



# Planification de la relève et des carrières

## Guide

Office du personnel

Octobre 2021



## Sommaire

Concept .....	3
<b>1. Situation initiale .....</b>	<b>4</b>
1.1 Stratégie relative au personnel .....	4
1.2 Etat actuel de la planification de la relève et des carrières .....	4
1.3 Nécessité d'agir .....	4
<b>2. Aspects fondamentaux de la planification de la relève et des carrières .....</b>	<b>5</b>
2.1 Définitions et délimitation .....	5
2.2 Objectifs, opportunités et facteurs clés de réussite .....	5
<b>3. Processus principal .....</b>	<b>6</b>
3.1 Analyser l'unité administrative .....	7
3.2 Elaborer des bases .....	9
3.3 Détecter le potentiel .....	10
3.4 Confirmer le potentiel .....	11
3.5 Développer le potentiel .....	12
3.6 Promouvoir le potentiel .....	13
<b>4. Approches globales .....</b>	<b>13</b>
4.1 Approche globale au sein d'une même Direction .....	13
4.2 Approche interdirectionnelle .....	14
<b>5. Groupe-cible pour la planification de la relève et des carrières .....</b>	<b>14</b>
5.1 Portefeuille pour la planification de la relève et des carrières .....	16

## Concept

Le présent concept a été élaboré en 2017 avec un groupe de travail interdirectionnel, sous la direction de l'Office du personnel et avec des contributions des centres d'orientation professionnelle et personnelle du canton de Berne. Les personnes suivantes étaient représentées dans ce groupe de travail:

- Nick Marx, responsable RH à la JCE,
- Sarah Maurer, responsable RH suppléante à l'INS,
- Peter Utz, responsable du Développement du personnel à la TTE,
- Walter Roth, responsable du Développement du personnel au beco,
- Beatrice Rindlisbacher, responsable RH à l'Intendance des impôts,
- Stefan Rupp, responsable RH à l'OCRN,
- Christa Künzli, responsable Conseil et développement à l'Université de Berne

Le présent concept esquisse les fondements de la planification de la relève et des carrières. Il sert de référence à l'Office du personnel pour conseiller les unités administratives et les services des ressources humaines (RH) dans leurs activités de planification de la relève et des carrières et pour mettre à leur disposition les outils correspondants.

## 1. Situation initiale

### 1.1 Stratégie relative au personnel

La planification de la relève et des carrières (ci-après PRC) a été formulée comme suit sous forme de mesure dans la Stratégie relative au personnel du canton de Berne 2016 à 2019: « Introduire un dispositif décentralisé de planification de la relève et des carrières pour les cadres et les spécialistes (conception des bases correspondantes et conseil aux services du personnel par l'Office du personnel) ».

### 1.2 Etat actuel de la planification de la relève et des carrières

Quelques offices ont déjà mis en place une planification de la relève (p. ex. OED ou OCRN) ou prévu de le faire (beco). Différents offices ont par ailleurs instauré un système « junior/senior » au titre de la planification de la relève (p.ex. POCA, Intendance des impôts).

Mais dans de nombreuses unités administratives, il manque encore une approche structurée pour identifier et faire évoluer les agents et agentes présentant un potentiel. Il existe aussi des incertitudes sur la question du « potentiel » : de quoi s'agit-il précisément, et comment le détecter?

### 1.3 Nécessité d'agir

Les agents et agentes de l'administration cantonale sont interrogés dans le cadre du sondage du personnel - ou le cas échéant dans le cadre du suivi des départs - sur leur satisfaction par rapport aux possibilités de développement et de carrière. Les résultats de ces enquêtes montrent que les personnes interrogées émettent des critiques à ce sujet. Ainsi les possibilités d'évolution (de carrière) ont-elles obtenu des évaluations très basses, par exemple, dans le suivi des départs de 2015 et de 2016. Dans le sondage du personnel de 2015, les possibilités de développement ont été nettement moins bien notées que celles offertes par les entreprises entrant dans l'analyse comparative.

L'évolution démographique va entraîner dans les années à venir une augmentation du nombre de départs à la retraite et une compétition accrue pour attirer une main-d'œuvre qualifiée. Ces tendances se feront également sentir pour l'employeur canton de Berne, et il sera d'autant plus important dans ce contexte de fidéliser le personnel de qualité. Le canton de Berne doit donc s'efforcer d'empêcher que ces « potentiels » ne le quittent trop vite pour un autre employeur.

Divers facteurs permettent de s'attacher des collaborateurs et collaboratrices de qualité. Selon l'étude mondiale sur la main-d'œuvre réalisée en 2016<sup>1</sup>, ceux qui concernent le marché suisse sont les suivants (par ordre d'importance décroissante) : conditions de rémunération attrayantes, possibilités d'évolution de carrière, proximité du lieu de travail, sécurité de l'emploi, activités stimulantes, possibilités de formation et de perfectionnement, compétences des collègues. Le classement des facteurs de fidélisation importants varie d'année en année, mais les critères « évolution de carrière » et « activités stimulantes » sont systématiquement mentionnés et influent par conséquent de manière positive sur l'attachement du personnel à son employeur.

---

<sup>1</sup> Willis Towers Watson Global Workforce Study 2016

## 2. Aspects fondamentaux de la planification de la relève et des carrières

### 2.1 Définitions et délimitation

La « **planification de la relève** » désigne le processus systématique, fondé sur les besoins, qui vise à pourvoir des postes clés en interne. La « **planification des carrières** », quant à elle, identifie les fonctions (direction, spécialiste, projet) que des agents et agentes pourraient exercer dans l'unité administrative au fil de leur évolution professionnelle.

Le présent concept n'indique que les possibilités qui existent au sein d'une unité administrative ou de l'administration cantonale ; il n'aborde pas celles qui sont offertes à l'extérieur de l'administration cantonale. De plus aucun outil informatique destiné à assister la planification de la relève et des carrières n'a été évalué ici, car il sera plus judicieux de le faire seulement le cadre du projet de progiciel de gestion intégré (PGI).

### 2.2 Objectifs, opportunités et facteurs clés de réussite

#### Objectifs de l'unité administrative

- La planification de la relève et des carrières met en évidence les étapes potentielles de développement et de carrière, et montre les processus pertinents.
- Elle identifie clairement les conditions préalables que les agents et agentes doivent satisfaire pour franchir une étape potentielle dans leur développement et leur carrière.
- Elle explique comment détecter le potentiel des agents et agentes.

#### Opportunités

- La PRC permet aux agents et agentes à potentiel de se faire une idée des possibilités d'évolution éventuelles, ce qui leur ouvre des perspectives attrayantes et peut se répercuter de manière positive sur leur motivation et leur décision de rester dans leur organisation.
- Grâce à la PRC, les agents et agentes bénéficient d'un feedback substantiel sur leur potentiel et leurs domaines de développement personnels.
- Avec la PRC, les unités administratives qui prévoient des vagues de départs à la retraite ou enregistrent d'une manière générale des fluctuations importantes de personnel peuvent exposer clairement les postes qui se libèrent et éventuellement les repourvoir en interne. Les candidatures internes permettent d'éviter d'onéreux processus de recrutement (p.ex. chasseurs de têtes) et d'économiser des mesures de marketing.
- Grâce à la PRC, les unités administratives parviennent mieux à fidéliser des personnes clés sur le long terme.
- La PRC permet d'améliorer la systématique, le professionnalisme et la compréhensibilité des procédures de sélection et de développement.
- La PRC permet de prévenir la perte de savoir dans les unités administratives.

#### Facteurs clés de réussite

- La PRC ne doit pas mener à une focalisation sur les seuls agents et agentes qui présentent un potentiel ; les autres collaborateurs et collaboratrices doivent eux aussi bénéficier de mesures de développement.

- Le retour d’information sur le potentiel doit être valorisant et reposer sur des critères d’évaluation clairs, faute de quoi il ne sera pas pris au sérieux ou, s’il est critique, il vexera ou démotivera les personnes concernées.
- Les unités administratives doivent veiller à disposer de suffisamment de possibilités d’évolution à proposer aux agents et agentes à potentiel. En effet, les personnes qui ont été identifiées comme présentant un potentiel s’attendent à franchir certaines étapes dans les années qui suivent, et si les possibilités de développement sont limitées, il vaut mieux renoncer à mettre en place une PRC.
- Il faut communiquer clairement aux personnes possédant un potentiel qu’elles doivent elles aussi contribuer à leur progression professionnelle.
- Les unités administratives doivent avoir une représentation claire de leurs exigences quant aux différentes carrières (de direction, de spécialiste ou de projet) et de ce qu’elles entendent par « potentiel ». Sinon, leurs choix seront subjectifs et manqueront de transparence.
- Les unités administratives doivent être ouvertes à des carrières transversales, c’est-à-dire se montrer disposées à mettre leur potentiel à la disposition d’autres domaines, sections ou unités administratives. S’il règne par exemple une mentalité cloisonnée dans les sections, il sera difficile d’y implanter la planification de la relève et des carrières dans l’esprit du présent concept.

### 3. Processus principal

Les unités administratives (UA) qui souhaitent mettre en œuvre une planification de la relève et des carrières peuvent suivre cette procédure :

	➔					
	1. Analyser UA	2. Elaborer les bases	3. Identifier le potentiel	4. Confirmer le potentiel	5. Développer le potentiel	6. Promouvoir le potentiel
<b>Quand?</b>	en situation	en situation	EEP comme déclencheur	d’ici avril au plus tard	intégrer à l’EEP	en continu
<b>Qui?</b>	RH & D	RH	SH & CO	RH & D	CO & SH	CO & SH
	Le service RH est généralement responsable du projet et du processus, il amorce les étapes nécessaires, prépare les informations de manière claire et accompagne ce processus selon les rôles définis.					
<b>Outil Office du personnel</b>	Conseil Office du personnel	Conseil Office du personnel	Explications sur le formulaire EEP Profils d’exigences	Portefeuille Récapitulation de la planification de la relève	Mi-temps EEP et EEP	Récapitulation de la planification de la relève

D = direction de l’unité administrative / SH = supérieur/e hiérarchique / CO =collaborateur ou collaboratrice

Les étapes 1 et 2 sont effectuées une seule fois par l’unité administrative.

Les étapes 3 à 4 sont réalisées selon les besoins, une fois par an si nécessaire, pour les collaborateurs et collaboratrices qui n’ont encore jamais bénéficié d’une détection de potentiel.

Les étapes 5 et 6 sont effectuées en continu, dans le cadre de l’entretien d’évaluation périodique (EEP). Un bilan est dressé au bout de 3 ans au maximum, pour examiner la nécessité de maintenir les mesures de développement.

### 3.1 Analyser l'unité administrative

Dans une première étape, l'unité administrative - ou plus précisément sa direction - doit se faire une idée de sa situation : il s'agit de déterminer elle a besoin de prendre des mesures de planification de la relève et des carrières.

Les **indicateurs** suivants montrent qu'il serait bénéfique pour l'unité administrative d'investir dans de telles mesures :

- **Départs « douloureux »**  
L'unité administrative a enregistré de fortes fluctuations de personnel les années précédentes, perdant ainsi des collaborateurs et collaboratrices qu'elle aurait aimé conserver. A leur départ, ces personnes ont indiqué (p. ex. dans le cadre du suivi des départs) que leur organisation n'offrait pas suffisamment de possibilités d'évolution.
- **Gros potentiel**  
L'unité administrative est consciente qu'elle dispose de nombreux collaborateurs et collaboratrices possédant un potentiel considérable et qu'elle aimerait les garder à moyen terme.
- **Evolution démographique**  
Des personnes clés possédant un savoir crucial vont partir à la retraite dans les années à venir et la relève peut être assurée de manière appropriée par des solutions internes.
- **Sondage du personnel**  
Dans le cadre du sondage du personnel, les possibilités d'évolution et de carrière ont été évaluées de façon négative ou la note qui leur a été attribuée a nettement baissé.

Si la direction de l'unité administrative conclut qu'elle doit adopter des mesures, il lui reste à déterminer si elle peut offrir aux agents et agentes à potentiel, outre les possibilités habituelles de développement du personnel (voir chap. 3.5), **des possibilités attrayantes d'évolution assorties d'incitations financières**. Il s'agit à cet égard de différencier les réelles **possibilités de promotion** (système « Junior/Confirmé/Senior », évolution vers un poste clé) et les autres **possibilités d'évolution** (suppléances, projets, perfectionnements).

Les différentes possibilités d'évolution assorties d'incitations financières sont décrites ci-après :

#### **Système « Junior/Confirmé/Senior »**

Dans un tel système échelonné, les postes sont répartis entre différents niveaux et décrits dans l'état des postes. Les niveaux se différencient par la complexité des tâches, les responsabilités et les connaissances spécialisées nécessaires. Des évolutions sont possibles au sein de l'état des postes lorsque les conditions requises sont remplies. Le système de rémunération de l'administration cantonale, avec les descriptions des fonctions-type, permet le classement différencié des postes d'un même groupe fonctionnel : il existe ainsi, par exemple, des collaborateurs et collaboratrices spécialisés dans les classes de traitement 8 à 16 ou des collaborateurs et collaboratrices scientifiques dans les classes de traitement 21 à 23. Dans certains cas, les différents niveaux sont décrits explicitement dans des descriptions de fonctions-type spécifiques. Le système échelonné « Junior/Confirmé/Senior » convient surtout pour les fonctions spécialisées.

#### **Exemples de bonne pratique**

Office des assurances sociales :

- Junior : Collaborateur(trice) spécialisé(e). Traitement de cas simples ou sous le contrôle du supérieur ou de la supérieure hiérarchique.

- Confirmé : Collaborateur(trice) spécialisé(e) (2 classes de traitement au-dessus de Junior). Traitement autonome de tous les travaux relevant du domaine. Plusieurs années d'expérience pratique sont requises.
- Pas de niveau Senior ou alors en lien avec des tâches de direction et classé dans une fonction-type de dirigeant.

Intendance des impôts :

- Junior : Agent(e) de taxation. Taxation ne présentant pas d'exigences particulières.
- Confirmé : Agent(e) de taxation (2 classes de traitement au-dessus de Junior). Taxation posant de plus grandes exigences et requérant un domaine de tâches plus vaste.
- Senior : Agent(e) de taxation (3 classes de traitement au-dessus de Junior). Domaine de tâches complet et/ou tâches spéciales supplémentaires, p. ex. fonctions de direction technique de collaborateurs et collaboratrices.

### **Evolution vers des postes clés**

Les « postes clés » désignent les postes qui sont particulièrement critiques pour la réussite d'une unité administrative. Ils ne représentent qu'une minorité de tous les postes et peuvent se caractériser, par exemple, par un grand nombre de personnes subordonnées, une forte présence médiatique - souvent sur l'avant-scène politique, un remplacement difficile, etc. Une méthode simple pour déterminer les postes clés consiste à désigner comme tels toutes les fonctions dirigeantes et les fonctions de niveau « Senior ».

Pour les postes clés, la réglementation de la relève doit être planifiée à l'avance et il faut examiner les potentiels en interne. Ceux de ces postes qui nécessitent une relève à court ou moyen terme constituent des perspectives d'évolution intéressantes pour les agents et agentes présentant un potentiel.

### **Observation sur les postes de direction disponibles**

Dans une unité administrative où les supérieurs et supérieures hiérarchiques ont un très grand nombre de personnes subordonnées, on pourrait aussi définir des équipes de plus petite taille afin de créer des postes d'encadrement supplémentaires – à condition, bien sûr, que ce soit à la fois possible et judicieux du point de vue de l'organisation.

### **Suppléances**

Les suppléances offrent la possibilité d'assumer de nouvelles tâches ou d'avoir un aperçu d'une fonction avec davantage de responsabilités. La prise en charge de tâches supplémentaires ne doit pas obligatoirement se limiter à la durée de l'absence de la personne suppléée.

Le système de rémunération cantonal prévoit la possibilité d'indemniser les suppléances d'une durée indéterminée par l'octroi d'une classe de traitement ou d'échelons de traitement supplémentaires (cf. art. 36 OPers) lorsqu'une personne assume durablement les tâches et les compétences significatives d'un poste plus élevé dans la hiérarchie qui n'entrent pas dans le domaine d'activités de son propre poste.

Les Directions et la Chancellerie d'Etat peuvent indemniser, par le versement d'une allocation, l'exercice temporaire d'une suppléance en plus des attributions propres pendant une période de trois mois au moins (cf. art. 81 OPers).

### **Projets**

Un projet offre l'occasion idéale de se confronter à de nouvelles exigences, de développer l'expérience des fonctions de direction, de travailler de manière conceptuelle et de faire preuve de créativité. Le sys-

tème de rémunération cantonal permet notamment le versement d'une allocation de fonction ou l'affectation temporaire à un nouvel échelon de traitement pour la conduite de projets présentant des exigences nettement plus élevées que le poste habituel. Cette possibilité peut aussi s'appliquer à un niveau de classement inférieur aux fonctions spécifiques de chef(fe) de projet qui sont prévues dans les Descriptions des fonctions-type, par exemple au niveau du personnel scientifique. L'Office du personnel est compétent pour autoriser ces mesures après avoir vérifié que les conditions sont remplies.

### **Exemple de bonne pratique**

Office des immeubles et des constructions :

Les projets de construction diffèrent énormément, notamment, de par la complexité, les responsabilités et la durée. Le canton de Berne assume parfois la responsabilité de projets qui posent des exigences élevées (volume de projet > 300 mio CHF, groupes d'intérêts différents, controverses au niveau politique...). Les personnes qui dirigent ce type de projets peuvent être temporairement affectées à la fonction de chef(fe) de projet de construction d'envergure/de grande importance, qui correspond en partie au niveau d'affectation de la personne hiérarchique du niveau supérieur dans l'organisation.

### **Perfectionnement**

Les perfectionnements offrent de bonnes opportunités pour acquérir des connaissances supplémentaires, échanger avec des pairs, développer le réseau professionnel et élargir l'horizon personnel. Le système de rémunération de l'administration cantonale prévoit qu'une formation complémentaire qualifiée peut être récompensée par l'octroi d'échelons de traitement si elle peut être directement mise en œuvre dans l'exercice de la fonction (cf. art. 50 OPers).

De plus, le perfectionnement peut être soutenu par l'octroi de contributions ou de congés selon l'intérêt du service (cf. art. 172 ss OPers).

## **3.2 Elaborer des bases**

Si l'unité administrative dispose des possibilités d'évolution nécessaires pour les agents et agentes présentant un potentiel et qu'elle a la volonté d'investir du temps dans la conception et la réalisation de la planification de la relève et des carrières, alors elle peut passer à l'étape suivante.

Des bases sont nécessaires pour que les possibilités d'évolution offertes aux agents et agentes présentant un potentiel soient transparentes. Elles doivent être élaborées avant la mise en œuvre de la planification de la relève et des carrières, d'entente avec les organes concernés (p. ex. direction) et les fonctions spécialisées (p. ex. RH). Dans cette tâche, Les questions et idées directrices suivantes peuvent les guider dans cette tâche :

### **Système Junior/Confirmé/Senior**

- Pour quel domaine souhaitons-nous instaurer un système échelonné (p. ex. Junior/Confirmé/Senior) ?
- Quels sont les prérequis pour les différents niveaux (profil d'exigences) ?
- Comment voulons-nous rendre compte du système Junior/Confirmé/Senior en termes de salaire ? : Voici quelques exemples d'approches prometteuses de succès :
  - Une approche plus différenciée dans l'octroi d'échelons de traitement lié aux performances permet de mettre en évidence les différences dans l'évolution salariale. Il est ainsi possible d'accélérer une carrière en termes de salaire.

- Différenciation dans l'état des postes : ne pas affecter tous les postes au segment supérieur des classes de traitement et introduire des échelons (p. ex. système Junior/Confirmé/Senior)
- L'engagement d'une personne qui ne remplit pas encore toutes les exigences requises peut se traduire par l'affectation temporaire à un échelon de traitement inférieur à celui qui est prévu dans l'état des postes. Dans ce cas le cahier des charges doit être adapté en fonction de l'affectation.
- Unités de grande taille : représenter différents niveaux fonctionnels dans l'état des postes. Les vacances de postes résultant des fluctuations de personnel doivent être utilisées dans l'état des postes existant pour les évolutions de carrière des collaborateurs et collaboratrices.

### Evolution vers des postes clés

- De quels postes clés disposons-nous ? S'agit-il uniquement de postes de direction ou aussi de fonctions spécialisées? Les fonctions « senior » et les postes de direction sont-ils automatiquement des postes clés?
- Comment se présentent les profils d'exigences des postes clés ? Utilisons-nous les bases cantonales ou nos spécifications ?

### Suppléances

- Les suppléances existantes sont-elles vérifiées et éventuellement remplacées par des agents et agentes présentant un potentiel ?
- Que recouvre la fonction de suppléant/e ? S'agit-il plutôt d'une fonction de coordination ou d'une fonction plus vaste comprenant certains pouvoirs de décision ou des compétences thématiques ? Est-elle exercée toute l'année ou uniquement en cas d'absence ?
- Des fonctions de suppléance limitées dans le temps sont-elles envisageables (p. ex. suite à un congé de maternité) ?

### Projets

- Quels projets faut-il attribuer – ou non – aux agents et agentes présentant un potentiel dans le cadre de la planification de la relève et des carrières ? Quelles sont les conditions requises ?
- Qui décide de l'attribution des projets et quel est le processus correspondant ?

### Perfectionnement

- Quelles conditions doivent être remplies pour le financement d'un perfectionnement relativement important ?
- Faut-il financer un perfectionnement pour une fonction qui ne pourra être prise en charge qu'à l'avenir ?

## 3.3 Détecter le potentiel

Dans une première étape, **c'est au supérieur ou à la supérieure hiérarchique directe que revient la responsabilité** de détecter le potentiel de ses collaborateurs et collaboratrices. La détection d'un potentiel n'est toutefois pas une évaluation définitive ; elle doit être confirmée ou infirmée par des examens réalisés lors d'une étape suivante (3.4 Confirmer le potentiel).

Le déclencheur de la détection de potentiel est lié à l'entretien d'évaluation périodique (EEP). Lorsque les objectifs à atteindre sont déterminés, dans le cadre de l'EEP, des mesures de développement personnel sont aussi discutées. A cette occasion, le supérieur ou la supérieure hiérarchique peut suggérer

une détection de potentiel ou cette mesure peut être demandée par l'agent ou l'agente concernée. Il est important que cette proposition puisse se faire dans les deux sens.

Le supérieur ou la supérieure hiérarchique se prépare à la détection de potentiel à l'aide du **Formulaire pour l'entretien de détection de potentiel** et du **profil d'exigences** ainsi que, le cas échéant, des bases spécifiques de l'unité administrative. **Le supérieur ou la supérieure discute au préalable de son évaluation avec sa hiérarchie et l'adapte en conséquence. Ce double contrôle systématique doit garantir une détection de potentiel différenciée.**

Lors de l'entretien de détection de potentiel, le supérieur ou la supérieure hiérarchique vérifie avec l'agent ou l'agente concernée l'aptitude de cette personne en prévision d'une carrière de direction, de spécialiste et/ou de projet. Les trois dimensions « performances et comportement », « potentiel » et « motivation » (voir chap. 5) sont examinées à cette fin. Il est important que non seulement le supérieur ou la supérieure donne son évaluation (perception des autres), mais aussi que l'agent ou l'agente s'auto-évalue (perception de soi).

Le supérieur ou la supérieure hiérarchique doit s'assurer que son évaluation n'est pas faussée : il est bien connu, par exemple, que les prestations positives des femmes, des agents et agentes situés au bas de la hiérarchie et des personnes travaillant avec un degré d'occupation peu élevé sont moins prises en compte. C'est au supérieur direct ou à la supérieure directe que revient l'évaluation définitive. Si l'agent ou l'agente concernée n'est pas d'accord avec celle-ci, il ou elle peut demander à rencontrer son ou sa « n+2 ».

### 3.4 Confirmer le potentiel

Lorsque le supérieur ou la supérieure hiérarchique a détecté un potentiel chez un collaborateur ou une collaboratrice, celui-ci doit encore être confirmé : dans cette étape, l'évaluation du responsable hiérarchique est examinée de manière approfondie et validée au sein de l'organisation.

**Validation : le choix des personnes présentant un potentiel doit systématiquement être discuté par la direction**, qui confirme ou corrige l'évaluation. Cela permet de garantir une évaluation équilibrée. Pour que la validation soit substantielle, il est utile de comparer entre eux les agents et agentes présentant un potentiel, en fonction des carrières envisagées, à l'aide de l'outil « portefeuille » (voir chap. 5.1). La direction peut aussi déjà réfléchir aux grandes étapes de développement (Junior/Confirmé/Senior, poste clé, projets, suppléance, perfectionnement) qui sont envisageables dans le cadre de la carrière visée pour les agents et agentes présentant un potentiel. La validation se fait dans le cadre d'un atelier animé, par exemple par le service RH.

**Incertitudes** : Lorsque le supérieur ou la supérieure hiérarchique, dans l'étape 3.3 Détecter le potentiel (3.3), ou la direction, dans l'étape 3.4 Confirmer le potentiel, ne sont pas certains du potentiel d'une personne, l'aptitude de celle-ci peut faire l'objet d'une nouvelle évaluation par le biais d'un centre d'évaluation ou de **tests diagnostiques**. Il est dans tous les cas recommandé de procéder à un test diagnostique comme base de décision supplémentaire dès lors que le changement de carrière d'un agent ou d'une agente est envisagé (p. ex. passage d'une carrière de spécialiste à une carrière de direction).

Les **tests diagnostiques** évaluent par exemple la personnalité de l'agent ou l'agente. La personne remplit le formulaire du test et l'évaluation de ses réponses fournit d'utiles **indications sur son aptitude et ses domaines de développement**. Les méthodes de test validées au plan scientifique fournissent de bonnes informations en peu de temps. Il faut toutefois en règle générale faire appel à une personne spécialiste externe pour interpréter les résultats, cette tâche pouvant aussi être confiée à un ou une **RH interne** disposant de la formation correspondante.

Pour l'analyse de la personnalité dans le cadre de la PRC, il peut par exemple être recommandé d'utiliser l'Inventaire de personnalité de Bochum (BIP). Ce test est validé scientifiquement, compréhensible, il peut aussi être employé dans le processus de recrutement, ne se réfère qu'au contexte professionnel, autorise l'évaluation par la personne supérieure directe, ne coûte qu'une centaine de francs, rapport d'évaluation compris, et ne prend que 30 à 45 minutes.

**Compétence pour confirmer le potentiel:** Dans les unités administratives importantes, il faut définir les cas pour lesquels la compétence incombe à la direction et ceux où un organe de décision situé à un échelon hiérarchique inférieur confirme le potentiel. Dans les cas où il suffit de satisfaire à des critères formels pour obtenir la promotion (p. ex. système « junior/senior » avec formation comme condition préalable), il n'est pas nécessaire d'inclure un organe de décision au processus.

### 3.5 Développer le potentiel

Si le potentiel de l'agent ou l'agente pour une carrière de direction, de spécialiste et/ou de projet est définitivement confirmé par la direction dans l'unité administrative, la personne en est informée par son supérieur direct ou sa supérieure directe. Celui-ci ou celle-ci a la responsabilité de regarder avec son collaborateur ou sa collaboratrice s'il est opportun de prendre des mesures de développement et de définir lesquelles.

Si le feedback est négatif, il faut en communiquer le résultat de manière valorisante et compréhensible à la personne concernée.

Il est tout-à-fait possible qu'un agent ou une agente présentant un potentiel ne possède pas encore toutes les compétences exigées. Il peut ainsi être envisageable de ne lui confier un poste à un niveau de responsabilité plus élevé que par exemple dans quelques années à condition qu'il ou elle ait évolué en conséquence. S'il existe des incertitudes quant aux besoins exacts de développement, il peut être utile de procéder aux éclaircissements suivants:

#### Analyse de potentiel BIZ

L'analyse de potentiel dégage les intérêts, les motivations et les compétences clés à l'aide de différents tests scientifiques. Un premier entretien dresse un bilan et procède au défrichage des questionnements. Puis, durant un entretien d'évaluation, les résultats de l'analyse-test sont abordés et des conséquences pour la planification de la carrière en sont tirées. Cette offre coûte un peu moins de CHF 1000 et fait partie du programme de cours central.

#### Analyse de potentiel BIZ-BE

Les agents et agentes de l'administration cantonale bénéficient en outre d'une offre spéciale, consistant en une comparaison des résultats de leur analyse de potentiel (cf. analyse de potentiel BIZ) avec le profil d'exigences de l'entreprise. Ils doivent pour cela indiquer lorsqu'ils s'inscrivent qu'ils apporteront un profil d'exigences.

Cette offre de BIZ sert explicitement au développement du personnel et non à la sélection.

Une fois que les besoins de développement sont déterminés, on peut par exemple mettre en place les mesures suivantes:

#### Mesures de développement

- perfectionnements, cours
- direction de projet ou collaboration à un projet

- enrichissement des tâches (job enrichment) et élargissement des tâches (job enlargement)
- accompagnement individuel
- partenariats de formation comme p. ex. mentorat ou changement de perspectives
- collaboration à un groupe de travail
- encadrement de personnes en apprentissage ou en stage
- en privé: association, ONG, politique, etc.

### 3.6 Promouvoir le potentiel

Le potentiel peut profiter de différentes mesures de promotion à durée indéterminée:

- prise en charge d'un poste clé
- progression dans le système « junior/confirmé/senior»

Dès qu'un poste doit être repourvu ou qu'un départ à la retraite se profile à l'horizon, la direction réfléchit à ce qu'elle va communiquer aux agents et agentes présentant un potentiel appropriés pour le poste et à la manière dont va se dérouler le processus de sélection. Idéalement, la direction définit ce processus à l'avance, lors de la mise en place de la planification de la relève et des carrières.

Les candidatures internes présentent certains avantages par rapport aux candidatures externes, comme p. ex. une initiation rapide, la connaissance des processus et bases existantes, un savoir informel et un bon réseau interne. Le transfert de savoir peut en outre être garanti dès l'engagement.

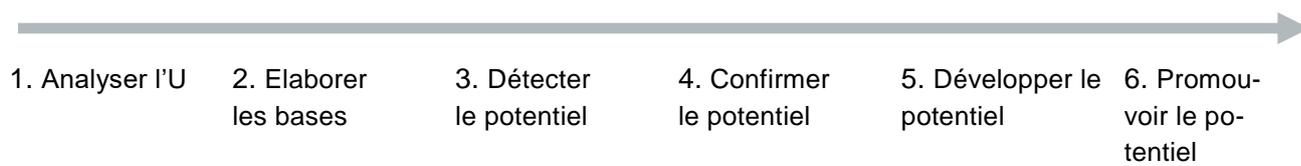
Pour pourvoir un poste en interne, il faut veiller à respecter les bases légales (cf. art. OPers).

## 4. Approches globales

Il est en général plus difficile à une unité administrative de petite taille comptant des fonctions très hétérogènes de proposer une offre harmonieuse de possibilités de promotion pour les agents et les agentes présentant un potentiel. En l'absence de groupes homogènes présentant des domaines d'activité semblables, la succession de postes clés ne peut être utilement assurée en interne du fait d'une hétérogénéité marquée. Si de telles unités administratives estiment toutefois devoir prendre des mesures (cf. ch. 3.1), elles peuvent envisager une collaboration avec d'autres unités administratives. Il existe deux approches à cet égard:

### 4.1 Approche globale au sein d'une même Direction

Il est possible qu'au sein d'une Direction, quelques offices comptant des fonctions semblables prévoient une approche commune du sujet et s'accordent sur les six étapes, voire les échangent.



L'approche globale est en particulier centrale pour l'étape 6. Dès lors qu'ils ont épuisé les possibilités dont ils disposent en interne, les offices doivent, selon leurs besoins, prendre en compte pour des postes ou des mesures de développement des agents et agentes d'autres offices qui présentent un potentiel. Cela ouvre tout un champ de nouvelles possibilités, mais nécessite non seulement une réflexion globale,

dépassant les limites du propre office, mais aussi une volonté d'échanger.

L'office doit par ailleurs être disposé à laisser partir dans un autre office une personne (présentant un potentiel) qu'il apprécie. Comme dans tout échange, il s'agit de donner et de recevoir. Ainsi p. ex. le même office pourra-t-il ultérieurement recevoir une personne (présentant un potentiel) d'un autre office pour assurer la relève à un poste clé.

Il n'est possible d'évaluer l'utilité d'une telle approche globale que si les offices présentent leurs possibilités en toute transparence. Si l'office arrive à la conclusion que les possibilités de développement ne suffisent pas, il peut par exemple envisager une approche globale avec un autre office qui se propose.

## 4.2 Approche interdirectionnelle

Pour certaines fonctions de soutien comme p. ex. les ressources humaines, il est à peu près certain qu'il n'existe pas suffisamment de possibilités de développement au sein d'une Direction, même en regroupant plusieurs offices. Une approche interdirectionnelle peut dans ces cas-là s'avérer plus prometteuse.

## 5. Groupe-cible pour la planification de la relève et des carrières

Il est indispensable d'identifier les personnes qui sont appropriées pour la PRC. Le présent chapitre va donc traiter des critères d'aptitude.

Pour déterminer si un agent ou une agente du canton de Berne possède les qualités requises pour la PRC, il faut tenir compte de trois dimensions.



Dès qu'une seule de ces trois dimensions n'est pas satisfaite, on considère que la personne n'est pas apte à la PRC. Exemple: une agente possède des capacités qui lui permettraient d'assumer des tâches bien plus exigeantes dans l'entreprise. Il s'avère toutefois durant l'entretien que du fait de sa situation privée actuelle (p. ex. engagement politique, sport d'élite, aide à des proches) elle n'est pas disponible pour une nouvelle étape de sa carrière. A ce moment-là, cette personne-là n'est donc pas apte à la PRC.

### Performances et comportement (actuels)

Les agents et les agentes qui présentent une aptitude à la PRC montrent déjà cette qualité dans leurs tâches d'origine où leurs performances sont bonnes à très bonnes, leur comportement convaincant et leur investissement élevé. Peut-être ont-ils fait leurs preuves dans un projet, montré des qualités de direction dans un groupe de travail ou impressionné par leur assurance dans une situation particulièrement exigeante. Ou bien sont-ils le cas échéant déjà connus dans l'entreprise par leurs collègues ou leurs supérieurs comme des personnes de talent, performantes ou indispensables.

Sur l'échelle d'évaluation cantonale, le fait que l'agent ou l'agente ait obtenu l'évaluation A+ ou des A avec points positifs marquants les trois dernières années est un bon indice. Un B exclut dans un premier temps toute évolution dans le cadre de la PRC dans l'entreprise.

## Motivation (future)

Pour que la personne puisse assumer avec succès des tâches différentes ou nouvelles, elle doit durablement garder sa motivation. Tout franchissement d'une étape de carrière s'accompagne d'une tendance à la hausse des exigences. La personne doit avoir la volonté de les affronter et d'assumer davantage de responsabilité. Elle doit avoir la motivation d'exercer davantage d'influence et de viser une efficacité accrue. Le cas échéant elle doit être ouverte à un éventuel changement de lieu de travail. S'il lui manque la motivation pour travailler, concevoir ou diriger, elle ne remplit pas la condition préalable au franchissement d'une étape de carrière. Être motivé signifie aussi agir sous sa propre responsabilité. Dans le cadre de la PRC, les agents et les agentes doivent être ouverts aux feedbacks et aux changements, se remettre eux-mêmes en question et initier eux aussi des mesures de développement.

Ils doivent en outre s'investir pour axer leur action sur les objectifs et la stratégie de leur unité administrative. Il est également important que la personne partage majoritairement les valeurs de son unité administrative, faute de quoi elle se retrouvera tôt ou tard en conflit avec l'axe de celle-ci.

## Potentiel (futur)

Pour assumer avec succès des tâches différentes ou nouvelles, la personne doit disposer de compétences déterminées dans un degré déterminé, que précise le **profil d'exigences**. Pour occuper un poste de direction, il faut par exemple posséder l'„aptitude à faire face aux conflits“. Quiconque n'est actuellement guère apte à faire face aux conflits et ne laisse présager qu'une faible évolution positive dans cette compétence présente peu de potentiel pour une fonction de direction.

Dans le cadre du projet PRC, des **profils d'exigences types avec des critères d'observation** ont été élaborés pour une carrière de direction, de spécialiste et/ou de projet dans l'administration cantonale. Les unités administratives peuvent le cas échéant spécifier les profils d'exigences.

**Le supérieur ou la supérieure hiérarchique évalue à l'aide du profil d'exigences dans quelle mesure les agents et les agentes couvrent le spectre des compétences exigées. Plus ils le couvrent largement, plus leur potentiel est élevé.**

Les agents et les agentes procèdent eux aussi à cette estimation, en se fondant sur des situations clés et sur leurs propres observations. Ainsi ont-ils peut-être déjà prouvé posséder en partie les compétences nécessaires ou sont-ils, dans leur vie privée, engagés dans une position qui exige ces mêmes compétences.

Il est plus simple d'estimer le potentiel lorsque le poste actuel inclut de nombreuses compétences que le nouveau poste exige aussi. Il est plus compliqué d'estimer le potentiel lors d'un changement de carrière (p. ex. au passage d'une fonction de spécialiste à une fonction de direction). Dans ces cas-là il est recommandé de recourir à des tests diagnostiques (cf. ch. 3.4).

Autre indice de potentiel : les circonstances dans lesquelles les performances ont jusque-là été accomplies. Si quelqu'un fournit une bonne performance tout en accumulant par ailleurs les heures supplémentaires, travaille de manière inefficace et se plaint constamment de la charge de travail, elle ne présente actuellement pas de potentiel pour une nouvelle étape de carrière. En revanche, quiconque fournit une excellente performance et convainc par sa façon de travailler efficiente et supportable au point de vue de la santé, adopte une attitude fondamentalement positive et une gestion raisonnable des ressources peut prétendre à franchir une nouvelle étape de sa carrière.

Les personnes aptes à la PRC sont celles qui satisfont déjà les exigences du poste cible ou qui pourraient les satisfaire dans l'année ou les 2 ou 3 suivantes à venir à condition de suivre l'évolution correspondante.

### 5.1 Portefeuille pour la planification de la relève et des carrières

L'illustration suivante recense, pour une unité administrative, l'ensemble de collaborateurs et collaboratrices qui possède les qualités requises pour la planification de la relève et des carrières ainsi que les autres ensembles d'agents et d'agentes. Le portefeuille peut être utilisé pour la confirmation de potentiel (cf. ch. 3.4).

<b>Potentiel</b> pour assumer immédiatement un poste plus exigeant	Examiner les raisons motivant ces appréciations	Potentiel à confirmer dans performances et comportement		Aptitude à la PRC	
<b>Potentiel</b> pour assumer un poste plus exigeant dans un délai maximum de trois ans					
<b>Potentiel</b> utilisé de façon optimale	Personnes employées au bon poste				
	Attentes en matière de <b>performances et de comportement</b> non satisfaites (B et C)  (3 dernières années)	Attentes en matière de <b>performances et de comportement</b> satisfaites (A)  (3 dernières années)	Attentes en matière de <b>performances et de comportement</b> satisfaites + points positifs marquants(A)  (3 dernières années)	Attentes en matière de <b>performances et de comportement</b> dépassées (A+ et A++)  (3 dernières années)	

Explications sur les groupes de collaborateurs et collaboratrices :

#### **Aptitude à la PRC** (s'il existe des motifs)

Intégration à la planification de la relève et des carrières; ces personnes pourraient assumer des postes présentant des exigences plus élevées à court voire à moyen terme (dans un délai de 0 à 3 ans); encouragement ciblé, notamment à l'aide des mesures de développement indiquées dans le présent guide; minorité des agentes et agents.

#### **Potentiel à confirmer dans performances et comportement**

L'estimation du potentiel est certes positive mais pas encore confirmée en pratique; les agents et agentes doivent avoir la possibilité de prouver leur potentiel.

#### **Personnes employées au bon poste**

Au poste qu'elles occupent actuellement ces personnes sont utilisées de manière optimale; elles doivent veiller à maintenir leurs compétences et à les développer; majorité des agents et agentes.

### **Examiner les raisons motivants ces appréciations**

Ces personnes ne sont pas utilisées de manière optimale à leur poste actuel; déterminer des champs de développement nécessaires et prendre des mesures; minorité des agentes et agents.