



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# MODÈLE MANAGÉRIAL DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DE L'ÉTAT

Référentiel de compétences  
Guide d'évaluation  
et de recrutement

**Cadre dirigeant**

**Délégation interministérielle  
à l'encadrement supérieur de l'État**

# Sommaire.

**Édito** ..... p.3

**Introduction** ..... p.4

- ① Pour qui ?
- ② À quoi ça sert ?
- ③ Comment lire le modèle managérial ?

**Les fiches compétences qui concernent  
les cadres dirigeants** ..... p.8

# Edito.

## Un modèle managérial, pourquoi ?

Le sens de l'intérêt général, la loyauté, la neutralité comptent parmi les valeurs essentielles que chaque agent public porte au quotidien dans l'exercice de ses fonctions. Forte de ces valeurs, l'action publique doit s'adapter pour mieux répondre aux attentes de citoyens désireux d'un **service public plus efficace, plus simple, plus proche**. Cette transformation de nos modes de fonctionnement est indispensable pour répondre à la crise de confiance démocratique, et se saisir pleinement des enjeux actuels.

Pour répondre à ces attentes, les modes de management mis en œuvre au sein de l'État ont vocation à évoluer. Ils doivent tendre vers plus de **courage managérial, une plus grande confiance et plus de responsabilités accordées aux équipes, un encouragement à la prise d'initiative, à l'expérimentation et à l'innovation, assorti d'un droit à l'erreur pour l'agent, un équilibre entre bienveillance et exigence**.

Le nouveau modèle managérial de l'encadrement supérieur de l'État traduit ces orientations à travers un référentiel de compétences et d'attitudes managériales. Il fournit des fiches compétences associées. Il devient la référence des comportements managériaux attendus pour tous les cadres supérieurs et les acteurs RH au sens large.

Nous souhaitons qu'il vous inspire, **vous cadres supérieurs et dirigeants de l'État**, dans votre pratique quotidienne, pour produire, mettre en œuvre et déployer, avec votre équipe, une **action publique efficace, simplifiée, et au service des citoyens**.

**Isabelle BRAUN-LEMAIRE**

Déléguée interministérielle  
à l'encadrement supérieur de l'État

# Introduction.

## 1 Pour qui ?

Ce document s'adresse aux **cadres supérieurs de l'État**, c'est-à-dire des cadres qui occupent des fonctions exécutives de haut niveau et assument des responsabilités supérieures de direction, d'encadrement, d'expertise ou de contrôle.

Parmi ceux-ci on distingue :

- Les cadres occupant des postes à forte composante stratégique, nommés **cadres dirigeants**.
- Les cadres chargés d'alimenter et décliner la stratégie, nommés **cadres de direction**.

## 2 À quoi ça sert ?

- Le modèle managérial est tout d'abord **une aide apportée aux cadres** eux-mêmes, et un repère dans les postures managériales à adopter.
- Pour les acteurs RH, le modèle managérial **permet de clarifier les comportements** et la culture managériale attendue des cadres supérieurs.
- Il renforce la professionnalisation de **l'ensemble des pratiques RH** : recrutement, évaluation, revue des cadres, détection des talents, plan de développement, formation.
- Enfin, l'utilisation de ce modèle participe de **la diffusion d'une culture managériale commune à l'Etat**, au bénéfice de l'ensemble des missions de service public.

# 3 Comment lire le modèle managérial ?

Le référentiel est organisé en **quatre domaines** complémentaires de compétences, intégrant **12 axes** et **39 compétences**.

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES - CADRE DIRIGEANT	
<b>INCARNATION</b>	Incarner les valeurs de l'état et du Service Public Agir avec éthique Incarné publiquement le parole de l'état et tenir des comptes sur son action Fait preuve d'empathie, d'engagement, de probité, de loyauté et de responsabilité dans la prise de décision Décide de manière efficace Participe et anime les politiques publiques en utilisant les moyens de communication appropriés
	Communiquer et rayonner Fait preuve de leadership ainsi que de force de conviction, donne du sens à l'action et communique avec impact Connait ses ressources et ses points de progrès Fait preuve de maîtrise de soi et gère ses émotions en toutes circonstances
	Se connaître, se maîtriser et se développer Mobilise, gère son énergie et ses ressources personnelles dans la durée
<b>CONCEPTION</b>	Développer une vision stratégique Prend de la hauteur, projette son action dans le long terme et anticipe Co-construit sa vision
	Innover Accueille le changement et les initiatives Sort du cadre et fait preuve d'agilité Facilite l'expérimentation
	Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif Définir des objectifs clairs et donner les moyens adéquats Explique son action, donne du sens et mobilise ses collaborateurs Fait confiance, délègue à ses collaborateurs et adapte son rôle managérial Contrôle et développe son équipe en reliant la parole et au dialogue, assure des retours Veille à la qualité de vie au travail (QVAT) de son équipe Facilite la coopération entre ses collaborateurs et développe l'intelligence collective de son équipe Maîtrise de la transversalité, donne le sens à l'ensemble et pratique un feedback constructif Accompagne le développement des collaborateurs, fait monter en compétences et grandit ses équipes
<b>RELATION</b>	Écouter et bâtir des relations solides Fait preuve de courage managérial - manage avec transparence et sans complaisance Fait preuve d'écoute active, pose souvent les idées des autres Perçoit les enjeux relationnels et recherche des solutions Fait preuve d'intelligence émotionnelle, se met à la place de ses interlocuteurs pour mieux les comprendre Développe une vision claire de tous les acteurs de son écosystème
	Coopérer Donne envie de travailler avec lui, facilite les échanges interpersonnels Crée les conditions et favorise la coopération pour les parties prenantes et les équipes, en interne et en externe
	Piloter la performance Traduit sa vision stratégique en objectifs S'implique en assure des décisions Piloter la mise en œuvre d'un service public orienté usager Décide en agi dans la complexité et l'incertitude Fait preuve d'humilité et prend des risques Hiérarchise les priorités, accueille l'improvisé et aborde son action avec pragmatisme Mobilise autour d'une transformation Impulse et pilote les transformations et cause du respect des engagements Piloter la concertation et le dialogue social S'occupe en permanence des conditions d'œuvre personnelles
<b>ACTION</b>	S'adapter Fait preuve d'humilité et prend des risques
	Transformer Hiérarchise les priorités, accueille l'improvisé et aborde son action avec pragmatisme Mobilise autour d'une transformation Impulse et pilote les transformations et cause du respect des engagements Piloter la concertation et le dialogue social S'occupe en permanence des conditions d'œuvre personnelles
	Animer S'occupe en permanence des conditions d'œuvre personnelles

## Les domaines :

- Le premier domaine, "incarnation", est lié à la capacité d'incarner le sens de l'action publique à rayonner et à communiquer ;
- le deuxième, "conception", porte sur la capacité à développer une vision stratégique et à innover ;
- le troisième, "relation", relève des compétences relationnelles ;
- le quatrième, "action", a trait à la capacité à piloter la performance, transformer, animer et agir.

## Les axes :

Ils regroupent chacun plusieurs compétences. Ils permettent un premier niveau de lecture et d'appréciation.

## Les compétences :

Unité de base du modèle managérial, elles caractérisent avec précision les attendus.

Chaque fiche compétence présente les comportements observables liés à la compétence, un niveau de gradation sur une échelle de 1 à 4 permettant d'appréhender le niveau de maîtrise de la compétence et des propositions de question pour apprécier ce niveau de compétence.

## Présentation du référentiel - Une fiche compétence

Précise le domaine, l'axe et la compétence décrite.

Exemples donnés pour objectiver la compétence

4 niveaux d'appréciations pour se situer vis-à-vis de la compétence

Proposition de questions à poser en entretien



Incarner les valeurs de l'État et du Service Public

Agit avec éthique

---

### Principaux comportements observés

Fait preuve d'intégrité et agit avec transparence

Crée les conditions de travail et de collaboration en phase avec les valeurs du service public : équité, honnêteté, confiance et respect

Décide et agit en accord avec les valeurs du service public

Conteste ou signale les comportements inappropriés

---

### Gradation de la compétence

Éloigné des attentes	En cours d'atteinte	Correspond aux attentes	Dépasse les attentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je suis mes propres principes d'action</li> <li>Je décide avec pragmatisme et il m'arrive de déroger à certaines règles pour atteindre mes buts</li> <li>Il n'est pas toujours nécessaire de tout dire ou d'appliquer ce que l'on préconise</li> <li>Il m'arrive de me sentir sur la défensive et de reporter sur d'autres certaines de mes responsabilités quand je suis mal à l'aise pour les endosser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il m'arrive de ne pas joindre le geste à la parole et être considéré comme incohérent</li> <li>Je ne me dévoile pas beaucoup et je ne me soucie pas toujours des besoins personnels des autres</li> <li>Je veille à ce que l'éthique soit respectée au sein de mon organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je fais en sorte d'être exemplaire dans mes actions et mes décisions dans le respect des valeurs du service public</li> <li>J'agis avec intégrité et transparence</li> <li>Je mets en place des procédures et des pratiques qui garantissent les valeurs éthiques dans mon organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je suis reconnu comme un cadre exemplaire dans ses actions et ses décisions qui honorent les valeurs du service public</li> <li>J'agis avec transparence et sens des responsabilités</li> <li>J'admets mes erreurs et signale les comportements inappropriés</li> <li>Je mets en place des procédures et des pratiques qui garantissent les valeurs éthiques dans mon organisation et veille à leur respect</li> </ul>

---

### Questions pour qualifier la compétence

Quels outils managériaux utilisez-vous pour faire en sorte que votre action et celle de vos équipes ne dérogent pas au cadre éthique de votre environnement ? Quelle est votre approche ?

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez été confronté à un dilemme éthique. De quoi s'agissait-il ? Qu'avez-vous fait ?

Comment réagiriez-vous si quelqu'un remettait en question votre éthique ?

Fiche N°1
10
CADRE DIRIGEANT





## INCARNATION

Incarner les valeurs de l'État  
et du Service Public

Communiquer et rayonner

Se connaître, se maîtriser et se développer



## CONCEPTION

Développer une vision stratégique

Innover



## RELATION

Responsabiliser et développer  
ses équipes sur le plan individuel  
et collectif

Écouter et bâtir des relations solides

Coopérer



## ACTION

Piloter la performance

S'adapter

Transformer

Animer



# RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES - CADRE DIRIGEANT

Agit avec éthique	01
Incarne publiquement la parole de l'État et rend des comptes sur son action	02
Fait preuve d'exemplarité, d'engagement, de probité, de loyauté et de responsabilité dans la prise de décision	03
Décide de manière efficace	04
Porte et valorise les politiques publiques en utilisant les moyens de communication appropriés	05
Fait preuve de leadership ainsi que de force de conviction, donne du sens à l'action et communique avec impact	06
Connaît ses ressources et ses points de progrès	07
Fait preuve de maîtrise de soi et gère ses émotions en toutes circonstances	08
Mobilise, gère son énergie et ses ressources personnelles dans la durée	09
Prend de la hauteur, projette son action dans le long terme et anticipe	10
Co-construit sa vision	11
Accueille le changement et les initiatives	12
Sort du cadre et fait preuve d'agilité	13
Favorise l'expérimentation	14
Définit des objectifs clairs et donne les moyens adéquats	15
Explique son action, donne du sens et mobilise ses collaborateurs	16
Fait confiance, délègue à ses collaborateurs et adapte son style managérial	17
Construit et développe son équipe en veillant à sa parité et sa diversité, recrute des talents	18
Veille à la qualité de vie au travail (QVT) de son équipe	19
Favorise la coopération entre ses collaborateurs et développe l'intelligence collective de son équipe	20
Manifeste de la bienveillance, donne le droit à l'erreur et pratique un feedback constructif	21
Accompagne le développement des collaborateurs, fait monter en compétences et grandir ses équipes	22
Fait preuve de courage managérial ; manage avec bienveillance et sans complaisance	23
Fait preuve d'écoute active ; est ouvert aux idées des autres	24
Perçoit les enjeux relationnels et recherche des solutions	25
Fait preuve d'intelligence émotionnelle, se met à la place de ses interlocuteurs pour mieux les comprendre	26
Développe une vision claire de tous les acteurs de son écosystème	27
Donne envie de travailler avec lui, facilite les échanges interpersonnels	28
Crée les conditions et favorise la coopération pour les parties prenantes et les équipes, en interne et en externe	29
Traduit la vision stratégique en objectifs	30
Suit la mise en œuvre des décisions	31
Pilote la mise en œuvre d'un service public orienté usager	32
Décide et agit dans la complexité et l'incertitude	33
Fait preuve d'audace et prend des risques	34
Hiérarchise les priorités, accueille l'imprévu et réoriente son action avec pragmatisme	35
Mobilise autour d'une transformation	36
Impulse et pilote les transformations et s'assure du respect des engagements	37
Pilote la concertation et le dialogue social	38
Suscite et entretient des coalitions d'acteurs pertinentes	39



Incarner les valeurs de l'État et du Service Public

Agit avec éthique

## Principaux comportements observés

Fait preuve d'intégrité et agit avec transparence

Crée les conditions de travail et de collaboration en phase avec les valeurs du service public : équité, honnêteté, confiance et respect

Décide et agit en accord avec les valeurs du service public

Conteste ou signale les comportements inappropriés

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je suis mes propres principes d'action
- Je décide avec pragmatisme et il m'arrive de déroger à certaines règles pour atteindre mes buts
- Il n'est pas toujours nécessaire de tout dire ou d'appliquer ce que l'on préconise
- Il m'arrive de me sentir sur la défensive et de reporter sur d'autres certaines de mes responsabilités quand je suis mal à l'aise pour les endosser

### En cours d'atteinte

- Il m'arrive de ne pas joindre le geste à la parole et être considéré comme incohérent
- Je ne me dévoile pas beaucoup et je ne me soucie pas toujours des besoins personnels des autres
- Je veille à ce que l'éthique soit respectée au sein de mon organisation

### Correspond aux attentes

- Je fais en sorte d'être exemplaire dans mes actions et mes décisions dans le respect des valeurs du service public
- J'agis avec intégrité et transparence
- Je mets en place des procédures et des pratiques qui garantissent les valeurs éthiques dans mon organisation

### Dépasse les attentes

- Je suis reconnu comme un cadre exemplaire dans ses actions et ses décisions qui honorent les valeurs du service public
- J'agis avec transparence et sens des responsabilités
- J'admets mes erreurs et signale les comportements inappropriés
- Je mets en place des procédures et des pratiques qui garantissent les valeurs éthiques dans mon organisation et veille à leur respect

## Questions pour qualifier la compétence

Quels outils managériaux utilisez-vous pour faire en sorte que votre action et celle de vos équipes ne déroge pas au cadre éthique de votre environnement ? Quelle est votre approche ?

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez été confronté à un dilemme éthique. De quoi s'agissait-il ? Qu'avez-vous fait ?

Comment réagiriez-vous si quelqu'un remettait en question votre éthique ?



Incarner les valeurs de l'État et du Service Public

Incarne publiquement la parole de l'État et rend des comptes sur son action

## Principaux comportements observés

Incarne, fait connaître et fait valoir les positions et les actions de l'État auprès des acteurs externes

Rend des comptes sur son action et de celle de son organisation aux donneurs d'ordre publics et aux citoyens

Communique et assume ses positions avec discernement, tact et courage, maîtrise les techniques de communication externe (média, réseaux sociaux, gestion de crise...)

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je limite mes prises de position et ma communication aux sujets directement liés à mon activité
- J'hésite à communiquer plus largement sur les enjeux ou problèmes touchant à l'État
- Je rends compte de mon action lorsque cela est nécessaire

### En cours d'atteinte

- Je prends position et communique principalement sur les sujets liés à mon activité
- Il m'arrive de porter la parole de l'État sur des sujets et auprès de publics plus larges mais je ne suis pas à l'aise dans cet exercice

### Correspond aux attentes

- J'incarne et fait connaître les positions et les actions de l'État auprès des acteurs externes
- Je communique bien auprès de publics variés J'assume mes positions
- Je rends des comptes sur mon action et celle de mon organisation avec tact et courage
- J'interroge ma hiérarchie et mes pairs pour affiner les arguments, éléments de langage en amont de ma communication

### Dépasse les attentes

- Je me distingue dans ma capacité à incarner et valoriser les positions et les actions de l'État auprès des acteurs externes
- Je maîtrise les stratégies et techniques de communication externe
- J'assume pleinement mes positions et rends des comptes sur mon action de manière proactive et courageuse
- Je co-construis avec ma hiérarchie et mes pairs les arguments et éléments de langage en amont de ma communication

## Questions pour qualifier la compétence

Comment communiquez-vous autour de vos actions à vos principaux publics ? Donnez des exemples.

Quelles techniques utilisez-vous pour défendre une position ou une décision difficile face aux donneurs d'ordre publics ?

Décrivez une situation au cours de laquelle vous deviez faire valoir une position de l'État devant un public opposé à celle-ci ? Comment vous êtes-vous assuré que le public a compris votre position ?



Incarner les valeurs de l'État et du Service Public

Fait preuve d'exemplarité, d'engagement, de probité, de loyauté et de responsabilité dans la prise de décision

## Principaux comportements observés

Dirige par l'exemple et avec courage

Tient ses engagements et répond de ses actes

Assume la responsabilité de ses décisions et reconnaît ses erreurs

Met son pouvoir et sa fonction au service de l'intérêt de tous et du service public

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je raisonne et agis avant tout en fonction de l'impact de mes décisions et de mes actions sur mon image professionnelle, ou dans l'intérêt de mon activité immédiate
- J'estime que tenir ses engagements n'est pas un objectif en soi
- J'ai tendance à ne pas prendre position sur des questions difficiles et me range facilement à l'avis le plus consensuel
- Il m'arrive de reporter mes responsabilités sur les autres lorsque je suis mal à l'aise pour assumer une prise de décision

### En cours d'atteinte

- Je m'efforce de trouver un bon équilibre entre la poursuite de mes intérêts dans mon activité et ceux de mon environnement
- Il m'arrive de ne pas respecter mes engagements. J'ai parfois du mal à me positionner sur des questions difficiles
- Il ne m'est pas toujours facile de reconnaître mes propres erreurs

### Correspond aux attentes

- Je fais en sorte d'être exemplaire dans mes actions et mes décisions dans le respect des autres et celui du service public
- Je tiens mes engagements et assume mes responsabilités
- Il m'arrive de commettre des erreurs et je l'admets

### Dépasse les attentes

- Je dirige par l'exemple et avec courage dans le respect des autres et celui du service public
- Je tiens mes promesses et j'assume les responsabilités de mes actions et mes décisions
- J'accorde le mérite à qui de droit et reconnaît volontiers mes erreurs
- Je considère que savoir se remettre en cause est une force managériale

## Questions pour qualifier la compétence

Donnez un exemple de décision engageante que vous avez prise récemment. Comment l'avez-vous communiquée ?

Décrivez une situation dans laquelle votre probité a été remise en question. Comment avez-vous géré cette situation ?

Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez commis une erreur. Qu'avez-vous fait ?



Incarner les valeurs de l'État  
et du Service Public

Décide de manière efficace

## Principaux comportements observés

Identifie la problématique à résoudre, rassemble des sources et les acteurs nécessaires, pose les options et analyse les conséquences

Choisit le mode de décision adapté à la problématique : seul, concerté, consensuel, majoritaire, itératif..

Prend la décision au bon moment

Est conscient des biais intervenant dans la prise de décision

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- En pleine responsabilité, je décide seul, rapidement et j'assume les conséquences
- *A contrario* : Je consulte et cherche à obtenir le consensus en prenant autant de temps que de besoin

### En cours d'atteinte

- Lorsque je n'ai pas le temps de consulter mes équipes avant de prendre une décision, je préfère temporiser
- J'estime qu'il est nécessaire avant toute décision de poser toutes les options et d'analyser les conséquences. Le temps consacré à une bonne décision est un temps largement gagné lors de l'exécution

### Correspond aux attentes

- J'identifie la problématique à résoudre, rassemble des sources et les acteurs nécessaires, pose les options et analyse les conséquences
- Je prends le temps nécessaire de consulter les autres pour décider
- J'ai conscience des biais qui interviennent dans ma prise de décision

### Dépasse les attentes

- Je discerne clairement et en avance les problématiques
- Je mets en place le cadre et des processus efficaces dans mon écosystème permettant la prise de décision
- J'ai le sens du tempo pour prendre mes décisions
- J'ai une bonne conscience de mes biais et je mets en place les mesures nécessaires pour les compenser

## Questions pour qualifier la compétence

Comment posez-vous une problématique ? Comment collectez-vous les éléments nécessaires à une prise de décision ? Donnez un exemple.

Parlez d'une décision importante que vous avez prise récemment. Comment avez-vous pris cette décision ?

Quelle est votre rapport au temps dans la prise de décision ?

Avez-vous déjà identifié des biais dans votre prise de décision ? Si oui, lesquels ?



Communiquer et rayonner

Porte et valorise les politiques publiques en utilisant les moyens de communication appropriés

## Principaux comportements observés

Co-construit, élabore et soutient les politiques publiques et les adapte à leur contexte

Organise la déclinaison opérationnelle en fonction du contexte

Mobilise tous les acteurs et promeut les politiques publiques avec conviction

Choisit stratégiquement les moyens et canaux de communication appropriés ; communique avec impact

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- J'essaie de minimiser l'impact des politiques publiques qui contraignent mon activité
- Par souci de cohérence, j'évite de porter ces politiques et laisse à d'autres le soin de le faire
- J'ai un mode de communication préféré qui fonctionne globalement et je ne souhaite pas investir de l'énergie pour le faire évoluer

En cours  
d'atteinte

- Je saisis les tenants et aboutissants des politiques publiques et je les soutiens autant que possible
- Je porte ces politiques lorsqu'elles sont bénéfiques pour mon activité
- J'ai développé un style de communication efficace que je peux appliquer à tout public

Correspond  
aux attentes

- Je comprends et intègre dans ma réflexion les enjeux et les objectifs des politiques publiques
- Je mobilise les moyens à ma disposition pour les porter et les adapter avec efficacité
- J'adapte le style et le contenu de ma communication en fonction des publics et des moyens à ma disposition

Dépasse  
les attentes

- Ma communication des politiques publiques a un impact qui va au-delà des attentes
- Je suscite une forte adhésion auprès de tous les publics grâce à une stratégie et un style de communication particulièrement efficace car adapté

## Questions pour qualifier la compétence

Donnez un exemple d'une politique publique que vous avez construite et estimez avoir particulièrement bien réussi à valoriser. Qu'avez-vous fait ?

Comment adaptez-vous vos techniques de communication à différents publics ? Donnez quelques exemples.

Parlez-moi d'une occasion au cours de laquelle vous avez dû promouvoir une politique publique auprès d'un public réticent. Comment avez-vous fait pour convaincre ?



## Principaux comportements observés

Affiche une forte présence de dirigeant

Fait preuve d'une autorité naturelle lorsqu'il/elle interagit avec les parties prenantes

Ecrit et parle efficacement sur des questions complexes, sensibles ou politiques avec tout type de public

Écoute les autres, réunit les points de vue et répond de manière appropriée et convaincante

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- La crédibilité et l'impact de ma communication pourraient être optimisés
- Ma communication manque parfois de clarté
- Je ne suis pas toujours à l'aise pour ajuster le contenu et le style de ma communication en fonction de mes interlocuteurs
- La mise en œuvre de ma communication est limitée à un public restreint
- Je ne mets pas en œuvre une communication ouverte

### En cours d'atteinte

- Je ne communique pas toujours avec aisance et peux paraître confus sous pression
- J'ai du mal à communiquer de manière concise sur des sujets sensibles et complexes
- Je n'ajuste pas toujours le style et le contenu de ma communication en fonction du public
- Mon style est plus descendant que consultatif

### Correspond aux attentes

- Ma communication est efficace et crédible ; elle inspire la confiance
- Je communique sur des sujets sensibles ou complexes de manière efficace
- J'adapte le style et le contenu de ma communication en fonction des publics
- J'ai le plus souvent un style de communication ouvert et consultatif

### Dépasse les attentes

- Je communique avec crédibilité et confiance même sous la pression
- J'adapte mon style de communication et mon contenu selon les publics
- Je présente et explique volontiers des sujets complexes et sensibles avec efficacité
- J'ai un style de communication ouvert

## Questions pour qualifier la compétence

Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez réussi à transmettre vos idées sur un sujet complexe et sensible.

Comment suscitez-vous l'adhésion de vos parties prenantes ? Donnez un exemple.

Pouvez-vous présenter de manière synthétique la stratégie de votre entité ?



Se connaître, se maîtriser et se développer

Connait ses ressources et ses points de progrès

## Principaux comportements observés

A acquis une bonne connaissance de lui-même et de ses capacités

A conscience de ses forces et ses points de progrès

Est ouvert au *feedback* et sait se remettre en question

Cherche à développer son savoir-être et son savoir-faire professionnel (au plan métier, relationnel et managérial)

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- J'ai du mal à discerner mes forces et mes points de progrès et à analyser mon mode de fonctionnement
- Je pense qu'on est comme on est et qu'on ne peut pas vraiment changer

En cours  
d'atteinte

- J'ai une conscience relative de mon fonctionnement, de mes forces et mes limites
- Il m'arrive de me remettre en question et d'essayer de progresser

Correspond  
aux attentes

- Je suis conscient de mes forces et mes points de progrès
- J'accueille positivement les remarques constructives qui me sont adressées dans le cadre de mon activité professionnelle
- Je n'hésite pas à me remettre en question et à chercher à développer mes qualités professionnelles

Dépasse  
les attentes

- Je me connais bien et suis clair sur mes forces et mes points de progrès
- Je recherche régulièrement des avis et des retours afin de m'améliorer et je me fixe des objectifs d'amélioration concrets à atteindre

## Questions pour qualifier la compétence

Quelles sont vos principaux points d'appui et points de progrès ?

Comment mobilisez-vous vos points d'appui pour compenser vos points de progrès ?

Quels enseignements en tirez-vous en termes de développement professionnel ?

Décrivez une situation qui met en valeur votre capacité à apprendre de vos succès ou de vos échecs ?





Se connaître, se maîtriser et se développer

Fait preuve de maîtrise de soi et gère ses émotions en toutes circonstances

## Principaux comportements observés

Parvient à reconnaître et exprimer ce qu'il ressent de façon adaptée vis-à-vis des autres

Sait ajuster la manifestation de ses émotions quelles que soient les circonstances

Pense clairement et demeure concentré sous la pression

Canalise ses émotions dans des situations tendues ou de forte pression en restant efficace

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- J'ai du mal à reconnaître ce que je ressens et je me laisse fréquemment envahir par mes émotions qui prennent le pas sur ma capacité de réfléchir et d'agir

- J'ai parfois du mal à reconnaître ce que je ressens et à m'adapter émotionnellement à certaines circonstances

- J'identifie ce que je ressens et régule mes émotions dans la plupart des circonstances

- J'utilise mes émotions comme levier d'action
- Dans les situations difficiles, je les reconnais et les accepte tout en étant attentif au ressenti des autres
- Je trouve les moyens de les réguler dans la grande majorité des circonstances

## Questions pour qualifier la compétence

Décrivez une situation au cours de laquelle vous vous êtes senti particulièrement frustré ou stressé au travail ? Comment avez-vous réagi ?

Parlez d'un moment au cours duquel vos émotions ont eu un impact sur votre travail (positif ou négatif).

Comment déstressez-vous après une mauvaise journée au travail ? Plus largement, que faites-vous pour vous détendre ou vous ressourcer ?



Se connaître, se maîtriser et se développer

Mobilise, gère son énergie et ses ressources personnelles dans la durée

## Principaux comportements observés

Définit des priorités, fixe des limites et régule son énergie dans la durée

Prend soin de sa santé physique, mentale et émotionnelle

Se construit un cadre et des pratiques de ressourcement, fait des pauses régulières

Sait s'entourer pour obtenir un soutien en cas de besoin

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je m'impose des charges de travail excessives et ai tendance à me sur-engager
- J'ignore les signaux d'alerte et continue à travailler coûte que coûte
- Je ne me repose pas beaucoup et place ma santé au second plan

### En cours d'atteinte

- J'ai tendance à faire trop de choses à la fois et à me mettre sous pression
- Je ne trouve pas suffisamment de temps pour faire des pauses et récupérer
- Je pratique des activités qui me ressourcent mais ne suffisent pas à garantir mon équilibre

### Correspond aux attentes

- J'identifie ce que je ressens  
Je définis mes priorités et préviens les surcharges de travail
- Je prends soin de mon équilibre et de mon énergie
- Je pratique des activités qui me permettent de me ressourcer

### Dépasse les attentes

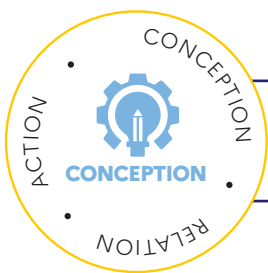
- Je gère efficacement mon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Je prends soin de mon équilibre et mon énergie
- Je pratique régulièrement des activités pour me détendre et maintenir un haut niveau d'énergie

## Questions pour qualifier la compétence

Comment évaluez-vous actuellement votre niveau d'engagement ou d'énergie ?

Que faites-vous lorsque vous vivez une difficulté au travail ?

Quelles sont vos habitudes et vos pratiques de ressourcement qui vous permettent de maintenir ou recharger votre énergie ?



Développer une vision stratégique

Prend de la hauteur, projette son action dans le long terme et anticipe

## Principaux comportements observés

Comprend le contexte global, les enjeux de la commande politique, des parties prenantes et de son organisation

Détecte les tendances, anticipe et prévoit l'impact à long terme de ses options stratégiques et ses actions

Développe une vision systémique, se donne les moyens d'observer sous d'autres angles ou points de vue

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Mes enjeux de court terme sont structurants et je me concentre sur l'atteinte des objectifs qui en découlent
- Je n'ai pas le temps de me poser pour nourrir ma réflexion sur les enjeux de plus long terme ou dépassant mon domaine d'action

### En cours d'atteinte

- J'agis prioritairement sur le court terme mais j'essaie aussi d'anticiper et voir à plus long terme
- Je me concentre sur les objectifs et les intérêts de mon activité en étant soucieux de capter les changements et tendances externes

### Correspond aux attentes

- Je porte une vision d'ensemble du contexte externe, des enjeux de mon organisation et de la commande politique, permettant de bouger les lignes
- Je dégage du temps pour nourrir mes réflexions par différents canaux (lectures, rencontres, séminaires...)
- Je projette mon action et mon organisation sur le long terme

### Dépasse les attentes

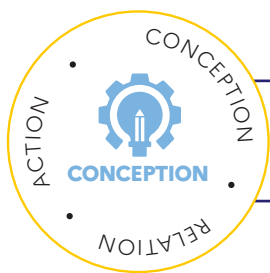
- J'embarque mon écosystème autour d'une vision stratégique
- Ma vision rayonne au delà de ma sphère d'influence et je contribue à faire avancer l'action publique

## Questions pour qualifier la compétence

Décrivez l'environnement, les enjeux et les attentes politiques relatifs à votre poste actuel.

Comment traduisez vous une commande politique dans une feuille de route ? Donnez un exemple.

Quels moyens/capteurs utilisez-vous pour anticiper les tendances dans votre domaine d'activité ?



Développer une vision stratégique

Co-construit sa vision

## Principaux comportements observés

Identifie et mobilise les personnes ressources pour créer une vision stratégique orientée usager

Crée les conditions de l'émergence de l'intelligence collective

Utilise une approche collaborative, capitalise sur les compétences et les idées

Synthétise et formalise la vision en s'appuyant sur l'intelligence collective

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Construire la vision de ma structure relève de ma responsabilité
- Je m'appuie sur mes propres ressources pour y parvenir

En cours  
d'atteinte

- Je construis ma vision en sollicitant quelques personnes de manière informelle pour l'enrichir

Correspond  
aux attentes

- Je construis la vision de mon activité selon une approche collaborative structurée et partagée avec l'ensemble des parties prenantes
- Je sais la synthétiser et la communiquer

Dépasse  
les attentes

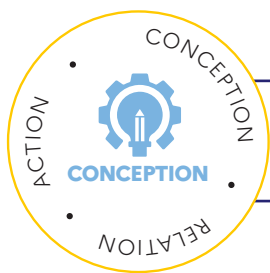
- Je suis reconnu comme catalyseur dans l'émergence d'une vision co-construite et pour ma capacité à la faire rayonner

## Questions pour qualifier la compétence

Que signifie une vision stratégique orientée usager pour vous ?

Présentez brièvement l'environnement, les enjeux et les perspectives à long terme dans votre domaine d'activité. Comment ces éléments influencent-ils la vision de votre activité ?

Comment avez-vous construit l'orientation de votre activité à long terme ? Qui avez-vous impliqué ? Comment avez-vous procédé ?



Innover

Accueille le changement et les initiatives

## Principaux comportements observés

Est ouvert, à l'écoute ; démontre de l'intérêt pour les idées nouvelles

Accepte et comprend les nouvelles façons de penser et de faire

Intègre les nouveaux paradigmes dans ses pratiques

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Je préfère travailler en territoire connu
- Je me concentre sur mon champ d'activité immédiat
- Je suis attaché à la stabilité de mon environnement. J'intègre les nouvelles idées lorsqu'elles s'imposent dans ma pratique

En cours  
d'atteinte

- Je préfère travailler dans des contextes familiers mais je reste ouvert à des idées nouvelles
- J'ai tendance à maintenir des modalités de travail ayant déjà fait leurs preuves
- J'accepte progressivement les changements et m'adapte graduellement selon les besoins

Correspond  
aux attentes

- Je poursuis mon travail lorsque les environnements sont évolutifs
- Je sollicite et suis réceptif aux nouvelles idées
- J'accueille et j'assimile rapidement les changements et les prends en compte avec discernement

Dépasse  
les attentes

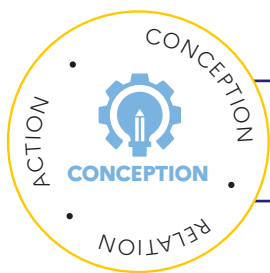
- Je capte avec aisance et rapidité les nouvelles idées et encourage leur émergence
- J'aime imaginer des solutions nouvelles
- J'introduis du changement, teste en premier les innovations et ouvre la voie aux nouvelles approches

## Questions pour qualifier la compétence

Comment vous ouvrez-vous aux nouveautés et aux changements dans votre activité ?

Comment intégrez-vous le changement dans vos pratiques professionnelles ?

Décrivez une situation dans laquelle un changement ou une initiative extérieure vous ont amené à reconsidérer votre manière de faire ?



Innovier

Sort du cadre et fait preuve d'agilité

## Principaux comportements observés

Pense au-delà des évidences et imagine de nouveaux concepts ou approches

Apporte des solutions créatives à des situations complexes ou inédites

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Je préfère m'en tenir aux mêmes méthodes et approches qui ont fait leur preuve

En cours  
d'atteinte

- Je préfère utiliser des méthodes ou approches familières pour décider mais je suis ouvert à apprendre et essayer différentes approches

Correspond  
aux attentes

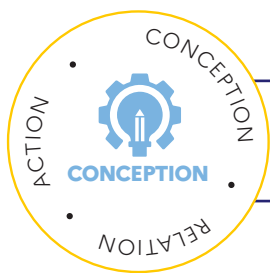
- J'insuffle des idées nouvelles dans les approches et les méthodes
- J'initie de nouvelles pratiques
- J'apporte des solutions créatives à des situations complexes ou inédites

Dépasse  
les attentes

- Je suis reconnu dans ma capacité à innover et à diffuser largement des idées ou des pratiques nouvelles

## Question pour qualifier la compétence

Décrivez des situations au cours desquels vous avez dû sortir des sentiers battus pour trouver une solution.



Innover

Favorise l'expérimentation

## Principaux comportements observés

Identifie des opportunités de changement et les champs d'expérimentation

Sait définir, poser et suivre un cadre d'expérimentation

Encourage ses équipes à conduire des démarches expérimentales, leur donne droit à l'erreur et en assume la responsabilité

Diffuse les pratiques et les méthodes d'expérimentation

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Je vise le succès immédiat d'une initiative et attends cela de mes collaborateurs
- Je laisse les services qui en ont le temps et les moyens se lancer dans les expérimentations

En cours  
d'atteinte

- Je sélectionne les initiatives dont les risques sont maîtrisés
- Dans certaines conditions j'accepte de faire évoluer les choses pour les améliorer

Correspond  
aux attentes

- J'encourage et je valorise l'expérimentation
- Je gère avec maturité la prise de risque
- Je recherche les opportunités d'expérimentations

Dépasse  
les attentes

- Je crée et diffuse une culture d'expérimentation : processus, pratiques, posture managériale

## Questions pour qualifier la compétence

Quelle est votre attitude face à la prise de risques ? Donnez des exemples.

Que faites-vous pour favoriser l'expérimentation et encourager les projets innovants au sein de votre organisation ? Donnez des exemples.

Parlez d'une expérimentation dont vous aviez la responsabilité et qui a abouti ou pas. Quelle a été votre approche ? Quels enseignements en avez-vous tirés ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Définit des objectifs clairs et donne les moyens adéquats

## Principaux comportements observés

Traduit les missions, orientations et priorités de son activité en objectifs

Se fixe et fixe à ses équipes des objectifs précis, atteignables, mesurables, avec des échéances

Alloue les ressources et les compétences disponibles de manière optimale au sein de ses équipes

Explique clairement les objectifs à atteindre et s'assure que les conditions et les moyens pour les atteindre sont bien compris par les personnes concernées

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je connais les missions de mon activité et je n'ai pas besoin de les traduire en objectifs détaillés. Je sais que le travail sera fait
- Je micro-manage et cadre les tâches de tous mes collaborateurs

### En cours d'atteinte

- Je fixe les grandes priorités de l'activité
- Je fais confiance à mes équipes pour les traduire en action et les atteindre

### Correspond aux attentes

- Je traduis les missions de l'activité en objectifs réalistes et priorisés et j'alloue les ressources disponibles pour les atteindre

### Dépasse les attentes

- Les missions sont traduites en objectifs réalistes et priorisés
- Je m'assure que ceux-ci sont bien répartis et compris par mes équipes et que toutes les conditions sont réunies pour les atteindre
- J'anticipe les réajustements nécessaires

## Questions pour qualifier la compétence

Comment définissez-vous les objectifs de vos équipes ou de vos parties prenantes en mode projet ?

Comment adaptez-vous les objectifs aux moyens et vice-versa ? Comment vous assurez-vous que les objectifs sont atteints ? Pouvez-vous donner un exemple ?

Pouvez-vous partager un exemple de situation au cours de laquelle les objectifs n'ont pas été atteints ? Quels enseignements en avez-vous tirés ?





Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Explique son action, donne du sens et mobilise ses collaborateurs

## Principaux comportements observés

Fédère autour du sens de l'action

Fait preuve de transparence sur les actions à entreprendre, le chemin à parcourir et les moyens associés

Favorise l'engagement de ses collaborateurs dans la réalisation des objectifs et le changement que cela peut impliquer

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je définis moi-même le sens de mon action et j'ai parfois du mal à l'expliquer aux autres
- J'attends de mes équipes qu'elles trouvent d'elles-mêmes le sens de leurs actions et produisent les résultats attendus

### En cours d'atteinte

- Je définis le sens de l'action et sais l'expliquer à l'équipe si on me le demande

### Correspond aux attentes

- Je partage le sens de l'action et mobilise autour du « pourquoi » et du « comment » de cette action
- Je mobilise et favorise l'engagement de mes collaborateurs dans la réalisation des projets et l'atteinte des objectifs

### Dépasse les attentes

- Je partage et j'échange systématiquement sur le sens de l'action
- J'associe mes collaborateurs et les mobilise activement dans l'élaboration des feuilles de route ou plans d'action

## Questions pour qualifier la compétence

Donnez-moi un exemple de la manière dont vous communiquez des orientations ou des décisions importantes à votre équipe.

Lorsque vous confiez une responsabilité à un membre de votre équipe, que faites-vous pour l'impliquer ?

Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez été confronté à de la résistance face à un projet. Quelle méthode avez-vous employée pour obtenir l'engagement des personnes concernées ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Fait confiance, délègue à ses collaborateurs et adapte son style managérial

## Principaux comportements observés

Délègue avec discernement les tâches et les décisions aussi bien courantes qu'importantes

Explique et donne des directives claires et précises et donne de l'autonomie aux collaborateurs

Adapte son style managérial en fonction du contexte, des tâches à réaliser et des compétences et motivations de chaque collaborateur

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je donne des tâches à réaliser sans responsabiliser mes collaborateurs
- Je suis enclin au micro-management
- J'accorde une confiance totale à mes collaborateurs sans davantage préciser mes attentes

### En cours d'atteinte

- Je délègue la responsabilité des actions à mes collaborateurs, mais peux parfois être insuffisamment clair sur les résultats attendus, ou être enclin à micro-manager au détriment d'une véritable autonomie laissée à mes collaborateurs

### Correspond aux attentes

- J'accorde de la confiance à mes collaborateurs
- J'adapte mon style managérial en fonction des tâches à réaliser et des compétences de mes collaborateurs

### Dépasse les attentes

- J'accorde de la confiance, je valorise et je fais grandir mes collaborateurs
- Je délègue les responsabilités et j'élargis progressivement l'autonomie de mes collaborateurs
- Je prépare le plan de succession

## Questions pour qualifier la compétence

Comment donnez-vous votre confiance à un collaborateur ? Donnez des exemples.

Quels sont les différents styles managériaux que vous utilisez selon le contexte ? Ceux que vous préférez ? Ceux qui demandent le plus d'effort ?

Comment adaptez-vous votre style managérial selon les personnes et les situations ? Donnez des exemples.



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Construit et développe son équipe en veillant à sa parité et sa diversité, recrute des talents

## Principaux comportements observés

Comprend les enjeux de la diversité des profils et des parcours dans une équipe et la favorise dans la construction de ses équipes

Construit et développe ses équipes en tirant bénéfice de cette diversité afin d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'enrichir le collectif

Fait preuve de respect et de compréhension à l'égard des différents points de vue et sait les intégrer dans la prise de décision

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- J'apprécie de travailler avec des collègues ou collaborateurs qui me ressemblent
- J'ai tendance à m'entourer de profils homogènes qui sont adaptés aux besoins de mon service
- Les questions de diversité et d'inclusion ne sont pas prioritaires dans ma conception du management, je privilégie l'efficacité

### En cours d'atteinte

- Je comprends les enjeux de la diversité et je m'efforce d'avoir un comportement dépourvu de tout préjugé et de toute discrimination
- Je recrute souvent des personnes qui me ressemblent

### Correspond aux attentes

- Je valorise la diversité sous tous ses aspects
- Je veille à ce que mon propre comportement soit sans préjugé ni discrimination
- Je développe mon équipe en détectant les talents et tire bénéfice de la diversité qu'ils apportent

### Dépasse les attentes

- Je démontre dans mes choix de recrutement la valeur des profils atypiques
- Je n'hésite pas à recruter des collaborateurs « plus compétents que moi » et je contribue à la diversité dans l'ensemble de ma sphère professionnelle

## Questions pour qualifier la compétence

Comment encouragez-vous et soutenez-vous la diversité dans vos équipes ? Donnez un exemple.

Parlez-nous d'un projet pour lequel vous avez constitué une équipe rassemblant des parcours et des profils divers. Comment avez-vous choisi les membres de l'équipe pour le projet ?

Comment identifiez-vous, intégrez-vous et faites-vous grandir les talents de votre équipe ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Veille à la qualité de vie au travail (QVT) de son équipe

## Principaux comportements observés

Veille à offrir les meilleures conditions possibles de travail de ses collaborateurs et de leur charge de travail

Instaure un climat d'écoute; identifie et prend en compte les attentes des membres de son équipe sur des besoins de moment de partage et de convivialité

Maîtrise et prend en compte les enjeux de responsabilité sociale des organisations (RSO), en particulier veille à faire respecter les temps de déconnexion

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je mets les obligations professionnelles au premier plan
- J'attends de mes collaborateurs un engagement et une disponibilité sans faille
- Les ressources humaines sont chargées de mettre en place les mesures et les plans en matière de RSO et QVT

### En cours d'atteinte

- Je suis conscient de l'importance de créer un environnement positif pour mes collaborateurs, et informer des enjeux de RSO et QVT
- Cependant, j'identifie mal les leviers que je pourrais actionner pour améliorer les conditions de travail de mes collaborateurs

### Correspond aux attentes

- J'instaure un climat d'écoute dans mon organisation et je m'assure que les conditions de travail soient les meilleures possibles
- Je sais fixer les limites à la charge et au temps de travail pour moi-même et mon équipe
- Je mets en place les mesures et des plans d'actions spécifiques pour garantir la sécurité et arbitre les priorités de chacun dès que nécessaire

### Dépasse les attentes

- Je crée des conditions de travail propices au bien être professionnel de mes collaborateurs
- Je crée des temps d'échanges avec eux et ajuste l'organisation du travail dès que nécessaire
- Je montre l'exemple dans la gestion de mon équilibre professionnel-personnel

## Questions pour qualifier la compétence

Comment équilibrez vous les obligations professionnelles et les nécessités de la vie personnelle, pour vous-même, et pour vos collaborateurs ?

Que faites-vous pour créer et maintenir un environnement de travail qui favorise l'écoute de vos collaborateurs ?

Quelles mesures et plans d'actions avez-vous mis en place dans votre organisation autour des enjeux de RSO ? Quel rôle jouez-vous dans sa communication et son suivi ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Favorise la coopération entre ses collaborateurs et développe l'intelligence collective de son équipe

## Principaux comportements observés

Veille au climat relationnel au sein de l'équipe, régule les interactions

Favorise la collaboration entre les membres de son équipe et son écosystème

Insuffle une dynamique collective autour d'objectifs communs

Saisit les opportunités d'engager son équipe dans des projets transversaux

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je gère les personnes sur une base essentiellement individuelle et ne cherche pas à créer d'objectifs ou de vision commune
- Je privilégie l'apport individuel des expertises aux temps collectifs

### En cours d'atteinte

- Je définis certains objectifs d'équipe et je laisse les membres de l'équipe s'organiser pour les atteindre en privilégiant l'atteinte des objectifs individuels
- Je ne ressens pas le besoin d'organiser la dynamique collective

### Correspond aux attentes

- Je définis des objectifs au niveau de l'équipe et insuffle une dynamique d'équipe
- Je sais tirer avantage du travail collectif et en fais un levier de management

### Dépasse les attentes

- Je crée une vision partagée claire et un fort sentiment d'appartenance à l'équipe
- J'encourage activement la coopération et la transversalité au sein de mon équipe et avec notre écosystème

## Questions pour qualifier la compétence

Quelles approches utilisez-vous pour créer une dynamique collective au sein de votre organisation ? Sur quelles bonnes pratiques vous appuyez-vous ? Quelles difficultés rencontrez-vous ?

Donnez des exemples de situations dans lesquelles vous avez permis à vos équipes de collaborer. D'autres dans lesquelles cette collaboration était insuffisante et a impacté la performance. Quels enseignements en avez-vous tirés ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Manifeste de la bienveillance, donne le droit à l'erreur et pratique un feedback constructif

## Principaux comportements observés

Développe une écoute active visant à créer un climat favorable aux échanges et à garantir un apport positif et bénéfique à l'autre

Contribue à promouvoir une culture du « droit à l'erreur » et reconnaît l'expérimentation

Structure ses *feedbacks* et les délivre régulièrement en s'appuyant sur des comportements attendus

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Tourné principalement vers l'efficacité, mes échanges avec mes collaborateurs sont réduits au strict nécessaire
- Je tolère mal les erreurs de mes collaborateurs et considère le *feedback* comme une perte de temps

### En cours d'atteinte

- Je comprends l'intérêt d'être à l'écoute et de créer un climat de travail ouvert et positif mais je trouve rarement le temps de le mettre en place
- J'accepte certaines erreurs et je peux aussi donner une seconde chance à ceux qui en font
- Je donne des retours si c'est nécessaire

### Correspond aux attentes

- Je suis à l'écoute et crée un climat positif et favorable aux échanges au sein de mes équipes. Je reconnais le droit à l'erreur et donne la possibilité à chacun de s'améliorer
- Je pratique un retour constructif aux équipes

### Dépasse les attentes

- Bienveillant et à l'écoute, j'ai à cœur de créer un climat positif et favorable aux échanges dans mes équipes
- J'encourage l'initiative et la prise de risque en reconnaissant le droit à l'erreur comme source de progrès pour tous
- Je pratique un retour aux équipes constructif et constant et en diffuse la culture

## Questions pour qualifier la compétence

Quels moyens utilisez-vous pour créer un climat de travail bienveillant et constructif ?

Qu'est-ce que le « *feedback* » pour vous ? Donnez des exemples de retours positifs et de propositions d'axes d'amélioration que vous avez donnés à des collaborateurs ?

En pratique, comment gérez-vous les erreurs de vos collaborateurs ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Accompagne le développement des collaborateurs, fait monter en compétences et grandir ses équipes

## Principaux comportements observés

Élargit le champ de compétences de ses collaborateurs en leur permettant de développer leur plein potentiel sur leur poste

S'implique activement dans le développement des compétences de ses collaborateurs

Aide ses collaborateurs à se projeter dans leur parcours professionnel et les soutient

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je suis principalement préoccupé par la performance de mon activité, je ne montre qu'un intérêt modéré pour le développement de mes collaborateurs
- J'ai une vision partielle de leurs points forts et des points de progrès

### En cours d'atteinte

- Je connais assez bien les compétences de mes collaborateurs et m'intéresse au développement de leurs compétences dans le cadre unique de leur activité
- Je compte sur les ressources humaines pour proposer des actions de développement

### Correspond aux attentes

- J'évalue les points forts, le potentiel et les marges de progrès de mes collaborateurs et m'intéresse à leurs aspirations professionnelles
- Je m'implique dans leur développement et propose des accompagnements leur permettant de grandir

### Dépasse les attentes

- Je connais très bien les forces, le potentiel, les points de progrès et les aspirations de mes collaborateurs
- J'adapte l'organisation pour leur permettre de s'investir dans leur développement
- En lien avec les équipes des ressources humaines, je consacre du temps à leur développement en proposant différentes formes d'accompagnement

## Questions pour qualifier la compétence

Comment mesurez-vous les compétences de vos collaborateurs ?

Avez-vous eu l'occasion d'accompagner la montée en compétences d'un membre de votre équipe ?  
Qu'avez-vous fait exactement ? Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

Comment faites-vous pour détecter et développer les collaborateurs à fort potentiel dans vos équipes ?  
Pouvez-vous partager des exemples ?



Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif

Fait preuve de courage managérial ; manage avec bienveillance et sans complaisance

## Principaux comportements observés

Évalue factuellement la contribution et la performance de ses collaborateurs sur la base de critères partagés

Communique régulièrement à chaque collaborateur sur les résultats et la manière de les atteindre

Sait apprécier les situations qui nécessitent une intervention managériale

Se confronte aux situations managériales délicates et prend les décisions nécessaires

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je consacre peu de temps à l'évaluation de la performance et les discussions moins formelles sur la performance
- Je consacre peu de temps à faire des retours à mes collaborateurs, lorsque je le fais c'est pour pointer les erreurs
- Je fonctionne en donnant des orientations générales sur le travail à faire

### En cours d'atteinte

- Il m'arrive d'omettre les évaluations ou les discussions de performance en raison des impératifs
- Je fais des retours, plus facilement lorsqu'il s'agit d'éléments positifs
- Je préfère donner des orientations générales sur les objectifs et laisser mes collaborateurs responsables de la mise en œuvre

### Correspond aux attentes

- J'établis des attentes claires et demande à mes collaborateurs de rendre compte régulièrement pour les soutenir
- J'accorde de l'importance aux évaluations des performances, en m'y préparant et consacrant le temps nécessaire
- Je fais régulièrement des retours positifs et indique aux équipes leurs axes d'amélioration

### Dépasse les attentes

- J'établis des attentes claires en tenant compte le plus possible du potentiel d'évolution et des aspirations de chacun. La gestion et l'évaluation des performances sont pour moi un enjeu clé du management
- J'y consacre le temps nécessaire
- Je fais systématiquement des retours précis, constructifs et motivant afin de permettre aux équipes d'améliorer leur performance.

## Questions pour qualifier la compétence

Comment manifestez-vous du courage dans votre quotidien professionnel ? Donnez un exemple.

Parlez d'une situation au cours de laquelle un collaborateur n'a pas répondu aux attentes. Que s'est-il passé ? Qu'avez-vous fait ?

Donnez-nous l'exemple d'une situation managériale délicate. Quelle action avez-vous menée ? Quelle décision avez-vous finalement prise ?





Écouter et bâtir des relations solides

Fait preuve d'écoute active ;  
est ouvert aux idées des autres

## Principaux comportements observés

Est à l'écoute, se montre ouvert et s'attache à comprendre les idées des autres avant de porter des jugements et d'agir

Comprend et reconnaît la valeur d'autres points de vue et d'autres approches

Cherche à enrichir sa vision en la confrontant à des points de vue divergents

Recueille des informations à partir de différentes sources pour parvenir à une conclusion

Accepte et reconnaît ses erreurs d'appréciation

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je maintiens mon point de vue malgré les commentaires ou les critiques
- J'écoute par moments, ou bien de façon sélective
- Je pose parfois des questions ou si j'en pose, c'est pour conforter mes hypothèses

### En cours d'atteinte

- J'entends qu'on puisse avoir des schémas différents des miens, mais j'ai parfois du mal à intégrer les idées des autres dans mon schéma de pensée ou dans ma prise de décision

### Correspond aux attentes

- J'écoute avec attention et cherche activement à saisir les idées de mes interlocuteurs
- Je les intègre dans mon schéma de pensée ou dans ma prise de décision

### Dépasse les attentes

- Je suis suffisamment assuré dans ma posture managériale pour être challengé par mes équipes
- Je recherche et valorise la diversité et la confrontation des points de vue et j'intègre facilement les idées des autres dans mon schéma de pensée ou dans ma prise de décision

## Questions pour qualifier la compétence

Qu'est-ce que « l'écoute active » pour vous ? Donnez-moi quelques exemples tirés de votre expérience ?

Donnez des exemples de situations dans lesquelles votre point de vue a évolué et, *a contrario* d'autres dans lesquelles vous l'avez maintenu.

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez été amené à chercher des sources d'information diverses pour vous aider à traiter un sujet ou résoudre un problème. Comment vous y êtes-vous pris ?



Écouter et bâtir des relations solides

Perçoit les enjeux relationnels et recherche des solutions

## Principaux comportements observés

Comprend les différentes perspectives, les motivations des autres et prend en compte les intérêts de chaque partie

Établit et pérennise des relations fructueuses et de qualité avec son équipe, ses pairs et son écosystème en obtenant leur confiance et leur respect

Visa à trouver des solutions qui sont comprises par toutes les parties

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Je fonctionne de manière indépendante et investis un temps réduit dans mes relations avec mes collègues
- Je suis franc, direct et focalisé sur les résultats dans mes interactions avec les autres
- J'investis dans la relation le temps nécessaire à l'atteinte des objectifs

### En cours d'atteinte

- J'ai de bonnes relations de travail avec mes collègues et mes partenaires mais nous avons peu d'occasions de travailler ensemble
- Lorsque cela est nécessaire, je sollicite les autres et je cherche à comprendre leurs motivations et les besoins pour trouver des solutions adaptées

### Correspond aux attentes

- Dans mes relations avec les autres, je cherche à trouver des solutions mutuellement profitables
- J'intègre les besoins des autres et me montre à l'aise dans différents modes d'interactions
- Je développe et maintiens mon réseau et recherche les opportunités de partenariat avec les parties prenantes internes ou externes

### Dépasse les attentes

- Capitalisant sur mes relations, je recherche des moyens de rendre les solutions acceptables pour toutes les parties
- Je décrypte et m'ajuste aux besoins des autres
- Je recherche constamment les opportunités de partenariat internes et externes dans un souci de création de valeur partagée et de développement de relations durables

## Questions pour qualifier la compétence

Parlez-moi d'une situation au cours de laquelle vous avez trouvé une solution mutuellement acceptable afin d'atteindre un objectif.

Pouvez-vous me raconter un exemple dans lequel vous avez dû gérer une tension entre des parties prenantes et préciser comment vous y êtes vous pris pour le résoudre ?

Comment faites-vous pour maintenir des relations constructives et durables avec votre équipe, vos pairs ou votre écosystème ? Donnez des exemples.



Écouter et bâtir des relations solides

Fait preuve d'intelligence émotionnelle, se met à la place de ses interlocuteurs pour mieux les comprendre

## Principaux comportements observés

Se met à la place des autres afin de comprendre leurs ressentis, leurs besoins et leurs intérêts

Fait preuve d'un véritable intérêt pour l'autre tout en gardant sa posture managériale

Lit avec justesse les situations humaines et les gère en tenant compte des émotions

Gère la frustration et les conflits, exprime sa position avec tact et bienveillance

## Gradation de la compétence

### Éloigné des attentes

- Certains me trouvent très direct et parfois insensible
- Je considère que les émotions relèvent de la sphère privée et n'ont pas leur place dans l'environnement professionnel
- Je m'attache à ne pas afficher mes émotions
- *Ou a contrario :* J'ai tendance à surinvestir la relation interpersonnelle ce qui parfois nuit à mon jugement et mon efficacité

### En cours d'atteinte

- Je préfère ne pas trop montrer mes émotions
- Je ne prends pas toujours le temps de lire les situations relationnelles
- Il m'arrive d'être maladroit ou mal à l'aise dans certaines situations
- Je sais montrer de l'intérêt pour les autres et me mets à leur place pour mieux comprendre leurs besoins et leurs intérêts si cela permet d'avancer dans nos projets

### Correspond aux attentes

- Je me mets à la place des autres et cherche à comprendre leurs ressentis, leurs besoins et leurs intérêts
- Je m'intéresse aux autres tout en gardant ma posture managériale
- Je montre du respect et de la considération avec tous mes interlocuteurs
- Je lis bien les situations relationnelles et sait gérer les émotions dans la plupart des situations

### Dépasse les attentes

- Je détecte avec aisance et précision les émotions d'autrui et y réponds avec empathie
- Je fais preuve de considération et de tact à l'égard de mes collaborateurs, mes collègues et partenaires, y compris dans les situations les plus intenses ou tendues
- Je m'intéresse aux autres
- Je compose avec toute personne et sais susciter leur adhésion

## Questions pour qualifier la compétence

Comment faites-vous pour apprécier comment se sent un individu ou un groupe lors d'un projet ? Donnez un exemple.

Parlez-nous d'une situation au cours de laquelle vous avez dû faire passer un message difficile à l'un de vos collaborateurs. Comment avez-vous fait ? Quelles ont été ses réactions ?

Comment réagissez-vous lorsqu'un collaborateur ou un partenaire exprime une émotion forte ?



Coopérer

Développe une vision claire de tous les acteurs de son écosystème

## Principaux comportements observés

Cartographie les parties prenantes propres à son périmètre d'activité (périmètre de dialogue, catégorisation, analyse des interactions...) et les implique dans ses projets

Comprend et maîtrise les dynamiques organisationnelles, fait preuve d'un certain sens politique

Anticipe où se trouvent les zones potentiellement sensibles et planifie son approche en conséquence

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- J'ai une vision partielle des dynamiques relationnelles
- Je ne me sens pas toujours assuré pour décrypter correctement des positions en jeu, les intérêts et le rôle des acteurs internes ou externes à mon activité

En cours  
d'atteinte

- J'ai une bonne vision de l'organisation et comprends bien les rôles et positions des acteurs internes et externes dans des contextes qui me sont plus familiers

Correspond  
aux attentes

- J'ai une bonne vision du contexte organisationnel interne et externe
- Je décris clairement les positions des différentes parties prenantes
- Je distingue les différents acteurs en fonction de leurs niveaux d'influence, leurs enjeux ou leurs contraintes

Dépasse  
les attentes

- J'ai une vision éclairée du contexte organisationnel
- Je comprends et mets à profit avec finesse les positions et les enjeux des diverses parties prenantes dans tout type de configuration ou de contexte

## Questions pour qualifier la compétence

Quelles parties prenantes identifiez-vous dans le cadre de vos activités actuelles ?

Quelles relations entretenez-vous avec elles ?

Décrivez une ou des situations au cours de laquelle vous avez utilisé votre sens politique pour faire avancer un projet.

Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez dû surmonter des difficultés du fait des jeux d'acteurs.



Coopérer

Donne envie de travailler avec lui,  
facilite les échanges interpersonnels

## Principaux comportements observés

Partage les informations, n'a pas d'intentions cachées, inspire confiance

Fait preuve d'authenticité et prend sa part de responsabilité

Associe, fédère autour d'ambitions et de projets partagés

Fait preuve d'attention et de disponibilité auprès de ses interlocuteurs

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- Je privilégie la performance avant la relation
- Je partage peu d'informations
- Je mesure peu mon impact sur les autres
- Expliquer le contexte ou passer du temps à partager l'information ne sont pas une priorité

- Je partage les informations qui concernent les projets dont j'ai la charge
- Je pense créer une première bonne impression
- Dans mon domaine d'expertise, je suis perçu comme un professionnel crédible
- Je cherche à repérer et prendre en compte les motivations des autres pour travailler avec moi

- J'explicité mes motivations et je veille à ce qu'il y ait une communication régulière, claire et cohérente
- Je m'assure régulièrement que mes collaborateurs sont motivés
- Je suis perçu comme un professionnel crédible en toute circonstance
- Je me remets en question. J'identifie et prends en compte les motivations des autres pour travailler avec moi
- J'inspire confiance

- Je suis reconnu comme un manager qui attire les talents
- Je suis remarqué pour mon charisme et mon leadership
- Je suis reconnu comme une personne qui fait grandir
- Je suis reconnu comme fédérateur

## Questions pour qualifier la compétence

Vous est-il arrivé de devoir collaborer avec une personne que vous n'appréciez pas ?  
Comment avez-vous géré cette situation ?

Comment donnez-vous envie à un collaborateur de rejoindre votre équipe ou votre projet ?

Que mettez-vous en place pour intégrer un nouveau collaborateur dans votre équipe ou un nouveau participant à une équipe projet ?



Coopérer

Crée les conditions et favorise la coopération pour les parties prenantes et les équipes, en interne et en externe

## Principaux comportements observés

Clair et transparent sur les intentions et objectifs, inspire respect et confiance

Joue un rôle de facilitateur, sait rendre service, cherche à résoudre les problèmes

Fluidifie les échanges

Développe un esprit d'équipe, clarifie les rôles et pose les règles du jeu au service d'une dynamique positive de l'équipe

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- L'efficacité est plus dans les résultats immédiats que dans la relation
- Je laisse mes collaborateurs et mes partenaires se focaliser sur leurs contributions individuelles attendues
- Je laisse mes collaborateurs et mes parties prenantes coopérer sans intervenir

En cours  
d'atteinte

- Je laisse mes collaborateurs et mes partenaires se focaliser sur leurs contributions individuelles tout en assurant une coordination entre les membres
- J'invite mes équipes et mes partenaires à s'organiser pour bien coopérer et je leur fais confiance pour y parvenir

Correspond  
aux attentes

- Je me positionne en facilitateur et je crée les conditions d'une collaboration efficace au sein de l'équipe ou avec l'externe
- Je définis les objectifs collectifs et j'incite les membres d'un projet à s'y engager et à se soutenir mutuellement dans leur réalisation
- Je suis attentif à la qualité de la coopération entre les parties prenantes et la valorise

Dépasse  
les attentes

- Je montre l'exemple et je transmets à mon environnement de travail les bonnes pratiques de coopération
- Je mets en place des objectifs collectifs en encourageant les comportements de solidarité et de coopération
- Je diffuse une culture de collaboration autour de moi

## Questions pour qualifier la compétence

Quelles actions mettez-vous en place pour créer les conditions de la coopération ?

Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez établi et entretenu une coopération.

Parlez d'une situation conflictuelle dans le cadre d'un projet et de vos actions pour la résoudre.

Donnez des exemples d'actions spécifiques que vous avez prises pour assurer un esprit de collaboration au sein de votre équipe.



Piloter la performance

Traduit la vision stratégique en objectifs

## Principaux comportements observés

Traduit des objectifs d'ensemble en objectifs spécifiques au domaine dont il porte la responsabilité

Fixe des objectifs clairs, concrets et réalisables, s'assure que ceux-ci sont traduits en plan d'action et définit les indicateurs de réussite

Optimise et arbitre les ressources et moyens

Répartit les rôles et responsabilités en favorisant la co-construction

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- Je connais la vision stratégique de mon activité et je compte sur mes équipes pour sa mise en œuvre opérationnelle
- Ou, *a contrario*, je définis les objectifs et les moyens de les atteindre dans les moindres détails pour contrôler au plus près leur mise en œuvre par les équipes

- Je connais et j'explique à mes équipes la vision stratégique
- J'établis un cadrage général afin qu'ils en assurent la mise en œuvre opérationnelle

- Je traduis avec mes équipes la vision stratégique en objectifs opérationnels
- Je définis avec elles des objectifs concrets et réalistes

- Je traduis avec mes équipes la vision stratégique en objectifs opérationnels en responsabilisant autant que possible
- Je co-construis avec mes collaborateurs des objectifs concrets et réalistes
- J'arbitre lorsque nécessaire

## Questions pour qualifier la compétence

Décrivez une situation dans laquelle il vous a été difficile de traduire une orientation venant de votre hiérarchie.

Comment traduisez-vous votre vision stratégique auprès de vos équipes et notamment de vos collaborateurs directs ?

Parlez d'une situation au cours de laquelle vous n'avez pas réussi à obtenir des résultats concrets ? Qu'avez-vous appris ?



Piloter la performance

Suit la mise en œuvre des décisions

## Principaux comportements observés

S'implique dans la mise en œuvre et s'assure que ses équipes sont également impliquées

S'assure de la bonne exécution des décisions

S'assure de la bonne atteinte des résultats

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- J'informe mes équipes des décisions prises et je leur laisse le soin de les mettre en œuvre

- Je partage avec mes équipes les décisions prises et je me rends disponible pour les aider dans leur mise en œuvre si besoin

- Je m'implique avec mes équipes dans la mise en œuvre des décisions et veille au respect de nos objectifs et à l'atteinte de nos résultats

- Je mets en place un cadre favorisant la mise en œuvre des décisions
- Je veille au respect de nos objectifs et à l'atteinte de nos résultats

## Questions pour qualifier la compétence

Lorsqu'une décision est prise, comment vous assurez-vous de sa bonne exécution dans le temps ?

Parlez d'une situation au cours de laquelle vous n'avez pas réussi à obtenir des résultats concrets. Qu'avez-vous appris ?





Piloter la performance

Pilote la mise en œuvre d'un service public orienté usager

## Principaux comportements observés

Se met à la place de l'utilisateur, comprend ses besoins de manière continue dans la durée

Propose des solutions efficaces en tenant compte du contexte et des contraintes

S'assure de la satisfaction de l'utilisateur

## Gradation de la compétence

**Éloigné  
des attentes**

- Je connais déjà les besoins des utilisateurs et je m'appuie sur des méthodes et des processus existants pour délivrer le service attendu

**En cours  
d'atteinte**

- Je m'informe des attentes des utilisateurs
- Je fais évoluer certains processus et méthodes pour délivrer le service attendu
- Je m'intéresse à la satisfaction des utilisateurs

**Correspond  
aux attentes**

- J'organise l'analyse des besoins et les retours de satisfaction des utilisateurs
- Je tiens compte de ces éléments dans le pilotage et l'évolution de mon activité

**Dépasse  
les attentes**

- Je me mets à la place de l'utilisateur dans la durée et j'anticipe son besoin
- Je crée une culture d'adaptation continue pour répondre aux besoins et à la satisfaction des utilisateurs

## Questions pour qualifier la compétence

Comment faites-vous pour connaître les besoins des utilisateurs ? Veuillez partager un exemple.

Que faites-vous pour vous assurer que vos équipes prennent en compte les préoccupations des utilisateurs ?

Comment vous assurez-vous de la satisfaction des utilisateurs ? Donnez un exemple.



S'adapter

Décide et agit dans la complexité et l'incertitude

## Principaux comportements observés

Décide et agit sans avoir une vue complète de la situation et sans en maîtriser tous les paramètres

Reconnaît et accepte l'incertitude ; n'est pas déstabilisé lorsque les choses sont en suspens ou imprécises

Continue d'agir en maîtrise malgré le risque et l'incertitude

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Je suis plus à l'aise dans les situations de travail dans lesquelles les risques sont maîtrisés
- Je cherche à maîtriser le plus possible les éléments qui préparent une décision en levant les incertitudes

En cours  
d'atteinte

- Je prends les décisions nécessaires dans un contexte incertain mais je privilégie la maîtrise des risques

Correspond  
aux attentes

- Je compose avec aisance dans un environnement incertain
- Je prends des décisions adaptées au contexte

Dépasse  
les attentes

- Je suis particulièrement efficace dans un environnement incertain
- Je sécurise mes équipes et les amène elles mêmes à prendre les bonnes orientations

## Questions pour qualifier la compétence

Décrivez un moment au cours duquel vous avez dû décider alors que vous n'aviez pas toutes les informations disponibles. Comment avez-vous pris cette décision au regard des incertitudes ?

Pour prendre une décision, quels critères vous permettent de déterminer qu'un niveau d'incertitude est acceptable ?



S'adapter

Fait preuve d'audace et prend des risques

## Principaux comportements observés

Prend des initiatives audacieuses, novatrices et adaptées

Voit les opportunités et les transforme en initiatives pertinentes

Assume les conséquences des risques pris et tire les enseignements des échecs

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Je minimise la prise de risque et j'opte pour des solutions connues
- J'ai besoin d'être convaincu pour adopter des initiatives nouvelles

En cours  
d'atteinte

- Je préfère généralement opter pour des solutions sûres et éprouvées
- Je suis assez peu enclin à prendre des risques et à sortir des sentiers battus mais je peux être ouvert à l'expérimentation dans quelques cas

Correspond  
aux attentes

- Je prends des initiatives ambitieuses
- Je prends des risques calculés et encourage mes équipes à faire de même et à tester de nouvelles idées
- J'assume les conséquences des risques pris et tire les enseignements de mes échecs

Dépasse  
les attentes

- Je prends des décisions audacieuses et innovantes
- Je crée et diffuse une culture de l'audace auprès de mes équipes
- J'assume pleinement les conséquences des risques pris et en tire les leçons en cas d'échec, je les utilise pour illustrer le droit à l'erreur

## Questions pour qualifier la compétence

Comment qualifiez-vous l'audace dans un environnement professionnel ?

Quelle est la décision la plus audacieuse que vous ayez prise au cours de votre carrière ? Quels étaient les résultats ? Quels enseignements en avez-vous tirés ?

Comment parvenez-vous à susciter l'adhésion lorsque vous prenez une décision audacieuse ?



S'adapter

Hierarchise les priorités, accueille l'imprévu et réoriente son action avec pragmatisme

## Principaux comportements observés

Définit et communique les priorités en rapport avec les objectifs fixés

Réinterroge les objectifs fixés en fonction de l'évolution du contexte

S'adapte aux contraintes et aux imprévus, fait preuve de flexibilité et réoriente les plans en conséquence

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- Mon rôle est d'assurer principalement la continuité et d'atteindre les objectifs qui me sont fixés, en suivant les plans établis, et sans me laisser perturber par les événements
- Je fonctionne dans l'instant présent et réponds aux urgences

En cours  
d'atteinte

- J'identifie les évolutions de contexte
- Je gère les priorités en parant à l'essentiel
- J'adapte à la marge les plans d'action aux imprévus

Correspond  
aux attentes

- J'intègre la gestion des priorités dans mon activité au quotidien et les communique à mes équipes
- J'accepte les évolutions de contexte et poursuis les projets en les réorientant
- Je trouve des solutions pragmatiques en maintenant le cap fixé initialement

Dépasse  
les attentes

- J'anticipe les évolutions de contexte et les intègre dans ma stratégie d'action
- Je rends mon organisation agile en diffusant une culture d'adaptation au changement

## Questions pour qualifier la compétence

Comment organisez-vous vos priorités ?

Comment réagissez-vous face aux changements imprévus ? Donnez des exemples.

Comment faites-vous accepter les changements de priorités à vos équipes ?



Transformer

Mobilise autour d'une transformation

## Principaux comportements observés

Porte le changement, initie les transformations en leur donnant du sens

Sait susciter l'adhésion autour des transformations engagées, communique de façon adaptée

Identifie et donne envie à des acteurs clés et des communautés de contribuer à la transformation

Associe les parties prenantes et les équipes aux réflexions, écoute et rassure

Prévient les résistances au changement, gère les situations managériales complexes

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- Je suis focalisé sur les résultats attendus par une transformation davantage que sur l'embarquement des acteurs de mon environnement
- Une fois que la transformation est annoncée, les équipes s'en saisissent d'elles mêmes

- Je suis soucieux de susciter l'adhésion des parties prenantes
- Je communique auprès de mes équipes et leur laisse le soin de déployer la transformation

- Je prends le temps de façon itérative d'expliquer les transformations
- Je me montre à l'écoute, prévois les résistances et rassure

- J'associe les parties prenantes aux réflexions initiales et co-construis avec elles les éléments de langage liés à la transformation
- Je sais lever les résistances au changement

## Questions pour qualifier la compétence

Quelle transformation avez-vous dû porter ? Comment avez-vous mobilisé les personnes concernées ?

Comment embarquez-vous les parties prenantes ?

Parlez d'une situation au cours de laquelle vous avez eu des difficultés à mobiliser autour d'une transformation. Comment avez-vous levé ces obstacles ?



Transformer

Impulse et pilote les transformations et s'assure du respect des engagements

## Principaux comportements observés

Conduit, accompagne et suit les transformations, coordonne les acteurs et s'assure de l'atteinte des résultats

Identifie les domaines dans lesquels des transformations sont à conduire et formalise les projets stratégiques de transformation qui lui sont demandés

Se mobilise dans la continuité du projet et sollicite les arbitrages nécessaires

Se rend disponible pour ses équipes

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- Mon rôle est d'annoncer la transformation et de déléguer sa mise en œuvre opérationnelle aux équipes et de vérifier que le calendrier est tenu
- *A contrario* : quand un projet de transformation est important, j'en assure le pilotage opérationnel fin afin d'en assurer la parfaite mise en œuvre

- Je suis responsable des objectifs et de la mise en œuvre opérationnelle de la transformation
- Lorsque j'en reçois la commande, j'opère si possible une délégation opérationnelle à mon équipe et je me mets à sa disposition lorsqu'elle me sollicite

- Je m'implique dans le pilotage continu de la transformation
- Je réunis les équipes, m'assure de leur mise en mouvement, sollicite les arbitrages nécessaires et défends les moyens de mise en œuvre. Je suis également force de proposition de nouvelles transformations.

- Je suis proactif dans la déclinaison des plans d'action de la transformation et dans l'identification de nouveaux champs de transformation possibles
- J'embarque tous les acteurs de la transformation dans la durée
- Je défends avec ténacité le projet et j'obtiens les arbitrages nécessaires

## Questions pour qualifier la compétence

Quel est le projet de transformation le plus complexe que vous ayez eu à mener ? Quels résultats avez-vous obtenus ?

Au cours des 24 derniers mois, quel projet de transformation avez-vous proposé ? Quels ont été les éléments qui vous ont conduit à formuler cette proposition plutôt qu'une autre ?

Comment remédiez-vous aux difficultés de pilotage ?

Comment parvenez-vous à mobiliser les parties prenantes dans la durée ?



Animer

Pilote la concertation et le dialogue social

## Principaux comportements observés

Connaît les partenaires, est à leur écoute et s'appuie sur les dispositifs de dialogue social existants

Crée les conditions d'un dialogue social constructif, promeut des relations équilibrées et confiantes dans la durée

Anime un dialogue social constructif, pilote les transformations en obtenant l'adhésion des principaux acteurs

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

- J'ai été peu confronté à des environnements nécessitant du dialogue social
- Les relations avec les instances représentatives du personnel sont tendues compte tenu de nos positions éloignées
- J'évite les conflits sociaux et laisse le soin aux spécialistes de les gérer

En cours  
d'atteinte

- Je connais assez bien les dispositifs et les partenaires sociaux
- Je m'efforce d'être à leur écoute et fais en sorte de créer les conditions d'un dialogue constructif
- Lorsque cela est nécessaire, j'anime la concertation et le dialogue social en visant l'adhésion de toutes les parties prenantes

Correspond  
aux attentes

- Je comprends bien les dispositifs et les partenaires sociaux
- Je m'assure de créer les conditions d'un dialogue social constructif ainsi que de promouvoir des relations équilibrées et confiantes avec les instances de représentation du personnel
- J'anime efficacement le dialogue social et pilote les changements en obtenant l'adhésion de tous les acteurs

Dépasse  
les attentes

- Je reconnais les partenaires sociaux comme un levier d'action essentiel
- Je pose le cadre d'un dialogue social en continu
- J'inclus mes équipes dans cette vision de co-construction avec les partenaires sociaux
- Je suis reconnu pour mes capacités de négociation et de médiation

## Questions pour qualifier la compétence

Quelles sont vos relations avec les partenaires sociaux ? Quel rôle leur donnez-vous dans la conduite de votre activité ?

Quelle est votre stratégie pour assurer que chaque partie est entendue et prise en compte dans les processus de concertation et de dialogue social ?

Décrivez une expérience récente au cours de laquelle vous avez piloté une démarche de concertation et de dialogue social. Quels étaient les enjeux et les résultats ?



Animer

Suscite et entretient des coalitions d'acteurs pertinentes

## Principaux comportements observés

Repère et identifie les acteurs pertinents face à une problématique donnée, dont les acteurs émergents et informels

Connaît les enjeux des différents acteurs et identifie les intérêts communs

Développe des relations avec ces acteurs clés

Crée et entretient des alliances stratégiques

## Gradation de la compétence

Éloigné  
des attentes

En cours  
d'atteinte

Correspond  
aux attentes

Dépasse  
les attentes

- Je connais l'écosystème des acteurs et j'utilise les dispositifs ou instances déjà existants pour les informer et dialoguer avec eux

- Je connais l'écosystème des acteurs et cherche à identifier parmi eux ceux émergents ou informels
- J'utilise les dispositifs ou instances existantes pour les informer et dialoguer avec eux
- Je mène des approches informelles avec les partenaires les plus réceptifs et engagés

- Je repère et j'identifie les acteurs pertinents face à une problématique donnée, dont les acteurs émergents et informels
- Je connais leurs enjeux et leurs intérêts
- Je développe des relations et des coalitions avec les acteurs clés

- Je suis reconnu pour mon sens politique
- J'ai une vision permanente des acteurs clés, y compris émergents ou informels
- Je crée et entretiens des alliances stratégiques parfois au delà de mon environnement
- Je contribue à la création de nouveaux écosystèmes ou communautés

## Questions pour qualifier la compétence

Face à une situation donnée, comment repérez et identifiez-vous les acteurs pertinents ? Donnez un exemple.

Quelle approche utilisez-vous pour développer vos relations avec les acteurs clés de votre environnement afin de favoriser des coalitions pertinentes ?







**Délégation interministérielle  
à l'encadrement supérieur de l'État**