

Développement des cadres dirigeants dans l'administration fédérale

Présentation des conclusions du cercle d'experts
« Développement des cadres dirigeants – Définition de
profils de qualification »

1. Considérations générales

Le gouvernement fédéral a adopté, le 13 septembre 2006, le programme « Moderniser l'administration par l'innovation » (*Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen*). Le ministère de l'Intérieur présente, *via* ce programme, une stratégie transversale qui vise à poursuivre la modernisation de l'administration fédérale. Ce programme comporte quatre domaines d'action : ressources humaines, management, organisation et administration en ligne (e-administration). Le développement des cadres est l'un des axes prioritaires du volet « ressources humaines » du programme.

La réflexion est partie de l'idée que les domaines d'intervention et les instruments d'une politique constructive de développement des cadres sont certes amplement mis en valeur et même intégrés, en principe, à tous les concepts de développement des ressources humaines, mais que souvent, ils ne sont pas exploités de manière systématique. Chacun sait qu'un profil de qualification décrit les critères à remplir pour tel ou tel poste. Un profil énonce les qualifications professionnelles qu'exige un poste de travail et les compétences que doit posséder ou développer chaque collaborateur pour pouvoir être considéré comme le titulaire approprié pour le poste. Mais quel chemin conduit donc les responsables des ressources humaines vers la personne effectivement dotée des compétences premières nécessaires et correspondant à un profil de fonctions d'encadrement ?

Afin d'apporter une aide pratique sur le terrain, des représentants de différents départements de l'administration fédérale, aidés d'un conseiller d'entreprise, ont recueilli leurs expériences dans un cercle d'experts, qui s'est réuni six fois. Les dispositifs en place ont été évalués et toutes les possibilités d'optimisation ont été passées au crible.

Le préalable à l'élaboration d'un profil de qualification est de définir les activités types qui caractérisent une fonction de cadre et les compétences et qualités exigées. Il est inutile en l'espèce de procéder à une analyse complète propre à chaque poste. Il suffit de recenser des activités transversales qui – associées à des compétences clés requises pour l'accomplissement des tâches - peuvent être proposées à titre de base commune. Le cercle d'experts a défini des profils en prenant l'exemple des trois fonctions de directeur d'une direction (*Abteilung*), d'une sous-direction (*Unterabteilung*) et d'un bureau (*Referat*).

Il est apparu judicieux de se poser les questions fondamentales suivantes :

a. Que doit faire le cadre ?	► Activités, tâches
b. Quels doivent être ses atouts ?	► Compétences

c. Quelles sont les compétences primordiales requises ?	► Hiérarchisation
d. Comment les vérifier ?	► Procédure d'analyse

L'objectif consistait à produire un document qui analyserait et classerait les tâches qui relèvent de manière générale de la compétence des cadres, c'est-à-dire des tâches non techniques et par conséquent, comparables d'un département à l'autre. Ce document visait parallèlement à décrire les compétences dont doit être doté tout cadre performant et à les classer par rapport aux différentes missions et tâches d'encadrement. Enfin, le troisième volet consistait à proposer une procédure d'entretien se prêtant bien à un recensement et à une hiérarchisation des compétences existantes.

Le document est complété par un outil électronique destiné à faciliter le classement des exigences de poste par rapport aux compétences et à permettre une sélection systématisée. Avec cet outil, une trame de base est proposée, qui peut être adaptée aux besoins de chaque administration après introduction de ses propres paramètres.

2. Analyse des tâches et activités

L'investissement qu'exige la formulation systématique de profils de qualification est à chaque fois un argument invoqué à l'encontre de cette systématisation. Compte tenu de la multiplicité des missions d'un ministère fédéral et des modifications constantes qu'elles impliquent, il s'agit en effet d'un projet ambitieux – du moins dans sa phase initiale. Pour faciliter le travail, il est donc utile de se servir des avis de recrutement, des profils de qualification ou des descriptifs de poste utilisés dans des secteurs comparables. Ces informations ne constituent cependant qu'un point de départ pour élaborer des profils de tâches. Des descriptifs de poste, en particulier, peuvent être enrichis ou modifiés dans un sens précis en transférant des tâches.

Dans cet esprit, les départements ministériels partie prenante ont procédé à une évaluation systématique des informations disponibles, les ont complétées puis ont commencé, en prenant pour exemple la direction d'un bureau dans un ministère fédéral, par définir les missions et tâches d'encadrement ci-après :

Missions et tâches d'un chef de bureau

Direction, planification et contrôle

- Direction et contrôle des collaborateurs
 - Formulation des attentes en matière de productivité et adoption des objectifs fixés aux collaborateurs
 - Mise en place et surveillance des règles de coopération
 - Délégation de tâches
- Contrôle des délais
- Garantie de la qualité des performances
- Coordination et contrôle des performances de travail dans le service
- Définition des priorités
- Accompagnement dans la conception des missions professionnelles du service
- Impulsion et adoption des décisions concrètes et exercice des responsabilités à cet égard
- Organisation de l'infrastructure et structuration, selon les objectifs et les résultats visés, des processus de travail dans le service

Gestion de la circulation de l'information au sein du bureau et vers l'extérieur

- Aide à la diffusion de l'information par des consultations régulières avec les collaborateurs
- Information des collaborateurs du service sur les projets de la direction et coordination de leur mise en œuvre au niveau du service
- Information de la direction sur les missions professionnelles du service et sur le travail effectué dans le service
- Synthèse des différents intérêts dans le service et étude de stratégies de résolution
- Conduite des consultations internes
- Animation des processus de décision dans le service

Représentation

- Représentation du bureau
 - En interne
 - Dans le cadre de la coopération au sein de comités/organisations et commissions au niveau national et international
- Gestion et coordination de la coopération et de la communication du service
 - Vis-à-vis des autres directions
 - Vis-à-vis des autres départements
 - Vis-à-vis des partenaires de coopération

Gestion des ressources humaines

- Mise en œuvre du concept de développement des ressources humaines
- Motivation des collaborateurs

- Retour d'information positif
- Critique constructive
- Association des collaborateurs aux processus de décision
- Promotion de l'évolution professionnelle et personnelle des collaborateurs du service ; au besoin, coordination de mesures de développement des ressources humaines
- Conduite des entretiens d'évaluation dans le service
- Notation des collaborateurs et évaluation dans le cadre de la rémunération aux résultats (*Leistungsbezahlung*) prévue dans la convention collective
- Renforcement de l'esprit d'équipe dans le service ; intégration des personnes y travaillant
- Instauration d'un climat de travail motivant
- Défense des intérêts sociaux des collègues
- Instauration d'un climat de travail interne égalitaire et non discriminatoire
- Règlement des conflits entre collaborateurs du service et recherche de solutions constructives

Emploi des ressources

- Exercice des responsabilités en matière de budget et de ressources humaines sur la base de modèles de gestion modernes
- Adoption, exécution et surveillance du budget du service
- Gestion de l'affectation des ressources humaines au sein du service (gestion des effectifs)
- Ajustement des effectifs au volume de travail

Gestion du changement

- Impulsion et maintien des processus d'innovation et d'apprentissage
- Impulsion et mise en œuvre des changements
- Élaboration de concepts (en fonction des objectifs stratégiques et des priorités d'action du ministère)
- Mise sur pied de projets
- Intégration de missions spéciales dans le cycle de travail
- Instauration d'une culture de l'innovation

Note : Voir annexe I pour la définition des tâches d'encadrement d'un sous-directeur ou d'un chef de bureau.

Les tâches répertoriées individuellement ci-dessus ne sont pas toutes de même niveau. Il convient au contraire de les hiérarchiser pour une présentation réaliste de chaque poste. Les priorités du classement des compétences ne pourront être clairement établies qu'en procédant ainsi.

3. Classement des compétences

En pratique, on observe systématiquement que dans les exigences de compétences répertoriées pour un poste, les critères indiqués se bornent, la plupart du temps, à des compétences

professionnelles. Aucune compétences sociales, méthodologiques ou personnelles ne sont précisées la plupart du temps, souvent parce qu'il n'existe pas de descriptif de ces exigences « plus abstraites », de sorte qu'aucun classement ne peut être clairement établi par rapport aux tâches à effectuer.

Aux fins d'une application pratique, il est apparu utile de donner une vue synthétique des compétences essentielles. Sont ainsi répertoriées en annexe, à titre d'exemples, des compétences courantes assorties d'une proposition de définition. Chaque poste présente ses propres priorités. Pour pouvoir les définir, il est utile d'établir une hiérarchie parmi les compétences sélectionnées. Les questions ci-après peuvent aider à établir la hiérarchie qui convient :

- À quelles exigences/compétences est-il absolument impossible de renoncer ?
- Quelles compétences doit posséder d'emblée le candidat ?
- Quelles conséquences le fait qu'un candidat ne dispose pas d'une compétence particulière a-t-il pour l'accomplissement des tâches et la coopération dans l'unité fonctionnelle ?
- Quelles aptitudes peuvent-être acquises par la formation continue ?
- Quelles aptitudes sont souhaitables, mais non obligatoires ?

Le classement des compétences par rapport aux tâches et missions d'un chef de bureau pourrait donner, à titre d'exemple, le tableau ci-après :

Direction, planification et contrôle	
<ul style="list-style-type: none"> • Direction et conduite des collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> ○ Formulation des attentes en matière de productivité et adoption des objectifs fixés pour le service 	<u>Compétence de stratégie, raisonnement analytique/systémique, aptitude au management par objectifs, résolution de problèmes</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place et surveillance des règles de coopération 	<u>Capacité d'organisation, capacité à s'imposer</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Transmission et classement de l'information 	<u>Capacité de communication, raisonnement analytique/systémique</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Délégation de tâches 	<u>Raisonnement analytique/systémique, capacité d'organisation, compétence de stratégie, faculté d'identification, capacité à déléguer</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des délais 	<u>Capacité d'organisation</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Garantie de la qualité des projets et des performances 	<u>Raisonnement analytique/systémique</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et contrôle des performances 	<u>Capacité d'organisation,</u>

dans le service	<u>capacité de communication</u>
<ul style="list-style-type: none"> Définition des priorités 	Compétence de stratégie, <u>capacité d'organisation</u> , résolution de problèmes
<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement dans la conception des missions professionnelles du service 	<u>Compétence de stratégie</u> , <u>raisonnement analytique/systémique</u> , <u>résolution de problèmes</u> , <u>capacité d'organisation</u>
<ul style="list-style-type: none"> Impulsion et adoption des décisions concrètes et exercice des responsabilités à cet égard 	<u>Compétence de stratégie</u> , raisonnement analytique/systémique, résolution de problèmes, <u>capacité d'organisation</u> , <u>conscience des responsabilités</u> , volonté de performance/automotivation, aptitude à décider
<ul style="list-style-type: none"> Organisation de l'infrastructure et structuration, selon les objectifs et les résultats visés, des processus de travail dans le service 	Compétence de stratégie, raisonnement analytique/systémique, <u>aptitude au management par objectifs</u> , <u>capacité d'organisation</u>
Gestion de la circulation de l'information dans le service	
<ul style="list-style-type: none"> Aide à la diffusion de l'information par des consultations régulières avec les collaborateurs 	Faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , capacité d'unification, esprit d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> Information des collaborateurs du service sur les projets de la direction et coordination de leur mise en œuvre au niveau du service 	Compétence de stratégie, raisonnement analytique/systémique, aptitude au management par objectifs, capacité d'organisation, <u>capacité de communication</u> , <u>capacité d'unification</u> , <u>management participatif</u> , <u>assurance et maîtrise de soi</u>
<ul style="list-style-type: none"> Information de la direction sur les missions professionnelles du service et sur le travail effectué dans le service 	Faculté d'identification, capacité de communication, capacité de gestion des conflits, capacité d'unification, assurance et maîtrise de soi
Règlement des conflits entre collaborateurs du service et recherche de solutions constructives	Faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , <u>capacité de gestion des conflits</u> , <u>capacité à s'imposer</u> ,

	<u>capacité d'unification</u> , créativité, assurance et maîtrise de soi, <u>aptitude à décider</u>
Synthèse des différents intérêts dans le service et étude de stratégies de résolution	Faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , <u>capacité d'unification</u> , <u>management participatif</u> , intégrité, aptitude à décider
Conduite des consultations internes	<u>Compétence d'animation</u> , <u>compétences rhétoriques</u> , aptitude au management par objectifs, faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , capacité à motiver, <u>capacité de gestion des conflits</u> , <u>capacité à s'imposer</u> , créativité, <u>assurance et maîtrise de soi</u> , volonté de performance/automotivation
Animation des processus de décision dans le service	<u>Compétence d'animation</u> , <u>capacité de communication</u> , capacité à motiver, <u>capacité d'unification</u> , <u>management participatif</u> , <u>créativité</u> , intégrité, <u>assurance et maîtrise de soi</u> , <u>aptitude à décider</u>
Gestion des ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre pratique du concept de développement des ressources humaines 	<u>Faculté d'identification</u> , <u>capacité d'organisation</u> , <u>capacité de communication</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> ○ Retour d'information positif ○ Critique constructive ○ Participation des services aux processus de décision 	Résolution de problèmes, <u>capacité à motiver</u> , <u>management participatif</u> , <u>capacité d'unification</u> , <u>volonté de performance/automotivation</u> , créativité
<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de l'évolution professionnelle et personnelle des collaborateurs du service ; au besoin, coordination de mesures de développement des ressources humaines 	Faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , <u>capacité à motiver</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Conduite des entretiens d'évaluation dans le service 	Compétences rhétoriques, <u>faculté d'identification</u> , <u>capacité de communication</u> , capacité d'unification, <u>capacité de gestion des conflits</u> ,

	capacité à s'imposer, aptitude à décider, créativité
<ul style="list-style-type: none"> • Notation des collaborateurs et évaluation dans le cadre de la rémunération aux résultats (<i>Leistungsbezahlung</i>) prévue dans la convention collective 	Faculté d'identification, capacité de communication, <u>capacité de gestion des conflits</u> , <u>conscience des responsabilités</u> , <u>aptitude à décider</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'esprit équipe dans le service ; intégration des personnes y travaillant 	<u>Capacité à motiver</u> , <u>capacité d'unification</u> , esprit d'équipe, management participatif, <u>intégrité</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'un climat de travail motivant 	<u>Capacité à motiver</u> , <u>capacité d'unification</u> , esprit d'équipe, management participatif, <u>intégrité</u> , créativité
<ul style="list-style-type: none"> • Défense des intérêts sociaux des collègues 	<u>Faculté d'identification</u> , <u>conscience des responsabilités</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'un climat de travail interne égalitaire et non discriminatoire 	Compétences rhétoriques, faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , <u>intégrité</u> , <u>capacité de gestion des conflits</u>
Représentation	
<ul style="list-style-type: none"> • Représentation du service <ul style="list-style-type: none"> ○ En interne 	<u>Assurance et maîtrise de soi</u> , <u>compétences rhétoriques</u> , intégrité, <u>capacité à s'imposer</u> , <u>capacité d'unification</u> , <u>capacité de communication</u>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dans le cadre de la coopération au sein de comités/organisation et commissions au niveau national et international 	Assurance et maîtrise de soi, compétences rhétoriques, capacité à s'imposer, capacité d'unification, capacité de communication, goût pour les contacts
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et coordination de la coopération et de la communication du service <ul style="list-style-type: none"> ○ Vis-à-vis des autres directions ○ Vis-à-vis des autres départements ○ Vis-à-vis des partenaires de coopération 	Faculté d'identification, <u>capacité de communication</u> , <u>capacité d'unification</u> , <u>compétences rhétoriques</u> , <u>assurance et maîtrise de soi</u> , créativité
Emploi des ressources	
<ul style="list-style-type: none"> • Exercice des responsabilités en matière de 	

budget et de ressources humaines sur la base de modèles de gestion modernes	
<ul style="list-style-type: none"> Adoption, exécution et surveillance du budget du service 	
<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'affectation des ressources humaines au sein du service (gestion des effectifs) 	<u>Compétence de stratégie, capacité d'organisation</u>
<ul style="list-style-type: none"> Ajustement des effectifs au volume de travail 	
Gestion du changement	
<ul style="list-style-type: none"> Impulsion et maintien des processus d'innovation et d'apprentissage 	<u>Compétence de stratégie, raisonnement analytique/systemique</u>
<ul style="list-style-type: none"> Impulsion et mise en œuvre des changements 	
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de concepts (en fonction des objectifs stratégiques et des priorités d'action du ministère) 	<u>Résolution de problèmes, capacité d'organisation, capacité d'animation, compétences rhétoriques, faculté d'identification, capacité de communication, capacité à motiver, capacité de gestion des conflits, capacité à s'imposer, créativité, goût pour les contacts</u>
<ul style="list-style-type: none"> Mise sur pied de projets 	
<ul style="list-style-type: none"> Pilotage de missions spéciales 	
<ul style="list-style-type: none"> Instauration d'une culture de l'innovation 	

Note : Le soulignement met en évidence l'importance des compétences/capacités et aptitudes pour l'exécution des tâches.

4. Vérification des compétences

Les profils d'exigences de poste portent, dans leur contenu, sur des qualifications professionnelles et des expériences antérieures, ainsi que sur des critères personnels, plus précisément sur des traits de comportement. Mais il ne suffit pas de les énumérer : il faut aussi vérifier les compétences réelles. Il s'agit donc de se poser la question suivante : à quoi reconnaît-on que telle ou telle personne est susceptible d'apporter les compétences recherchées et dans quelle mesure ? Ce n'est qu'à partir de cette constatation qu'une décision sur l'adéquation de la personne au poste à pourvoir pourra *in fine* être prise et que les déficits de qualifications observés pourront être comblés par une formation continue ciblée. Plusieurs procédures existent à cet effet : la prise en compte des documents d'évaluation établis par des tiers, tels que des certificats, attestations, *curriculum vitae*, l'entretien et la mise en situation (« échantillon de travail »). L'exécution de tests spéciaux constitue un autre outil de vérification et d'évaluation. Ces tests sont réalisés en particulier à l'occasion de nouveaux recrutements de cadres (méthode de l'*Assessment Center*).

Interview/entretien d'embauche

Une fois le dossier de candidature analysé, les entretiens d'embauche sont la méthode la plus couramment utilisée pour sélectionner du personnel. Ces entretiens sont menés par une ou plusieurs personnes.

Pour qu'un entretien soit réussi, il faut que les membres du comité de sélection aient tous eu connaissance de l'analyse des dossiers de candidature et de sélection. Il convient ensuite d'adopter d'un commun accord entre tous les participants une ligne directrice sur le fond et la forme de l'entretien et sur les questions à poser. Le comité de sélection doit au préalable avoir défini l'éventail des réponses possibles à certaines questions et avoir adopté des critères obligatoires de pondération et d'exclusion.

Exemple :

Aptitude à décider

On entend par « aptitude à décider » le fait qu'une personne soit capable de mener une réflexion intensive sur des possibilités d'action, de parvenir rapidement à une décision motivée et ce faisant, de montrer une certaine disposition à décider, même en l'absence de certitude absolue.

a) Vous qualifieriez-vous de décideur et dans l'affirmative, pourquoi ?

Réponses possibles :

- Je suis capable, dans toute situation, d'avoir une vision globale de la marge de manœuvre et de la portée d'une éventuelle décision.

- Je suis prêt à appliquer systématiquement la décision prise et à répondre de ses conséquences.

b) Comment parvenez-vous à exploiter à fond la marge de manœuvre disponible ?

- Je suis capable d'associer mes collaborateurs au processus de décision, de me constituer ainsi une bonne base d'information pour évaluer tant la marge de manœuvre que la portée possible de la décision, et de veiller à ce que les collaborateurs participent activement à la prise de décision.
- Je suis en mesure de pouvoir estimer les besoins et les exigences de toute l'organisation, et plus particulièrement de la direction du ministère.
- J'ai noué un réseau vertical et horizontal tel dans l'organisation que je peux inscrire ma marge de décision dans la dynamique de toute l'organisation.

c) Comment procédez-vous pour assurer la transparence de vos décisions ?

- Au sein de mon unité opérationnelle, je veille à ce que mes collaborateurs comprennent ce sur quoi les décisions reposent en les associant au processus et en orientant les fondements de chaque décision sur les objectifs fixés pour l'unité (au niveau global et individuel).
- Je veille en outre, par une communication horizontale et verticale continue, à ce que les priorités de mon unité soient présentes dans les objectifs globaux de l'organisation. Dès lors, chaque décision prise est en principe transparente. Si une décision déroge aux principes acceptés et notifiés habituellement, un effort de communication particulier s'avère nécessaire pour instaurer toute la transparence voulue et faire que la décision soit acceptée.

D'autres exemples de questions à poser lors d'un entretien sont présentés en annexe.

Mise en situation

La mise en situation est un instrument d'observation du comportement au travail, qui a pour but de vérifier que le candidat possède les compétences, professionnelles et autres, requises. Les mises en situation classiques consistent, par exemple, à se soumettre à un exposé devant le comité de sélection, à un court jeu de rôles, à une discussion de groupe sans meneur et à un test de « tri du courrier ». La préparation d'une mise en situation nécessite un important investissement en temps aussi bien en phase préparatoire que pendant son exécution. S'agissant précisément de tâches exécutées par écrit, les observateurs doivent tous avoir une connaissance précise des résultats attendus. Plus qu'aucun autre instrument toutefois, la mise en situation offre la possibilité d'observer les performances et les compétences du candidat en direct pendant la procédure de sélection.

5. Possibilités de compenser les plus et les moins

Afin d'analyser systématiquement toute la masse d'informations recueillies, les impressions perçues pendant l'entretien peuvent être consignées dans des formulaires d'évaluation. Le profil de compétences est pondéré à l'aide d'une échelle. Sa graduation correspond à la plage des réponses attendues par le comité d'évaluation. Le fait de rester en deçà du seuil peut avoir des conséquences tout aussi négatives qu'une surqualification manifeste. L'analyse des profils de compétences permet d'élaborer des profils de résultats. Ces profils peuvent être utilisés en complément des notations existantes à titre de critère supplémentaire pour la décision de sélection. Exemple :

Profil de résultats du candidat n° 1 : M. xx

Résultats	Beaucoup plus mauvais qu'attendu	Ne correspondant pas tout à fait aux attentes	Correspondant à 100 % aux attentes	Un peu meilleurs qu'attendu	Nettement meilleurs qu'attendu
Gestion des conflits	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétence de stratégie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Résolution de problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'organisation (x2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptitude à décider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'unification	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'animation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Résultat global :

4. Perspectives

Ce document de travail n'est pas une fin en soi. Il se veut être une proposition indicative et une aide pour permettre d'affecter la bonne personne au bon poste, ou pour engager les bonnes mesures de développement des ressources humaines et multiplier ainsi les chances de voir des missions et tâches exécutées avec efficacité, des performances satisfaisantes et des collaborateurs satisfaits et motivés. Et cela d'autant plus lorsqu'il s'agit de recruter des cadres. Une mise en œuvre systématique et un affinement des principes présentés ici permettront que le développement des ressources humaines soit nettement mieux pris en charge dans toute l'administration fédérale.

Missions et tâches d'un sous-directeur

Direction, planification et contrôle

- Direction et contrôle des collaborateurs
 - Formulation des attentes en matière de productivité et adoption des objectifs fixés aux services
 - Mise en place et surveillance des règles de coopération
 - Transmission et classement des informations
 - Délégation de tâches
- Contrôle des délais
- Garantie de la qualité des projets et des performances
- Coordination et contrôle des performances des services
- Définition des priorités
- Accompagnement dans la conception des missions professionnelles des services
- Impulsion et adoption des décisions concrètes et exercice des responsabilités à cet égard
- Organisation de l'infrastructure et structuration, selon les objectifs et les résultats visés, des processus de travail dans la sous-direction

Appui au directeur

- Mise en œuvre des objectifs stratégiques (professionnels)
- Orientation de la sous-direction en fonction des objectifs de travail
- Établissement de priorités entre les tâches et répartition entre les services
- Représentation du directeur dans tous les domaines d'activité

Emploi des ressources

- Exercice des responsabilités en matière de budget et de ressources humaines sur la base de modèles de gestion modernes
- Adoption et surveillance des budgets
- Gestion de l'affectation des ressources humaines à l'intérieur/à l'extérieur des structures des services (gestion des effectifs)
- Ajustement des effectifs au volume de travail
- Coordination de l'emploi des ressources financières dans la sous-direction

Gestion du changement

- Impulsion et maintien des processus d'innovation et d'apprentissage
- Impulsion et mise en œuvre des changements
- Élaboration de concepts (en fonction des objectifs stratégiques et des priorités d'action du ministère)
- Mise sur pied de projets
- Pilotage de missions spéciales
- Instauration d'une culture propice à l'innovation

Gestion des ressources humaines

- Mise en œuvre du concept de développement des ressources humaines
- Motivation des collaborateurs
 - Retour d'information positif
 - Critique constructive
 - Association des services aux processus de décision
- Promotion de l'évolution professionnelle et personnelle des chefs de bureau et des collaborateurs ; au besoin, coordination de mesures de développement des ressources humaines
- Conduite des entretiens d'évaluation avec les chefs de bureau
- Le cas échéant, notation des chefs de bureau et évaluation dans le cadre de la rémunération aux résultats (*Leistungsbezahlung*) prévue dans la convention collective
- Renforcement de l'esprit d'équipe dans la sous-direction ; intégration des personnes y travaillant
- Instauration d'un climat de travail motivant
- Défense des intérêts sociaux des collègues
- Instauration d'un climat de travail interne égalitaire et non discriminatoire

Rôle pivot

- Mise en place d'une procédure de communication entre la direction et les bureaux (rôle pivot)
 - Aide à la diffusion de l'information par des consultations régulières avec les chefs de bureau
 - Information des chefs de bureau sur les projets de la direction et coordination de leur mise en œuvre
 - Information de la direction sur les missions professionnelles et sur le travail effectué dans les services de la sous-direction
 - Règlement des conflits entre chefs de bureau et entre collaborateurs de différents services de la sous-direction et recherche de solutions constructives
 - Synthèse des différents intérêts dans les services de la sous-direction et étude de stratégies de résolution
 - Conduite des consultations au niveau de la sous-direction
 - Animation des processus de décision
-

Missions et tâches d'un directeur

Direction, planification et contrôle

- Direction et contrôle des collaborateurs (chefs de bureau et sous-directeurs)
 - Formulation des attentes en matière de productivité
 - Mise en place et surveillance des règles de coopération
 - Transmission des informations
 - Délégation de tâches
- Coordination et contrôle des performances des bureaux
- Définition des priorités
- Accompagnement dans la conception des missions professionnelles des services
- Impulsion et adoption des décisions concrètes et exercice des responsabilités à cet égard
- Organisation de l'infrastructure et structuration, selon les objectifs et les résultats visés, des processus de travail dans la direction

Élaboration des objectifs stratégiques

- Définition des objectifs en lien avec la hiérarchie
- Adoption des objectifs d'un commun accord avec les sous-directeurs et les chefs de bureau
- Conduite des examens d'évaluation dans la direction
- Contrôle de réalisation des objectifs
 - Entretiens individuels
 - Discussions de projet
 - Visites de service

Élaboration des objectifs au niveau de la direction en fonction du modèle

- Définition des objectifs en lien avec les cadres de la direction
- Adoption des objectifs d'un commun accord avec les sous-directeurs et les chefs de bureau
- Contrôle de réalisation des objectifs
 - Entretiens individuels
 - Discussions de projet
 - Visites de services

Coordination des ressources

- Coordination et contrôle du budget de la direction
- Coordination de l'affectation des ressources humaines au niveau de la direction

Gestion des ressources humaines

- Coordination des procédures de gestion prévisionnelle des effectifs et de développement au sein de la direction
- Décisions d'affectation

- Instance supérieure de recours (règlement et prévention des conflits)
- Motivation des collaborateurs
 - Retour d'information positif
 - Critique constructive
 - Association des bureaux aux processus de décision
- Promotion de l'évolution professionnelle et personnelle des collaborateurs de la direction ; au besoin, coordination de mesures de développement des ressources humaines
- Conduite des entretiens d'évaluation avec les sous-directeurs
- Notation et évaluation dans le cadre de la rémunération aux résultats (*Leistungsbezahlung*) prévue dans la convention collective
- Renforcement de l'esprit d'équipe dans la direction
- Défense des intérêts sociaux des collègues
- Instauration d'un climat de travail interne égalitaire et non discriminatoire
- Règlement des conflits entre sous-directeurs / chefs de bureau et entre collaborateurs des différents services de la direction et recherche de solutions constructives en tant que degré d'une stratégie de réponse graduée
- Synthèse des différents intérêts au niveau des sous-directions et étude de stratégies de résolution
- Conduite des consultations au niveau de la direction
- Animation des processus de décision

Représentation

- Représentation de la direction/du ministère
 - En interne, en tant qu'instance de mise en œuvre d'une stratégie de réponse graduée
 - Sur le territoire national et à l'étranger / dans le cadre de la coopération au sein de comités/organisations et commissions au niveau national et international
- Gestion et coordination de la coopération et de la communication de la direction
 - Vis-à-vis des autres directions
 - Vis-à-vis des autres départements
 - Vis-à-vis des partenaires de coopération

Gestion du changement

- Impulsion et maintien des processus d'innovation et d'apprentissage
 - Impulsion et mise en œuvre des changements
 - Élaboration de concepts (en fonction des objectifs stratégiques et des priorités d'action du ministère)
 - Mise sur pied de projets
 - Pilotage de missions spéciales
 - Instauration d'une culture propice à l'innovation
-

Compétences de méthode (Qualification clé)	Brève définition
Compétence de stratégie	Une personne présente une <i>compétence de stratégie</i> lorsqu'elle est en mesure d'élaborer des scénarios prospectifs réalistes dans son propre domaine de travail et d'en déduire des modes opératoires concrets.
Raisonnement analytique/systémique	Un <i>raisonnement analytique/systémique</i> permet de différencier entre des situations même complexes, de les analyser, d'en reconnaître les interactions éventuelles et le contexte qui y est associé.
Résolution de problèmes	Être <i>compétent en résolution de problèmes</i> signifie appliquer une démarche systématique et analytique pour élaborer des solutions, mettre en évidence plusieurs solutions alternatives et leur importance concrète respective en les justifiant.
Capacité d'organisation	La <i>capacité d'organisation</i> signifie être capable d'atteindre systématiquement les objectifs réalistes qui ont été fixés en faisant preuve de clarté dans l'organisation, la planification et la définition des priorités.
Compétence d'animation	La <i>compétence d'animation</i> signifie être capable d'atteindre en un laps de temps raisonnable, dans le cadre de discussions en groupe, des résultats constructifs en se focalisant sur l'objectif et en considérant la dynamique collective. Cette compétence suppose de maîtriser les techniques d'animation, notamment l'emploi de médias et d'outils (jeux de cartes, par exemple).
Compétences rhétoriques	On entend par <i>compétences rhétoriques</i> le fait d'être capable, par son aisance verbale, son assurance et sa capacité d'expression non verbale, de susciter l'attention et l'intérêt de son auditoire et de lui transmettre des faits de manière ciblée et compréhensible.
Aptitude au management par objectifs	Être apte au <i>management par objectifs</i> signifie être disposé et capable d'élaborer (éventuellement en commun) des objectifs, de les fixer clairement, de contrôler leur mise en œuvre et au besoin, d'y apporter son appui en temps voulu.

Compétences sociales (Qualification clé)	Brève définition
Faculté d'identification	La <i>faculté d'identification</i> signifie être en mesure de se mettre à la place d'autrui, ce qui implique d'une part de se mettre concrètement à la place des autres et d'autre part, de ressentir leurs émotions et de les partager.
Capacité de communication	La <i>capacité de communication</i> signifie être capable, à partir d'une analyse émotionnelle de la communication actuelle, d'agir sur la personne ou sur la situation en se focalisant sur le destinataire.
Capacité à motiver	La <i>capacité à motiver</i> signifie être capable d'inciter d'autres personnes, par l'exemplarité ou en les aidant, à mieux exécuter leur mission propre (à se passionner pour elle) et à renforcer leur engagement.
Capacité de gestion des conflits	La <i>capacité de gestion des conflits</i> signifie être capable de reconnaître une situation conflictuelle, de nouer un dialogue actif et de mettre sur pied des procédures constructives de règlement.
Capacité à s'imposer	La <i>capacité à s'imposer</i> signifie être capable de parvenir à son objectif par des moyens raisonnables et une démarche stratégique et tactique rationnelle.
Capacité d'unification	La <i>capacité d'unification</i> signifie pour une personne qu'elle est capable de rassembler en une ligne commune des points de vue contraires, dans des situations délicates. Ce faisant, la personne amène les parties concernées à une considération et une attention mutuelles.
Esprit d'équipe	L' <i>esprit d'équipe</i> signifie prendre en charge et mettre en œuvre loyalement des objectifs collectifs, accepter les règles du jeu de la coopération au sein de l'équipe, motiver et aider les membres de l'équipe à « jouer collectif ».
Management participatif	Le <i>management participatif</i> implique de connaître les méthodes de gestion participative et d'être capable de les mettre en œuvre.

Compétences personnelles (qualification clé)	Brève définition
Créativité	On entend par <i>créativité</i> la capacité d'une personne à élaborer des idées nouvelles et innovantes et à sortir des sentiers battus.
Conscience des responsabilités	La <i>conscience des responsabilités</i> implique d'avoir une vue claire et précise de ses propres attributions et la ferme résolution de les mettre en œuvre, ainsi que d'avoir du recul sur ses actes et points de vue propres et sur ceux des personnes co-responsables et au besoin, de les corriger.
Résistance	Une personne fait preuve de <i>résistance</i> lorsqu'elle ne perçoit que rarement les sollicitations professionnelles comme excessives et qu'elle réussit à accomplir ses missions et tâches en dépit du stress ressenti.
Intégrité	On entend par <i>intégrité</i> le fait, pour un cadre, d'aller vers les autres en toute confiance et transparence et de faire preuve de loyauté et de justice.
Volonté de performance / automotivation	La <i>volonté de performance et l'automotivation</i> caractérisent une personne capable de s'identifier à l'organisation et, de son propre chef, de mettre la totalité de ses capacités propres au service de la mission à accomplir.
Assurance et maîtrise de soi	<i>L'assurance et la maîtrise de soi</i> correspondent à la capacité d'une personne à diffuser autour d'elle un sentiment de grande confiance en soi, même dans les situations délicates.
Aptitude à décider	On entend par <i>aptitude à décider</i> le fait qu'une personne soit capable de mener une réflexion intensive sur des possibilités d'action, de parvenir rapidement à une décision motivée et ce faisant, de montrer une certaine disposition à décider, même en l'absence de certitude absolue.

Exemples de questions à poser en entretien

Capacité d'unification

La capacité d'unification signifie pour une personne qu'elle est capable de rassembler en une ligne commune des points de vue contraires, dans des situations délicates. Ce faisant, la personne amène les parties concernées à une considération et une attention mutuelles.

1. Un groupe de travail interne est placé sous votre responsabilité pour mener à bien une mission de projet. Il est prévisible que lors de la première réunion de travail, imminente, les membres du groupe feront valoir chacun des intérêts très différents, propres à leur direction. Comment allez-vous procéder ?
2. Sur quels atouts personnels pouvez-vous jouer lorsqu'il s'agit de trouver un équilibre entre des intérêts différents ?
3. Que faites-vous si votre supérieur immédiat et ses représentants expriment des attentes contraires vis-à-vis de votre travail ?

Esprit d'équipe

L'esprit d'équipe signifie prendre en charge et mettre en œuvre loyalement des objectifs collectifs, accepter les règles du jeu de la coopération au sein de l'équipe, motiver et aider les membres de l'équipe à « jouer collectif ».

1. Un employé de votre service se plaint auprès de vous de ce que travaillant à des tâches très spécifiques, il se sent isolé de ses collègues. Comment traitez-vous cette question ?
2. Selon vous, qu'est-ce qui caractérise un bon esprit d'équipe ?
3. Outre les exigences professionnelles, il faut aussi faire preuve d'aptitudes à coopérer ; selon vous, qu'est-ce qui importe en particulier en la matière ? Pouvez-vous citer, à partir de votre propre expérience, un ou deux exemples de travail en équipe vraiment réussi ?
4. Si l'on interrogeait vos anciens collègues sur leur coopération avec vous, que mettraient-ils particulièrement en avant selon vous ?
5. Si vous deviez juger la qualité de coopération au sein d'un groupe, quels aspects retiendriez-vous ?
6. Esprit d'équipe et ambition personnelle sont-ils conciliables, ou sont-ils plutôt exclusifs ? Dans quel type de travail pensez-vous donner, en solitaire, le meilleur de vous-même ?
7. D'après votre expérience, quels individus éprouvent plus particulièrement des difficultés à coopérer au sein d'une équipe ?

Capacité de gestion des conflits

La capacité de gestion des conflits signifie être capable de reconnaître une situation conflictuelle, de nouer un dialogue actif et de mettre sur pied des procédures constructives de règlement.

1. Y a-t-il quelque chose qui vous gêne systématiquement dans le comportement d'autrui ? Dans l'affirmative, comment y réagissez-vous ?
2. Vous est-il arrivé d'avoir des collègues ou des collaborateurs avec lesquels vous ne vous entendiez absolument pas ? Quelles pouvaient en être les causes ?
3. En tant que cadre, il est fréquent de devoir endosser des rôles différents ou représenter des intérêts différents. Qu'est-ce qui pourrait probablement être source de conflits d'après vous ? Comment tenteriez-vous de les régler ?
4. Comment réglez-vous un conflit entre vous et l'un de vos collaborateurs lorsque ses récriminations parviennent à vos oreilles sans que l'intéressé s'adresse à vous directement ?
5. Quelles mesures pouvez-vous prendre pour détecter en amont une source de conflit ?

Goût pour les contacts

Le goût pour les contacts correspond à la capacité, pour une personne, d'aller au-devant de personnes connues et inconnues, de nouer des liens et de les entretenir, de constituer activement des réseaux professionnels et privés et de les entretenir.

1. Estimez-vous avoir du goût pour les contacts ? Dans l'affirmative, comment en arrivez-vous à cette déduction ?
2. Estimez-vous que des activités extra-professionnelles communes avec vos collaborateurs soient utiles pour promouvoir la coopération au travail ?
3. De quelle manière parvenez-vous à établir des contacts, lors d'un changement de poste, avec vos nouveaux collègues ?

Capacité d'organisation / Gestion de projet / Gestion du temps

La capacité d'organisation signifie être capable d'atteindre systématiquement les objectifs réalistes qui ont été fixés en faisant preuve de clarté dans l'organisation, la planification et la définition des priorités.

1. Comment procédez-vous lorsque vous voulez organiser votre journée de travail de façon à avoir tout réglé, si possible, le soir-même ?
2. Utilisez-vous des outils pratiques quels qu'ils soient pour gérer votre temps ou vos rendez-vous ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons les avoir choisis ?
3. Avez-vous déjà constaté chez vous une tendance à remettre à plus tard certaines tâches précises ? Disposez-vous d'un moyen qui vous aide à vaincre cette tendance ?

4. Lorsqu'une tâche complexe exige que vous disposiez d'informations, quels outils, sources, etc., utilisez-vous d'ordinaire ?
5. Vous est-il déjà arrivé de vivre un dilemme et de devoir arbitrer entre deux critères de qualité de votre travail (entre investissement et utilité, par exemple) ? Qu'est-ce qui vous a alors aidé à prendre votre décision ?
6. Vous est-il arrivé d'être au point mort dans votre travail – dans un projet, par exemple –, ou de tourner en rond ? Dans l'affirmative, qu'est-ce qui vous a aidé à repartir ?

Raisonnement analytique/systemique

Un raisonnement analytique/systemique permet de différencier entre des situations même complexes, de les analyser, d'en reconnaître les interactions éventuelles et le contexte qui y est associé.

1. Lorsque vous n'êtes pas certain de déterminer, parmi plusieurs tâches, celles qui sont prioritaires à un moment donné, quels critères retenez-vous pour prendre votre décision ?
2. Décrivez une situation de votre parcours antérieur, dans laquelle les choses n'ont pas tourné comme elles auraient dû. Qu'avez-vous fait pour analyser la situation ? Comment l'avez-vous gérée globalement ?
3. Que faites-vous quand votre hiérarchie a pris une décision qui, selon vous, a des répercussions négatives sur les autres directions ?

Capacité de résistance

Une personne fait preuve de résistance lorsqu'elle ne perçoit que rarement les sollicitations professionnelles comme excessives et qu'elle réussit à accomplir ses missions et tâches en dépit du stress ressenti.

1. Quels exemples de cas concrets où vous avez eu le sentiment de toucher aux limites de votre capacité de résistance vous viennent à l'esprit ?
2. Qu'est-ce qui est le plus susceptible de déclencher chez vous un sentiment comme le stress ? Que faites-vous en pareille situation ?
3. Quels retours vos supérieurs hiérarchiques vous ont-ils donné par le passé sur votre efficacité et votre capacité de résistance ?

Compétence de stratégie / Disposition au changement

Une personne présente une compétence de stratégie lorsqu'elle est en mesure d'élaborer des scénarios prospectifs réalistes dans son propre domaine de travail et d'en déduire des modes opératoires concrets.

1. Regardons vers l'avenir : quels enjeux décisifs vont-ils se poser à une entreprise/organisation comme la nôtre dans les dix prochaines années ?
2. Quels changements, dans votre vie personnelle et professionnelle, vous ont semblé particulièrement décisifs ?
3. De nos jours, la rapidité des processus de changement induit de la peur chez nombre de personnes. D'après vous, à quoi cela tient-il surtout ?
4. Votre style d'encadrement a-t-il changé au fil du temps ? À quoi cela a-t-il tenu ?

Volonté de performance / automotivation

La volonté de performance et l'automotivation caractérisent une personne capable de s'identifier à l'organisation et, de son propre chef, de mettre la totalité de ses capacités propres au service de la mission à accomplir.

1. En fonction de quelles considérations décidez-vous de ce que vous voulez faire par vous-même et de ce dont vous préférez ne pas vous embarrasser ?
2. Quelles sont à vos yeux les conditions de travail optimales qui vous permettent d'accomplir au mieux votre travail ?
3. Il y a parfois des jours où tout semble aller de travers. Que faites-vous pour enrayer le processus une fois pour toutes ?
4. Supposons que cette semaine compte exceptionnellement huit jours : que feriez-vous de cette journée supplémentaire ?

Capacité à s'imposer

La capacité à s'imposer signifie être capable de parvenir à son objectif par des moyens raisonnables et une démarche stratégique et tactique rationnelle.

1. Avez-vous souvenir d'une situation dans laquelle vous avez réussi à vous imposer face aux autres ? Quelles sont les qualités qui vous ont alors aidé ?
2. Comment faites-vous pour vous imposer dans les situations délicates ? Quels sont vos atouts en pareilles circonstances ?
3. Vous êtes chargé de mettre en place et d'exécuter une mesure impopulaire qui concerne sinon tous les agents du ministère, du moins un bon nombre, et qui exige la participation des autres membres de l'encadrement. Comment procédez-vous ?

Aptitude au management par objectifs

Être apte au management par objectifs signifie être disposé et capable d'élaborer (éventuellement en commun) des objectifs, de les fixer clairement, de contrôler leur mise en œuvre et au besoin, d'y apporter son appui en temps voulu.

1. Pourriez-vous faire état d'un événement dans lequel le succès d'autrui a été imputable en grande partie à votre action ?
2. Quelles sont à votre connaissance les situations les plus délicates auxquelles on est aujourd'hui confronté en tant que supérieur hiérarchique ? Quel serait le meilleur comportement à avoir à chaque fois ?
3. Supposons que l'on interroge vos collaborateurs sur votre style de direction : dans l'idéal, que répondraient-ils ?
4. Les consultations font partie du quotidien d'un cadre. Quelles règles du jeu fixeriez-vous pour vos réunions ?
5. Qu'est-ce qui distingue un cadre performant de nos jours ?
6. Selon vous, qu'est-ce qui est important dans la coopération avec les supérieurs hiérarchiques et comment doit être votre future hiérarchie ?
7. Quelles sont vos expériences en matière de conduite, de direction et d'organisation de personnes ou de groupes ?
8. Quels éléments essentiels sont, de votre point de vue, indispensables pour travailler par objectifs ?
9. Parfois, les choses ne bougent que lorsqu'on fait pression sur autrui. Qu'en pensez-vous ?

Conscience des responsabilités / Esprit d'entreprise

La conscience des responsabilités implique d'avoir une vue claire et précise de ses propres attributions et la ferme résolution de les mettre en œuvre, ainsi que d'avoir du recul sur ses actes et points de vue propres et sur ceux des personnes co-responsables et au besoin, de les corriger.

1. Si vous examinez le poste à pourvoir, en quels points le raisonnement et l'attitude économiques peuvent-ils, selon vous, jouer un rôle particulier ?
2. Comment définiriez-vous le concept de « culture d'entreprise » ?
3. Qu'associez-vous au mot-clé « orientation clients » ?
4. Comment une organisation comme la nôtre peut-elle savoir si ses clients internes/externes sont ou non satisfaits ?
5. Si vous considérez certaines entreprises ou grandes organisations performantes, existe-il quelques qualités qui leur sont communes ?

Faculté d'identification

La faculté d'identification signifie être en mesure de se mettre à la place d'autrui, ce qui implique d'une part de se mettre concrètement à la place des autres et d'autre part, de ressentir leurs émotions et de les partager.

1. Qu'est-ce qui vous intéresse particulièrement chez les autres ?

2. Quelle importance les sentiments revêtent-ils, selon vous, dans la vie quotidienne au travail ? Pensez-vous que les sentiments doivent jouer un rôle dans la vie professionnelle ?
3. À quels aspects du langage corporel êtes-vous attentif dans un entretien ?

Capacité de communication

La capacité de communication signifie être capable, à partir d'une analyse émotionnelle de la communication actuelle, d'agir sur la personne ou sur la situation en se focalisant sur le destinataire.

1. Dans quelles circonstances avez-vous eu l'occasion jusqu'ici d'avoir des contacts fréquents ou de travailler en étroite coopération avec certaines personnes ?
2. Quels sont vos passe-temps ? Quelles activités sociales pratiquez-vous ?
3. Employez-vous consciemment des figures et des techniques de dialogue. Dans l'affirmative, lesquelles ?

Aptitude à décider

On entend par aptitude à décider le fait qu'une personne soit capable de mener une réflexion intensive sur des possibilités d'action, de parvenir rapidement à une décision motivée et ce faisant, de montrer une certaine disposition à décider, même en l'absence de certitude absolue.

1. Vous qualifieriez-vous de décideur et dans l'affirmative, pourquoi ?
2. Comment parvenez-vous à exploiter à fond la marge de manœuvre disponible ?
3. Comment procédez-vous pour assurer la transparence de vos décisions ?
4. Vous êtes-vous déjà trouvé dans la situation d'avoir pris une mauvaise décision ? Dans l'affirmative, avec quelle fréquence/intensité y avez-vous songé les jours suivants ?

Management participatif

Le management participatif implique de connaître les méthodes de gestion participative et d'être capable de les mettre en œuvre.

1. Comment vous assurez-vous que les informations nécessaires à l'exécution des tâches sont correctement parvenues à vos collaborateurs ?
2. Avec quels outils pratiquez-vous et encouragez-vous le travail d'équipe ?
3. Lorsque vous constatez un déficit très net de productivité chez quelqu'un, comment organisez-vous la réaction à avoir ? À quoi êtes-vous particulièrement attentif ?

Capacité à motiver

La capacité à motiver signifie être capable d'inciter d'autres personnes, par l'exemplarité ou en les aidant, à mieux exécuter leur mission propre (à se passionner pour elle) et à renforcer leur engagement.

1. Quels comportements de cadres ressentez-vous comme particulièrement frustrants et comment peuvent-ils être évités ?
2. Comment motivez-vous votre équipe ? Qu'est-ce qui vous motive ?
3. Quelles mesures concrètes de cadres vous paraissent-elles propres à renforcer la motivation des collaborateurs ?

Compétence de stratégie

Une personne présente une compétence de stratégie lorsqu'elle est en mesure d'élaborer des scénarios prospectifs réalistes dans son propre domaine de travail et d'en déduire des modes opératoires concrets.

1. Dans l'hypothèse où vous seriez retenu pour le poste mis en recrutement, quels objectifs à long terme verriez-vous pour ce nouveau travail ?
2. Vous est-il déjà arrivé que des questions professionnelles, qui vous semblaient bien avoir été préparées, n'aient pas donné pas le résultat escompté ?
 - De quelles questions s'agissait-il ?
 - Pourquoi ?
 - Quelles conséquences en tirez-vous ?
3. Imaginez que vous soyez en train de préparer, au nom de votre direction, un séminaire scientifique sur un projet juridique majeur censé commencer lundi et susciter un vif intérêt médiatique. Vendredi matin, le principal intervenant se décommande. Que faites-vous ?

Résolution de problèmes

Être compétent en résolution de problèmes signifie appliquer une démarche systématique et analytique pour élaborer des solutions, mettre en évidence plusieurs solutions alternatives et leur importance concrète respective en les justifiant.

1. Afin de présenter la nouvelle convention collective, vous avez organisé, à l'intention de tous les agents qui en relèvent et des supérieurs hiérarchiques du ministère, des sessions d'information qui dureront à chaque fois une journée entière et seront animées par un intervenant extérieur. Vous avez mené à bien les nombreux préparatifs d'organisation lorsque peu avant le début de la première session, deux agents à temps partiel vous annoncent que pour des raisons familiales, ils doivent impérativement être de retour chez eux à 13 heures au plus tard. Comment réglez-vous ce problème ?

2. Vous disposez pour une action d'un budget qui ne représente que 30 % du montant dont vous avez besoin. Comment procédez-vous ?

