



**GOVERNEMENT**

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## RÉFÉRENTIEL INTERMINISTÉRIEL DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ÉTAT

### Compétences liées à la CONCEPTION

1	<b>Impulser une réflexion stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Démonstre sa capacité à prendre de la hauteur, à projeter son action dans le long terme et à anticiper, à partir d'une compréhension pertinente de la commande politique et de l'ensemble des enjeux relatifs à son organisation</li> <li>▸ Co-construit sa vision en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation, y compris dans des environnements qu'il ne maîtrise pas complètement</li> </ul>
2	<b>Faire preuve d'ouverture d'esprit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Manifeste de la curiosité d'esprit et une diversité de centres d'intérêts</li> <li>▸ Reste ouvert à la contradiction et à d'autres perceptions et raisonnements que les siens</li> <li>▸ Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser</li> </ul>
3	<b>Innover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Accueille positivement le changement et les initiatives des autres</li> <li>▸ Fait preuve d'agilité intellectuelle en se montrant capable de sortir du cadre et de gérer la complexité</li> </ul>

### Compétences liées à l'ACTION

4	<b>Piloter la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Traduit la vision de manière opérationnelle en définissant les objectifs stratégiques, les plans d'action et les moyens</li> <li>▸ Prend les décisions adéquates et suit la mise en œuvre en évaluant la performance sur les axes financier, client, process, RH</li> <li>▸ Démonstre un sens du client et met le citoyen ou l'utilisateur au centre des préoccupations</li> </ul>
5	<b>S'adapter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Est capable de réorienter l'action et de prendre des actions correctives dans tous les domaines en faisant preuve de pragmatisme</li> <li>▸ Gère l'imprévu et les urgences notamment liées à la commande politique</li> <li>▸ Fait preuve d'audace et accepte de prendre un certain niveau de risque</li> </ul>
6	<b>Transformer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Mobilise autour d'un projet, impulse une dynamique et avance malgré la complexité et l'incertitude</li> <li>▸ Assure la concertation et le dialogue social</li> <li>▸ Absorbe les changements rapides et multiples, identifie ses marges de manœuvre et en donne à ses équipes afin de permettre à tous d'être acteur du changement</li> </ul>

### Compétences liées à la RELATION

7	<b>Écouter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Fait preuve d'écoute active et d'humilité, considère les idées des autres sans a priori tout en gardant un certain recul</li> <li>▸ Perçoit les enjeux relationnels d'une situation et prend en compte les dimensions implicites des relations</li> <li>▸ Fait preuve d'empathie</li> </ul>
8	<b>Incarner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Rayonne, fédère et donne envie d'oser, notamment en capitalisant sur le registre émotionnel</li> <li>▸ Fait preuve d'alignement en matière d'engagement personnel, de comportement et de prise de décision</li> <li>▸ Partage l'information, collabore en interne comme en externe, entretient des réseaux de partenariat</li> </ul>
9	<b>Responsabiliser ses collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Délègue à ses collaborateurs en adaptant son registre managérial au contexte</li> <li>▸ Reconnaît le droit à l'erreur</li> <li>▸ Fait grandir ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif, notamment en pratiquant le feedback</li> </ul>
10	<b>Faire preuve de connaissance et maîtrise de soi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Fait preuve de sérénité et de maîtrise de soi, contrôle ses émotions et ses impulsions en situation de pression, conserve ses moyens dans la durée</li> <li>▸ Connaît ses ressources, ses propres leviers et ses points de progrès, cherche à se développer personnellement</li> </ul>

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