

À LA UNE



C'EST LA CRISE: MANAGEZ!

La crise a bon dos. Le resserrement des marges de manœuvre, la nécessité de choix de gestion, de vigilance sur la masse salariale... ouvrent la porte à de nombreuses dérives managériales. Les temps sont durs, donc on peut être dur. Pourtant, ce n'est pas parce que les difficultés sont réelles qu'on doit oublier ce qu'est un management participatif, humain, collaboratif. C'est même **PARCE QUE** les temps sont durs qu'on doit revenir aux fondamentaux du management. À la clé : une efficacité collective retrouvée et un bien-être au travail que beaucoup avaient oublié.

Lorsque nous évoquons la crise, nous faisons habituellement référence à une diminution des moyens disponibles, notamment financiers. Un nombre croissant de collectivités est confronté à ce type de difficulté liée simultanément à une augmentation des charges fixes, un transfert de compétences qu'il faut assumer et une diminution des recettes. La situation peut entraîner deux problèmes. Un problème d'ordre technique : il faut trouver des options pertinentes et réalistes pour faire face à cette situation. Un problème d'ordre psychologique : la diminution des ressources est de nature à générer un stress parfois important pour les personnels concernés.

Il y a en outre deux facteurs aggravants dans les collectivités désormais confrontées à la crise : « les habitudes d'opulence » et la surprise. Dans de nombreuses organisations que j'accompagne, les personnels ont toujours

DÉCRYPTAGE

→ Jean-Dominique Zanus

contact@jdz.fr

connu la progression des ressources. Chaque année la question était : « *de quels moyens supplémentaires vais-je disposer par rapport à l'année passée ?* ». C'est une situation que je retrouve également dans des start-up qui ont eu des progressions rapides et qui sont confrontées à leur premier « trou d'air ». La surprise, quant à elle, s'impose aux dirigeants et aux personnels qui n'ont pas vu arriver le problème : il leur tombe dessus brutalement. Il est rare qu'aucune alerte n'ait été lancée, mais encore faut-il qu'elle ait été entendue et prise en compte. Plus la prise de conscience par les dirigeants est tardive, plus la correction devra être sévère et pourra déclencher la panique qui conduit à l'agitation et la précipitation.

Si vous considérez que votre collectivité peut, dans un avenir proche, être confrontée à des difficultés financières, voici donc quelques suggestions utiles à destination des cadres et des élus.

RENFORCEZ VOTRE VIGILANCE

Je vous conseille de consolider les outils qui vous permettent de suivre chaque poste de dépenses, notamment les plus importants. Vous pouvez ainsi en augmenter la précision, entrer plus dans le détail. Vous pouvez également accélérer « la vitesse de rafraîchissement » des indicateurs. Un exemple concernant la masse salariale : passer d'indicateurs d'évolution trimestrielle à des indicateurs mensuels. Je vous suggère également d'associer davantage vos collaborateurs à cette veille. Quand le navire va entrer en zone de turbulences, l'ensemble de l'équipage est mis en alerte et le commandant de bord veille particulièrement la météo.

Dès que vous êtes informé d'un élément interne (décision d'élus, modifications d'organisation, projets nouveaux...) ou externe (modification de réglementation, d'attribution de compétences...) qui peut avoir une incidence financière, intégrez ces éléments dans vos indicateurs.

Identifiez rapidement les éventuels décalages entre les indicateurs prévus et la réalité, analysez ses écarts, n'attendez pas qu'ils se trans-

forment en dérapage. Il est peu probable qu'une carie dentaire se soigne par elle-même et, en l'occurrence, le temps qui passe n'apporte rien de bon.

INFORMEZ VOS COLLABORATEURS

Lorsqu'il apparaît qu'il est nécessaire de trouver les moyens de faire des économies, informez vos collaborateurs. Le besoin d'information est un élément essentiel de la sécurité psychologique d'une personne au travail. Si ce besoin n'est pas satisfait par la voie hiérarchique, vos collaborateurs vont rechercher des informations par des canaux parallèles. C'est ainsi que se déclenchent les rumeurs, les bruits de couloir. C'est l'histoire de l'homme qui a vu l'homme, qui a vu l'homme, qui a vu l'ours.

La rumeur est une pathologie qui, comme un virus, peut se propager rapidement dans une organisation et devenir de plus en plus virulente. Elle peut générer des angoisses fortes, préjudiciables à la motivation et à l'engagement. Et plus elle aura proliféré plus elle sera difficile à neutraliser. Souvent les collaborateurs se rendent compte rapidement que « quelque chose ne va pas ». Lorsqu'ils n'ont pas d'informations précises de leur hiérarchie, ils risquent d'être conduits à chercher à en deviner la raison. « *Pourquoi les chefs ne nous disent rien ?* ». Les personnes vont alors échafauder des hypothèses. Celles qui leur viendront en premier à l'esprit seront très probablement les plus négatives : « *ils ne se rendent compte de rien* », « *s'ils ne nous en parlent pas c'est que cela doit être vraiment très grave* », « *nous, on est les sous-fifres, on compte pour du beurre* »...

Un contre-exemple : je travaille pour une ●●●

●●● entreprise qui est la filiale d'un groupe dont le siège social est à l'autre bout de la France. Cette entreprise doit faire face à des problèmes financiers. Elle loue ses locaux à un propriétaire. Pour tenter de diminuer le coût de la location la direction de l'entreprise a entamé des négociations avec ce propriétaire sans en informer les salariés, qui ont appris cette démarche par des voies détournées. Une rumeur s'est propagée comme une trainée de poudre dans le personnel : « le site va être fermé, certains seront licenciés d'autres seront mutés au siège ». Cette rumeur n'est absolument pas fondée. Elle a cependant déclenché la peur, la colère et la suspicion envers la direction. Et toute décision de cette dernière était interprétée comme une confirmation : la direction a décidé de différer l'achat d'un matériel, la rénovation d'un bureau ou l'embauche d'un salarié, voici pour les salariés des confirmations de la véracité de la rumeur. À ce stade de prolifération, les démentis ne font que renforcer la suspicion. C'est par gros temps que le capitaine a le plus besoin de compter sur un équipage calme, lucide et déterminé.

ASSOCIEZ VOS COLLABORATEURS

Il s'agit de les associer à la recherche des moyens les plus appropriés pour trouver des économies. Un contre-exemple présenté par un chef d'équipe avec lequel je travaillais : il dirige une équipe d'agents chargés des manifestations pour la collectivité. C'est une activité qui demande parfois une disponibilité particulière des agents, notamment pour les manifestations importantes. Pour en tenir compte, la collectivité avait l'habitude de verser ponctuellement des primes spécifiques aux agents concernés. Le montant de ces primes s'élevait pour l'année écoulée à 800 €. Pour « faire des économies », le supérieur hiérarchique de ce chef d'équipe a décidé de supprimer ces primes et a chargé ce dernier de l'annoncer aux agents. La réaction du chef d'équipe : « c'est idiot ! L'économie pour la collec-

tivité est très faible et cette décision est catastrophique pour l'engagement et la motivation des agents. Je perds toute souplesse dans l'organisation du travail. Maintenant quand je demande un travail spécifique à un agent, il me répond qu'il a déjà fait ses 35 heures, que ce travail ne correspond pas aux horaires affichés, qu'il faut revoir sa fiche de poste... Si mon chef m'avait demandé mon avis, je lui aurais proposé des économies d'au moins 3 000 € sur les achats de fournitures et cela n'aurait eu aucune incidence sur le fonctionnement de l'équipe ». Je vous conseille donc d'associer vos collaborateurs en leur demandant quelles sont les différentes options qu'ils peuvent vous proposer pour atteindre l'objectif que vous avez fixé. Il s'agit d'utiliser le style de management que j'appelle consultatif. Pour cela je vous recommande deux précautions :
- ne leur demandez pas la solution mais des options. Veillez à ce que personne ne croie que vous êtes en train d'instaurer la cogestion ;
- le style consultatif est un style de management hiérarchique : vous demandez à vos collaborateurs leur avis, pas leur accord. Vous conservez donc la décision, elle vous appartient car vous en avez la responsabilité, il est donc cohérent que vous en ayez le pouvoir.

Un petit rappel : lorsqu'un collaborateur vous donne un avis, vous devez, dans l'ordre : l'écouter, réfléchir, décider, l'informer de votre décision. Si vous réfléchissez avant d'écouter, vous serez contaminé par votre réflexion. Si vous décidez avant d'écouter et que vous n'en informez pas vos collaborateurs, c'est de la manipulation. S'ils s'en aperçoivent, vous perdrez leur considération. Si vous décidez après avoir écouté et sans prendre le temps de réfléchir, vous êtes soit sous influence, soit dans l'agitation. Le management c'est comme la cuisine : il est préférable de faire les choses dans l'ordre. Si vous battez les œufs avant de les avoir cassés, vous allez manger des coquilles.

MONTREZ L'EXEMPLE

C'est dans les moments les plus délicats que vous avez le plus besoin de l'engagement et de la détermination de vos collaborateurs. Vous les aurez d'autant plus qu'ils ont de la



“ Lorsqu'un collaborateur vous donne un avis, vous devez, dans l'ordre : l'écouter, réfléchir, décider, l'informer de votre décision ”

considération pour vous. Cette considération, vous ne pouvez pas la décréter. Vous l'obtiendrez en ayant un comportement cohérent et équitable. Ce sont les deux qualités premières que l'on attend de son supérieur hiérarchique. Chaque fois qu'un chef a un comportement perçu comme inéquitable et/ou incohérent par ses collaborateurs, il perd en puissance car il perd la considération. Même à l'armée, il est compliqué de prendre des risques pour un chef pour lequel je n'ai pas de considération. La cohérence est liée à la logique, l'équité est associée au sentiment de justice. Une conséquence logique et juste : lorsqu'il faut faire des économies, je vous suggère de montrer l'exemple. Il s'agit pour vous d'examiner comment vous pouvez « *diminuer votre train de vie* ». Quelles mesures, mêmes symboliques, pouvez-vous prendre pour montrer que vous savez donner l'exemple, que vous assumez votre part de l'effort et que vous n'êtes pas dans « *faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais* ». Cependant, vous n'avez pas à « vous sacrifier ». Vérifiez donc que votre contribution est réaliste, que les mesures que

vous envisagez de prendre n'affectent pas votre efficacité, votre fiabilité à court et à moyen terme.

RÉPARTISSEZ ÉQUITABLEMENT L'EFFORT

Attention, je vous suggère de ne pas confondre équité et égalité. Si, par soucis d'équité vous décidez de diminuer le budget de fonctionnement de chaque service du même montant, cela risque d'être incohérent et inéquitable.

Incohérent car les missions, les modes de fonctionnement et les enjeux stratégiques portés par les différents services ne sont pas de même nature et de même importance.

Inéquitable car, plus un service aura anticipé, plus il aura déjà optimisé son fonctionnement et ses coûts indus, plus il sera pénalisé. La diminution des ressources sera plus simple à gérer pour un service qui fonctionne « cool » et qui a des réserves conséquentes d'optimisation non exploitées.

Donc, pour faire des économies justes, il me paraît difficile de faire l'économie d'une analyse par service.

FIXEZ DES OBJECTIFS RÉALISTES

Nous avons vu précédemment un fonctionnement que je déconseille : c'est lorsque le chef cherche à résoudre le problème, trouve une solution et dit à ses collaborateurs comment ils vont faire sans les consulter. ●●●



“ Vous ne pouvez pas décréter la considération de vos collaborateurs : vous l'obtiendrez en ayant un comportement cohérent et équitable ”

●●● Mais il existe un autre dysfonctionnement du même ordre : le chef fixe pour ses collaborateurs des objectifs qui lui conviennent, n'en vérifie pas la cohérence et les assigne. Il peut les agrémenter d'une tirade « mobilisatrice » du type : « je connais votre engagement, votre professionnalisme et votre sens des responsabilités, je sais que je peux compter sur vous et que vous ne vous serez à la hauteur ». C'est un style que je nomme le « y-à-qu'à management », je le déconseille. Il vous appartient donc de vérifier que vos collaborateurs disposent des moyens d'atteindre les objectifs fixés avant d'entrer en action.

SACHEZ RENONCER

Je termine par l'une des suggestions qui est souvent la plus difficile à entendre de la part de mes interlocuteurs, notamment des élus : votre responsabilité et votre prérogative, c'est de décider. Décider c'est choisir, choisir c'est renoncer ! Et renoncer, c'est parfois difficile car cela peut aller à l'encontre de votre ambition. Votre ambition vous honore car elle est noble. Elle est d'abord pour le bien de la collectivité, des administrés que vous servez. Elle vous conduit souvent à donner le meilleur de vous-même : détermination, engagement, intelligence, force de travail. Ces qualités sont des forces. Vous devez impérativement les canaliser. Le moyen le plus sûr de rater est de ne pas gérer vos forces, et plus une force est « forte », plus vous devez veiller à la gérer : plus le moteur de la voiture est puissant, plus vous devez conduire finement. À partir d'une certaine puissance, ce n'est plus de la conduite mais

du pilotage. L'élément qui va vous permettre de gérer votre puissance et d'éviter d'en être victime tient en un mot : réalisme. C'est : que dit la réalité ? Dans une bouteille d'un litre, on met un litre. Si vous voulez en verser plus, vous allez en mettre plein la moquette, ce qui ne me paraît pas une bonne idée. Donc, lorsque la réalité l'exige, vous devez être en mesure de renoncer à certains projets ou de les différer. Il vous appartient de choisir ceux qui vous paraissent les moins stratégiques et de les reporter. Cela fait partie de vos prérogatives et de vos responsabilités.

CULTIVEZ LA BIENVEILLANCE

Lorsque la situation devient difficile, cela peut entraîner l'apparition de la peur et de la colère : la peur de ne pas maîtriser les problèmes, de prendre de mauvaises décisions, de décevoir et la colère face à une réalité parfois sévère, face à la nécessité de renoncer. La peur peut conduire à l'agitation, au repli sur soi. La colère peut pousser à rechercher « à qui la faute » : la faute aux élus qui ne veulent rien voir, aux cadres qui font de la résistance, aux collègues qui défendent leurs privilèges, aux agents qui se la coulent douce, à l'État qui nous assassine, à nos concitoyens qui en veulent toujours plus, à nos prédécesseurs qui ont fait n'importe quoi... Cet état d'esprit peut conduire à un raidissement, voire à la brutalité dans les rapports avec les autres. Quelques exemples de « dérives de comportement » liées au stress engendré par la colère : rechercher le coupable plutôt que des solutions, ne plus écouter, ne plus consulter, en venir à un mode de management directif, voire autoritaire. Or, plus la situation est difficile, plus vous aurez besoin du concours de chacun. Je fais l'hypothèse que vous l'obtiendrez plus facilement en suivant les suggestions qui font l'objet de cet article et en veillant à conserver une attitude bienveillante avec vos interlocuteurs.

Je vous ai présenté quelques suggestions pour faire face à une situation de crise. Si vous souhaitez une réelle efficacité de votre action, je vous conseille de ne pas choisir l'une ou l'autre de ces suggestions mais de les mettre toutes en œuvre. ■