

Frédéric PETITBON
Philippe LEDENVIC

Manager public

Vos solutions au quotidien

Cinquième édition 2011

© Groupe Eyrolles, 1993, 1996, 2001, 2005, 2011
ISBN : 978-2-212-54829-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

Introduction	1
1. Comment construire une relation hiérarchique compréhensive, exigeante et explicite ?	3
La fuite devant le commandement est-elle toujours d'actualité ?	4
<i>Cadres débordés avec des collaborateurs sous-motivés ?</i>	4
<i>Cadres propageurs et victimes du système ?</i>	5
<i>L'expertise individuelle et le statut contre l'efficacité collective</i>	9
<i>Le manque de « leviers » pour les responsables de terrain.....</i>	10
La relation managériale devient une priorité pour les responsables d'encadrement dans les années 2010	11
<i>L'appel d'air du discours managérial</i>	15
Guide d'action : pour une relation hiérarchique compréhensive, exigeante et explicite	17
Commander, c'est d'abord exprimer vos exigences de responsable !	18
<i>Les erreurs courantes sur la motivation dans l'administration</i>	19
<i>Qu'est-ce que la formulation d'une exigence ?</i>	22
« Au fait... à quoi roulent-ils ? »	25
<i>Ne vous leurrez pas : ce n'est pas parce que vous commandez qu'ils obéiront... ..</i>	25
<i>« À quoi roulent-ils ? » : comprendre les motivations des agents</i>	26

Acceptez de rentrer dans une relation d'échange et de négociation	30
<i>Sur quoi doit-on négocier ?</i>	31
<i>Gagnant / gagnant, c'est donnant / donnant...</i>	32
<i>Développez un nouveau modèle de dialogue hiérarchique permettant d'écouter ce qu'ils aimeraient dire</i>	33
Formez-les à être responsables.....	36
<i>Délégez les responsabilités... pas seulement les signatures !</i>	37
<i>Apprenez-leur à assumer leurs responsabilités</i>	39
<i>Mettez en place un contrôle efficace</i>	41
<i>Associez-les au pilotage du service</i>	43
2. Comment dynamiser la vie de son équipe ?	47
Une administration asthmatique ?.....	48
« <i>Que les réunions sont formelles et ennuyeuses !</i> »	48
« <i>Que les comportements sont individualistes !</i> »	50
L'équipe, maintenant un impératif catégorique	52
<i>Les attentes des agents : trouver un sens collectif et une vie d'équipe</i>	52
<i>Surtout, l'impérieuse nécessité d'un travail collectif efficace pour faire face aux enjeux du service public</i>	52
Guide d'action : libérez la parole et faites vivre un collectif	53
Libérez la parole !.....	53
<i>Travailler sur le sens... ça ne va pas de soi et ça s'explique !</i>	56
Mettez en place un rythme et des méthodes pour une vie d'équipe.....	57
Organisez des événements pour souder l'équipe et aller au fond des problèmes	62
<i>Sortez d'une vision stéréotypée des relations sociales</i>	65
<i>L'équipe ne se limite pas à la caste des cadres !</i>	66

<i>Donnez-vous pour objectif de rendre les équipiers plus polyvalents</i>	70
<i>Polyvalence ne veut pas dire « bon à tout, bon à rien »</i>	72
<i>Utilisez mieux vos vrais spécialistes</i>	77
Mobilisez vos équipes, et en premier lieu les secrétaires, dans l'organisation du travail – « La logistique est une affaire d'équipe ! »	79
3. Se recentrer sur les priorités politiques : comment faire vivre l'esprit de la LOLF au quotidien ?	85
Les moyens se font rares : il faut faire mieux et autrement ? ...	86
La LOLF, qu'est-ce que c'est ?	87
<i>La LOLF n'est pas qu'un nouvel outil : c'est aussi « penser autrement »</i>	89
L'apprentissage des premières années : les erreurs de jeunesse	91
Revenir à la question initiale – Des politiques publiques : pour quoi ? Pour qui ? Comment ?	94
<i>Commencez par expliciter la stratégie</i>	95
<i>Finalement, ce qu'on fait est-il bien utile ?</i>	96
Se donner les moyens d'évaluer les résultats de l'action publique et définir les indicateurs <i>ad hoc</i>	97
<i>Pas d'alternative : il faut commencer par travailler sérieusement sur la fiabilité de la mesure</i>	97
<i>Le jeu des indicateurs en vaut-il la chandelle ?</i>	98
<i>Associez les agents et les clients à la définition des objectifs de leur ressort</i>	100
Après le « dialogue », développer la transparence dans les modes de gestion	102
<i>Un pilotage fondé sur l'ensemble des objectifs</i>	102
<i>À la recherche des marges de manœuvre...</i>	104
<i>L'exercice responsable et partagé de la fongibilité tout au long de l'année</i>	107

Instaurer de nouvelles pratiques de gestion et de performance dans les territoires	108
<i>Le pilotage régional / départemental : comment faire les arbitrages politiques ?</i>	108
<i>Le pilotage de l'échelon départemental par les objectifs</i>	110
<i>La gestion des moyens humains : « compétence » et « proximité », un écartèlement qui a de l'avenir...</i>	111
<i>LOLF et collectivités territoriales : même combat ?</i>	113
4. Comment réussir les démarches qualité dans le secteur public ?	115
L'administration n'a pas de « clients » : pourquoi parler « qualité » ?	116
<i>Les précurseurs : un bon début, mais des outils encore imparfaits</i>	116
<i>L'administration n'a pas de « clients » : elle ne connaît que des usagers... et même des administrés !</i>	118
Guide d'action : faites vivre les démarches qualité	120
Allez à la rencontre de vos clients et explicitez leurs attentes dans leurs spécificités... Ils ne veulent pas tous la même chose !	120
<i>Dans l'attente des clients, la forme compte parfois au moins autant que le fond...</i>	122
<i>Et le principe d'égalité dans tout cela ? De la qualité à deux vitesses ?</i>	124
<i>Satisfaire le chef... ou le client ?</i>	125
<i>Des services à des clients font-ils des politiques publiques ?</i>	126
Adaptez les procédures, ne vous faites pas commander par elles.....	127
<i>Apprenez de vos erreurs, en commençant par les admettre</i>	130
Y a-t-il un moment privilégié pour engager des démarches qualité ?	131

Faites une cartographie de vos processus	137
<i>Passez des procédures administratives aux processus métier ...</i>	142
<i>Passez des fonctions support à des prestations de service</i>	143
<i>Une démarche qualité est l'occasion de mettre en évidence les valeurs du service public.....</i>	144
Conclusion – Exigence : service public.....	147
Index.....	149