

Guide de l'appréciation du personnel à l'administration cantonale neuchâteloise



Département de la justice, de la sécurité et de la culture
Service des ressources humaines de l'Etat
Rue du Chasselas 1
2034 PESEUX

Tel.: 032 889 64 50
SRHE@ne.ch
www.ne.ch/srhe

PRÉAMBULE

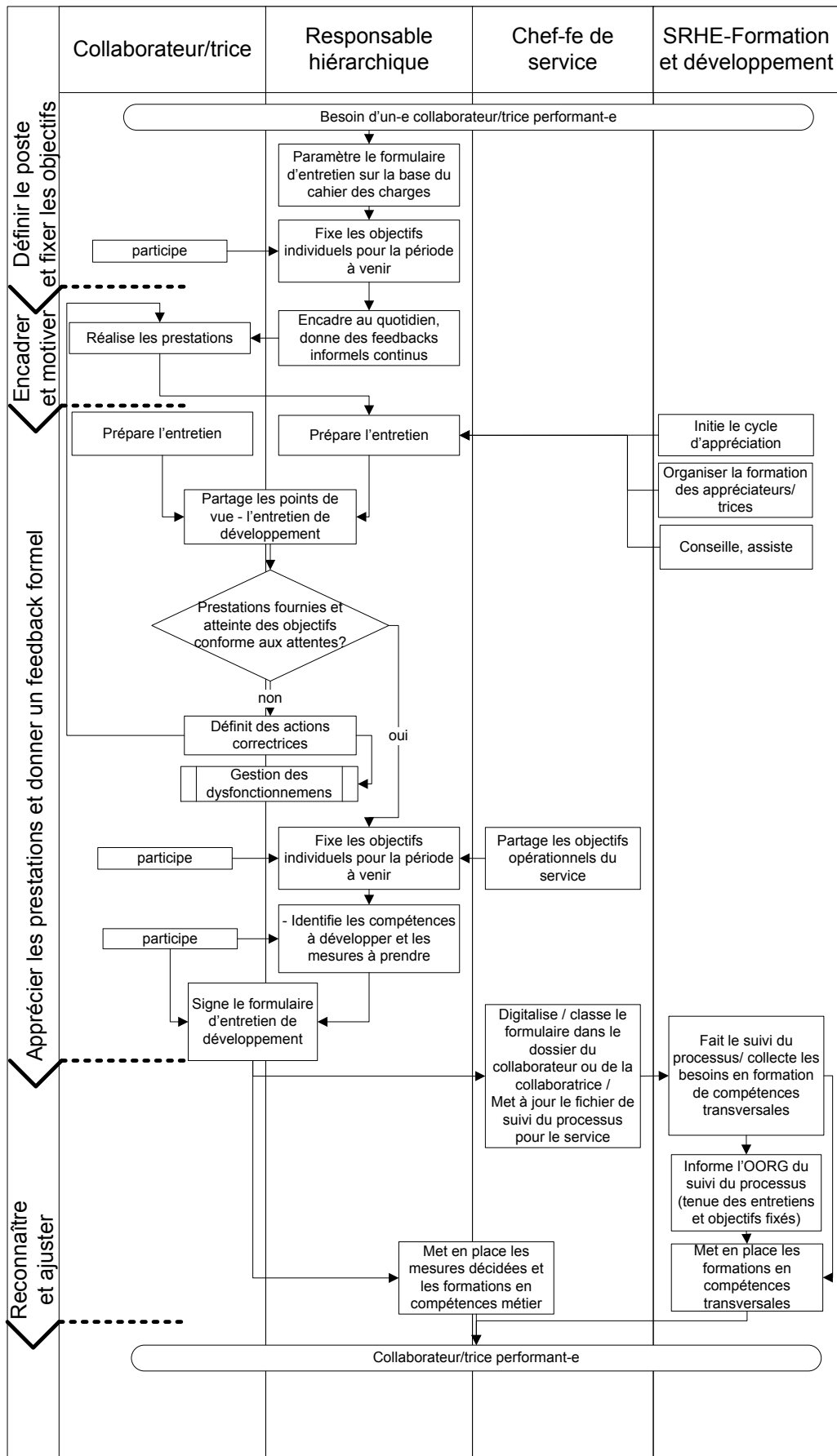
Ce guide s'adresse à l'ensemble du personnel administratif de l'administration cantonale neuchâteloise.

Il offre un soutien, des conseils pratiques et permet, à l'aide du formulaire d'appréciation mis à disposition, d'effectuer des entretiens de développement dans les meilleures conditions possibles.

TABLE DES MATIÈRES

DESCRIPTION DU PROCESSUS D'APPRECIATION	3
FINALISER LE POSTE ET FIXER DES OBJECTIFS.....	4
ENCADRER ET MOTIVER	5
APPRECIER ET DONNER UN FEEDBACK.....	5
L'entretien de développement	5
<i>Les participant-e-s et leurs rôles</i>	<i>5</i>
Les différentes phases de l'entretien	6
<i>Préparation de l'entretien</i>	<i>6</i>
<i>Déroulement de l'entretien</i>	<i>7</i>
<i>Les rubriques du formulaire</i>	<i>7</i>
L'échelle de notation.....	7
1. Données personnelles.....	8
2. Discussion générale.....	8
3. Satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice.....	9
4. Responsabilités principales	11
5. Atteinte des objectifs	11
6. Évaluation des éléments transversaux s'appliquant à tous les collaborateurs ou les collaboratrices	12
7. Évaluation des compétences spécifiques à la tenue du poste	14
8. Bilan des formations suivies.....	14
9. Fixations des objectifs	15
10. Développement des compétences.....	16
11. Mesures à prendre suite à l'entretien.....	16
12. Commentaires.....	17
13. Signatures.....	17
<i>Suivi de l'entretien.....</i>	<i>17</i>
RECONNAITRE	17
LA GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS	18
LE REFERENTIEL DES COMPETENCES.....	19

DESCRIPTION DU PROCESSUS D'APPRÉCIATION



BUT DU PROCESSUS D'APPRECIATION

Le processus d'appréciation s'inscrit dans une démarche de qualité des prestations du service et de motivation des personnes. En effet, il clarifie les rôles, les responsabilités et les attentes et permet aux collaborateurs et collaboratrices d'identifier leurs forces et leurs points de développement.

Objectifs

- Améliorer la qualité des prestations fournies par le service;
- Clarifier les rôles et les responsabilités des collaborateurs et collaboratrices et les attentes à leur rencontre;
- Motiver les collaborateurs et collaboratrices et augmenter leur satisfaction au travail;
- Reconnaître les performances des collaborateurs et collaboratrices;
- Accompagner les collaborateurs et collaboratrices, étayer leurs développements et mieux connaître leurs attentes;
- Recadrer et formaliser les modalités de collaboration;
- Identifier les dysfonctionnements et y remédier.

Étapes

Le processus d'appréciation est un cycle annuel. Il débute lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur ou d'une nouvelle collaboratrice et se poursuit tout au long de sa carrière à l'administration cantonale.



DÉFINIR LE POSTE ET FIXER DES OBJECTIFS

Cette étape conditionne l'efficacité de l'ensemble du processus. Elle canalise les compétences et la motivation des collaborateurs et collaboratrices dans le sens des objectifs du service. La clarification du poste consiste à définir concrètement, pour chaque collaborateur ou collaboratrice, quelles sont les prestations qui sont attendues ainsi que leur niveau de qualité. Elle consiste également à définir quelles sont ses responsabilités dans les processus du service, en se basant sur le cahier des charges de la personne. Elle permet enfin de partager les objectifs du service avec le collaborateur ou la collaboratrice et d'envisager la manière dont ils se traduisent dans son travail.

Points essentiels

- Définir la mission du poste de chaque collaborateur ou collaboratrice, les prestations à fournir et la qualité attendue;
- partager et expliquer le cahier des charges, les objectifs du département et les attentes avec le collaborateur ou la collaboratrice;
- vérifier l'adéquation du poste et du cahier des charges existant et le mettre à jour au besoin.

ENCADRER ET MOTIVER

Le rôle d'encadrement du ou de la responsable hiérarchique est primordial et contribue au bien-être et à l'efficacité au travail, en influençant la motivation des collaborateurs et collaboratrices et leur implication dans le travail et pour l'administration cantonale.

Points essentiels

- Partager les objectifs et les changements impactant le service avec son équipe;
- soutenir les collaborateurs et collaboratrices dans l'exécution des activités et dans leurs développements personnels et professionnels;
- confier ou déléguer des activités aux collaborateurs et collaboratrices en lien avec leurs fonctions et leurs compétences;
- faire participer les collaborateurs et collaboratrices aux décisions ou les leur expliquer si elles les concernent;
- apprécier et reconnaître de manière continue et informelle les prestations des collaborateurs et collaboratrices;
- aborder ouvertement et objectivement les situations de conflit avec les collaborateurs et collaboratrices;
- instaurer un climat de confiance par la culture du dialogue.

APPRÉCIER ET DONNER UN FEEDBACK

Cette étape clôt le cycle annuel en mesurant la qualité des prestations fournies et l'atteinte des objectifs. Elle permet d'identifier formellement les points d'amélioration et de prendre les mesures y répondant, d'adapter les postes en conséquence et d'apprécier le potentiel du collaborateur ou de la collaboratrice en vue d'un développement personnel et professionnel.

L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT

L'évaluation se déroule dans le cadre d'un entretien d'appréciation annuel entre le ou la responsable hiérarchique et son collaborateur ou sa collaboratrice, à l'occasion duquel un formulaire est rempli et signé par les deux parties. L'entretien sert à instaurer un dialogue constructif et donne aux deux parties l'occasion de discuter des activités, des compétences et des objectifs convenus ainsi que d'aborder les mesures d'amélioration telles que modification du poste, besoins en formation, développement professionnel et personnel.

Les participant-e-s et leurs rôles

Le collaborateur ou la collaboratrice

Le collaborateur ou la collaboratrice participe activement à l'entretien de développement en préparant celui-ci et en donnant un feedback sur ses prestations et sa satisfaction. Il ou elle propose également des mesures de développement et des objectifs à atteindre.

Le/la responsable hiérarchique

L'entretien est en principe conduit par le ou la responsable hiérarchique direct-e du collaborateur ou de la collaboratrice. Il est toutefois possible qu'un-e responsable hiérarchiquement supérieur-e soit responsable de la conduite de l'entretien. Dans ce cas, le ou la responsable hiérarchique direct-e est également impliqué-e dans le processus d'appréciation. Le ou la responsable hiérarchique est formé-e pour mener un entretien de développement et utiliser les outils mis à disposition à cet effet.

Pour les collaborateurs et les collaboratrices qui travaillent pour plusieurs entités, l'entretien est mené par le ou la responsable hiérarchique qui emploie la personne au plus grand taux d'occupation; celui/celle-ci consulte les autres responsables hiérarchiques lors de la préparation de l'entretien.

Le/la chef-fe de service

Le ou la chef-fe de service s'assure que tous les entretiens de développement ont lieu annuellement. En cas d'accord GestionNE signé avec le département, il ou elle est également responsable de partager les objectifs stratégiques et opérationnels de son service avec son équipe et de s'assurer que ceux-ci soient traduits en objectifs individuels. De plus, il ou elle assure le rôle d'arbitre et peut participer aux entretiens de développement des collaborateurs et collaboratrices de son service pour garantir le respect de la procédure et la qualité de l'échange; la responsabilité finale de l'entretien de développement lui appartient. Enfin il ou elle collecte l'ensemble des besoins en formation de son entité et organise la formation continue métier.

Le SRHE - Secteur formation et développement

Le SRHE – Secteur formation et développement initie les cycles annuels d'entretien de développement et met à disposition les outils nécessaires à la conduite des entretiens. Il est également responsable de la définition et la mise à jour du référentiel des compétences de l'administration cantonale. De plus, il s'assure que tous les collaborateurs et collaboratrices ont eu un entretien de développement annuel et ont reçu des objectifs à atteindre; il informe l'office de l'organisation de l'état des lieux des entretiens faits et des objectifs fixés dans le cadre d'Accords GestionNE. Enfin, il collecte les besoins en formation qui visent des compétences transversales, c'est-à-dire communes à l'ensemble de l'administration cantonale (connaissance de l'administration cantonale et de ses processus et outils, savoir-être, savoir-faire relationnel, compétences personnelles ou sociales) et organise la formation continue transversale interne.

LES DIFFERENTES PHASES DE L'ENTRETIEN

Préparation de l'entretien

Lancement du cycle d'entretien de développement annuel

Le cycle annuel d'entretien débute en principe au 1^{er} novembre de chaque année et se termine au 31 mars de l'année suivante. Pour des raisons d'organisation du service, les entretiens peuvent se dérouler à d'autres moments plus opportuns mais doivent avoir lieu au moins une fois dans l'année.

Le SRHE – Secteur formation et développement du personnel informe les chef-fes de service du lancement du cycle et met les outils (formulaire, guide, etc.) à disposition sur l'intranet du SRHE: [intranet SRHE - entretiens de développement](#).

Fixation des entretiens de développement par les responsables hiérarchiques

Le ou la responsable hiérarchique fixe les entretiens de développement de ses collaborateurs et collaboratrices suffisamment tôt (en principe au moins dix jours avant l'entretien) en leur spécifiant le but, la préparation nécessaire, les documents à disposition, l'heure, la durée prévue et le lieu de l'entretien.

Il ou elle s'assure notamment que l'entretien se déroulera dans un environnement propice, sans dérangement et de manière confidentielle.

Paramétrage du formulaire

Lors du premier entretien de développement du collaborateur ou de la collaboratrice, le ou la responsable hiérarchique paramètre le formulaire d'appréciation puis en propose des mises à jour annuelles lors des entretiens.

Pour ce faire, il ou elle remplit les données personnelles, décrit les responsabilités principales du poste en se basant sur le cahier des charges et sélectionne deux à cinq compétences clés – métiers et transversales – pour le poste.

Il ou elle sauvegarde ensuite une version du fichier par collaborateur ou collaboratrice, qu'il suffira ensuite de mettre à jour à chaque entretien.

Préparation et documents nécessaires

Chacune des deux parties fait le bilan de l'année écoulée de manière indépendante et se prépare à l'entretien sur la base des documents suivants:

- Un formulaire vierge paramétré: chacune des parties en remplit un exemplaire pour la préparation; un troisième exemplaire sera complété lors de l'entretien;
- Le cahier des charges du collaborateur ou de la collaboratrice;
- Le formulaire d'entretien de l'année précédente du collaborateur ou de la collaboratrice;
- Le guide de l'appréciation;
- L'offre de formation continue: www.ne.ch/ofc

Déroulement de l'entretien

L'entretien est un moment d'échange privilégié et formel entre le ou la responsable hiérarchique et son collaborateur ou sa collaboratrice. À cet effet, la préparation et l'accueil doivent être soignés pour créer un climat propice à la discussion.

Le formulaire d'entretien de développement propose un fil rouge de discussion qui permet d'aborder les points essentiels de manière cohérente.

Le temps de parole devrait être le plus équilibré possible entre:

- le ou la responsable hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice
- les points positifs et les points d'amélioration
- la discussion sur le passé et celle sur l'avenir

Le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique échangent sur leurs propres évaluations pour chaque rubrique et discutent des points de divergence. En cas de désaccord, l'appréciation de la personne évaluatrice prime sur la personne évaluée. Cette dernière peut faire mention de son désaccord dans la rubrique « Commentaire » (cf point 12).

Un formulaire vierge est rempli à la main au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. Si l'espace n'est pas suffisant pour l'une ou l'autre rubrique, une feuille séparée peut être ajoutée en annexe. Il est possible de retranscrire les notes manuscrites de l'entretien à l'aide du formulaire en format informatique.

Les rubriques du formulaire

L'échelle de notation

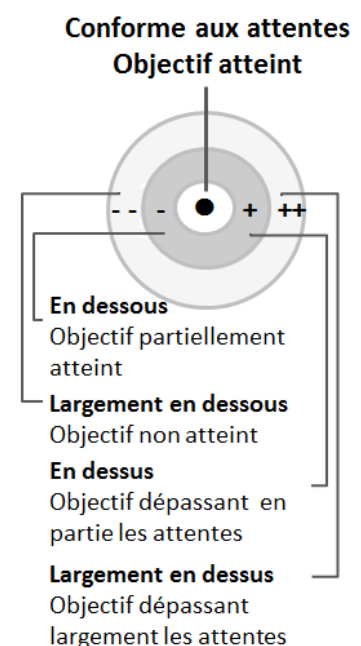
Le modèle de la cible sert de base à l'appréciation des différents rubriques.

Le centre de la cible signifie qu'il y a une très bonne adéquation entre les attentes du poste et les prestations fournies.

Une notation en-dessous de la cible indique que les éléments correspondent partiellement ou pas du tout aux attentes du collaborateur ou de la collaboratrice, aux exigences du poste ou que l'objectif n'a pas été atteint ou en partie seulement. Dans ce cas, l'élément noté négativement fait l'objet d'un commentaire et doit être discuté afin d'identifier les raisons pour lesquelles il n'est pas dans la cible.

Une notation en-dessus de la cible indique que les éléments dépassent en partie ou de manière exceptionnelle les attentes du collaborateur ou de la collaboratrice, les exigences du poste ou que les résultats obtenus dépassent en partie les objectifs fixés ou qu'ils atteignent le niveau d'excellence. Des notations en-dessus de la cible répétées indiquent que la personne a un potentiel inexploité et qu'il faut envisager des mesures de développement et d'évolution qui répondent à ses attentes.

La modalité non-évaluable n'a pas été retenue car elle n'est pas pertinente dans ce contexte et élude les échanges constructifs lors de l'entretien de développement.



1. Données personnelles

Les différents types d'entretien:

Annuel

L'entretien de développement a lieu en principe une fois par an.

3 mois, 6 mois, 18 mois

Il s'agit des entretiens qui jalonnent l'intégration d'un nouveau collaborateur ou d'une nouvelle collaboratrice pendant sa période probatoire. Dans ce cas, toutes les rubriques ne sont pas ou que partiellement traitées (responsabilités principales, compétences spécifiques).

Autre

L'entretien peut également avoir lieu en cas de changement d'activités majeur ou de changement de poste ou de prestations insuffisantes.

Dans ces cas, le focus est mis sur les rubriques se rapportant aux responsabilités principales du cahier des charges, aux critères de base et compétences ainsi qu'à la fixation et à l'atteinte des objectifs.

A. Bilan de la période écoulée

2. Discussion générale

Pour commencer l'entretien de développement, la parole est donnée au collaborateur ou à la collaboratrice qui fait le bilan de l'année écoulée et relève les circonstances et événements qui ont influencé la maîtrise du poste ou l'atteinte des objectifs. Cette première partie est importante pour instaurer un moment d'échange et donner à la personne l'occasion de s'exprimer librement sur la façon dont elle a vécu la période écoulée.

Pour ce faire, la qualité d'écoute du ou de la responsable hiérarchique est importante pour donner confiance au collaborateur ou à la collaboratrice et lui permettre de donner un avis fidèle à ses opinions.

Points essentiels

- Encourager l'expression du collaborateur ou de la collaboratrice par des signes non-verbaux (regards attentifs, hochement de tête);
- laisser le collaborateur ou la collaboratrice terminer ses phrases et ses idées sans l'interrompre;
- faire préciser la pensée du collaborateur ou de la collaboratrice en lui posant des questions ouvertes;
- reformuler les propos du collaborateur ou de la collaboratrice; cela lui permettra de vérifier que vous l'avez bien compris;
- en cas de divergence d'opinion, essayer de vous mettre à la place du collaborateur ou de la collaboratrice pour comprendre son point de vue et ce qu'il peut ressentir;
- être attentif à vos propres réactions, notamment à vos réflexes de défense;
- s'assurer d'avoir bien compris avant d'interpréter ou de conclure et éviter de chercher des coupables.

3. Satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice

Dans cette partie, Le collaborateur ou la collaboratrice s'exprime sur son vécu au quotidien, son lieu de travail et la manière dont il perçoit son poste et son activité. Les onze critères sur lesquels le collaborateur ou la collaboratrice exprime son niveau de satisfaction sont des éléments essentiels qui contribuent à la motivation et à la qualité des prestations du collaborateur ou de la collaboratrice.

Le périmètre de l'évaluation de la satisfaction est limité à l'entité dans laquelle le collaborateur ou la collaboratrice évolue, c'est-à-dire au groupe qui répond au ou à la même responsable hiérarchique.

Les éléments soulevés par le collaborateur ou la collaboratrice permettent au ou à la responsable hiérarchique d'améliorer le fonctionnement de son entité et de faire évoluer son style de conduite.

Dans cette première partie, la capacité du ou de la responsable hiérarchique à recevoir des feedbacks est importante pour prendre la mesure de la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice et identifier des pistes d'amélioration pour son entité et pour son style de conduite.

Points essentiels

- Apprécier les critiques constructives et saluer toute proposition d'amélioration sans la prendre comme une attaque;
- s'intéresser aux problèmes soulevés;
- identifier les sources de mécontentement au sein de votre entité;
- mesurer l'impact de votre style de conduite sur vos collaborateurs et collaboratrices;
- ne pas essayer de vous justifier mais prendre acte du feedback qui vous est offert avec le recul nécessaire.

a. Tâches et responsabilités confiées

Ce point permet d'évaluer si le collaborateur ou la collaboratrice se sent en adéquation avec les activités qui lui sont confiées et les responsabilités qui lui incombent.

b. Clarté des missions et des objectifs de l'entité

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de s'exprimer non seulement sur le manque de connaissance et de compréhension des missions et des objectifs, mais également sur son degré d'adhésion à ceux-ci.

c. Charge de travail et répartition au sein de l'entité

Ce point fait référence à la charge de travail individuelle ainsi qu'à la répartition du volume de travail entre les membres d'une même entité. En outre, ce point renseigne sur le sentiment de justice organisationnelle perçu par le collaborateur ou la collaboratrice.

d. Moyens, instruments, outils de travail à disposition

Ce point permet d'évaluer si le collaborateur ou la collaboratrice dispose des ressources matérielles, financières et techniques nécessaires pour effectuer son travail et atteindre ses objectifs.

e. Santé et sécurité au travail

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice d'évaluer l'ergonomie de sa place de travail, mais également les mesures de prévention des dangers et des risques prises.

f. Ambiance, climat de travail au sein de l'entité

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de s'exprimer sur son degré de plaisir à venir au travail et à participer aux activités du groupe. Il renseigne sur l'intégration du collaborateur ou de la collaboratrice dans l'entité, la qualité des relations interpersonnelles, le respect mutuel, l'esprit d'équipe et la manière dont les conflits sont gérés.

g. Reconnaissance et possibilité de faire des propositions

Ce point permet d'évaluer si le besoin de feedback du collaborateur ou de la collaboratrice est comblé et s'il ou elle se sent écouté-e et pris-e en compte au sein de l'entité et avec son ou sa responsable hiérarchique.

h. Formation et évolution professionnelles

Ce point permet d'évaluer les opportunités de se développer et d'identifier les souhaits de formation et d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice.

i. Relations avec les "clients" (externes et internes)

Ce point permet d'évaluer les conditions d'accueil des usagers et la qualité des rapports avec eux.

j. Diffusion et circulation des informations

Ce point permet d'évaluer la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice quant à l'accès aux informations pertinentes, la communication des décisions et informations importantes de l'entité et la connaissance de l'activité des autres secteurs de l'entité.

k. Encadrement, organisation du travail, délégation, contrôle

Ce point permet au collaborateur ou à la collaboratrice de donner un feedback à son ou sa responsable hiérarchique sur sa manière de le diriger, de fixer des objectifs, de déléguer, de communiquer et de contrôler.

l. Conciliation vie professionnelle- vie privée

Ce point permet d'évaluer la satisfaction du collaborateur quant à son équilibre de vie.

m. Autre

Il est possible ici de soulever d'autres éléments qui n'auraient pas été soulevés dans les points précédents.

En résumé, satisfaction générale dans le poste

Ce dernier point permet de synthétiser la discussion des points précédents et de mesurer l'épanouissement de la personne dans son poste.

Commentaires et précisions

Cette partie permet d'expliquer les éléments qui auraient été notés négativement ou positivement.

Proposition d'amélioration du collaborateur ou de la collaboratrice

Cette rubrique permet d'envisager des pistes d'amélioration après le constat effectué dans les rubriques précédentes. Il est important que le collaborateur ou la collaboratrice identifie et propose des changements et des améliorations qu'il ou elle peut lui-même ou elle-même implanter.

Proposition d'amélioration de l'appréciateur ou de l'appréciatrice

Dans cette partie, le ou la responsable hiérarchique fait la synthèse des éléments relevés et propose des mesures d'améliorations réalisables.

La synthèse de l'ensemble des retours des collaborateurs et collaboratrices et des pistes d'améliorations retenues permettra également au ou à la responsable hiérarchique de mettre en place un plan d'action pour son entité.

4. Responsabilités principales

Cette rubrique permet d'apprécier de quelle manière les responsabilités principales du poste ont été assumées durant la période écoulée. Ce bilan permet au collaborateur ou à la collaboratrice de savoir si ses prestations correspondent aux attentes de son ou sa responsable hiérarchique. Il est réalisé dans le but d'améliorer la contribution du collaborateur ou de la collaboratrice et la qualité de ses prestations.

Points essentiels

- Apprécier l'entièreté de la période écoulée;
- apprécier également ce qui est positif;
- rapporter les faits et non leur interprétation;
- être concret et spécifique;
- utiliser le "JE" et non le "VOUS" pour qualifier un comportement ("JE me sens agressé-e lorsque vous criez" au lieu de "VOUS m'agressez");
- critiquer les comportements que la personne peut changer et non la personne elle-même;
- fournir un feedback proportionné à la personne, à la situation et à la relation de confiance;
- vérifier la compréhension.

Rappel des responsabilités principales du poste (cf cahier des charges)

Le but de la discussion est d'évaluer si les attentes du poste ont été remplies et, le cas échéant, d'identifier les raisons qui ont empêché d'assumer pleinement les responsabilités du poste.

En cas d'écart entre la perception du collaborateur ou de la collaboratrice et du ou de la responsable hiérarchique, la discussion doit s'orienter sur une recherche de solutions communes sur un mode coopératif.

Lorsque l'entretien a lieu pour la première fois, l'échange porte sur les responsabilités principales du cahier des charges. Celles-ci sont reportées dans le formulaire qui servira de modèle pour le collaborateur ou la collaboratrice.

En cas de changement des responsabilités principales, celles-ci sont partagées au préalable et reportées dans le modèle qui servira de base à l'entretien de l'année suivante. Le changement est notifié au point 11 du formulaire "Mesures à prendre suite à l'entretien".

Faits marquants, réussites ou difficultés

Il s'agit ici de mentionner les réussites et / ou les difficultés dans la réalisation des responsabilités en mentionnant des faits.

5. Atteinte des objectifs

La discussion porte sur l'atteinte des objectifs fixés lors de l'exercice précédent.

Rappel des objectifs fixés

Cette rubrique reprend les énoncés des objectifs qui avaient été fixés à l'exercice précédent. Il est également possible d'annexer les feuilles d'objectifs en question.

Commentaires

Cette partie permet d'expliquer en quelques mots les raisons qui ont conduit le collaborateur ou la collaboratrice à atteindre ou non ses objectifs. Il s'agit donc de faire figurer des commentaires aussi bien en cas d'atteinte ou de non atteinte de ceux-ci.

6. Évaluation des éléments transversaux s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices

Cette partie fait référence aux attentes fondamentales de l'administration cantonale envers tous ses collaborateurs et collaboratrices. Il s'agit de critères de base et de compétences qui permettent d'avoir une appréciation sur des bases similaires pour l'ensemble du personnel administratif de l'administration cantonale.

Les critères et compétences retenus sont décrits en termes de comportements observables. La présence de tous les comportements indicateurs de manière permanente indique que le critère ou la compétence est conforme aux attentes.

Lorsque les attentes sont différentes pour les cadres, des comportements indicateurs spécifiques aux cadres sont ajoutés.

Les critères de base sont les suivants:

a. Connaissances professionnelles

Désigne les connaissances professionnelles de base et spécialisées, la connaissance de l'organisation, des structures et des processus propres au domaine, ainsi que les connaissances des méthodes, technologies et procédures particulières à son domaine.

- Possède les connaissances nécessaires pour accomplir son travail
- Se tient au courant des changements
- Comprend et applique ses connaissances
- Est capable d'assimiler de nouvelles connaissances

b. Qualité des prestations

Désigne la bienfacture du travail fourni.

- Fournit un travail fiable et précis
- Fournit un travail de qualité
- Apporte soin et minutie à son travail

c. Volume des prestations

Désigne le rendement du travail fourni.

- Fournit un volume de travail en adéquation avec les exigences du poste
- A un rythme de travail constant
- Fournit des efforts soutenus

d. Autonomie

Désigne la capacité à prendre des responsabilités et de réaliser son travail avec un minimum de contrôles et de supervision.

- Prend des initiatives
- Entreprend d'autres travaux une fois le sien fini
- Travaille avec un minimum de supervision

e. Présences / absences au travail

Désigne la ponctualité et le bilan des présences et des absences, dans une optique de prévention de l'absentéisme de longue durée et du burnout.

- Respecte les règles de ponctualité propre à son entité
- A moins de 3 jours d'absence annuels pour raison de maladie ou accident
- A moins de 4 périodes d'absences pour raison de maladie ou accident
- A un nombre d'heures compensatoires inférieur à 50% du maximum autorisé
- A un solde de jours de vacances inférieur à 50% du maximum du solde annuel reportable

La discussion de ce critère permet d'aborder la thématique de l'absentéisme et de prévenir le burnout en identifiant certains symptômes.

Pour les situations particulières (absences de longue durée ou pour raisons justifiées), le critère n'est pas évaluable et une annotation est ajoutée dans les commentaires.

Les compétences qui s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices sont les suivantes:

f. Organisation et planification

Désigne la capacité à mettre en œuvre les ressources (humaines, financières, matérielles et temporelles) de manière à réaliser les objectifs dans les délais fixés.

- Organise efficacement son temps de travail en fonction de la charge de travail, des imprévus et des contraintes du calendrier
- Utilise et alloue efficacement les ressources pour atteindre ses objectifs
- Procède de manière méthodique dans les différentes activités
- Choisit des moyens d'action rationnels

Pour les cadres:

- Attribue et communique clairement les rôles et responsabilités en fonction des missions à réaliser, y compris pour la gestion de projet
- Définit des règles, fixe les objectifs et coordonne les différents processus de travail
- Utilise et alloue efficacement les ressources pour atteindre les objectifs
- Organise efficacement son temps de travail et celui de ses collaborateurs et collaboratrices en fonction de la charge de travail, des imprévus et des contraintes du calendrier
- Contrôle la réalisation des processus et le respect des délais

g. Orientation résultats

Désigne la capacité à agir sur un état final souhaité et à investir les ressources nécessaires avec efficacité dans un souci permanent d'optimisation et d'amélioration continue.

- Identifie et implémente de manière continue des améliorations dans les activités courantes
- Identifie les problèmes et les aborde dans l'optique de leur résolution
- Élabore des solutions profitables pour son entité

Pour les cadres:

- Fixe des objectifs SMART et des indicateurs de mesure de la performance
- Contrôle l'atteinte des résultats et prend les mesures correctives nécessaires
- Motive ses équipes à améliorer continuellement la qualité des prestations

h. Engagement et initiative

Désigne la capacité à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail, à assumer les conséquences de ses propres actions et décisions et à prendre des initiatives.

- Fait preuve d'intérêt et d'enthousiasme dans le travail
- S'implique dans l'objet de son travail
- S'attèle spontanément aux tâches
- Identifie les problèmes et intervient de sa propre initiative pour les corriger
- Identifie et exploite les marges d'action

i. Ouverture et flexibilité

Désigne la capacité à se remettre en question, à s'adapter à son environnement tout en développant ses propres compétences en vue de répondre aux nouvelles exigences.

- Recherche le feedback, se montre réceptif aux critiques ainsi qu'aux erreurs et en tire les enseignements
- Remet en question ses manières de faire, renouvelle en permanence ses connaissances et compétences
- Fait preuve de souplesse et ajuste ses comportements en fonction des personnes et des situations
- Démonstre une attitude ouverte face à des idées et des méthodes différentes des siennes, est prêt à modifier son point de vue
- Travaille avec des personnes d'horizons différents

j. Esprit d'équipe

Désigne la capacité à s'intégrer à un groupe et à se mettre en retrait au profit de la réalisation commune des objectifs.

- Coopère et interagit efficacement avec ses collègues
- Se montre disponible et apporte son assistance aux autres membres de l'équipe
- S'investit et met ses connaissances au service du groupe
- S'implique activement dans la réalisation des décisions prises en équipe

k. Orientation "client"

Désigne la capacité à s'intéresser, à comprendre et à anticiper les besoins du "client" (externe/interne) afin de proposer un service de qualité.

- A une attitude positive à l'égard des "clients"
- Identifie et recueille les besoins et attentes des "clients" pour adapter ou améliorer les prestations
- Explique les prestations de l'entité, entretient et développe activement les contacts avec les "clients"

Pour les cadres:

- Sensibilise ses collaborateurs et collaboratrices à l'importance de la qualité du service public
- Oriente les structures organisationnelles ainsi que les processus sur la satisfaction des clients

l. Ethique et déontologie

Désigne la capacité à remplir ses devoirs avec loyauté au service de l'intérêt général.

- S'identifie avec les missions, les valeurs et les objectifs de l'organisation
- Agit de manière cohérente avec les normes et les valeurs de l'organisation et les défend vis-à-vis de tiers même si elles ne correspondent pas toujours à ses propres valeurs
- Assume les décisions qui ne reflètent pas sa propre position
- Fait passer l'intérêt commun avant ses intérêts personnels
- Respecte les lois et le système démocratique

7. Évaluation des compétences spécifiques à la tenue du poste

Les compétences spécifiques sont reprises du cahier des charges. Celles-ci peuvent être métier, transversales ou managériales. Il s'agit ici de sélectionner deux à cinq compétences supplémentaires à celles mentionnées dans la rubrique précédente, qui sont indispensables à la tenue du poste.

Le référentiel des compétences, qui définit les compétences et liste les comportements qui indiquent que la compétence est présente, fait l'objet du dernier chapitre de ce guide.

Lorsque l'entretien a lieu pour la première fois, l'échange porte sur le partage et l'explication des compétences indispensables du cahier des charges.

En cas de modification des compétences spécifiques à la tenue du poste, le changement fait l'objet d'une discussion avant d'être reporté dans le modèle de formulaire pour l'exercice suivant. Ce changement est notifié au point 11 du formulaire "Mesures à prendre suite à l'entretien".

8. Bilan des formations suivies

Cette rubrique permet d'évaluer si les mesures de formation suivies ont eu l'effet escompté en matière de mise en pratique des éléments acquis et d'examiner si les conditions de mise en œuvre ont été remplies.

B. Préparation de la période à venir

9. Fixations des objectifs

Au contraire des rubriques précédentes qui dressaient un bilan de la période écoulée, cette partie envisage le futur. Le ou la responsable hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice conviennent d'objectifs pour la période à venir.

Ces objectifs sont revus régulièrement et peuvent être complétés par d'autres objectifs et modifiés par le ou la responsable hiérarchique en accord avec le collaborateur ou la collaboratrice. De plus, Il est important que l'atteinte des objectifs fasse l'objet d'une discussion au terme du délai de ceux-ci en cours d'année.

Le tableau de fixation et de suivi des objectifs est conçu pour être utilisé comme feuille de route de suivi en cours d'année ; c'est pourquoi il peut être détachable et signé par les deux parties.

Les objectifs peuvent être de deux natures : généraux (G) ou personnel (P).

Fixation d'objectifs généraux (G) découlant du service (p.ex. accord GestionNE)

Il s'agit d'objectifs extrinsèques. Ils sont liés à l'organisation ou la fonction et visent l'amélioration de la qualité, l'efficacité et l'évolution des missions du service:

- Objectifs du service, qui sont notamment définis dans le cadre d'accords GestionNE signés avec les départements ou basés sur la dernière revue annuelle ;
- objectifs liés à un projet spécifique de l'entité;
- objectifs permanents, liés aux responsabilités définies dans le cahier des charges;
- objectifs liés à la conduite d'une entité pour les cadres.

Fixation d'objectifs personnels (P)

Il s'agit d'objectifs intrinsèques. Ils sont liés à la personne:

- Objectifs liés aux connaissances professionnelles, au savoir-faire, à la maîtrise de procédures de travail;
- objectifs liés au comportement, au savoir-être;
- objectifs liés à la conduite du personnel pour les cadres;
- objectifs de développement de compétences.

Objectifs

Un objectif peut être qualitatif ou quantitatif. Il doit avoir un but, un résultat visé et répondre classiquement aux critères sous le nom acronyme de SMART:

- **Spécifique**: un écart significatif est démontré entre la situation actuelle et la situation requise; un résultat concret est visé dans un contexte défini;
- **Mesurable**: il est possible d'en mesurer le succès en termes de quantité, de qualité ou de comportements observables;
- **Ambitieux**: dans le domaine de compétence de la personne, il est stimulant sans être inaccessible;
- **Réaliste**: selon un plan d'action défini et à l'aide des moyens et ressources mises à disposition;
- **Temporel**: un échéancier précis est déterminé avec un délai final et des délais intermédiaires si nécessaires.

Délais

Il est possible de fixer des jalons intermédiaires à l'atteinte de l'objectif afin d'en mesurer la progression lors d'évaluations intermédiaires.

Indicateurs/Critères

Les indicateurs sont des éléments concrets ou des comportements observables qui permettent de vérifier objectivement que l'objectif a été atteint.

Actions à entreprendre

L'objectif est découpé dans un enchaînement d'actions qui permettra d'atteindre le résultat attendu.

Moyens/ressources

Les moyens et les ressources sont de différentes natures: outil et matériel à disposition, appui logistique ou en ressources humaines, budget, temps à disposition, formation spécifique.

10. Développement des compétences

Compétences à développer

Il s'agit d'identifier les compétences à développer en se basant sur les besoins qui ont été relevés dans les rubriques précédentes:

- Difficultés à accomplir certaines prestations
- Lacunes dans la tenue du poste ou l'atteinte des objectifs
- Nouvelles tâches confiées nécessitant de nouvelles connaissances ou compétences

Afin de favoriser le transfert des apprentissages, il est important d'identifier les conditions qui faciliteront la mise en pratique des connaissances et compétences acquises.

Moyens

L'acquisition et la mise en pratique de nouvelles connaissances et compétences peut se faire de différentes manières:

Formation continue interne

La formation continue interne qui vise les compétences métier est organisée par le service lui-même: Pour les compétences transversales, il existe une offre de formation mis en place par le SRHE – Secteur formation et développement du personnel: www.ne.ch/ofc

Formation externe

Les formations externes font l'objet d'une demande formelle: [intranet du SRHE SFD formation externe](#)

Démarche personnelle de développement

Coaching par un-e collègue

Activité pratique/ projet interne

Autres moyens

Les besoins en formation et les moyens retenus doivent être reportés dans un tableau de suivi de l'entité. Le SRHE – Secteur formation et développement procède annuellement, en avril, à une collecte des besoins en formation qui concerne les compétences transversales, afin d'y répondre et d'adapter l'offre de formation continue.

11. Mesures à prendre suite à l'entretien

Cette rubrique traite des démarches administratives qui doivent être prises suite à l'entretien de développement.

Modification des responsabilités principales du poste

Ce point formalise la discussion de changement des responsabilités principales qui aurait eu lieu au point 4. Les détails sont à indiquer dans les commentaires.

Lorsque le changement des responsabilités est significatif, une demande de réévaluation du poste au SRHE peut être faite; toutefois les réévaluations de poste ne sont en principe possibles que dès la cinquième année qui suit le dernier changement.

Modification des compétences évaluées

Ce point formalise la discussion de changement de compétences qui aurait eu lieu au point 7. Les détails sont à indiquer dans les commentaires.

Demande d'un entretien avec la direction du service

Cette mesure est envisageable lorsque le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur les appréciations et que les désaccords sont

majeurs. Elle indique que la collaboration est compromise et que cet état de fait doit être arbitré à l'échelon supérieur.

Le SRHE peut intervenir sur demande dans un deuxième temps pour fournir un appui et des conseils.

Autre action

Il s'agit de mesures qui n'ont pas été mentionnées ci-dessus. Les détails sont à indiquer dans les commentaires.

12. Commentaires

Avant de passer à la signature et de clore l'entretien de développement, le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la responsable hiérarchique ont la possibilité de donner leur avis sur l'entretien, sur l'appréciation qui a été faite, de faire part de leurs souhaits d'évolution professionnelle et de mentionner des informations qu'ils estiment importantes et qui n'ont pas été retranscrites dans les rubriques précédentes.

C'est également dans cette rubrique que le collaborateur ou la collaboratrice fait, le cas échéant, mention d'une éventuelle appréciation différente ou d'un désaccord concernant l'évaluation faites de ses prestations. Au besoin, un document explicatif annexe peut être ajouté au formulaire.

13. Signatures

La signature du collaborateur ou de la collaboratrice et du ou de la responsable hiérarchique est obligatoire afin d'attester que l'entretien a eu lieu et que le formulaire reflète les propos tenus.

Suivi de l'entretien

Le suivi de l'entretien est de la responsabilité du ou de la responsable hiérarchique.

Un délai est fixé pour reprendre les différents points qui, suite à l'entretien, engendrent des actions précises et sont restés en suspens (notamment le suivi des objectifs, les formations à suivre ou les mesures à prendre par rapport au bilan de satisfaction).

Le formulaire signé est transmis au ou à la chef-fe de l'entité pour validation.

Une copie est gardée par le ou la responsable hiérarchique et une copie est remise au collaborateur ou à la collaboratrice.

Le document est digitalisé et / ou classé dans le dossier du collaborateur ou de la collaboratrice. Il est supprimé après cinq ans, en respect des règles de gestion de l'archivage et de protection des données.

RECONNAÎTRE

La reconnaissance du ou de la responsable hiérarchique de la qualité des prestations fournies par ses collaborateurs et collaboratrices est un des facteurs principaux de motivation. Elle renforce les points forts du collaborateur ou de la collaboratrice, elle valorise ses réussites et elle permet de prendre des mesures susceptibles d'améliorer ses performances.

Elle intervient tout au long de l'année, de manière formelle ou informelle.

Points essentiels

- Donner le droit à la parole et à l'influence sur les décisions aux collaborateurs et collaboratrices;
- féliciter, formellement ou informellement les collaborateurs et collaboratrices pour leurs contributions particulières;
- mentionner la contribution de ses collaborateurs et collaboratrices dans la préparation de projets du service;
- féliciter spontanément les collaborateurs et collaboratrices ayant relevé un défi important;
- remettre une lettre personnalisée pour souligner la satisfaction quant à une activité spécifique ou un travail exécuté avec fiabilité et qualité par un collaborateur ou une collaboratrice;
- relever la qualité du travail et l'importance de la contribution du collaborateur ou de la collaboratrice pour le service lors de l'entretien d'appréciation.

LA GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS

En cas de constat de dysfonctionnement, il est capital d'agir immédiatement et de ne pas attendre la fin de la période écoulée pour faire un entretien et prendre des mesures correctrices.

Il existe deux types de dysfonctionnement.

LES DYSFONCTIONNEMENTS NE NÉCESSITANT PAS D'ACTION DISCIPLINAIRE IMMÉDIATE

Ceux-ci concernent des problèmes d'absentéisme, de retards, d'attitude ou de qualité insuffisante du travail fourni.

Dans ce cas, des mesures informelles, telles qu'un entretien de recadrage, ou formelles, telles que la fixation d'un plan d'amélioration doivent être prises.

L'entretien de recadrage

Le problème constaté est abordé dans le cadre d'un entretien en bilatéral entre le ou la responsable hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice.

Points essentiels

- Préparer une liste des points problématiques à aborder durant l'entretien;
- rassurer la personne sur l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'équipe;
- rappeler l'objectif de l'entretien: améliorer la situation actuelle;
- constater les faits et leurs conséquences;
- donner la possibilité à la personne de s'expliquer sur les dysfonctionnements;
- mettre en place les mesures visant à corriger les dysfonctionnements.

Le plan d'amélioration

Le plan d'amélioration définit les mesures concrètes et réalisables qui permettront de résoudre le problème constaté. La rubrique "fixation d'objectifs spécifiques (personnels)" du formulaire est utilisée pour établir le plan d'amélioration.

Les dates des évaluations intermédiaires sont fixées au moment de l'établissement du plan d'amélioration.

En cas de non-atteinte des objectifs d'amélioration aux délais fixés, le ou la responsable hiérarchique en informe son ou sa chef-fe de service. Celui-ci ou celle-ci contacte les affaires juridiques du SRHE pour discuter des actions formelles à entreprendre.

LES DYSFONCTIONNEMENTS NÉCESSITANT UNE ACTION DISCIPLINAIRE IMMÉDIATE

Il s'agit par exemple de vol, d'infraction ou de fautes graves.

Dans ce cas, il est important d'en informer immédiatement le ou la chef-fe de service et les affaires juridiques du SRHE pour définir les mesures à prendre telles qu'avertissement, suspension, licenciement.

LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES

Le référentiel des compétences de l'administration cantonale constitue un socle commun aux différents processus de gestion des ressources humaines que sont l'établissement du cahier des charges, le recrutement et la mobilité interne, la formation et le développement ainsi que l'appréciation.

C'est un outil transversal qui s'applique à l'ensemble du personnel administratif de l'administration cantonale et qui permet d'avoir une compréhension commune des définitions et comportements attendus pour chaque compétence.

Les compétences sont regroupées en dimensions et catégories. Selon Sandra Bélier, "la compétence permet d'agir et / ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée"¹. Les compétences ont ainsi été déclinées en comportements indicateurs qui permettent d'observer si la compétence est présente. Une différenciation des comportements indicateurs entre l'ensemble des collaborateurs et les cadres est faite lorsque les comportements attendus pour une même compétence sont différents.

En termes d'évaluation, la présence de tous comportements indicateurs de manière régulière indique une compétence conforme aux attentes.

COMPETENCES METIER

Désigne les connaissances et aptitudes "professionnelles" liées à l'exercice d'un métier, ou d'une fonction propre à un secteur ainsi que la maîtrise de l'ensemble des ressources de l'environnement direct du collaborateur ou de la collaboratrice.

COMPETENCES TRANSVERSALES

Désigne d'une part des connaissances et aptitudes liées à la connaissance de l'administration, de son organisation et de ses processus, ainsi que la connaissance de sa culture et de ses valeurs et d'autre part les compétences "sociales", "personnelles" "de gestion des ressources" et "stratégiques".

Dimension personnelle

Cette dimension regroupe les compétences liées au savoir-être, aux qualités intrinsèques de la personne à s'investir à l'atteinte des objectifs et à s'ajuster en permanence à son environnement.

Confiance

Désigne la capacité à avoir confiance en soi, à accorder sa confiance à autrui, et à inspirer confiance pour endosser son rôle et exercer une autorité sereine sur son environnement.

- A conscience de sa valeur, connaît ses forces et reconnaît ses limites
- Affirme ses positions, s'expose sereinement au regard / jugement d'autrui
- Etablit un climat de confiance, dans les limites du cadre légal
- Suscite des dialogues ouverts et des discussions franches en favorisant le respect mutuel
- Inspire la confiance chez les autres par un comportement exemplaire et bienveillant

Résistance au stress et stabilité émotionnelle

Désigne la capacité à fournir des prestations de qualité même sous fortes contraintes en gardant le contrôle de soi et en maintenant le cap sur les objectifs.

- Demeure calme et en possession de ses moyens face aux situations tendues ou inhabituelles
- Reste objectif même sous pression
- Maintient le cap sur les objectifs fixés en dépit des obstacles, des contraintes ou des imprévus
- Prend du recul face aux critiques, surmonte les frustrations, les déceptions et les échecs
- Supporte la surcharge de travail sur une période assez longue ou les situations d'activités intenses sur une courte durée

¹Sandra Bélier in CARRE (P) et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999

Dimension sociale

Cette dimension regroupe des compétences liées aux savoir-faire sociaux, soit à la capacité de la personne à collaborer avec les autres selon un mode communicatif et coopératif.

Écoute

Désigne la capacité à comprendre autrui et à manifester de l'empathie

- Écoute de manière active, en reformulant et reflétant les propos tenus
- Cherche à comprendre l'autre en utilisant des techniques de questionnement
- Manifeste de l'empathie, tient compte des sentiments et respecte la sensibilité des autres
- Entretient des relations respectueuses avec son entourage

Affirmation de soi et persuasion

Désigne la capacité à s'exprimer, à argumenter, à formuler des faits ou opinions de manière concise et précise, dans le but de faire passer son message et viser l'adhésion de son ou ses interlocuteurs.

- Adapte sa communication en tenant compte des besoins et attentes de ses interlocuteurs
- Exprime clairement ses pensées et s'assure d'être bien compris
- Structure ses messages ou son discours en fonction de ses interlocuteurs
- Capte l'attention de son public par la clarté de ses messages et par son enthousiasme
- Défend son point de vue avec détermination
- Argumente de manière convaincante
- Rallie les autres à ses idées ou à ses convictions

Négociation

Désigne la capacité à se confronter aux opinions et intérêts divergents afin de trouver un accord satisfaisant entre plusieurs interlocuteurs.

- Établit une relation de confiance dans les échanges
- Confronte des positions divergentes
- Identifie clairement les intérêts réciproques et les facteurs d'antagonisme
- Élabore une stratégie gagnant-gagnant sans perdre de vue l'objectif
- Parvient à des compromis acceptables et conclut des accords dans le respect des intérêts de chaque partie

Gestion des conflits

Désigne la capacité à appréhender et à gérer les conflits, à s'impliquer et à contribuer activement à leur résolution.

- Identifie les conflits naissants et existants
- Traite systématiquement les conflits dans une approche constructive et durable
- Prend une distance émotionnelle avec l'objet du conflit, contrôle ses émotions en cas de tensions interpersonnelles

Pour les cadres:

- Réunit les parties au conflit et adopte un rôle de modérateur
- Fait preuve d'empathie et accompagne les parties au conflit dans la recherche de solutions créatives

Dimension de gestion des ressources

Cette dimension regroupe les compétences de gestion liées aux capacités de la personne à contribuer au fonctionnement de l'organisation et à l'excellence des prestations de service.

Décision

Désigne la capacité à évaluer les données d'une situation ou d'un problème de manière objective ainsi qu'à opérer des choix en tenant compte de la faisabilité et en assumant les conséquences.

- Prend le recul nécessaire pour évaluer les informations pertinentes et mesurer les conséquences directes et indirectes de ses décisions
- Prend ses décisions selon des principes et des critères objectifs
- Tient compte des résistances et fait preuve de courage managérial lors de la prise de décisions, y compris difficiles
- Décide sous pression quand les circonstances l'exigent en prenant des risques calculés
- Contrôle la mise en œuvre des décisions; en identifie les facteurs favorables ou défavorables afin d'y apporter les corrections nécessaires
- Fait participer, considère les avis et conseils d'autrui lorsque cela est possible

Partenariat et réseau

Désigne la capacité à créer et à entretenir un réseau de relations et à le mettre à profit de manière ciblée pour faire adhérer ou réaliser des projets.

- Développe et entretient un réseau de relations avec des personnes et entités clés
- Recherche la complémentarité et l'entraide entre institutions ou entités afin de favoriser la coopération entre elles
- S'informe et informe ses partenaires professionnels des projets existants et identifie les synergies et gains possibles
- Conclut des alliances afin de renforcer et développer la position de l'organisation ou de l'institution
- Recherche le conseil de personnes plus expérimentées

Dimension stratégique

Cette dimension regroupe les compétences liées à la capacité de la personne à intégrer les évolutions de son environnement, à en mesurer les risques et les opportunités dans une vision à moyen et long terme.

Gestion de la complexité

Désigne la capacité à percevoir et analyser son environnement (externe / interne) dans une vision systémique et à mettre en relation des variables hétérogènes pouvant impacter les missions et prestations de son domaine d'activité.

- Identifie les facteurs de l'environnement qui influencent son organisation
- Etablit les liens entre les différents éléments et les situe rapidement dans un ensemble
- Détecte les enjeux existants ou futurs et en perçoit les conséquences
- Pose les enjeux de manière objective et factuelle et en recherche les causes
- Vulgarise les enjeux afin de les rendre visibles et compréhensibles et propose des solutions pragmatiques

Vision prospective

Désigne la capacité à comprendre les enjeux de son organisation et à proposer une vision de l'avenir tout en favorisant l'émergence de solutions nouvelles.

- Consacre du temps à la réflexion
- Se tient au courant des tendances dans son champ professionnel et des évolutions dans les autres services, départements, cantons et confédération
- Est force d'idées nouvelles et innovantes; rend sa hiérarchie attentive aux risques et opportunités

Pour les cadres:

- Identifie et prévoit les besoins de l'institution, de ses "clients" et de ses collaborateurs et collaboratrices
- Etudie les opportunités et établit les orientations à moyen et à long terme dans une stratégie cohérente

COMPETENCES MANAGERIALES

Désigne les compétences spécifiques aux cadres.

Gestion du changement

Désigne la capacité à accompagner les changements en anticipant les conséquences des décisions et en intégrant les intérêts des différentes parties prenantes en vue de favoriser leur adhésion.

- Démontre une attitude positive face aux changements
- Optimise les processus et génère de nouvelles méthodes
- Identifie les résistances éventuelles et convainc ses interlocuteurs des avantages à tirer du changement
- Ajuste les ressources et communique régulièrement les informations nécessaires à la mise en œuvre des changements
- Implique les acteurs clés dans le processus de changement afin de gagner leur adhésion

Sens politique / diplomatie

Désigne la capacité à influencer positivement le cours des choses et à faire avancer ses idées pour le bien de l'organisation.

- Identifie les parties prenantes politiquement influentes
- Use de tact et de diplomatie pour bâtir des relations durables et efficaces avec les différentes parties prenantes
- Agit habilement et discrètement dans des situations politiques complexes
- Prévoit "les terrains minés" et agit en conséquence
- Anticipe les positions qui seront prises par les parties prenantes et s'y adapte

Dimension de conduite du personnel

Cette dimension regroupe les compétences liées à la capacité de la personne à diriger, développer et obtenir l'engagement des personnes à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Reconnaissance

Désigne la capacité à reconnaître l'engagement et les efforts, à faire preuve d'équité dans l'évaluation du travail accompli en valorisant / sanctionnant les contributions de chacun-e.

- Suit et supervise le travail des collaborateurs et collaboratrices de manière régulière
- Donne des feed-back clairs et constructifs
- Reconnaît et valorise les réussites et encourage les efforts
- Prend les dispositions nécessaires et cas échéant sanctionne en cas de manquement ou de non performance
- Identifie les compétences clés des membres de son équipe et s'assure de la complémentarité afin de valoriser les points forts de chacun-e

Accompagnement et développement

Désigne la capacité à soutenir et faciliter le développement des compétences des personnes en favorisant un contexte d'apprentissage permanent reposant sur l'encouragement et le droit à l'erreur.

- Suit les progrès de ses collaborateurs et collaboratrices et échange régulièrement avec eux/elles sur leur évolution
- Identifie les motivations et les objectifs de développement de ses collaborateurs et collaboratrices
- Attribue des tâches et des activités stimulantes à ses collaborateurs et collaboratrices, en lien avec leurs compétences et leur potentiel
- Encourage et propose à ses collaborateurs et collaboratrices des mesures ciblées et individualisées (accompagnement, formation, etc.)
- Partage ses propres connaissances et expériences avec ses collaborateurs et collaboratrices

Délégation

Désigne la capacité à attribuer des responsabilités aux bonnes personnes sur la base de leurs compétences, en allouant les ressources adéquates permettant leur autonomie.

- Délègue des tâches ou des responsabilités en fonction des compétences et de la motivation de ses collaborateurs et collaboratrices
- Définit clairement les objectifs, les conditions de réussite et les dispositifs de contrôle de la délégation
- Accorde une autonomie suffisante et le droit à l'erreur à ses collaborateurs et collaboratrices
- Contrôle régulièrement et apporte le soutien ainsi que les conseils nécessaires lorsque des difficultés apparaissent
- Apprécie la contribution de ses collaborateurs et collaboratrices tout en assumant la responsabilité des résultats

Leadership

Désigne la capacité à motiver un individu ou des équipes à contribuer efficacement à la mission du service et à la réalisation des objectifs communs.

- Communique la vision et partage les buts de l'organisation afin d'obtenir l'adhésion des équipes
- Implique et stimule les membres de l'équipe à travailler ensemble et à fournir des performances optimales
- Adapte ses comportements et son style de conduite en fonction des besoins de l'équipe afin de tirer le meilleur de chaque membre
- Favorise la confiance mutuelle et la cohésion en partageant les réussites et en reconnaissant les contributions de chacun-e
- Est reconnu comme leader, convainc les autres par son investissement personnel et sa motivation

REMERCIEMENTS

Le processus d'appréciation a fait l'objet d'une réflexion et de discussions nourries avec un groupe de travail qui ont abouti à la création d'un nouveau formulaire d'entretien de développement ainsi qu'à l'élaboration d'un guide de l'appréciation et d'un référentiel de compétences de l'administration cantonale.

Ce groupe de travail était composé de Philippe Bonnardot (SCCO), Yves Cordey (OORG), Fabrice Demarle (CIFOM), Christian Fellrath (SPAJ), Patricia Gacond (SSPO), Pierre-François Gobat (SCAV), Sylvie Métille Flückiger (SRHE) et Sylvain Piaget (SFFN).

Cette démarche a été accompagnée par Olivier Siegenthaler, consultant externe.

Enfin, les processus et documents émanant d'autres administrations publiques romandes ont élargi la réflexion et fortement inspiré le guide de l'appréciation.