

Étude sur l'Encadrement à la DGFIP

(état d'avancement au 15 juin 2012, pour le CNSCVT du 3 juillet 2012)

Sommaire

<i>I. Contexte de la recherche</i>	2
I.1. Demande initiale	2
I.2. Demandes complémentaires.....	2
I.3. Rappels méthodologiques	3
<i>II. Etat d'avancement de la recherche</i>	5
II.1. Entretiens avec les bureaux métiers en Administration Centrale	5
II.2. Entretiens avec les cadres de proximité	5
II.3. Entretiens avec les chefs de pôle locaux et le directeur départemental	5
II.4. Présentation de l'étude aux organisations syndicales locales.....	5
II.5. En cours / A faire	6
<i>III. Premiers constats</i>	6
III.1. Retour sur la réalisation des entretiens	6
III.2. Premiers constats par rapport à l'activité des cadres de proximité	7
III.3. Premiers constats par rapport aux notes étudiées.....	9
III.4. Premières pistes d'améliorations à envisager	11

I. Contexte de la recherche

I.1. Demande initiale

En 2011, la DGFIP a proposé aux organisations syndicales d'aborder un débat de fond sur les enjeux de l'encadrement en matière de conditions de travail.

Dans ce contexte, une contribution a été commandée à l'IRES à deux niveaux :

- Fournir une revue de littérature portant sur l'encadrement et son approche des Conditions de Vie au Travail (CVT) ;
- Réaliser une étude de terrain visant à dresser un état des lieux qualitatif de la thématique « encadrement et CVT à la DGFIP », en particulier pour les cadres de proximité, qui sont définis comme le premier niveau hiérarchique faisant le lien entre les agents et la direction locale, comme par exemple les chefs de service.

Cette recherche a pour but d'étudier la *capabilité* et *l'environnement capacitant* de l'encadrement (selon A. SEN et P. FALZON), vus d'une part par les cadres et les agents, d'autre part par le rang hiérarchique immédiatement supérieur, et ce tout au long de la chaîne hiérarchique.

I.2. Demandes complémentaires

Selon les souhaits exprimés lors des deux rencontres entre DGFIP et syndicats, lors du CNSCVT du 8 décembre 2011 et du GT du 23 mars 2012, la recherche devra déboucher sur des applications opérationnelles. La vision du cadre que modélisera l'étude ne devra pas servir à effectuer des schémas prescriptifs définissant le « bon » manager, du type charte des « bons » principes. Cette étude n'a pas pour but de juger ou de remettre en cause tel ou tel cadre, mais bien de l'outiller et développer un environnement plus propice à la réalisation de ses missions, tout en lui donnant :

- des clés pour comprendre son rôle, ses priorités,
- un accompagnement et un soutien en développant un discours, une communication, et des outils d'accompagnement appropriés à la complexité des situations de travail et de leurs contraintes.

Le cadre se situe lui-même sur une échelle de modes de management pouvant varier en fonction des situations.

Il conviendra aussi :

1/ d'étudier les conditions de « mise en capabilité » de l'encadrement et notamment de vérifier :

- son savoir de ce qu'il a à faire,
- sa capacité à faire ce qu'il a à faire,
- ses moyens/ressources pour faire ce qu'il a à faire,
- sa possibilité de choisir son mode opératoire, sa manière de s'organiser pour réaliser ce qu'il a à faire.

2/ d'étudier les marges et leurs utilisations, à partir d'instructions relatives au métier (note modifiant un process) ou à une organisation du travail :

- entre droit à l'initiative ou application stricte,
- entre marges de manœuvre ou application (stricte) de procédures,
- entre relais descendant de la chaîne de prescriptions ou relais ascendant avec remontée des difficultés,
- entre assumer pleinement (par l'action effective) ou déléguer,
- entre confiance ou contrôle.

3/ de mettre en exergue la complexité des situations, leur identification et la façon de les assumer par l'encadrement, et pour ce faire, étudier les conditions d'aide à la prise de décision.

I.3. Rappels méthodologiques

Pour répondre à cette demande, l'IRES avait proposé une méthodologie basée sur une approche pluridisciplinaire. Les points suivants avaient été validés lors du CNSCVT du 8 décembre 2011.

I.3.1. Suites de la revue de littérature

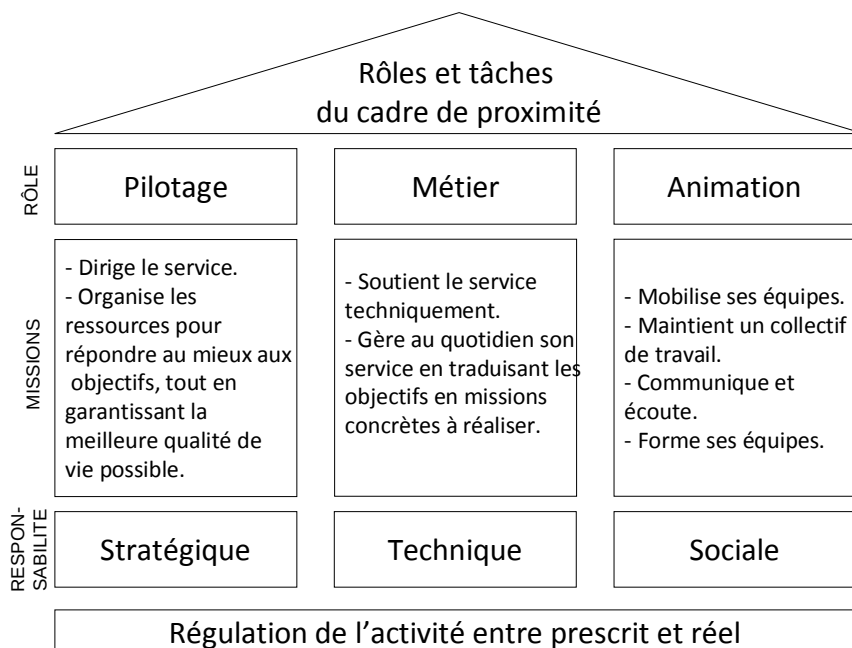
* Une revue des références principales a été effectuée concernant l'encadrement. Actuellement, l'IRES l'affine par confrontation avec l'organisation et le vécu des cadres de la DGFIP, en fonction des questions que cette recherche soulève.

* De la littérature à la pratique : au regard de la revue de littérature présentée en annexe de la fiche 6.1 du CNSCVT du 8 décembre 2011, l'IRES a adopté une schématisation de l'activité du cadre de proximité en décomposant les différents rôles et tâches, représentés sur le schéma qui suit:

- **Le pilotage du service** nécessite une organisation des ressources disponibles pour assurer les objectifs du service.
- **Le soutien métier** est le support technique que le cadre apporte à ses équipes.
- **L'animation de l'équipe** est la manière de construire le collectif au quotidien pour répondre aux missions et atteindre les objectifs.
- **La régulation de l'activité** met en évidence les réajustements nécessaires pour faire face aux variabilités des situations de travail, quels que soient les trois axes présentés ci-dessus.

D'après les constats issus des EDD depuis 2010, ce schéma s'applique au contexte de cette recherche sur l'encadrement, même s'il reste à définir la place de chacun de ces trois axes, ainsi que les liens qu'il pourrait y avoir entre eux.

La grille d'entretien s'est construite selon cette analyse.



I.3.2. Apports des groupes de travail nationaux sur le « management »

(juillet et décembre 2011, mars et juillet 2012)

Leur but est de recueillir et de confronter d'une part les attentes, observations et suggestions des organisations syndicales, d'autre part les demandes et perceptions de l'administration, ce qui permettra pour l'IRES de compléter et d'infléchir éventuellement les objectifs de l'analyse des données recueillies.

I.3.3. Apports des EDD

Au-delà de leur fonction initiale d'amélioration des conditions de vie au travail, les EDD constituent une source d'informations qualitatives pour alimenter cette recherche, que ce soit à partir des EDD Cadres ou des EDD Agents.

I.3.4. Entretiens individuels et collectifs

Les entretiens individuels sont menés auprès de personnes volontaires, tout au long de la chaîne de l'encadrement à la DGFIP. Ils n'ont néanmoins pas vocation à étudier et à mettre en exergue les CVT des cadres supérieurs et leur possible amélioration.

L'IRES se réserve la possibilité de mener des entretiens collectifs qui se dérouleront selon les mêmes règles déontologiques en fonction des premiers résultats obtenus, afin de les confirmer ou d'obtenir des informations complémentaires.

I.3.5. Observations de l'activité

Pour compléter la démarche de recherche, il est intéressant de recueillir sur le terrain des données ergonomiques issues directement de l'activité des cadres. Ces informations nourriront aussi qualitativement l'analyse de l'IRES en apportant, en plus des données statistiques et du ressenti de la « population » concernée, un regard sur l'activité d'encadrement elle-même.

I.3.6. Approches qualitatives et quantitatives complémentaires, par recueil de données

L'IRES procèdera à une analyse de données statistiques sur la population des cadres de proximité afin de mieux appréhender cette catégorie.

II. Etat d'avancement de la recherche

II.1. Entretiens avec les bureaux métiers en Administration Centrale

Ces entretiens avaient vocation à rencontrer les bureaux qui ont été à la base de la confection des notes sélectionnées pour l'étude, afin de comprendre les conditions de leur élaboration avant leur diffusion dans les directions et services, et donc avant leur arrivée auprès des cadres de proximité. Le but est d'étudier les écarts entre la prescription de la note et sa compréhension puis sa mise en application réelle.

Concernant:

- la note sur le dialogue de gestion : l'entretien avec le bureau BP1A s'est déroulé le 4 avril,
- la note sur la Relance des Défaillants Déclaratifs (RDD) et les Dépenses Sans Ordonnancement (DSO) : l'entretien avec le bureau GF2A et la Mission Nationale de Ré-ingénierie des Process a eu lieu le 10 avril,
- la circulaire sur le devoir d'alerte : l'entretien avec le chef de service CL et d'un chargé de mission a eu lieu le 23 avril.

II.2. Entretiens avec les cadres de proximité

Les six départements sélectionnés par la Direction Générale avec les délégués interrégionaux sont les suivants: Aube, Cher, Pyrénées-Orientales, Seine-Maritime, Seine-et-Marne, et Vienne.

Les cadres de proximité ont été choisis par l'IRES à partir de la liste de l'ensemble des cadres du département, fournie par les directions, en s'efforçant de panacher selon les postes, leur type et leur taille. L'IRES a plutôt orienté ses choix au regard des notes produites par l'administration centrale et soumises à l'étude, tout en assurant une certaine égalité du nombre de cadres des deux filières. Suite au choix opéré, les cadres ont été joints par mails et/ou par téléphone pour les informer (une note d'information leur a été envoyée) de la demande, recueillir leur accord, et convenir d'une rencontre sur leur poste de travail, s'ils acceptaient de participer à l'étude. L'IRES garantit bien évidemment leur anonymat et la totale confidentialité des propos tenus.

II.3. Entretiens avec les chefs de pôle locaux et le directeur départemental

Ces entretiens sont réalisés lors de la présence de l'IRES dans les DDFiP et DRFiP. Ils portent principalement sur les notes ciblées ci-dessus, et sur l'étude de leurs effets tout au long de la chaîne de commandement jusqu'aux cadres de proximité.

II.4. Présentation de l'étude aux organisations syndicales locales

Il a été demandé à l'IRES de proposer aux organisations syndicales qui le souhaiteraient de les rencontrer afin de présenter cette recherche. Pour l'instant, seules les OS d'un département ont souhaité ces précisions.

II.5. En cours / A faire

Il reste à terminer les entretiens avec les cadres de proximité sur une direction, avec les responsables de pôles sur quatre directions.

Par ailleurs, l'IRES doit encore mener une analyse de l'activité basée sur des observations de l'activité de différents cadres. Nous cherchons à ce jour des candidats volontaires pour compléter le panel actuel.

Comme prévu, l'IRES mènera également une analyse quantitative de la population des cadres, afin de mieux l'appréhender.

III. Premiers constats

III.1. Retour sur la réalisation des entretiens

Cette esquisse d'analyse repose sur une exploitation partielle des entretiens individuels réalisés à ce jour.

Le premier élément qui mérite d'être noté concerne l'accueil qui nous a été réservé par les cadres sollicités. Alors qu'il a toujours été précisé par écrit et oral (lors de la prise de contact téléphonique) que la participation à l'étude relevait du volontariat, seulement deux personnes sollicitées sur 37 ont refusé de nous recevoir, et une nous a confié à la fin de l'entretien qu'elle pensait n'avoir pas le choix.

Il est par ailleurs particulièrement intéressant de décrire les conditions dans lesquelles se sont déroulés les entretiens. Beaucoup de nos interlocuteurs s'y étaient manifestement préparés, soit qu'ils s'appuient sur des notes, soit qu'ils vérifient en fin d'entretien n'avoir rien oublié de ce qu'ils voulaient dire. C'est sans doute un signe de l'importance qu'ils lui accordent. La plupart parlent sans note et sans qu'il soit besoin de les relancer, illustrant ainsi la force de conviction de leurs propos.

Quelques-uns, rares, s'étaient manifestement disposés à un entretien d'évaluation ou à un audit technique et ont commencé à s'exprimer sur un mode de justification au regard des trois rôles du cadre, tels qu'ils étaient présentés dans la note diffusée aux cadres avant l'entretien.

La durée des entretiens a été variable mais le plus souvent beaucoup plus longue que ce que nous escomptions (1h30) : certains ont tenu la parole pendant plus de 2h30 et seules des considérations d'emploi du temps ont mis fin à l'entretien.

Enfin, beaucoup d'entre eux se saisissent de l'occasion qui leur est donnée pour délivrer une parole forte, convaincue, étayée par des exemples et des analyses ; parfois pour exprimer des griefs, confier des difficultés voire des souffrances...

Ces cadres nous tiennent un discours sur leur pratique, leurs manières de conduire leur service. Il faut noter que nous n'avons pas de moyens de vérifier la validité de leur propos. Dans la plupart des cas, nous devons nous en remettre à ce discours sur une réalité que nous n'observons pas directement, sauf dans les rares cas où un EDD s'est tenu avec des participants du service qui font entendre des propos dissonants.

Nous avons aussi rencontré des cadres dirigeants des pôles qui témoignent de leur mal-être au travail et qui souhaitent que la recherche s'étende à leurs propres CVT.

Nous sommes donc en train de mener une analyse des témoignages des cadres de proximité. Ils nous délivrent une image d'eux-mêmes et peuvent, dans de rares cas, construire un discours visant à faire partager cette image. Néanmoins, les propos les plus construits, présentant une vision cohérente, maîtrisée de leurs pratiques de management, peuvent malgré tout finir par laisser filtrer des moments fugaces de doutes. Untel confiera, au bout de deux heures d'un discours lisse, qu'il a consulté un médecin à cause de problèmes d'insomnies, et qu'il a pris des somnifères. Telle autre plaisante sur le « *burn-out* » qui le menace. Un troisième nous avouera avoir peur d'ouvrir la notification de note chiffrée définitive reçue le matin même. C'est pourquoi il est intéressant de poursuivre avec d'autres approches, notamment l'analyse de l'activité. D'autres, qui éprouvent également des difficultés à remplir les missions telles qu'ils les voient, réussissent à tenir à distance le mal-être qui en résulte.

III.2. Premiers constats par rapport à l'activité des cadres de proximité

III.2.1. Préalable :

A la fin de cette étude, l'IRES sera en mesure de construire une typologie des modes de management des services tels qu'ils se dessinent à travers les indications que nous donnent les interviewés.

Rappelons qu'il ne s'agit pas de faire un palmarès, mais de repérer les outils utilisés et qui semblent leur convenir pour atteindre (ou tenter de) leurs objectifs dans des conditions qui ne dégraderaient pas leur santé et celles de leur collaborateurs.

Il s'agira ici de recenser les "équipements" (savoirs, savoir-faire, soutiens) dont disposent ceux qui semblent remplir leur fonction en affirmant avoir une bonne condition de vie au travail. Ceux qui sont dans ce cas sont en général capables d'énoncer une (leur) "doctrine du management" ; ils se fondent sur quelques principes qui guident leur conduite. Par exemple :

- * la conviction que chaque nouveauté (applicatifs, instructions...) va susciter des difficultés de mise en œuvre, des flottements et qu'il faut donc être très attentifs aux agents dans ce type de situation, les accompagner plus attentivement.
- * le parti pris de parler métier et non pas indicateurs, parce que les indicateurs sont le résultat d'un acte métier.
- * une méfiance vis-à-vis du "vouloir trop bien faire" : ne pas s'épuiser et épuiser les agents en leur présentant des cas qu'ils ont peu de risque de rencontrer. 80% des cas doit tenir sur une feuille.

Ces éléments de doctrine sur lesquels se fondent ces cadres ne doivent pas être corrélés avec des qualités qu'ils auraient en propre (il faut toujours veiller au risque du palmarès et de la stigmatisation des autres), mais avec les conditions qui leur ont permis de les acquérir (et qui peuvent permettre de déboucher sur des préconisations) :

- Un parcours varié, une multiplicité d'expériences (digérées, par rapport auxquelles un recul a été pris et des leçons tirées) arment à l'évidence le futur chef de service. Ceux qui sont restés longtemps dans un même service semblent être moins à l'aise.

- L'engagement dans des activités périphériques semble être également un facteur d'ouverture, donner une plus grande assurance (enseignement mais aussi participation à des jurys, volontariat pour l'accueil de stagiaires, intégration de handicapés...).
- Les deux éléments précédents jouent un rôle important dans la construction d'un réseau informel qui semble d'une grande utilité dans les situations difficiles. Les ressources de ce véritable « réseau social » semblent infinies, à la fois pour régler des points techniques mais aussi pour des échanges sur la conduite du management.

III.2.2. Les constats transverses, base de corrections possibles :

- Le « débrouille-toi » prédomine

Cette citation est souvent retrouvée lors des entretiens au moment d'aborder les difficultés lorsque celles-ci sont énoncées. L'impression générale est que le cadre de proximité, reconnu apte, par le fait qu'il a été sélectionné, est « *pratiquement abandonné à son sort* », et trop souvent seul, ceci étant corrélé :

- 1/ à son parcours avant d'être cadre encadrant,
- 2/ à la formation au moment de la prise de poste en tant que cadre,
- 3/ au soutien offert ou non par la direction au moment de l'arrivée dans le poste, par les collègues, « le réseau », au quotidien et en cours de carrière, et selon la mobilité, plus ou moins élevée.

- Les moyens vus au travers des « suppressions d'emplois »

C'est un sujet lourd à plus d'un titre, car le cadre doit gérer au quotidien les conséquences de ces suppressions sur l'ensemble des équipes. Certains ont tenu à nous montrer « les chaises vides » au sein de leur service. La façon d'assumer la gestion de ces mesures n'est pas clairement exprimée. Beaucoup estiment que la direction compte sur leur conscience professionnelle pour assurer les transitions, voire les régulations nécessaires. Ils présupposent que c'est la contrepartie de leur sélection. C'est aussi l'avis de la hiérarchie située en direction. Ce faisant les difficultés rencontrées peinent à émerger au sein de la chaîne d'encadrement, le dialogue ascendant n'étant pas un acte naturel de management, étant souvent vécu par certains comme un aveu d'échec personnel.

- Le soutien

*** Soutien technique (par rapport aux missions DGFIP) :**

- gestion de l'information professionnelle : devant l'afflux de notes, de mails, de demandes de *reporting* et face à l'arrivée de nouvelles applications, la demande de soutien est forte car il est jugé essentiel. A la quantité d'informations, par des canaux de plus en plus nombreux, se conjugue la permanence de la complexité, le renouvellement incessant des changements. Qu'elles soient d'ordres législatifs, réglementaires, ou qu'elles soient la conséquence des applicatifs et de leur mise à jour, ces informations jugées excessives peuvent perdre leur efficacité et les cadres ont de plus en plus de difficultés à gérer cette surabondance et à les hiérarchiser.

- gestion de l'information RH Budgétaire et stratégique : la demande d'avoir accès à l'information qualifiée par certains de stratégie fait écho à une demande de reconnaissance en tant que chef de service tant par la direction qu'au regard de leur responsabilité vis-à-vis des agents. Ainsi des informations liées aux suppressions d'emplois, aux réorganisations, aux décisions prises en CT, CHSCT : celles-ci leur sont trop souvent communiquées par les agents et/ou les syndicats. Il leur semble évident qu'il y a contradiction entre le fait d'avoir à assumer un rôle de direction de leur service sans qu'on leur donne les outils pour ce faire.

* Soutien managérial :

Il semble que ce soit avant tout la qualité personnelle du cadre qui porte cette option. Les prescriptions sont connues, le cadre sait ce qu'il a à faire au sens des objectifs à atteindre. Mais l'aide à la conduite des changements à opérer pour atteindre ces objectifs ne semble pas présente en dehors d'un traitement de masse des prescriptions, qui au final conduit à l'idée du « débrouille-toi ! ». En effet, le passage du dialogue de gestion au dialogue d'organisation ne s'opère pas. Chacun semble considérer qu'il existerait des modes d'organisations qui ont fait leur preuve et qu'il suffirait de s'y immerger pour réaliser ce qu'il y a à faire. Les prescriptions, les injonctions relatives au métier, les modes opératoires semblent laisser très peu de marges. Or cet ensemble vient se confronter aux moyens, à la gestion de l'humain, aux manques de discussions sur le sens profond des évolutions des métiers.

III.3. Premiers constats par rapport aux notes étudiées

III.3.1. Dépenses Sans Ordonnancement (DSO)

La note est au final bien reçue même si elle a créé un certain bouleversement et des interrogations « éthiques » liées à la séparation ordonnateur / comptable.

Quelques réactions :

- Elle équivaut à un transfert de tâches sans personnels supplémentaires mais c'est une simplification véritable.
- La séparation ordonnateur/ comptable a eu une conséquence sur les agents qui se sont vus transférer une responsabilité jugée relativement lourde.
- Parfois est apparue une difficulté à s'organiser pour séparer la fonction ordonnateur de celle de comptable au sein du service et notamment en fonction du nombre d'agents affectés à la mission comptable (plus net pour les petits services, notamment pendant le temps d'élargir la compétence comptable à d'autres agents).

III.3.2. Relance des Défaillants Déclaratifs

Concernant la demande d'utilisation de l'outil sur Excel, la réaction est quasi unanime pour dire qu'il n'apporte pas de réelle plus-value, en particulier par rapport à ceux éventuellement conçus de façon informelle dans certains services. Par contre un autre outil proposé (DAM) est unanimement apprécié.

Quelques réactions et quelques marges de manœuvre remarquées vis-à-vis du premier

outil sur Excel :

- « Outil jugé inutile car les agents du SIE préfèrent garder le listing papier 3319 TO et ou d'autres systèmes mis en place localement et qui fonctionnent bien, satisfont toute l'équipe. »
- Une direction a justifié sa demande à ne pas utiliser le premier outil en faisant des contre-propositions à la centrale, et en soumettant sa future position vis-à-vis de l'outil à l'étude des réponses qui seraient apportées. Dans cette attente, les cadres, responsables des SIE ont été autorisés à ne pas mettre en place l'outil.
- D'autres directions « ont estimé qu'il n'y avait pas de marge » et ont demandé aux cadres d'appliquer la prescription, avec parfois l'autorisation de le faire à une date ultérieure, pour laisser le temps à la conduite du changement au sein des équipes.
- Certains chefs de service ont trouvé une parade au prescrit en ne donnant pas l'outil aux agents, mais en le remplissant à leur niveau (chef de service et adjoint), laissant les agents travailler avec leurs propres stratégies.

III.3.3. Dialogue de gestion

Les premiers constats devront être affinés après rencontre avec toutes les directions.

Globalement le dialogue de gestion rénové est apprécié dans la forme et au fond. Il nourrit néanmoins des craintes qui relèvent du degré de confiance accordé à la réalité des marges de manœuvres, à la capacité d'écoute des directions, à l'incompréhension qui peut naître de la réduction ou de la majoration quantitative des objectifs, de la rapidité à envoyer la lettre de mission.

Quelques expressions et demandes :

- Il est souhaité que le dialogue de gestion soit effectué en individuel mais pas en collectif, car cela permet de s'exprimer plus librement. Certaines directions et/ou certains chefs de service, de poste, ont souhaité la participation des adjoints. Une direction s'y est opposée.
- Moins d'indicateurs en nombre mais certains indicateurs sont composites: «*cela peut être pire qu'avant*» (ex. de "Marianne" avec 15 composantes), du CIV professionnel (2 composantes).
- Les objectifs apparaissent encore parfois irréalistes : «*On les atteindra en bidouillant*».
- Le pilotage par objectifs peut être un support, mais le plus important est de donner du sens, car c'est là que se jouera la gestion au quotidien des équipes, leur mobilisation par le sens donné au travail.
- Le dialogue d'organisation trouve vite ses limites : le "débrouillez-vous" est prépondérant afin d'arriver au résultat, d'atteindre les objectifs qui prédominent. Les objectifs et leviers restent très quantitatifs et ne rentrent que rarement dans du qualitatif.
- Dialogue descendant-ascendant avant rencontre avec la direction : il y a eu envoi d'un support avec demande de formulation d'objectifs. La remontée de ces demandes a pu s'effectuer parfois avant rencontre de la direction qui s'en est servi pour rencontrer la délégation interrégionale avant fixation définitive des objectifs de la direction. D'autres estiment que ce dialogue est beaucoup trop descendant, que la direction n'a pas de marges et que cela ne sert à rien de s'investir sur ce sujet.
- Dialogue de gestion et notation: couplé à la notation, il peut constituer un « mélange des genres », avec le risque de confondre l'ensemble de la discussion « dialogue de

gestion/bilan et niveau des objectifs atteints » et des remarques éventuelles dont la base repose sur l'ensemble des éléments du service, du poste, sur la notation avec des objectifs plus individualisés, fixés au cadre. Pour les directions, l'accolement des deux procédures permet un gain de temps.

- Calendrier :

- pour les chefs de service : souhait d'un allègement du calendrier, par exemple sur 18 mois ou deux ans.
- pour les directions : calendrier trop lourd avec deux étapes au printemps et à l'automne.

III.3.4. Le devoir d'alerte dans le secteur public local

Cette note ne semble pas poser de problème. Elle est parfaitement intégrée dans l'esprit, dans le cadre des relations avec les ordonnateurs. Si certains l'ont relue à l'occasion de la venue de l'IRES, au final les modalités d'exercice ne semblent pas poser de problème. Pour mémoire si très peu d'alertes sont remontées en direction, les cadres responsables de postes semblent, compte tenu des enjeux, mobilisés sur le sujet.

III.4. Premières pistes d'améliorations à envisager

- Professionnaliser la gestion de l'information professionnelle (métier) et « stratégique »

- Mutualiser les outils dont certains cadres ont été pourvus à travers leur parcours, et notamment :

- définir plus précisément ce que nous appelons des "doctrines",
- et mettre en exergue les éléments qui mériteraient d'être diffusés.

- Favoriser la communication horizontale entre chefs de service : réunions (sans la hiérarchie ?) au cours desquelles ils pourraient échanger sur leurs difficultés managériales et les solutions des uns et des autres. (éventuellement concours de quelqu'un d'extérieur : expert de ces questions...). Les réunions pourraient donner lieu à compte rendu pour la direction et les autres cadres non présents.

Cela correspondrait à une sorte de "Groupe d'Expression Métier" sur et pour l'encadrement de proximité.

- Mettre en place un véritable suivi personnalisé du cadre tout au long de sa carrière avec des points forts dans les moments de mobilité, soutien proposé après étude personnalisée du parcours. Il conviendra d'étudier la mise en place d'un type de soutien, pour les cadres déjà en poste et qui sont demandeurs de compléments de formation notamment.