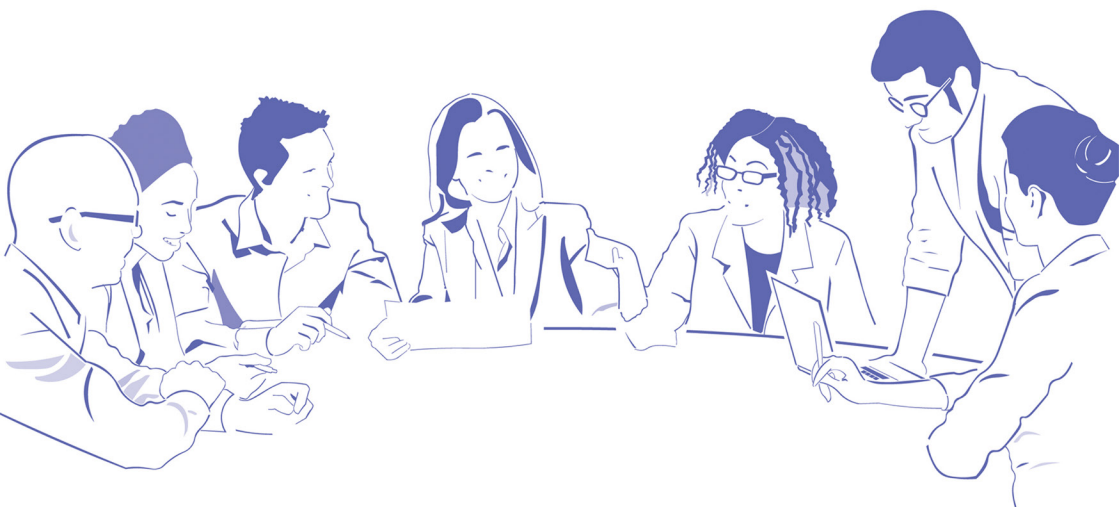




Le Modèle Managérial de la DGFiP

Guide méthodologique

Septembre 2022

Conseils de lecture

Pour se rendre à une page, sélectionnez son intitulé dans le sommaire.

Sommaire

L'édito.....	p 6
La démarche.....	p 7
Introduction.....	p 8
Managers stratégiques.....	p 12
• Conception / Vision.....	p 14
<i>Impulser une vision stratégique / Anticiper.....</i>	<i>p 14</i>
<i>Innover.....</i>	<i>p 16</i>
<i>Communiquer.....</i>	<i>p 18</i>
• Action.....	p 20
<i>Décider/Piloter.....</i>	<i>p 20</i>
<i>Porter les transformations.....</i>	<i>p 22</i>
<i>Piloter la performance / Offrir un service public de qualité.....</i>	<i>p 24</i>
• Relation.....	p 26
<i>Faciliter/Animer.....</i>	<i>p 26</i>
<i>Faire grandir/ Accompagner/ Développer ses collaborateurs.....</i>	<i>p 28</i>
<i>Travailler en réseau / Faire rayonner sa direction.....</i>	<i>p 30</i>

Managers stratégiques

Conception / Vision

Objectifs

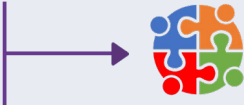
- Impulser une vision stratégique / Anticiper

Capacité à

Concevoir sa feuille de route au service des orientations stratégiques de sa Direction.

Proposer une vision stratégique en adéquation avec les besoins et les contraintes de sa structure, en lien avec toutes les parties prenantes.

Cliquez sur ce symbole et vous revenez à la page de sommaire.



Sommaire

- L'édito.....p 6
- La démarche.....p 7
- Introduction.....p 8
- Managers stratégiques.....p 12**
 - Conception / Vision.....p 14
 - Impulser une vision stratégique / Anticiper.....p 14*
 - Innover.....p 16*
 - Communiquer.....p 18*
 - Action.....p 20
 - Décider/Piloter.....p 20*
 - Porter les transformations.....p 22*
 - Piloter la performance / Offrir un service public de qualité.....p 24*
 - Relation.....p 26
 - Fédérer/Animer.....p 26*
 - Faire grandir/ Accompagner/ Développer ses collaborateurs.....p 28*
 - Travailler en réseau / Faire rayonner sa direction.....p 30*
- Managers de managers.....p 32**
 - Conception / Vision.....p 34
 - Innover/ Proposer des solutions nouvelles.....p 34*
 - S'enrichir de la diversité/ Être ouvert.....p 36*
 - Communiquer en donnant du sens.....p 38*
 - Action.....p 40
 - Piloter l'activité.....p 40*
 - Piloter la performance/ Offrir un service public de qualité.....p 42*
 - Porter les transformations/ Être acteur du changement.....p 44*
 - Relation.....p 46
 - Fédérer/Animer.....p 46*
 - Accompagner/Développer les compétences.....p 48*
 - Interagir, dialoguer, travailler en collectif.....p 50*

Managers transverses/directeurs de projet.....p 52

- Conception / Vision.....p 54
 - Proposer une stratégie en interaction avec les parties prenantes /*
 - Anticiper.....p 54*
 - Innover / Concevoir.....p 56*
 - Communiquer / Informer.....p 58*
- Action.....p 60
 - Piloter/Co-piloter le projet.....p 60*
 - Porter les transformations.....p 62*
 - Piloter la performance/Offrir un service public de qualité.....p 64*
- Relation.....p 66
 - Fédérer/Animer.....p 66*
 - Accompagner/Faire grandir ses équipes.....p 68*
 - Interagir avec les réseaux et les partenaires.....p 70*

Managers de proximité.....p 72

- Conception / Vision.....p 74
 - Anticiper / Prendre de la hauteur / Prendre du recul.....p 74*
 - Innover/ Adapter/Développer.....p 76*
 - Communiquer.....p 78*
- Action.....p 80
 - Piloter l'activité.....p 80*
 - Savoir déléguer/ Savoir décider.....p 82*
 - Piloter la performance/ Offrir un service public de qualité.....p 84*
- Relation.....p 86
 - Animer pour fédérer.....p 86*
 - Faire grandir/ Accompagner/ Développer ses collaborateurs.....p 88*
 - Travailler en réseau / Faire rayonner sa direction.....p 90*

Un Modèle Managérial pourquoi faire ?.....p 92

L'édito

Madame, Monsieur,

Pour relever le défi des transformations de notre maison, en perpétuel mouvement, j'ai décidé, il y a quelques mois, de lancer avec le service RH, un vaste chantier collaboratif afin de définir, avec les encadrants, le modèle managérial de la DGFiP.

Définir le modèle managérial, c'est expliquer ce qui est attendu, en termes de postures, de comportements et de compétences pour chacun de nos encadrants.

Le modèle managérial nous concerne tous dans notre quotidien, car il agit sur notre manière de recruter, d'animer un collectif, de former mais aussi d'évaluer.

Il est donc important qu'il nous ressemble.

C'est ainsi, qu'au cours de ces derniers mois, près de 2000 cadres de la DGFiP, de tous métiers et de toutes origines géographiques, ont réalisé un travail de co-construction au travers d'ateliers menés localement, en plusieurs étapes. Je les remercie chaleureusement pour leur mobilisation et leur contribution active à la définition de notre modèle managérial.

La phase de réflexion de ce vaste chantier, très structurant pour notre organisation, est arrivée à son terme.

Le modèle managérial présenté dans ce livret répond à nos spécificités, tout en s'inscrivant parfaitement dans l'objectif de modernisation de la gestion de nos ressources humaines affiché dans la loi de transformation de la fonction publique, et dans la réforme de la haute fonction publique.

Désormais, il importe que chaque encadrant s'approprie ce modèle afin d'optimiser le fonctionnement du travail et les dynamiques d'équipes.

Dans cette perspective, en complément des dispositifs d'accompagnement déjà mis en place, d'autres outils permettant à chaque encadrant d'acquérir et de développer sa posture managériale, mais aussi, de s'auto-positionner, seront déployés dans les prochains mois.

Je sais pouvoir compter sur chacun des encadrants de la DGFiP pour intégrer et incarner, avec sa propre personnalité, les compétences clés essentielles définies dans ce modèle.

Jérôme Fournel

La démarche



Lancement du projet

12/05/2021

- Feu vert du CODIR.
- Webinaire de lancement 25/05, pour une co-construction avec 60 cadres du réseau.



Travaux de conception avec 60 cadres du réseau et de la centrale

Juin 2021

- 5 ateliers de conception / 5 ateliers de formalisation.
- Formalisation de 4 grilles de compétences correspondant aux 4 profils de managers.



Point en CODIR

Octobre 2021

- Validation de la poursuite du projet.
- En associant beaucoup plus de cadres du réseau et de la centrale.



Ateliers 1ere série

Novembre – décembre 2021

- 200 animateurs / 1800 cadres participants associés.
- 150 ateliers sur tout le territoire.
- Réflexion à partir des grilles à illustrations, postures et comportements observables.



Bilan des ateliers

Février 2022

- Présentation au DG.



Ateliers 2eme série

Mars – avril 2022

- Mêmes animateurs, mêmes participants, même déclinaison d'ateliers.
- Réflexion sur les conditions permettant d'acquérir et de développer les compétences managériales recensées.



Préparation du plan de communication

Mai – juin 2022

- Finalisation de la synthèse des ateliers.
- Elaboration du plan de communication.
- Validation des travaux par le DG.
- Présentation des travaux aux N°1 le 23 juin.



Et la suite...

- Présentation des travaux et du plan de com aux ambassadeurs les 12 et 13 juillet.
- Finalisation du kit de communication pour livraison début septembre.
- Feuille de route avec les outils nécessaires pour évaluer, acquérir ou développer les compétences managériales à mettre en œuvre.

L'introduction

Depuis plusieurs années, la DGFIP se réinvente tant dans la réalisation et dans la nature de ses missions que dans son organisation territoriale.

La loi de la transformation publique du 6 août 2019 et l'ordonnance du 2 juin 2021 relative à la réforme de la haute fonction publique participent également à porter des changements profonds en matière de gestion des ressources humaines et sur le management.

Dans ce contexte de fortes transformations, se doter d'un modèle managérial permet à la DGFIP de fixer un cap, de donner de la visibilité aux managers pour conduire le changement et de les accompagner dans la réussite de ces réformes.

Fort levier de transformation, le modèle managérial, fruit d'une co-construction, reflète concrètement ce que la DGFIP attend de ses managers pour aujourd'hui et pour demain.

Ce modèle s'adresse :

- à tous les managers en situation d'encadrement, qu'ils soient titulaires, détachés ou contractuels,
- aux cadres en devenir,
- par extension, à tous les agents de la DGFIP,
- à toute personne extérieure souhaitant rejoindre la DGFIP.

Selon le même schéma, 4 profils de managers sont identifiés - managers stratégiques, managers de managers, managers transverses / directeurs de projets et managers de proximité – et leurs compétences managériales sont déclinées selon 3 axes :

- conception/ vision,
- action et
- relation

avec d'objectifs précis propres à chaque profil de managers.

Si cette trame est commune à nombre d'administrations permettant ainsi d'être lisible par tous : les cadres de la DGFIP, les autres administrations ; les exemples qui l'illustrent ont été définies par des encadrants de la DGFIP et nous sont propres.

Issue des travaux menés dans les ateliers, une définition commune à l'ensemble des managers de la DGFIP a été élaborée ainsi que des déclinaisons pour chacun des types de management.

A faint, light purple background illustration of three people in a meeting. On the left, a woman with curly hair and glasses is looking down. In the center, a man with glasses is looking towards the right. On the right, another person is partially visible, looking towards the center. They appear to be in a collaborative work environment.

Être manager à la DGFIP aujourd'hui...

C'est **porter ses orientations stratégiques** dans des domaines à forte expertise technique, **conduire les transformations** tout en veillant à **embarquer ses équipes** vers la réalisation des objectifs fixés, dans les meilleures conditions de travail possibles.

Compétences comportementales, humaines et transversales

Au préalable chaque manager, tous profils confondus doit se connaître personnellement et être au clair avec lui-même. L'analyse de son comportement dans un environnement professionnel est essentiel car par cette connaissance, il pourra travailler sur ses postures managériales, les faire évoluer ou progresser.

Se connaître

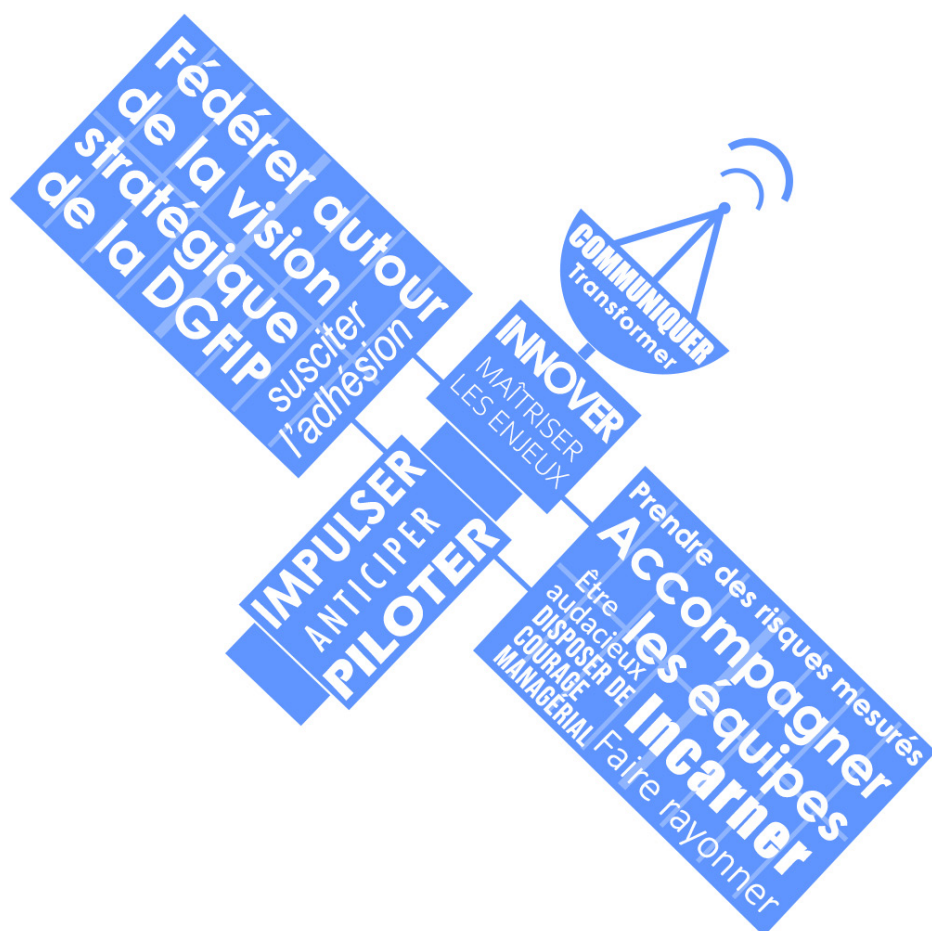
- Se connaître / Connaître son style managérial.
- Se connaître, être au clair avec ses propres leviers de motivation.
- Savoir reconnaître ses erreurs, ses lacunes ou ses échecs.
- Capitaliser sur ses compétences de management précédentes (réussites et échecs).

Travailler sur ses postures managériales / Évoluer

- Questionner ses pratiques managériales.
- Travailler sur soi :
 - Reconnaître que la capacité à manager s'apprend, se développe et se valorise.
- Rechercher le feed-back et évoluer en fonction.
- Accepter la critique, la remise en cause et savoir revenir sur une décision prise – avoir du courage managérial.

Managers stratégiques

Le **MANAGER STRATÉGIQUE** incarne les orientations stratégiques de la DGFiP et la fait rayonner. Force de proposition en matière d'innovation, il accompagne au changement ses équipes dans le cadre des transformations qu'il impulse.







Managers stratégiques

Conception / Vision

Objectifs

- **Impulser une vision stratégique / Anticiper**

Capacité à
Concevoir sa feuille de route au service des orientations stratégiques de sa Direction.
Proposer une vision stratégique en adéquation avec les besoins et les contraintes de sa structure, en lien avec toutes les parties prenantes.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Porter la dimension stratégique de l'action et la décliner de manière opérationnelle et collective.

Donner de la visibilité sur plusieurs années.

Mettre en place des indicateurs et fixer des objectifs.

Savoir trouver des marges de manœuvre/ prioriser et allouer les moyens nécessaires.

Adapter les solutions au contexte.

Savoir faire évoluer la stratégie en fonction des circonstances.



Managers stratégiques

Conception / Vision

Objectifs

- **Innover**

Comportements, postures observables et illustrations concrètes
Faire preuve d'agilité.
Gérer la complexité.
Faire preuve d'ouverture d'esprit : rechercher des idées à l'extérieur, les évaluer et les adopter.
Adapter l'organisation et les méthodes de travail afin de mettre en œuvre la politique définie.
Faire preuve d'audace et accepter de prendre un certain niveau de risque.
Favoriser l'ouverture.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Identifier des sujets non couverts et les pratiques vues ailleurs, en interne et en externe, être attentif à la nouveauté.

Saisir des opportunités pour innover.

Innover en matière d'organisation (ex : mise en place d'un tiers lieu).

Innover au niveau des métiers en mettant en place des expérimentations pour montrer qu'une idée de terrain peut être efficace, féconde, et bien se dérouler.



Managers stratégiques

Conception / Vision

Objectifs

- Communiquer

Capacité à
Concevoir une stratégie de communication et ses leviers.
Développer une capacité à entraîner et à convaincre.
Prendre la parole auprès de publics variés internes et externes et les faire adhérer aux enjeux de projets stratégiques.
Établir une communication de qualité avec les médias.
Conduire des réunions avec des collaborateurs, des partenaires et des usagers.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Porter la parole stratégique, en interne et en externe, en s'impliquant personnellement.

Veiller à l'intégration et à la cohérence de la communication en accompagnant les actions menées.

Actionner les médias les plus appropriés au regard du message à faire passer (intranet, réseaux sociaux, PQR, réunions, rencontres informelles,...).

Veiller à un dialogue social nourri et confiant.



Managers stratégiques

Action

Objectifs

- Décider / Piloter

Capacité à
Être en capacité de décider à partir de l'analyse de dossiers.
S'assurer de la structuration du pilotage et veiller à disposer de données de qualité.
Mettre en place un dispositif de maîtrise des risques proportionné aux risques et aux enjeux de la structure.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Anticiper, associer, itérer.

Associer ses collaborateurs et les parties prenantes à la réflexion et à la décision et en faire partager le sens aux cadres et aux agents.

S'assurer que les décisions sont bien mises en œuvre.

Animer les instances collectives de direction.

Mettre en place des comités de pilotage et des comités de suivi.

Veiller à la mise en place d'une cartographie des risques de l'activité et contrôler son respect. Contrôler que tout est mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.



Managers stratégiques

Action

Objectifs

- Porter les transformations

Capacité à
Mobiliser autour d'un projet, impulser une dynamique et avancer malgré la complexité et l'incertitude.
Absorber rapidement les changements, identifier ses marges de manœuvre et en donner à ses équipes afin de permettre à chacun d'être acteur du changement.
Assurer la concertation et le dialogue social.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Impulser, être engagé et incarner la transformation.

Cadencer et tenir le calendrier.

Présenter des victoires rapides, ce qui fonctionne et est positif.

Être présent : aller sur le terrain, à la rencontre des agents et des élus.

Éviter les effets tunnels : donner de l'information, communiquer, expliquer.



Managers stratégiques

Action

Objectifs

- **Piloter la performance / Offrir un service public de qualité**

Capacité à
Traduire la vision de manière opérationnelle en définissant les objectifs stratégiques, les plans d'action et les moyens.
Prendre les décisions adéquates et suivre la mise en œuvre en évaluant la performance sur les axes financiers, usagers, process, RH.
Mesurer la satisfaction des usagers.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Partager et mutualiser les résultats en recherchant la comparaison et l'émulation.

Valoriser les bons résultats de la relation avec l'utilisateur, et définir les plans d'amélioration de la qualité et de la performance.

Mettre en œuvre les actions correctrices.



Managers stratégiques

Relation

Objectifs

- **Fédérer / Animer**

Capacité à
Animer et entraîner une équipe de collaborateurs.
Favoriser l'expression de ses collaborateurs sur les orientations et innovations pour le futur et l'engagement de tous.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Partager et faire circuler l'information, être transparent.

Responsabiliser, faire confiance, organiser les retours d'expérience.

Remercier, accepter l'erreur et de ne pas tout maîtriser, tout le temps.

Veiller à la qualité de vie au travail et au quotidien des agents.

Être présent dans les services.



Managers stratégiques

Relation

Objectifs

- **Faire grandir / Accompagner / Développer ses collaborateurs**

Capacité à
Évaluer et valoriser les compétences des collaborateurs, en étant attentif à la qualité de vie au travail.
Déléguer à ses collaborateurs, en adaptant son registre managérial au contexte.
Responsabiliser et faire grandir les équipes, tant sur le plan individuel que collectif.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Accompagner les équipes, favoriser le collectif, responsabiliser les collaborateurs.

Faire preuve de courage managérial : être franc et honnête, indiquer ce qui va, ce qui ne va pas, mais aussi comment y remédier.

Faire grandir ses collaborateurs, sans craindre de les perdre, et valoriser et faire connaître l'ensemble des outils d'accompagnement des cadres mis à disposition.

Mobiliser des leviers pour offrir de nouvelles perspectives.



Managers stratégiques

Relation

Objectifs

- Travailler en réseau / Faire rayonner sa direction

Capacité à
Incarner et faire rayonner sa direction.
Être capable de se mettre à la place de son interlocuteur, de comprendre ses motivations, afin de trouver des solutions négociées.
À l'intérieur de sa structure, savoir travailler en transversalité, s'intéresser aux problématiques des autres services, imaginer des passerelles ou des solutions transférables.
Entretenir un dialogue social durable.
Connaître, échanger et construire avec les autres acteurs de la fonction publique.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

En interne, casser les silos pour travailler en transversalité.

Partager les besoins et les ressources.

Privilégier les partenariats, l'information et la communication des différentes parties prenantes de sa direction.

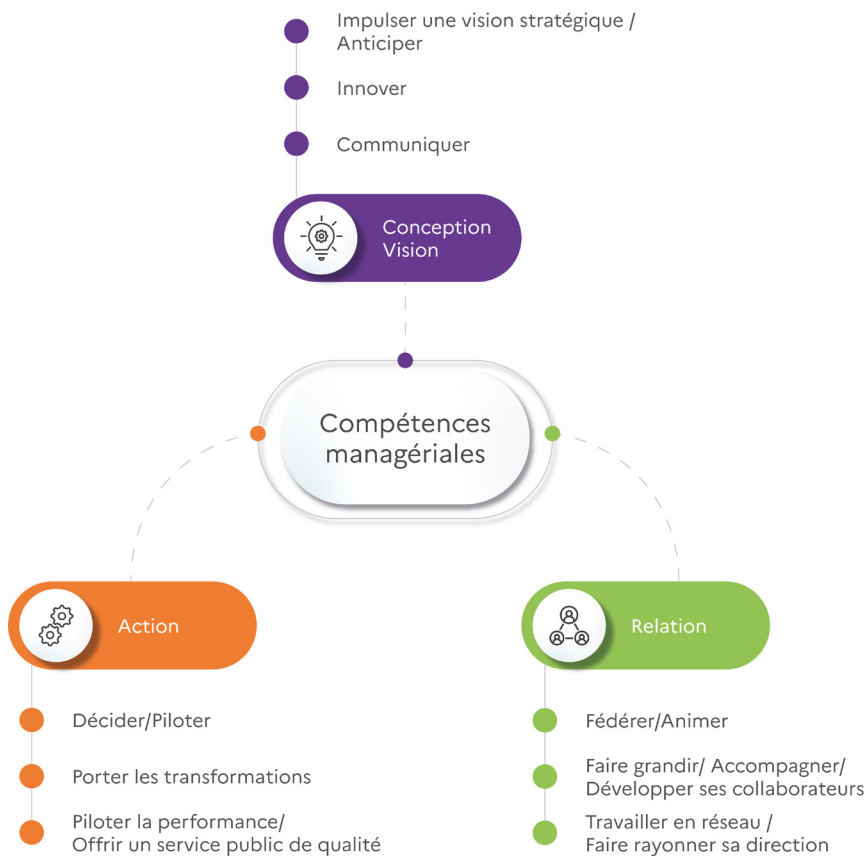
Participer à des colloques, développer des conventions avec le monde de l'entreprise, de l'université et de l'éducation.

Trouver des relais, des ambassadeurs et des sponsors.

Managers de managers

Le **MANAGER DE MANAGERS** fixe le cap, pilote les missions et améliore la performance. Il conduit les changements en leur donnant du sens. A l'écoute des managers, il suscite leur adhésion et les entraîne avec lui.







Managers de managers

Conception / Vision

Objectifs

- Innover/ Proposer des solutions nouvelles / Développer / Adapter

Capacité à

Contribuer à la réflexion stratégique et à la déclinaison des orientations de la Direction ou du service.

Se projeter dans le monde de demain, à créer quelque chose de nouveau : Proposer des actions stratégiques, des solutions et méthodes nouvelles afin d'incarner et de développer la stratégie.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Décliner les orientations stratégiques de sa direction en s'inscrivant dans les expérimentations et en portant une attention aux attentes des futurs utilisateurs.

Avoir une vision claire des compétences de ses équipes.

Associer et impliquer au pilotage les managers et les agents.

Accepter que toute innovation peut ne pas déboucher. Accepter le droit à l'erreur et la remise en cause.

Savoir adapter les structures aux problématiques du moment et aux urgences.



Managers de managers

Conception / Vision

Objectifs

- S'enrichir de la diversité/ Être ouvert

Capacité à
Recourir systématiquement au benchmark.
S'enrichir des idées qui diffèrent en partie ou totalement des siennes.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Pratiquer la veille documentaire et la recherche d'information.

S'enrichir ensemble avec les partenaires internes et externes, des attentes usagers (comités locaux d'usagers).

S'enrichir par la diversité de ses équipes (compétences, contractuel, générationnel) :

- Challenger ses idées auprès de son équipe, puis décider / pratiquer le visa inversé.
- Demander un rapport d'étonnement de ses collaborateurs quelques mois après leur prise de fonctions et l'exploiter.



Managers de managers

Conception / Vision

Objectifs

- Communiquer en donnant du sens

Capacité à
Communiquer en donnant du sens auprès des membres de l'équipe et auprès de publics internes et externes.
Associer les parties prenantes.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

S'approprier et maîtriser les sujets.

S'impliquer dans les sujets, savoir les analyser et prendre de la hauteur.

Élaborer un plan de communication : en distinguant communications interne / externe.

Utiliser tous les vecteurs de communication disponibles de façon pertinente.

Maintenir le contact avec les managers de proximité :

- Faire témoigner des éclaireurs.
- Accompagner les managers de proximité dans leur propre communication.



Managers de managers

Action

Objectifs

- **Piloter l'activité**

Capacité à
Expliciter les orientations stratégiques à l'encadrement de proximité en matière de pilotage et de gestion.
Fixer les objectifs de l'encadrement de proximité, évaluer et reconnaître les résultats.
Savoir déléguer.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Sous l'impulsion initiale du directeur, expliquer les priorités, les moyens, les points d'étapes, aux managers de proximité.

Organiser et planifier le travail dans son champ de responsabilité.

Piloter l'activité au moyen de tableaux de bord.

Contrôler la réalisation du travail (qualitativement et temporellement).
Cartographier les risques, contrôler le respect des process.

Travailler en confiance avec ses équipes et les managers :
→ Déléguer à la juste hauteur, en recadrant si nécessaire.
→ Valoriser de rôle des adjoints : rédaction d'une lettre de mission.

Établir un lien régulier avec les managers (comités, réunions) pour leur montrer l'appartenance à un ensemble (les sortir de l'isolement), les encourager, les soutenir, valoriser les travaux et célébrer les réussites.



Managers de managers

Action

Objectifs

- **Piloter la performance / Offrir un service public de qualité**

Capacité à
Mesurer l'activité à partir d'indicateurs.
Organiser le pilotage de la performance.
S'assurer que la performance est pilotée à chaque niveau de l'organisation (animation du dialogue de gestion).
Mesurer la satisfaction usagers / Mettre en œuvre les actions correctrices / Transformer les organisations ; être dans une démarche d'amélioration continue.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Définir un planning des remontées d'informations et des résultats avec des constats partagés et accessibles à tous.

Évaluer le service rendu aux usagers/partenaires par sondages, comités locaux, enquêtes, revues de qualité.

Définir des tableaux de suivi des indicateurs pour piloter la performance.

Promouvoir la culture de la performance, du contrôle de gestion et les liens avec le contrôle interne auprès des managers de proximité.

Conduire le dialogue des gestion régulièrement dans les services.

Analyser les résultats, les communiquer, adapter l'organisation et les process, si nécessaire, savoir rendre compte.

Harmoniser et mutualiser les bonnes pratiques pour s'améliorer.

Porter, assumer la responsabilité des résultats tout en reconnaissant et valorisant le travail accompli.



Managers de managers

Action

Objectifs

- **Porter les transformations / Être acteur du changement**

Capacité à
Impulser les transformations.
Construire les transformations avec ses équipes en déclinaison des orientations stratégiques.
Guider les équipes dans les transformations.
Présenter et argumenter sur une action, un projet auprès de publics internes ou externes.
Être force de propositions.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

S'approprier le changement pour impulser la dynamique du changement et donner une vision, une visibilité. Maîtriser les éléments de langages.

Communiquer régulièrement, en externe et auprès de ses équipes en expliquant et en donnant du sens.

Impliquer les cadres en favorisant la coconstruction sur tous les aspects négociables de la transformation.

Savoir identifier les personnes ressources.

Se rendre en visite sur le terrain pour favoriser l'expression et le ressenti agents, usagers, élus.... Entendre leurs arguments.

Identifier et traiter les corrections à réaliser.



Managers de managers

Relation

Objectifs

- **Fédérer / Animer**

Capacité à
Animer et entraîner une équipe de collaborateurs / encadrants de proximité.
Favoriser l'expression de ses collaborateurs / encadrants de proximité sur les problèmes, orientations et innovations pour le futur.
Créer une dynamique de travail et animer le collectif.
S'assurer de la qualité de l'animation des équipes à tous les niveaux de l'organisation.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Rencontrer régulièrement les managers et les équipes par tous les canaux possibles et sur le terrain.

Se rendre disponible : mettre à disposition son agenda.

Partager l'information, tout en étant transparent.

Reconnaître la valeur de son équipe, en déléguant, en lui permettant d'être source de proposition, de mettre en œuvre ses propositions, et de faire des erreurs.

Tenir son rôle : être responsable et assumer ses responsabilités.

Parler vrai.

Savoir décider, trancher, assumer et être réactif.



Managers de managers

Relation

Objectifs

- **Accompagner / Développer les compétences de ses collaborateurs**

Capacité à
Évaluer et valoriser les compétences de l'encadrement de proximité en étant attentif à la qualité de vie au travail.
Développer / faire grandir ses collaborateurs.
Détecter les profils à potentiel.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Connaître les managers en identifiant les parcours.

Aider ses collaborateurs en leur préservant des temps de formation et en les incitant à partager leurs compétences.

Responsabiliser ses collaborateurs en leur confiant l'organisation, l'animation de GT ou réunions.

Faire preuve de courage managérial : être franc et honnête, indiquer ce qui va, ce qui ne pas, mais aussi comment y remédier.

Les guider et les soutenir dans leur parcours professionnel.

Porter attention à la qualité de vie au travail : au bureau, en distanciel.



Managers de managers

Relation

Objectifs

- **Interagir, dialoguer, travailler en collectif**

Capacité à
Entretenir un dialogue social durable.
Être capable de se mettre à la place de son interlocuteur, de comprendre ses motivations.
Travailler en synergie avec ses pairs.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Entretenir un dialogue social constructif avec les partenaires sociaux.

Comprendre et appréhender son environnement professionnel :

- Asseoir sa crédibilité en connaissant le quotidien de ses équipes et des managers.
- Connaître les partenaires de la DGFiP, leurs préoccupations et actualités.
- Avoir une connaissance métier pour échanger de façon constructive.

Travailler ensemble au sein de la DGFiP avec ses collègues de la direction, avec le réseau, avec ses pairs en supra-départemental ou avec ses partenaires hors DGFiP.

Managers transverses/ directeurs de projet

Le **MANAGER TRANSVERSE / DIRECTEUR DE PROJET** est un chef d'orchestre qui fédère ses équipes, anime un collectif autour d'un projet dont il fixe le calendrier. Réactif et innovant, il sait s'adapter pour conduire le groupe vers l'atteinte de l'objectif, en interagissant avec le réseau et les partenaires de la DGFI.







Managers transverses/ directeurs de projet

Conception / Vision

Objectifs

- **Proposer une stratégie en interaction avec les parties prenantes / Anticiper**

Capacité à
Définir un projet à valeur ajoutée : objectifs, calendrier.
Identifier la valeur du projet pour le service.
Créer et animer une gouvernance.
Se projeter dans le monde de demain pour permettre la prise de décision.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Faire un état des lieux et une analyse prévisionnelle des coûts / enjeux / moyens / risques.

Identifier les partenaires / acteurs (y compris les OS), anticiper les impacts internes et externes.

Connaître l'existant et avoir une vision 360°.

Organiser un échange avec le commanditaire et faire valider le projet.

Adapter le projet en fonction des contraintes ou attentes des partenaires ou usagers.



Managers transverses/ directeurs de projet

Conception / Vision

Objectifs

- **Innover / Concevoir**

Capacité à
Capacité à inventer quelque chose de nouveau : Proposer des actions stratégiques, des solutions et méthodes nouvelles.
Dynamiser l'inventivité des partenaires pour faire émerger les idées en gestation tout en conservant la finalité en perspective.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Communiquer sur l'objectif du projet et faire émerger, en collectif, des idées nouvelles par tous moyens.

Privilégier le collectif et faire émerger des propositions en consultant tous les acteurs et en étant attentif aux réactions des futurs utilisateurs.

Savoir amender le projet et l'adapter aux moyens et aux aléas, mais aussi aux observations formulées par les parties prenantes.

Mixer les profils des équipes lors du recrutement (compétences, générationnelles).

Ouvrir le réseau en interne et externe.



Managers transverses/ directeurs de projet

Conception / Vision

Objectifs

- Communiquer / Informer

Capacité à
Proposer une stratégie de communication.
Savoir communiquer en toute transparence avec toutes les parties prenantes, dont les métiers, pour les coordonner et les animer de façon optimale.
Savoir valoriser les solutions retenues.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Élaborer un plan de communication (avant, pendant et après) permettant des points d'étapes réguliers sur l'avancée des travaux.

Proposer et faire valider le plan de communication du projet par le commanditaire.

Décliner la communication en fonction du public (extérieur / interne global (ex : Ulysse) ou interne ciblé) de manière claire et synthétique.

Mettre en œuvre le plan de communication.

Mobiliser les acteurs en interne et communiquer vers l'extérieur.

Trouver des relais, des ambassadeurs et des sponsors.



Managers transverses/ directeurs de projet

Action

Objectifs

- **Piloter / Co-piloter le projet**

Capacité à
Formaliser les objectifs concrets (qualité, coûts, délais...) en lien avec les parties prenantes.
Coordonner les acteurs, embarquer les métiers.
Cadencer les travaux.
Savoir s'adapter aux évolutions.
Sensibiliser dès le début du projet aux impacts induits.
Mobiliser les compétences transverses.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Proposer une lettre de mission et un cahier des charges détaillant le projet.

Proposer et animer la gouvernance du projet (comité de pilotage, groupes de travail...).

Mettre en place un rétroplanning, un plan d'actions et un suivi et un contrôle régulier du bon avancement du projet.

Réajuster le projet en fonction des évolutions, en faisant preuve de souplesse, d'agilité, sans perdre le cap.



Managers transverses/ directeurs de projet

Action

Objectifs

- **Porter les transformations**

Capacité à
Accompagner le changement en lien avec le métier.
Évaluer les actions conduisant à réaliser le projet / Évaluer la production au regard du besoin exprimé initialement.
Donner du sens aux transformations.
Communiquer au commanditaire du projet les gains attendus et les pertes éventuelles engendrées par la mise en place du projet.
Valoriser les avancées, les « quick-wins ».

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Construire des plans et outils de communication, en interne et en externe, à l'égard des agents, des représentants des personnels, et partenaires, ainsi que des journées d'études et de formation.

Rester à l'écoute des partenaires, créer un lien permanent : lettre mensuelle, espace de dialogue, témoignages...

Se déplacer « sur le terrain » tout au long du projet.

Échanger régulièrement et directement avec les personnes concernées par le projet, accepter la contradiction, les remarques, les observations négatives.

Intégrer à la réflexion les imprévus, les freins...

Mettre en place un groupe expérimentateur : regarder ce qui a le moins réussi pour rebondir et corriger les actions.



Managers transverses/ directeurs de projet

Action

Objectifs

- **Piloter la performance/ Offrir un service public de qualité**

Capacité à
Mesurer l'activité à partir d'indicateurs : être orienté résultats.
Mesurer la satisfaction usagers.
Mettre en œuvre les actions correctrices.
Transformer l'organisation.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Assurer le pilotage du projet : veiller au respect des objectifs, du calendrier, et des coûts et mettre en œuvre les actions correctrices, savoir rendre compte.

Organiser des sondages nationaux, enquêtes de satisfaction auprès des clients et des agents.

Comprendre les indicateurs, savoir les expliquer, et présenter les leviers.

Organiser un dispositif de contrôle interne.

Mettre en place un comité utilisateur : veiller à actualiser les besoins évolutifs des usagers.

Communiquer sur les indicateurs et les avancées du projet.



Managers transverses/ directeurs de projet

Relation

Objectifs

- **Fédérer / Animer**

Capacité à
Animer et entraîner une équipe de collaborateurs / partenaires.
Favoriser l'expression de ses collaborateurs sur les orientations et innovations pour le futur.
Convaincre / entraîner.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Expliquer les attendus et les réformes.

Maintenir le lien avec les agents (télétravail / nomades).

Organiser des temps d'échanges pour favoriser l'expression des collaborateurs.

Être inventif dans la création d'animations de cohésion : petits déjeuners, espaces numériques de partage...

Fixer des priorités.

Encourager les initiatives.

Rester positif même dans l'échec.

Valoriser ce qui est fait : remercier et féliciter.



Managers transverses/ directeurs de projet

Relation

Objectifs

- **Accompagner/ Faire grandir ses équipes**

Capacité à
Développer / Faire grandir ses collaborateurs.
Développer / faire grandir les collectifs de travail.
Savoir accompagner ses collaborateurs en fin de projet.
Évaluer et valoriser les compétences des collaborateurs, en étant attentif à la qualité de vie au travail.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Mobiliser ses collaborateurs, développer l'engagement de chacun, et leur apporter de l'appui et du conseil.

Responsabiliser ses collaborateurs, notamment par la délégation.

Favoriser et promouvoir la prise d'initiative, donc le droit à l'erreur.

Inciter les collaborateurs à valoriser (tutorat) et à développer (formation) les compétences.

Orienter ses collaborateurs vers de nouvelles missions en fonction de leurs compétences et appétences.

Accompagner les personnes en difficulté.

Apporter du conseil dans le déroulement de carrière et la progression de ses collaborateurs.



Managers transverses/ directeurs de projet

Relation

Objectifs

- Interagir avec les réseaux et les partenaires

Capacité à
Être au fait de l'organisation, fonctionnement et des actualités des institutions et partenaires concernés.
Savoir travailler en transversalité.
S'intéresser aux problématiques des autres services, imaginer des passerelles ou des solutions transférables.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Créer un climat de confiance avec ses partenaires et développer la communication et les échanges.

Proposer des partenariats et la signature de conventions (Préfecture, collectivités territoriales, CAF...).

Mutualiser les bonnes pratiques (tables rondes, groupe utilisateurs), croiser les problématiques.

Organiser une communication régulière avec des points d'étape.

Repérer ce qui est innovant, efficace et efficient.

Managers de proximité

Le **MANAGER DE PROXIMITÉ** décline la stratégie de la DGFiP à son niveau, pilote l'activité, conduit localement le changement et anticipe les évolutions de l'organisation du travail. Très à l'écoute, il soutient, motive ses équipes et facilite la progression de ses collaborateurs.







Managers de proximité

Conception / Vision

Objectifs

- Anticiper / Prendre de la hauteur / Prendre du recul

Capacité à
Décliner la stratégie et les objectifs fixés.
Se projeter dans le monde de demain.
Anticiper l'activité et prévoir en fonction les moyens.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Comprendre la vision des orientations stratégiques de la DGFIP dans son ensemble pour pouvoir la projeter sur le service et en analyser tous les effets.

Identifier les enjeux, les charges et les moyens.

Mettre en perspective les missions de son service avec celles de la direction et des partenaires (publics ou économiques).

Analyser les répercussions découlant du changement et identifier les leviers à actionner pour répondre aux difficultés ou risques identifiés (contraintes informatiques, de locaux, de compétences...).

Définir une feuille de route, en présentant les objectifs de façon concrète à son équipe et en fixant des points d'étape.



Managers de proximité

Conception / Vision

Objectifs

- Innover / Adapter / Développer

Capacité à

Inventer de nouveaux modes de travail :
Adapter l'organisation et les méthodes de travail de son unité afin de
mettre en œuvre les orientations stratégiques.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Associer l'équipe à la définition de la stratégie et aux orientations pour faire émerger des idées et propositions innovantes.

Mettre en relation les évolutions informatiques avec l'organisation du travail pour optimiser la gestion.

Faire du benchmark en interne et auprès de ses partenaires :
→ Harmoniser les pratiques et mutualiser les bonnes pratiques des services déjà impactés.

Tester et expérimenter les changements proposés issus des travaux, sur des secteurs pilotes, faire des retours d'expériences, puis les généraliser.



Managers de proximité

Conception / Vision

Objectifs

- Communiquer

Capacité à
Présenter et argumenter sur une action, un projet auprès des membres de l'équipe et auprès de publics internes et externes.
Conduire des réunions avec des collaborateurs, des partenaires et des usagers.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

S'approprier les éléments de fond ou de langage élaborés par la direction (générale ou territoriale), pour communiquer localement.

Commenter et mettre en pratique les orientations ou notes nationales en les rendant plus concrètes et en les inscrivant dans le contexte du service et en prenant en compte les contraintes des partenaires.

Communiquer sur les résultats (atteinte des objectifs, éléments chiffrés...) de manière positive, en reconnaissant la part prise par les équipes dans les résultats obtenus.

Assurer le même niveau et la même qualité d'information des agents en présentiel et en distanciel.



Managers de proximité

Action

Objectifs

- **Piloter l'activité**

Capacité à
Organiser l'activité au quotidien.
Fixer les objectifs de l'équipe et mesurer.
Évaluer les risques (contrôle interne).

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Analyser et répartir l'activité en fonction des priorités et des ressources disponibles.

Intégrer la maîtrise de l'activité et des risques dans le pilotage en quantifiant la charge induite par le contrôle interne. En contrôler la bonne application. Contrôler la réalisation des activités en qualité et en temps et en heure.

Construire un tableau de bord et un agenda du service à partager avec les équipes.

Développer les expertises et les suppléances.

Faire des points réguliers sur l'avancement des travaux en mesurant l'efficacité de l'organisation.

Associer l'équipe aux mesures correctrices à apporter sur l'exécution des missions.



Managers de proximité

Action

Objectifs

- **Savoir déléguer / Savoir décider**

Capacité à
Structurer son organisation.
Connaître son équipe, déléguer.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Travailler en confiance avec son équipe et décider de manière éclairée, après avoir recueilli les avis des adjoints et référents.

Être cohérent dans ses décisions, mais également être capable de changer d'avis.

Déléguer en tenant compte des tâches et des compétences identifiées au sein de l'équipe, en particulier les adjoints.

Rendre autonome le délégataire et accepter le droit à l'erreur.

Contrôler a posteriori pour s'assurer de la juste délégation de manière transparente.



Managers de proximité

Action

Objectifs

- **Piloter la performance / Offrir un service public de qualité**

Capacité à
Mesurer l'activité à travers des indicateurs adaptés.
Mesurer la satisfaction des usagers / Mettre en œuvre des actions correctives / Transformer l'organisation.
Être dans une démarche d'amélioration continue (dialogue de gestion) en identifiant les leviers d'amélioration.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Associer l'équipe à la préparation du dialogue de gestion puis, à l'issue du dialogue, lui faire un retour sur les objectifs arrêtés, savoir rendre compte.

Impliquer l'équipe à la performance en définissant des objectifs propres à son service.

Partager régulièrement avec l'équipe les résultats des indicateurs de performance.

Exploiter les résultats des outils mis à disposition (ex : VoxUsagers) au regard des engagements Service public +.

Réfléchir collectivement aux mesures correctrices à mettre en œuvre.



Managers de proximité

Relation

Objectifs

- **Animer pour fédérer**

Capacité à
Animer et entraîner une équipe de collaborateurs.
Créer une dynamique collective de travail.
Favoriser l'expression de ses collaborateurs sur les orientations et innovations pour le futur.
Savoir écouter.
Partager l'information et les objectifs.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Présenter un projet partagé, qui donne le cap pour emmener son équipe avec soi, en la faisant participer, au préalable, à la réflexion.

Organiser des points réguliers : écouter et entendre les différents points de vue, inciter les opposants à proposer des alternatives constructives.

Communiquer aux agents les retours positifs des usagers, partenaires et services extérieurs.

Établir et entretenir une relation régulière avec tous les membres de l'équipe afin de montrer l'appartenance à un collectif de travail (présentiel, distanciel, nouvelle génération) :

→ Mettre en valeur les différents métiers et les contributions de chacun pour atteindre les objectifs fixés à l'ensemble du service.



Managers de proximité

Relation

Objectifs

- **Accompagner**

Capacité à
Évaluer et valoriser les compétences des collaborateurs de l'unité, en étant attentif à la qualité de vie au travail.
Reconnaître le travail accompli.
Accompagner/ développer/ faire grandir ses collaborateurs et les collectifs de travail.
Faire preuve d'ouverture d'esprit.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Responsabiliser et valoriser les équipes, par la délégation, les remerciements individuels ou collectifs.

Aider les agents à progresser par la formation professionnelle, la mise en place de formules d'accompagnements internes (tuilage, tutorat).

Valoriser les compétences en proposant les fonctions de référent ou de tuteur aux agents méritants.

Motiver les agents en les sortant de leur cadre habituel : devenir formateur, participer à des groupes de travail, représenter le service dans certaines instances...

Être attentif aux difficultés exprimées et détecter les « irritants » pour anticiper les conflits.

Gérer les contraintes des agents en facilitant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.



Managers de proximité

Relation

Objectifs

- Interagir / Dialoguer

Capacité à
Être capable de se mettre à la place de son interlocuteur, de comprendre ses motivations, afin de trouver des solutions négociées.
À l'intérieur de sa structure, travailler en transversalité, s'intéresser aux problématiques des autres services, imaginer des passerelles ou des solutions transférables.
Entretenir un dialogue de qualité.

Comportements, postures observables et illustrations concrètes

Faire preuve de disponibilité et de proximité y compris avec les agents en distanciel (télétravail ou antenne).

Mettre en place au sein du service des espaces de dialogue participatif favorisant le développement de l'intelligence collective.

Avoir une écoute active, reformuler pour s'assurer de l'entière compréhension de ses attentes vis-à-vis de son équipe, adapter sa communication à l'interlocuteur et aux difficultés rencontrées par celui-ci.

Échanger avec ses pairs, organiser des rencontres avec d'autres services et développer un réseau qui dépasse son périmètre habituel pour s'inspirer de ce qui se fait ailleurs et qui paraît transposable.

Un modèle managérial, pour quoi faire ?

Accompagner les transformations

Forte demande des cadres pour que soit clarifié ce qui est attendu d'eux en terme managérial.

Nécessité de favoriser certaines postures et compétences des managers (donner du sens, conduire le changement...) pour accompagner les transformations.

Permettre l'auto-évaluation et la prise en main par les cadres du développement de leurs compétences.

Accompagner les nouveaux schémas de carrière

Objectivation des décisions prises à partir de grilles co-construites, connues et comprises.

Sortir des recrutements par filières et valoriser les compétences transverses.

Nourrir les process d'évaluations (CREP, revue des cadres, avis pour les sélections...).

Accompagner l'évolution des pratiques managériales

Possibilité de construire une pratique managériale de développement des compétences en prenant appui sur le modèle managérial.

Développer des outils de développement/ d'accompagnement avec des objectifs connus.



Direction générale des Finances publiques
Mission Accompagnement des Cadres
Juin 2022