

GUILLAUME BROULT

**MANAGER AVEC VISION
DANS LES SERVICES PUBLICS**

SAVE THE MANAGER SAVE THE WORLD

**PCD EDITIONS
14-16 rue de NESMOND 14400 BAYEUX**

ISBN 979-10-359-5277-8
PCD EDITIONS - SEPTEMBRE 2022

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

www.pcd-france/editions

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est en réalité une œuvre collective. J'ai rencontré plus de 1200 managers au fil des missions qui m'ont été confiées.

Ce sont ces échanges, ces réussites et ces erreurs qui ont permis de structurer VISION.

Une seule question m'a animée tout au long de cet ouvrage : quels sont les fondamentaux dont les managers publics ont besoin lors d'une prise de poste ?

J'ai repris des centaines de missions pour en tirer les points communs, confronter les situations et dégager une colonne vertébrale commune.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans mes expériences managériales personnelles que j'ai capitalisées pendant toutes ces années.

Je tiens de fait à remercier plus particulièrement mes managers, ceux avec lesquels j'ai appris à confronter mon parcours académique à la réalité professionnelle :

FLORENT JAMBIN-BURGALAT qui m'a appris la sérénité

SYLVIE GIRARD qui m'a appris qu'une organisation n'a que les talents qu'elle mérite

ANNE GIREAU qui m'a appris que la pédagogie est l'art de la répétition

VALERIE LE GALL qui m'a appris la patience

MARIE BLONDEL qui m'a appris à être audacieux

ANGELINE RENOU LAVERSANNE qui m'a appris à avoir une vision systémique

FREDERIC FIEVET qui m'a appris la performance

Merci tout particulièrement à mon époux Anthony VOIDIE qui m'a supporté et me supporte quotidiennement. Ses qualités de chef d'entreprise sont une source de confrontation intellectuelle indispensable à la recherche de solutions opérationnelles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION - VISION	7
V ALORISER	17
I MPLIQUER	31
S OLUTIONNER	50
I NNOVER	65
O SER	73
N AVIGUER	84
TROUSSE DE SURVIE	96
BIBLIOGRAPHIE	146
TABLE DES MATIERES DETAILLEE	147

COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Cet ouvrage se veut à mon image, structuré et animé.



Vous y retrouverez les graphismes de Caroline pour accompagner certains concepts de la première partie consacrée à VISION, ainsi que des références pratiques présentes dans la trousse de survie et identifiées à l'aide de pictogrammes appropriés. Il vous sera plus facile de les retrouver en cas d'urgence.



Les fonds marrons identifient les situations réelles et les références à la trousse de survie, afin de les retrouver rapidement.

Les encarts bleus présentent quant à eux des concepts généraux propres à VISION.

« Quelle chose merveilleuse serait la société des hommes si
chacun mettait de son bois au feu
au lieu de pleurer sur des cendres »

Alain

INTRODUCTION

Après 15 années passées au service des acteurs publics, j'ai souhaité produire un ouvrage simple à destination des primo-managers. Un ouvrage présentant une méthode de réflexion sur sa posture de manager et ses pratiques avant d'utiliser une multitude d'outils. Ne pas « mettre la charrue avant les bœufs », de la même manière qu'on apprend à compter avant d'utiliser une calculatrice, que l'on passe son permis avant de conduire une voiture... qu'on se forme au management avant de manager une équipe. Ce constat semble tomber sous le bon sens mais la réalité en est tout autre.

En effet 54 % des managers n'ont jamais demandé à le devenir selon le sondage Opinion Ways "L'état de l'art du management" (2017).

Manager représente une responsabilité pour soi-même mais avant tout pour les autres et pour l'organisation qui nous emploie. La diversité managériale constitue la richesse des organisations. Elle doit être entretenue. Néanmoins, force est de constater que plus de 7 managers sur 10¹ ne sont pas formés avant de prendre leur poste ou dans les 6 mois qui suivent, ce qui leur laisse bien souvent l'opportunité d'accumuler des erreurs qui se transforment en fautes difficilement rattrapables. Il s'agit là d'un manque de diversité qu'il faut corriger.

« Observer pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour agir ».

A travers mes missions, j'ai rencontré plus d'un millier de managers. Je les ai observés pour comprendre leurs pratiques, leurs préoccupations, leurs problèmes, leurs projets et ainsi mieux les accompagner avec leurs organisations dans leur action.

¹ Evaluation réalisée à partir d'un échantillon de 1206 managers public rencontrés lors de missions

En évaluant les politiques publiques, ce qui relève de mon domaine d'expertise depuis 15 ans, j'ai pu largement constater que l'action publique de terrain ne serait rien sans les managers. Ces derniers ont donc besoin qu'on investisse en eux, qu'on les forme, qu'on les accompagne pour rendre l'action publique performante. Il s'agit d'une impérieuse nécessité dans notre monde moderne confronté à l'individualisation et à des enjeux sociaux, environnementaux et économiques qui nécessitent une transformation collective.

C'est le sens de la collection : « Save the manager, Save the world » dont le premier volume « manager avec VISION dans les services publics », constitue les fondations de cette ambition.

Tout au long de cet ouvrage vous retrouverez des postulats pratiques issus de situations réelles, puis les étapes des réflexions qui ont permis de comprendre et passer à l'action. Il ne s'agit pas de copier-coller dans vos pratiques ce qui a été fait dans ces situations. Elles ont comme seul intérêt d'illustrer l'application de VISION. Il s'agit pour chaque lecteur de réfléchir à sa posture managériale en avançant sur son propre chemin.

VISION

*« Il n'est pas de vent favorable
pour celui qui ne sait pas où il va ».*
Sénèque