toujours égal à oui.....	105
5)Renouer avec l'art du dialogue.....	105
6)Fixer une quantité, un spectre d'action et un délai.....	105
E. Quelles missions déléguer ?.....	105
F. Quelles missions ne pas déléguer ?.....	105
G. Comment déléguer.....	106
1)La préparation.....	106
2)L'entretien de délégation.....	106
3)Pendant la délégation.....	107
4)Les niveaux de délégation.....	107
H. Les pré-requis de la délégation.....	108
I. Activité / Autorité / Responsabilité.....	108
J. Résistance, zone de pouvoir et alibis.....	108
K. Au final ?.....	110
II. Orchestrer et mettre en mouvement.....	111
A. Le mouvement et le changement.....	111
B. Les agents et le changement.....	111
C. Comprendre la peur du changement.....	111
D. Emergence des conflits.....	111
1)Un conflit c'est quoi ?.....	111
2)Principales raisons des conflits.....	111
3)Types de conflits.....	111
E. Stop a la rumeur, place aux faits.....	111
F. Devenir un manager médiateur.....	111
4)Connaissez-vous vraiment les gens avec qui vous travaillez ?.....	111
5)Anticiper la fin des relations entre 2 individus.....	111
6)Les gens sont uniques et importants.....	111
G. Apprendre à négocier.....	111
1)Préparer la négociation.....	111
2)Réaliser la négociation en 5 étapes.....	111
3)Ne pas réagir - prendre de la hauteur.....	111
4)Ne pas discuter - passer dans son camp.....	111
5)Ne pas rejeter - recadrer.....	111
6)Ne pas faire pression - faire un pont d'or.....	111
7)Ne pas surenchérir.....	111
8)Conclusion - transformer l'adversaire en partenaire.....	111
F. Apprendre la critique en sandwich.....	111
G. Ne promettez pas si vous n'avez pas !.....	111
H. Traitez les gens comme des adultes.....	111
Partie 4 : Lâcher Prise.....	113
I. Relâcher et accepter la réalité.....	113
A. Les causes perdues ... Ou presque.....	113

1)Donnez moi d'abord, je travaille après	113
2)Je veux que ça bouge ... Mais pas trop	113
3)Je veux plus d'argent, plus de ceci ou cela	113
4)J'ai des problèmes, veux-tu me les régler ?.....	113
5)Les rois du 'ça va pas !'.....	113
6)Les rois de l'esbroufe.....	113
7)Les 3 refuges de la paresse : Les soucis, la suractivité, les conflits.....	113
8)Les intouchables / copains d'abord / passe-droits.....	113
9)L'organisation officielle et la vraie organisation.....	113
10)Les autres ne foutent rien, je ne vais pas le faire moi.....	113
11)Je n'ai pas le grade pour le faire	113
12)Les bloqueurs - rétenteurs d'information.....	113
13)Les bloqueurs – récupérateurs.....	113
14)Les rois du 'c'est confidentiel' ou 'c'est compliqué'.....	113
15)Je suis dépassé, donc je plante le projet.....	113
16)Les discussions du café : si c'était moi.....	113
17)Les terrorisés par nature.....	113
18)Les agents qui pètent les plombs.....	113
B. Vaincre sa peur des gens.....	113
C. Donner le pouvoir 1 jour	113
D. Ne plus être un Don-Quichotte.....	113
E. Laisser une porte de sortie.....	113
F. La frustration est le lot de tous	113
G. La douleur du lâcher-prise.....	113
II. Quand tout a échoué.....	114
A. Vous devez pouvoir faire bouger les choses !.....	114
B. Si vous n'y arrivez pas, trouvez ce qui vous motive.....	114
C. Trouver vos valeurs	114
1) Nous avons tous des valeurs.....	114
2) Sortir du moule (1): vous n'êtes pas qu'un grade.....	114
3) L'échelle du bonheur.....	114
D. L'impasse.....	114
E. Abdiquer et lâcher prise.....	114
1) Mobilité et disponibilité.....	114
2) Partir, revenir et se réinsérer.....	114
3) Dans tous les cas, ne pas reproduire : nous sommes ce que nous créons.....	114
F. Passez à l'horizontale.....	114
1) L'ascension hiérarchique semble être la seule issue.....	114
2) Les gens en place ne veulent pas bouger	114
3) Ils insufflent cet immobilisme et vous disent d'attendre.....	114
4) Les gens vous transfèrent leurs peurs	114
G. Comprendre que moins égale plus.....	114
1) Travaillez vos meilleurs 20%, Reconnaissez vos faiblesses, Maximisez vos points forts.....	114
2) Mettez sur ceux qui sont motivés.....	114
3) Les petites équipes qui passent sous les radars.....	114
4) Ne demandez pas des agents ou du budget par principe.....	114
5) Vouloir en faire moins !.....	114
6) Construire comme si l'on devait disparaître demain.....	114
7) Accepter de léguer ce que nous faisons et en faire cadeau.....	114
8) Les avantages sont des prisons.....	114
9) Sortir du moule (2) : votre pouvoir ne se limite pas à ce que vous avez. Eliminer la masse.....	114

<u>Conclusion.....</u>	<u>116</u>
<u>En Résumé.....</u>	<u>119</u>
<u>Les Trois Principes.....</u>	<u>119</u>
<u>Les 15 règles du Manager du futur.....</u>	<u>119</u>
<u>Les 15 erreurs du Manager débutant.....</u>	<u>119</u>
<u>Remerciements.....</u>	<u>119</u>