



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique



# La boussole du manager

Valoriser les savoir-être  
professionnels

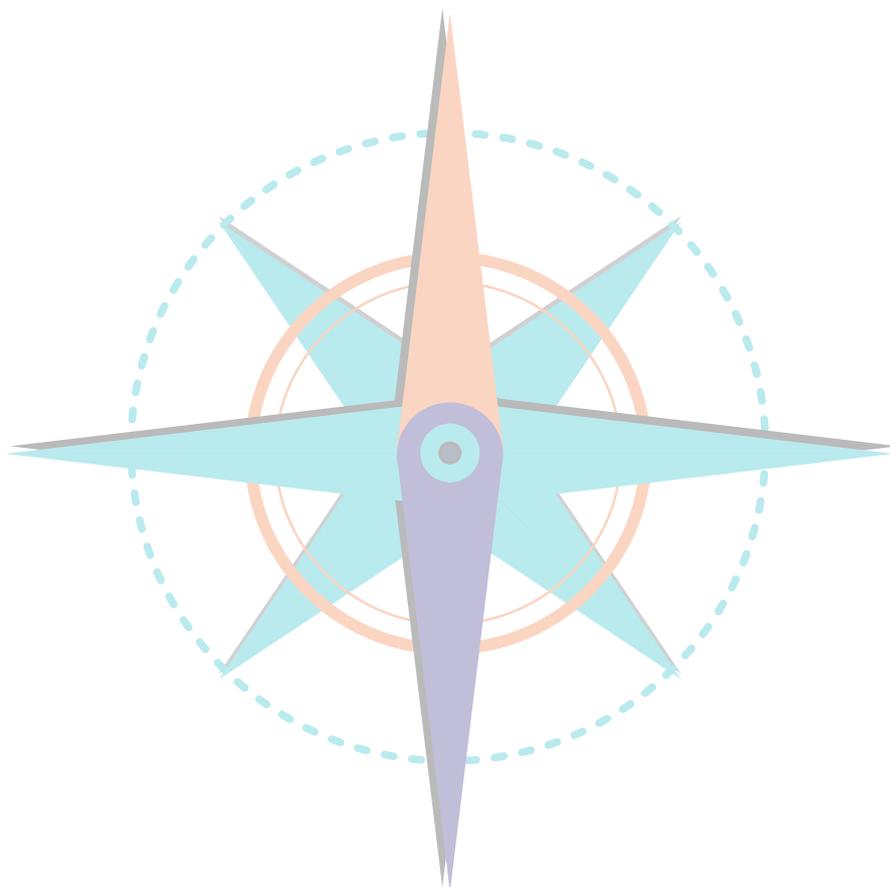
Mars 2024

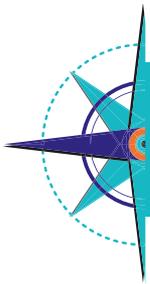




Les savoir-être (compétences douces ou soft skills), sont de plus en plus pris en compte par les employeurs publics, notamment au moment du recrutement (encadrants et services RH). Ils façonnent les collectifs de travail, participent à la construction de la culture organisationnelle de chaque service et influent sur la productivité des structures. Les capacités de chaque individu à interagir / coopérer, à s'adapter et à conserver un sens critique dans des environnements de travail complexes en constante transformation (nouvelles méthodes et pratiques telles que le télétravail, le développement du numérique, de la robotisation et de l'intelligence artificielle, ...), sont dorénavant très recherchées par les recruteurs.

Pour capitaliser un maximum sur ces compétences, les savoir-être nécessitent donc d'être identifiés en amont puis d'être développés au regard des besoins de l'organisation. Ils constituent ainsi un réel enjeu en matière de ressources humaines pour les managers. Il s'agira dans cette publication d'apporter aux encadrants de proximité un éclairage sur cette typologie de compétences. Éléments pratiques et leviers complémentaires seront abordés, permettant aux encadrants d'identifier, développer leurs compétences douces mais aussi de valoriser et pérenniser celles de leurs collaborateurs au service du collectif de travail et des besoins des services.





## Comprendre les savoir-être professionnels

Il n'existe pas de définition « unique » des savoir-être. Ils peuvent être appréhendés de multiples façons. Contrairement aux savoir-faire (dits « hard skills ») qui relèvent davantage d'aspects techniques et métiers, les savoir-être font davantage appel à des compétences humaines, des aptitudes relationnelles, situationnelles ou encore contextuelles. Leur mesure est plus délicate, à l'inverse des compétences techniques qui peuvent davantage être évaluées grâce à des indicateurs de performance.

Là où les savoir-faire peuvent avoir un caractère obsolète avec le temps, les savoir-être peuvent être considérés comme intemporels. Il ne s'agit cependant pas directement de traits de personnalité mais bien de compétences qui s'acquièrent et qui se cultivent au cours du temps en fonction des expériences vécues et des besoins rencontrés.

Les compétences douces se retrouvent donc ainsi à la croisée des attitudes et des comportements qui déterminent la manière dont un individu interagit avec lui-même et avec les autres au sein de ses environnements personnels et professionnels.

### Quelques savoir-être illustratifs :

Capacité de décision

Capacité à communiquer

Sens de l'analyse

Maîtrise de soi

Curiosité intellectuelle

Aisance relationnelle

Sens de l'innovation

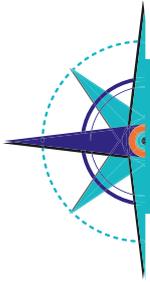
Créativité

Pour aller plus loin :



• **Le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État (DiCo)**, conçu par la DGAFP, répertorie l'ensemble des compétences (savoir-faire, savoir-être et connaissances) génériques attendues dans les différents métiers de l'État et en propose une définition partagée (à partir de la page 91 pour les savoir-être) : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/files/dictionnaire\\_interministeriel\\_competences\\_2017.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/files/dictionnaire_interministeriel_competences_2017.pdf)

• **Le référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État - DIESE :** [Documents de référence | diese](#)



## Identifier ses savoir-être professionnels et ceux de son équipe

Le manager dispose de plusieurs casquettes. Il est à la fois un relais hiérarchique, un chef d'équipe et un collaborateur de proximité. Au-delà de l'expertise technique qu'il détient, les aptitudes humaines prennent aujourd'hui une place grandissante dans son portefeuille de compétences. Ce constat est d'autant plus palpable depuis la crise sanitaire et le développement du travail hybride, qui demandent aux managers de s'appuyer de plus en plus sur leurs compétences sociaux-émotionnelles pour être en capacité de maintenir un collectif de travail soudé malgré la distance et l'individualisation des relations de travail.

Ces derniers peuvent ainsi mieux traiter les enjeux quotidiens tels que l'exécution des missions, l'accompagnement des collaborateurs ou encore la résolution de situations complexes.

Avant toute chose, il s'agit donc pour l'encadrant de travailler sur ses propres savoir-être, nécessaires à l'exercice de ses fonctions et lui permettant de trouver le bon équilibre dans ses relations manager-managés.

### Pour commencer, quelques illustrations de savoir-être du manager !

**Le sens du service public :** avoir le souci de respecter les règles de déontologie de l'agent public, d'incarner les valeurs de la fonction publique et de servir l'intérêt général.

**L'empathie :** pilier en management, il s'agit d'écouter attentivement l'autre et d'avoir la capacité de ressentir l'état émotionnel de ses collaborateurs. Disposer de cette qualité participe à résoudre avec plus d'efficacité des situations complexes ou de mettre un terme à certaines réticences.

**L'empathie :** pilier en management, il s'agit d'écouter attentivement l'autre et d'avoir la capacité de ressentir l'état émotionnel de ses collaborateurs. Disposer de cette qualité participe à résoudre avec plus d'efficacité des situations complexes ou de mettre un terme à certaines réticences.

**Le sens de l'organisation :** être capable de s'organiser et d'encadrer le travail de son équipe (anticiper, planifier, adapter).

**L'esprit d'équipe :** est nécessaire dès lors que l'on poursuit un objectif commun. Il contribue à la cohésion, l'épanouissement personnel et à la performance globale. Faire preuve d'esprit d'équipe consiste en l'accueil positif des initiatives de chacun, l'entraide et l'acceptation des erreurs des autres.

**La faculté d'adaptation :** permet d'ajuster ses décisions, d'agir quel que soit le contexte et ainsi d'accompagner ses collaborateurs en période de changement. Elle facilite l'acclimatation à de nouvelles situations de travail et favorise la cohésion de groupe.

**L'esprit d'initiative :** Prendre spontanément, dans son champ de responsabilité managériale, les dispositions susceptibles d'optimiser son action.

## Comment décrypter ses savoir-être ?

**En guise de fil conducteur, il est intéressant de reprendre chacune de ses propres expériences professionnelles (ou les plus emblématiques), et de s'interroger sur leur contenu et les savoir-être nécessaires et mis en œuvre. Pour renforcer ce travail d'auto-connaissance, cette méthode peut aussi être appliquée à des expériences personnelles (associatives, sportives, ...).**

### Exemples de mise en pratique :

- Un poste de responsable de projets de transformation peut nécessiter de développer une forte **adaptabilité** et des **capacités d'innovation**.
- Une expérience professionnelle dans le domaine de la communication peut révéler une certaine **créativité** ou une **aisance relationnelle**.
- Un poste de responsable de mission juridique peut mettre en lumière une forte **capacité d'analyse et de synthèse**.

**Au-delà de l'étude fine de ses expériences professionnelles, se remémorer certaines situations managériales marquantes telles que des conflits, des épreuves, des réussites et analyser pour chacune d'elle ses réactions, favorise l'identification en toute autonomie de ses compétences.**

**Questionner son entourage afin d'obtenir des retours sur ses compétences douces et sur les marges de progression associées. Lorsque cela est possible, il est toujours enrichissant d'avoir la perception et l'avis d'un tiers pour prendre du recul sur sa propre vision.**

**Vous n'êtes pas seuls.** Votre administration peut certainement vous proposer un accompagnement dans l'identification de vos savoir-être (bilan de compétences, tests de personnalité, formations). N'hésitez pas à vous renseigner auprès de votre service RH de proximité.



## ➔ Développer ses savoir-être : quels leviers activer ?

Une fois identifiés, il serait dommage de laisser pour compte ses savoir-être et ne pas capitaliser dessus. Pour éviter cet écueil, plusieurs actions peuvent être lancées par le manager.

**Sélectionner une compétence et la pratiquer régulièrement dans ses activités managériales afin de l'améliorer.** A titre illustratif, pour renforcer son sens de l'écoute, il s'agira de travailler sur son degré d'attention vis-à-vis des autres lors de différents échanges. Pour renforcer, sa « capacité à gérer le temps », il peut être opportun de formaliser des plannings, les partager avec ses collaborateurs et les suivre de manière régulière afin d'éviter des glissements calendaires.

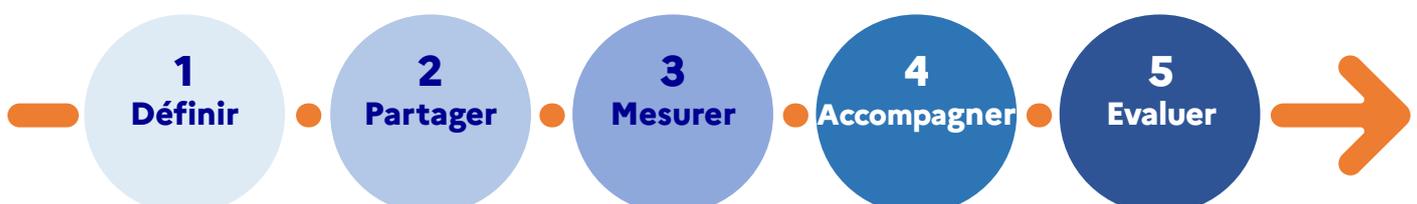
**Prendre modèle sur les autres. Observer ses collaborateurs est un levier efficace.** A titre illustratif, un pair reconnu pour ses qualités de « bon communicant » pourra faire l'objet d'une attention particulière afin de s'appropriier les techniques utilisées : éléments de langage (mots, expressions) et communication non verbale (gestuelle, ton de la voix).

**Recourir à un tiers dans le cadre d'un dispositif de coaching,** favorise la consolidation de ses savoir-être de manière personnalisée et en fonction de ses besoins. Individuel ou collectif, cet accompagnement facilite un travail en profondeur en se concentrant sur des cas concrets ou des situations déjà vécues.

## ➔ Accompagner son équipe

Analyser les savoir-être au sein de son environnement de travail, permet au manager d'adapter au mieux sa communication et ses actions au regard des comportements, réactions et personnalités de ses collaborateurs. Identifier et développer les compétences douces de son équipe au regard des objectifs et des missions sont donc de puissants leviers permettant au manager de maintenir un collectif de travail soudé et d'encourager plus efficacement les réussites individuelles et collectives.

La démarche proposée ci-après peut être appliquée à l'échelle du collectif (au niveau de l'équipe ou de la structure elle-même) ou déclinée individuellement (au niveau de chaque collaborateur).



1  
Définir

### 1 - Définir des savoir – être en cohérence avec les besoins du service

L'encadrant s'attache à reprendre les grandes missions et objectifs de son service, puis s'interroge sur les compétences humaines nécessaires. Il s'agit ainsi de constituer une liste de savoir-être emblématiques et représentatifs de son équipe. Cette démarche est réalisée collectivement (avec ses collaborateurs ou ses pairs), en un ou plusieurs ateliers / groupes de travail en fonction de la maille d'analyse souhaitée (agents, service, direction, ...), des missions et des spécificités internes.

2  
Partager

### 2 - Partager les savoir-être au sein d'un document standardisé

Une fois identifiés, les savoirs être doivent être listés au sein d'un document concret et objectif. Il s'agit donc de les mettre en valeur au sein d'un document clairement établi et de les partager avec ses collaborateurs. Pour rappel, il est aussi recommandé de décliner cette liste au niveau individuel, au regard des différents postes des membres d'une équipe (fonction d'accueil du public, cadre de proximité, contrôleur terrain ...).

3  
Mesurer

### 3 - Définir des actions concrètement mesurables

L'objectif n'est pas de construire un document « figé », mais de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue afin de pérenniser les compétences humaines au sein du service. Pour cela, définir quelques actions concrètes et simples à expérimenter sur une période donnée (1 à 3 mois). A titre illustratif, pour développer sa créativité ou renforcer son aisance relationnelle, un agent / groupe d'agents pourra avoir pour objectif d'animer 3 ateliers d'intelligence collective sur une période de 3 mois. Pour développer sa maîtrise de soi et sa capacité à communiquer, un groupe d'agents pourra organiser, en interne, des mises en situation d'accueil de public difficile.

4  
Accompagner

### 4 - Accompagner ses collaborateurs via le mentorat

Le rôle de l'encadrant est aussi d'accompagner ses collaborateurs dans l'acquisition ou le renforcement des savoir-être. Au-delà du volet formation déjà évoqué, le mentorat grâce à des échanges réguliers permet d'apporter un appui de proximité. De plus, s'investir dans des temps d'échanges informels est bénéfique pour développer sa connaissance de l'autre et tisser des liens de confiance.

5  
Evaluer

### 5 - Evaluer les savoir-être dans une logique de progression

Comme les compétences techniques, les savoir-être peuvent être évalués lors d'un moment dédié sur la base des actions concrètes mises en place. En reprenant l'illustration précédente, il serait utile de réaliser avec l'agent / le groupe concerné, un bilan à l'issue des 3 mois écoulés afin d'évaluer les progressions faites et les difficultés rencontrées.



### « Mentorat et Innovation RH pour les encadrants » par la Sous-direction des ressources humaines des greffes, Direction des services judiciaires, Ministère de la Justice

Engagée dans une dynamique d'innovation RH en matière d'accompagnement des encadrants, la direction des services judiciaires (DSJ) a mis en place un dispositif de mentorat à leur attention, en complément d'actions déjà existantes, afin de leur offrir un large panel de possibilités pour les soutenir dans la prise de leurs nouvelles fonctions.

D'abord envisagé à titre expérimental au titre du FIRH 2022, **le projet « Mentorat et Innovation RH pour les encadrants » (MIRHE)** est pérennisé depuis juillet 2022.

Le mentorat qui permet l'instauration d'une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échange de pratiques, d'expertise et d'apprentissages (savoir-faire et savoir-être) est porté par les deux sous-directions RH, celle de la magistrature et celle des greffes. Il est destiné aux chefs de cour, de juridiction et aux directeurs de greffe dès leur prise de fonction, qu'ils(elles) l'occupent pour la première fois ou pas. Il a également pour vocation de prévenir l'isolement professionnel chez les encadrants.

Les mentor(e)s sont des professionnel(le)s qui offrent leur expertise et leur expérience acquises au long de leur carrière. Ils/elles sont tou(te)s volontaires et bénévoles.

Ils s'engagent auprès de leurs collègues moins expérimenté(e)s, au travers **d'une relation d'accompagnement fondée sur l'écoute attentive, l'absence de jugement, le conseil, le partage et la transmission des expériences et des compétences dans le respect de la confidentialité des propos échangés**. Le mentorat témoigne aussi d'une reconnaissance de l'expérience professionnelle des mentors.

La mise en place du mentorat s'accompagne d'une formation préalable des mentors (8 jours), puis d'une supervision collective régulière (4 jours/an). L'idée est de soutenir tout autant les mentorés dans leur démarche que les mentors dans leur pratique.

Un premier groupe de 11 mentor(e)s a été formé dans le cadre du FIRH et la direction des services judiciaires a assuré la formation d'un second groupe de 8 mentor(e)s l'année suivante. Dix-sept mentor(e)s ont été formé(e)s (9 au titre du FIRH, 8 par la DSJ l'année suivante) et sont en fonction. Chaque mentor(e) accompagne entre 1 à 3 mentoré(e) pendant un an. Une charte du mentorat qui engage les deux parties, définit le cadre de fonctionnement de la relation mentorale.

Comme les autres dispositifs RH mis en place par la DSJ, le mentorat vise **la professionnalisation de l'accompagnement RH, l'amélioration de l'attractivité des fonctions d'encadrement dans les territoires, le développement des compétences managériales et l'amélioration de la qualité du service public de la justice**.

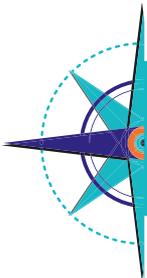
La finalité de ce dispositif est d'être au plus près de la réalité des juridictions, d'instituer, parmi d'autres outils, la pratique du mentorat au sein des services judiciaires, de contribuer au développement de méthodes de travail innovantes au sein de la fonction publique.

**Quelques conseils aux managers** souhaitant mettre en place ce type d'action :

- Professionnaliser la démarche de mentorat : formation préalable et suivi
- Définir une charte du mentorat pour encadrer la relation mentorale
- Prévoir des moyens humains pour piloter et gérer le dispositif
- Éviter les situations de croisement de parcours professionnels en cours de carrière
- Prévoir une communication régulière

Contacts

- [accompagnement-rh.dsj-sdrhm@justice.gouv.fr](mailto:accompagnement-rh.dsj-sdrhm@justice.gouv.fr)
- [accompagnement-rh.sdrhg-dsj@justice.gouv.fr](mailto:accompagnement-rh.sdrhg-dsj@justice.gouv.fr)



## Focus sur le recrutement

En matière d'employabilité, les savoir-faire techniques restent essentiels car sans eux les exigences d'un poste ne pourraient pas être intégralement remplies. Cependant, les savoir-être prennent aujourd'hui une place grandissante et différenciante dans les processus de recrutement d'un nombre croissant d'organisations publiques. Ces dernières disposent ainsi d'un double avantage sur le marché de l'emploi :

- D'une part, elles se dotent de profils singuliers et complets sur les plans techniques et humains ; en cohérence avec leurs besoins et les modes de fonctionnement internes.
- D'autre part, leur attractivité interne et externe se renforce grâce à un meilleur épanouissement des agents, une adéquation renforcée entre postes et profils, une amélioration de l'image permettant d'attirer de nouveaux talents aux profils diversifiés.

### ➔ Déceler les savoir-être en entretien

Le caractère subjectif des compétences douces nécessite une attention particulière, il n'est en effet pas évident de les repérer et de les analyser au cours d'un entretien. Pour cela, quelques conseils et outils :

**Un temps de « mise en situation » peut être proposé au candidat afin d'évaluer ses réactions et ses comportements. Cet exercice aura pour finalité d'aider le manager à analyser le profil du candidat et son adéquation avec le futur cadre de travail. Il ne s'agit donc pas ici d'analyser les connaissances techniques du candidat mais bien ses réflexes et ses qualités relationnelles et comportementales.**

#### Exemples de mise en pratique :

- « Une situation conflictuelle éclate au sein de votre service avec un collègue : Comment réagissez-vous ? Que mettez-vous en place ? »
- « Un changement d'environnement de travail soudain se présente à vous (nouveau dossier, nouveau collaborateur, ...) : Comment réagissez-vous ? Comment vous adaptez-vous ? »
- Il est aussi possible d'aborder des situations de la vie courante afin que le candidat puisse dévoiler ses valeurs et évoquer ses réactions : « Un collègue ouvre régulièrement la fenêtre de votre bureau commun. A plusieurs reprises, vous lui avez expliqué que le bruit et le froid étaient inconfortables. C'est donc la fois de trop. Que faites-vous ? »

**Des regards croisés entre acteurs du recrutement (encadrant et RH) permettent de partager les ressentis et les intuitions des différentes parties prenantes au regard des besoins du poste. In fine, l'objectif étant de s'assurer que le/les profils retenus, correspondent en tous points aux besoins.**

**Les retours d'expérience des nouvelles recrues sont bénéfiques et favorisent une remise en question des techniques utilisées lors des entretiens. Organiser un temps d'échange à M+1 ou M+3 avec un agent lui permettra de partager son rapport d'étonnement (retour sur les mises en situation effectuées, les questions posées) et donneront ainsi l'occasion à l'encadrant de renforcer sa capacité d'analyse des savoir – être des candidats.**

**Vous n'êtes pas seuls.** Votre administration peut disposer d'outils spécifiques tels que des fiches pratiques, des grilles d'évaluation ou des tests de personnalité. N'hésitez pas à vous renseigner auprès de votre service RH de proximité.

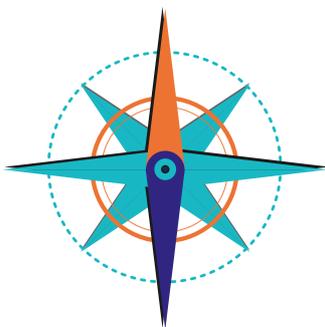


#### Quelques pratiques d'ici et d'ailleurs

- **Chez ENGIE**, le comportement des managers en lien avec les 4 valeurs de l'entreprise (audace, ouverture, exigence et bienveillance) a un effet direct sur l'évaluation, la rémunération ou encore l'évolution de carrière.
- **Au Québec**, il existe des forums d'échange de pratiques ainsi qu'un référentiel de compétences sur la base de 6 rôles à incarner pour les cadres dirigeants publics, dont celui de leader authentique (courage, résilience, et intelligence émotionnelle).
- **En Belgique**, des réflexions sont en cours pour développer une nouvelle vision du leadership selon une approche humaine au sein des administrations fédérales.
- **En Estonie**, il existe un cadre de 6 compétences clés pour le recrutement, l'évaluation et le développement des cadres supérieurs publics, dont celle de « support » à la satisfaction, la motivation, l'équilibre de vie et le développement des employés.
- **En Finlande**, les managers publics sont entre autres évalués sur leur déontologie.
- **En Grèce**, un cadre unique de compétences des agents publics vise notamment le travail d'équipe, l'adaptabilité et le leadership.

## Pour aller plus loin ...

- ➔ **Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique** – [DGAFP Guide-de-l-encadrant-web.pdf \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)
- ➔ **Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État (DiCo)** – [DGAP Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État \(DiCo\) | Portail de la Fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)
- ➔ **Fiche Boussole du manager « Manager par les valeurs »** - [DGAFP https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/la-boussole-du-manager-manager-par-les-valeurs](#)
- ➔ **Module « Travailler autrement »** - [DITP Une formation pour «travailler autrement» grâce aux sciences comportementales | Direction interministérielle de la transformation publique \(modernisation.gouv.fr\)](#)
- ➔ **Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État** - [DIESE Documents de référence | diese](#)
- ➔ **« Soft Skills, vous avez dit : soft skills »** – [CEDIP, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires Soft Skills, vous avez dit : soft skills ... | Secrétariat Général - DRH - CEDIP \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)
- ➔ **« Les compétences comportementales, des compétences de plus en plus prisées par les recruteurs »** - [CEDIP, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires fiche en lignes no81-2-2.pdf](#)
- ➔ **« Les soft skills pour innover et transformer les organisations »** - [France Stratégie Les soft skills pour innover et transformer les organisations | France Stratégie \(strategie.gouv.fr\)](#)





## Recueil de témoignages

**Perrine Cainne**

**Directrice de l'organisation, de l'attractivité et de la fidélisation (pôle Ressources Humaines) du CHU de Bordeaux**

### **Quelle est votre perception des savoir-être professionnels ?**

« Les savoir-être professionnels sont essentiels quel que soit le métier exercé. A l'hôpital, que l'on soit soignant, personnel administratif, technique, logistique ou issu de la filière socio-éducative, ils constituent une ressource précieuse que chacun a en soi et peut développer. Le rôle de la DRH est essentiel pour aider les professionnels dans le repérage, l'évaluation et le développement de ces savoir-être. C'est d'autant plus vrai pour les managers qui, à côté des connaissances techniques nécessaires à l'exercice de leur métier, ont besoin de mobiliser un grand nombre de savoir-être. Nous le constatons, par exemple, à chaque crise que nous traversons. L'environnement étant bouleversé, ce sont moins les compétences techniques que les capacités d'adaptation et de communication qui comptent. »

### **Est-il important pour les managers publics de valoriser les savoir-être et quels en sont les potentiels risques / écueils ?**

« Valoriser les savoir-être professionnels est essentiel et également comprendre que ce sont des compétences qui s'apprennent et se pratiquent. Par exemple, une personne peut tout à fait développer son sens de l'écoute, sa capacité à être empathique ou à mieux dialoguer. Pour autant, parfois, la marche à franchir est tellement haute ou la personne étant peu motivée qu'il faut peut-être commencer l'accompagnement sur d'autres types de compétences plus facilement atteignables. Notre système éducatif nous a souvent poussé à développer nos incompétences. Or, on peut aussi chercher à renforcer ses compétences pour donner le meilleur de soi-même. C'est une source d'épanouissement personnel et une ressource précieuse pour l'organisation de son travail. »

### **Présentez-nous une initiative concrète autour de la valorisation des savoir-être mise en place au sein de votre structure ou au-delà.**

« Le CHU de Bordeaux a totalement repensé son parcours managérial pour mettre l'accent sur les savoir-être professionnels. Ce nouveau parcours s'adresse à tous les managers, qu'ils soient formés ou non au management, expérimentés ou non et quel que soit leur métier initial : médecin, directeur, soignant, professionnel administratif, technique ou logistique, etc.

Ce parcours managérial se structure autour de quatre briques qui sont complémentaires dans le développement des compétences des managers.

- Tout d'abord, les bilans managériaux doivent permettre de mieux se connaître en tant que manager, d'objectiver ses valeurs et ses facteurs de motivation et de mesurer ses différentes zones de compétences. L'un des savoir-être du manager étant l'humilité et la capacité à se remettre en question, cette démarche apparait essentielle et permet de mieux construire le reste de son parcours.

- Ensuite, des formations sont proposées aux managers. En partenariat avec Sciences Po Bordeaux, des formations dites « socle » et « d’approfondissement » sont proposées au manager en mettant l’accent sur l’acquisition et la pratique des savoir-être professionnels selon différents formats (formations courtes ou longues, séminaires, ateliers).

- Puis, des groupes d’échanges entre managers vont être prochainement mis en place. Certains seront entre pairs, d’autres en configuration inter professionnelle ou inter établissement. Ils seront animés par des personnes du CHU formées au co-développement.

- Enfin, des séances de coaching sont proposées aux managers qui en ont besoin. Elles sont réalisées par une cellule de coaching interne constituée à cet effet et en cours de développement.

Notre parcours managérial est ouvert aux établissements du GHT, de la région mais plus généralement à l’ensemble du territoire français. Par exemple, notre formation socle dédiée au management médical pour le personnel médical ayant remporté récemment l’appel d’offres lancé par l’ANFH, nous allons dispenser ces modules, en partenariat avec Sciences Po Bordeaux, partout en France.

A travers cette démarche, nous souhaitons soutenir les managers dans leurs pratiques et le développement de leurs compétences, avec un message positif. Le management est une discipline évolutive et les compétences de savoir-être s’apprennent tout au long de la carrière professionnelle (et même dans ses expériences personnelles qui peuvent entrer en résonance avec les situations vécues sur le lieu de travail). Un manager qui est lucide sur sa posture et ses compétences, qui souhaite évoluer et qui est outillé pour cela, peut y arriver avec le soutien de l’institution et de son encadrement. »

## Clémence Wegscheider

directrice de la PFRH Occitanie / Préfecture de région

### Quelle est votre perception des savoir-être professionnels ?

« Les savoir-être professionnels sont des clés de la réussite professionnelle. S'il est possible de progresser en expertise technique, il est plus difficile de faire évoluer des savoir-être professionnels, qui sont étroitement liés à ce que nous sommes, intrinsèquement. Il est important de corréliser ses propres savoir-être avec son environnement professionnel et vérifier l'adéquation des deux (est-ce que mes savoir-être vont servir mon univers professionnel et suis-je en phase avec ce qui est attendu de moi sur mes missions ?) »

### Est-il important pour les managers publics de valoriser les savoir-être et quels en sont les potentiels risques / écueils ?

« Avoir la posture adaptée, en fonction de ses missions et de son environnement, est un gage d'un service public de qualité.

Chaque manager public a une responsabilité dans l'identification et la valorisation des savoir-être professionnels des membres de son équipe. Il a aussi un devoir d'exemplarité en faisant vivre au quotidien, les savoir-être attendus dans son équipe.

Malgré tout, il n'est pas possible de piloter une équipe uniquement sur des savoir-être, il faut pouvoir garantir des compétences techniques, au risque sinon, de ne pas mener à bien les missions attendues. »

### Présentez-nous une initiative concrète autour de la valorisation des savoir-être mise en place au sein de votre structure ou au-delà.

« Pour identifier les savoir-être de nos futurs collègues, j'ai mis en place le recrutement collaboratif au sein de l'équipe.

Concrètement, dès que nous publions une offre d'emploi, la démarche d'analyse des savoir-être est initiée. Nous regardons les prises de contact des candidats (par mail ou téléphone) et analysons ensemble, via une grille, les CV et lettres de motivations envoyées.

Ensuite, la journée de recrutement se déroule en 3 temps :

- échange sur les motivations et analyse de compétences techniques (liées au profil recherché), que j'assure avec un membre de l'équipe ;
  - échange avec l'ensemble de l'équipe, où je ne suis pas présente : l'échange se construit autour d'une mise en situation et de questions de l'équipe ;
  - dernier temps avec moi, en bilatéral, pour recueillir les retours du candidat sur la journée et sur son souhait, ou non, de maintenir sa candidature.
- Les différents temps permettent d'apprécier les savoir-être recherchés et le temps, en équipe où je ne suis pas, autorise les candidats à être plus authentiques.

Ces modalités de recrutement nous permettent aussi d'illustrer aux candidats nos propres savoir-être collectifs, marque de fabrique de la PFRH Occitanie. »





Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**