

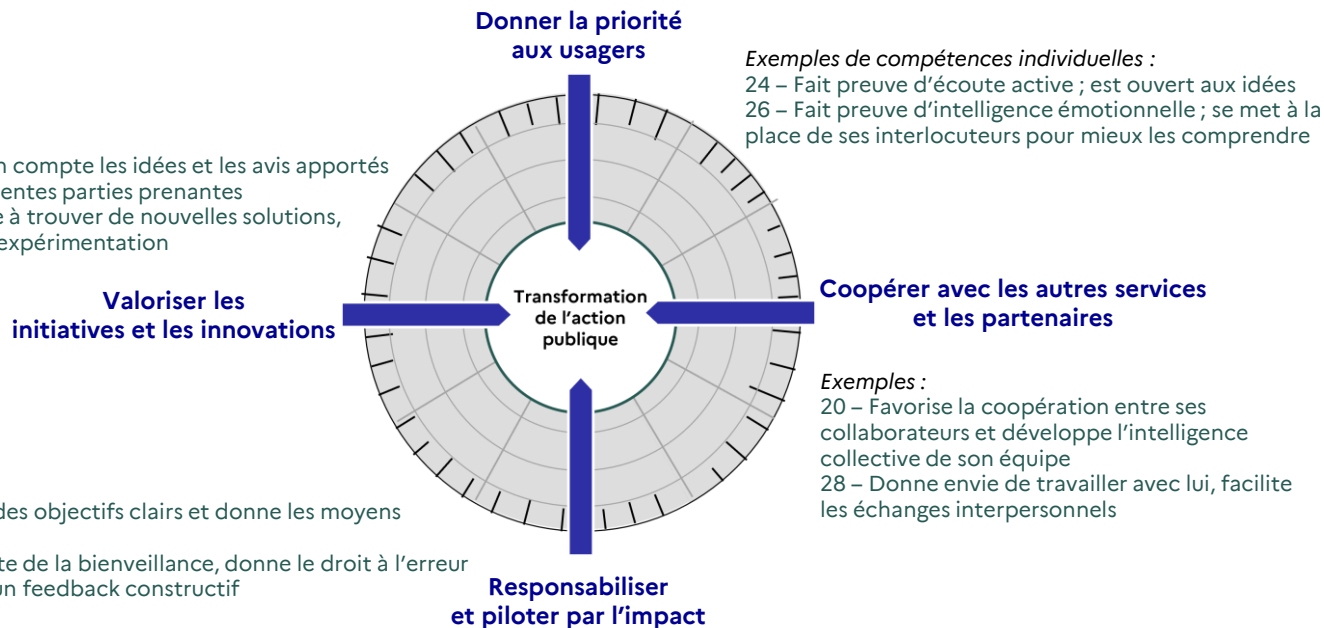
Modèle managérial de l'encadrement supérieur de l'État

4 principes d'action collectifs & 39 compétences individuelles

Délégation interministérielle
à l'encadrement supérieur
de l'État

Afin de soutenir les cadres supérieurs dans l'adoption et la mise en œuvre de postures managériales adaptées, la DIESE a développé un modèle managérial de l'encadrement supérieur.

Il repose sur 4 principes d'actions et un référentiel de 39 compétences managériales.



4 principes d'action collectifs

Les 4 principes d'action permettent l'engagement collectif des services et la mobilisation des cadres dans une dynamique partagée entre les différentes entités, qu'il s'agisse de l'administration centrale, des services déconcentrés ou des établissements publics.

1. Donner la priorité aux usagers

La raison d'être de l'État, c'est le service rendu aux citoyens. Les logiques d'optimisation comportent un risque de ne trouver l'efficacité qu'au détriment de l'expérience des bénéficiaires, des utilisateurs finaux.

Placer l'attente des usagers au cœur des décisions, c'est créer les conditions pour offrir des services publics plus proches et plus efficaces.

Se mettre à l'écoute des usagers, au sens propre comme au sens figuré. Penser à l'expérience qu'ils vivent.

2. Coopérer avec les autres services et partenaires

Cartographier son environnement de travail.

Décloisonner les services : Sur quelque sujet de service public que ce soit, les citoyens ont le sentiment d'avoir à faire à un ensemble indistinct qu'ils appellent « l'État » ou « l'administration », et qui concerne différentes directions, différents services. Nous avons un enjeu de cohérence d'un bout à l'autre des parcours de nos usagers, ce qui suppose un décloisonnement et une coopération entre les acteurs publics.

Rechercher dans le dialogue la part de vérité qui est contenue dans ce que pensent ou disent les autres parties prenantes, suivant leurs différences de perspective. Identifier ce qui doit être travaillé en commun pour donner plus de force, de cohérence et d'impact à l'action publique.

3. Responsabiliser et piloter par l'impact

Responsabiliser, c'est investir sa confiance dans les acteurs les plus proches du terrain. C'est fixer avec eux une ambition réaliste sur laquelle ils puissent s'engager, leur laisser des marges de manœuvre dans la conduite de l'action, les soutenir lorsqu'ils en ont besoin, et mesurer l'impact, dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue.

Adopter un a priori bienveillant, reconnaître les compétences des personnes, et accepter de s'exposer en leur confiant des responsabilités

4. Valoriser les initiatives et les innovations

L'esprit d'initiative est souvent entravé par la force de l'habitude et par une inertie liée au principe hiérarchique et à la priorité donnée, au quotidien, à l'accomplissement des missions.

La prise d'initiative est le premier mouvement qui fait bouger les lignes, au plus près du terrain. Elle exige un encouragement et une valorisation forte par l'encadrement.

Comme toutes les autres qualités, la meilleure façon de transmettre l'audace, c'est de l'incarner. Oser... suivre ses intuitions, oser questionner ce qui est établi, prendre des risques... et des risques maîtrisés (qui combinent créativité et discernement). Être audacieux.