

**l'Office du personnel  
des Kantons Bern**

**Office du personnel  
du canton de Berne**

Finanzdirektion

Direction des finances



# **Concept de développement des dirigeants et des cadres**

**dans l'administration du canton de Berne**

**Avril 2010**

## Table des matières

---

<b>1.</b>	<b>Situation initiale</b> .....	<b>3</b>
1.1.	Mandat .....	3
1.2.	Situation actuelle en matière de développement des dirigeants et des cadres .....	3
1.3.	Évaluation de la situation actuelle .....	5
<b>2.</b>	<b>Conditions-cadres</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Objet</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Groupes cibles et objectifs du DDC</b> .....	<b>8</b>
4.1.	Groupes cibles .....	8
4.2.	Objectifs .....	9
4.3.	Mesures .....	10
<b>5.</b>	<b>Structure et contenu des offres</b> .....	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>Mesures opérationnelles et organisationnelles</b> .....	<b>14</b>
6.1.	Principes didactiques .....	14
6.2.	Formation obligatoire aux fonctions de direction .....	15
6.3.	Communication .....	15
<b>7.</b>	<b>Coûts et bénéfices</b> .....	<b>15</b>
7.1.	Coût et financement .....	15
7.2.	Bénéfices .....	16
<b>8.</b>	<b>Organisation</b> .....	<b>17</b>
<b>9.</b>	<b>Rôles</b> .....	<b>17</b>
<b>10.</b>	<b>Assurance-qualité</b> .....	<b>19</b>
10.1.	Qualité des offres .....	19
10.2.	Réalisation et efficacité du présent concept .....	19
ANNEXE	.....	20
	<b>Offres de développement des cadres bernois (CaBe)</b> .....	<b>20</b>

**Remarque préliminaire** : Afin d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, toutes les fonctions sont indiquées sous leur forme masculine ; toutefois, elles désignent aussi bien des femmes que des hommes.

## **1. Situation initiale**

### **1.1. Mandat**

Après le sondage du personnel de 2006, un groupe de travail interdirectionnel composé de spécialistes des ressources humaines et de responsables hiérarchiques a préparé un catalogue de mesures pour réagir aux résultats du sondage. Parmi les mesures proposées figurait l'élaboration d'un nouveau concept de développement des dirigeants et des cadres tenant compte des résultats du sondage du personnel.

Lors de la préparation du présent concept, il est apparu qu'il fallait accorder une attention accrue à l'interface entre le développement des dirigeants et des cadres (DDC) d'un côté, et la gestion du changement et la gestion de projet (GCP) de l'autre. Cette interface résulte de la conjonction de plusieurs faits : d'une part, la gestion du changement (c.-à-d. le pilotage des processus de changement) constitue une tâche de direction ; d'autre part, les dirigeants ont besoin de compétences en matière de gestion de projet, car ils exercent dans ce domaine des rôles actifs de premier plan (mandant, gestionnaire de portefeuilles de projets, etc.). À l'inverse, les responsables de projet ont aussi besoin de compétences dans le domaine de la conduite du personnel, même s'ils ne disposent pas de tous les instruments et attributions dont peuvent bénéficier les supérieurs hiérarchiques pour diriger leurs subordonnés. Leur mission consiste néanmoins à atteindre les objectifs fixés avec le concours d'un groupe de collaborateurs.

Le présent concept traite donc non seulement du développement des dirigeants et des cadres, mais aussi de certaines tâches et prestations relevant du domaine de la gestion du changement et de la gestion de projet, pour autant que cela soit utile pour préciser l'interface entre ces deux domaines.

### **1.2. Situation actuelle en matière de développement des dirigeants et des cadres**

#### **1.2.1 Fondements**

Le développement des dirigeants et des cadres a été mis sur pied et développé ces dernières années en se fondant pour l'essentiel sur un concept-cadre datant de 2000, selon lequel le DDC doit

- garantir la qualité de la direction dans l'administration cantonale,
- instaurer et entretenir une culture de direction qui soit moderne et axée sur la gestion d'entreprise, ainsi qu'une définition commune du rôle des dirigeants,
- contribuer à rendre attrayant le canton de Berne employeur, grâce à ses offres destinées aux dirigeants et aux cadres.

Le Service spécialisé GCP, créé en 2006 à l'Office du personnel, a pour objectif (conformément à l'ACE 1899 du 8 juin 2005) notamment de soutenir les unités administratives dans les processus de changement, d'encourager la participation aux projets et de promouvoir le perfectionnement dans le domaine de la gestion de projets.

## 1.2.2 Offre

Ces fondements ont servi de point d'appui ces dernières années pour améliorer les offres existantes et pour en élaborer de nouvelles. La palette actuelle comprend les offres suivantes dans les domaines DDC et GCP :

### Développement des dirigeants et des cadres:

- **Offres destinées aux personnes qui envisagent une carrière de dirigeant** : journée de découverte des fonctions de dirigeant, planification de la relève – évaluer le potentiel des collaborateurs, développer activement le comportement de dirigeant
- **Initiation des nouveaux dirigeants** : séminaire d'initiation aux fonctions de direction, formation à l'entretien d'évaluation périodique (EEP), cours d'initiation pour les nouveaux cadres, programme de mentorat
- **Offres destinées aux personnes ayant déjà une certaine expérience des fonctions dirigeantes** : séminaire de base pour les supérieurs hiérarchiques de longue date, développement des compétences de direction systémiques, conseils sur la pratique pour les femmes exerçant des fonctions dirigeantes, séminaire pratique pour les responsables de secrétariat
- **Offres sur des questions de direction spécifiques** : coopération entre les supérieurs hiérarchiques et leurs suppléants, motivation, gestion des conflits, cadres de 50 ans et plus (coaching), mise en œuvre de la Charte de la fonction publique, gestion d'entreprise et économie politique, santé (apprendre à gérer le stress)
- **Conseil et coaching**: coaching individuel des dirigeants, développement d'équipe, Service de conseil aux cadres (SCC).

### Gestion du changement et gestion de projet :

- **Offres destinées aux responsables de projets** : séminaires de base et de perfectionnement, aspects spécifiques d'un projet (marketing, méthodes de résolution de problèmes, évaluation)
- **Offres pour les collaborateurs participant à un projet** : développement de compétences, élaboration d'un projet
- **Échange d'expériences dans la communauté de pratique** : création d'un réseau
- **Certification IPMA** (International Project Management Association) : niveaux D et C
- **Offres destinées aux agents du changement** : élaboration d'une stratégie, structuration des processus, organisation des changements, développement d'une culture, influences de l'environnement
- **Offres destinées aux personnes concernées par des processus de changement** : accueillir les changements
- **Guide GCP** : perfectionnement à travers la présentation et l'étude plus approfondie du guide
- **Conseil et suivi** : le Service spécialisé GCP propose diverses prestations de conseil et de suivi pour le développement des organisations, de coaching et d'animation d'ateliers dans le cadre de changements et pour les autres projets.

### 1.3. Évaluation de la situation actuelle

L'évaluation de la situation actuelle est réalisée par le biais d'une analyse des forces et des faiblesses qui s'appuie sur les bases suivantes :

- dispositions du concept-cadre DDC de 2000,
- résultats des sondages du personnel de 2001 et de 2006,
- comparaison avec les offres en faveur des cadres d'autres administrations cantonales,
- évaluation systématique des cours,
- feedback spontané des participants, de leurs supérieurs hiérarchiques et d'autres personnes intéressées ou concernées.

#### 1.3.1 Points forts de l'offre actuelle

- **Large éventail d'offres** : les offres vont des formations de base à destination de divers groupes cibles aux actions de soutien individuel en faveur de groupes de personnes spécifiques ; elles correspondent donc en grande partie aux exigences du concept-cadre de 2000.
- **Orientation vers la clientèle** : le retour d'informations des participants est majoritairement bon à très bon ; ils estiment que les intervenants et les conseillers sont qualifiés, et jugent le contenu des offres utile.
- **Adéquation aux besoins** : les offres destinées aux cadres dirigeants sont très sollicitées. Pour l'admission à certains séminaires, on demande régulièrement aux supérieurs hiérarchiques des participants de préciser les besoins qui ne sont pas couverts selon eux par le DDC. Au moins 90 pour cent des réponses ne mentionnent aucun besoin supplémentaire ou indiquent explicitement que les offres existantes répondent bien aux attentes.
- **Adaptation à l'administration** : les offres ont été élaborées en tenant compte des exigences spécifiques de l'administration et des besoins de la clientèle.
- **Orientation vers les compétences** : les offres se fondent sur le modèle de compétences du canton de Berne et montrent différentes possibilités pour l'appliquer dans les activités de direction au quotidien. Elles contribuent ainsi à donner une vision uniforme des compétences et de leur développement dans l'administration cantonale.
- **Offres axées sur la pratique** : les offres sont enrichies d'exemples de cas tirés des activités de tous les jours de l'administration, afin de faciliter l'application des connaissances acquises dans la pratique quotidienne.

#### 1.3.2 Points faibles de l'offre actuelle :

- **Étendue de l'offre et capacité d'accueil** : la comparaison avec d'autres cantons montre que l'offre centralisée du canton de Berne peut être qualifiée d'assez modeste. Pour certaines offres de perfectionnement importantes (p. ex. séminaire d'initiation aux fonctions de direction), il n'est d'ailleurs pas possible d'accepter toutes les personnes intéressées.
- **Gratuité** : actuellement, les unités administratives disposent gratuitement des mesures centralisées de développement du personnel de l'Office du personnel (le canton de Berne occupant à cet égard une position minoritaire parmi

les administrations publiques) et ne sont par conséquent pas incitées à être attentives aux coûts.

- **Absence d'obligation** : les nouveaux cadres dirigeants n'ont aujourd'hui aucune obligation de suivre une formation minimale aux fonctions de direction. Les problèmes rapportés à l'Office du personnel dans le cadre de ses activités de conseil de même que les résultats des sondages du personnel montrent toutefois que la qualité de la direction mérite d'être améliorée un peu partout.
- **Marketing insuffisant** : les offres DDC et GCP ne sont pas encore suffisamment connues.
- **Annulation de cours** : dans le domaine GCP, de nombreux cours ont dû être annulés ces dernières années faute d'un nombre suffisant de participants.
- **Emploi peu efficient des ressources** : les mesures individuelles de soutien personnalisé et les offres d'évaluation, de grande qualité mais exigeant un fort investissement, sollicitent de manière disproportionnée les ressources limitées de l'Office du personnel.
- **Compétitivité** : il n'existe pas à l'heure actuelle de formation DDC menant à un diplôme reconnu ; cela nuit à l'impact positif des offres de développement favorisant l'évolution de carrière sur la compétitivité et l'attrait du canton employeur.
- **Structure de l'offre** : les offres des domaines DDC et GCP ne sont pas suffisamment interconnectées et harmonisées. Les synergies ne sont pas assez exploitées, surtout dans le domaine du management en tant qu'interface entre DDC et GCP, et les évolutions de carrière systématiques ne sont pas suffisamment encouragées.
- **Orientation stratégique et assurance-qualité** : une stratégie unifiée fait défaut pour les domaines du DDC, de la GCP et du développement du personnel en général. De même, il reste encore à développer l'assurance-qualité et à la mettre en place dans tous les domaines sur une base commune.
- **Chevauchement des offres** : les unités administratives, tout comme l'Office du personnel en tant que service centralisé, peuvent aujourd'hui élaborer toutes sortes de mesures de développement du personnel, seules ou en collaboration avec des prestataires externes. Il en résulte un certain chevauchement des offres et il faudrait donc envisager une centralisation partielle pour l'élaboration et la réalisation d'une sélection de mesures, notamment pour les raisons suivantes :
  - les évolutions que le canton de Berne souhaite mettre en place – au niveau du « groupe » - de la même manière dans toutes les unités administratives, devraient être lancées et coordonnées par un seul et même service (p. ex. mise en œuvre de la Charte de la fonction publique) ;
  - les charges sont moins importantes lorsqu'un seul service centralisé prépare les offres et les met ensuite à la disposition de toutes les unités administratives ;
  - si un seul service centralisé mène les négociations avec les prestataires externes pour l'ensemble de l'administration, il a une position nettement plus forte que chacune des unités administratives avec un volume d'acquisitions relativement modeste.

L'analyse de la situation actuelle permet donc d'établir un double constat : d'une part, le DDC s'est bien développé dans l'administration du canton de Berne, et ce notamment grâce au concept-cadre de 2000 ; d'autre part, il est clairement appa-

ru ces dernières années que des mesures s'imposaient à divers égards. Le présent concept vise essentiellement à consolider les points forts et à remédier aux faiblesses identifiées. Le chapitre 4 formule à cette fin des objectifs différenciés et propose en conséquence des mesures pour atteindre ces objectifs.

## 2. Conditions-cadres

Plusieurs documents servant de fondement au développement des dirigeants et des cadres ont déjà été mentionnés en ce qui concerne l'évaluation de la situation actuelle. Il convient d'y ajouter notamment les bases suivantes :

- principes énoncés dans la loi et l'ordonnance sur le personnel,
- résultats des sondages du personnel de 2001, 2006 et 2009, et stratégies de développement élaborées à partir de ceux-ci,
- Charte de la fonction publique du canton de Berne,
- Concept de développement du personnel de 2010 (approuvé par le Conseil-exécutif le 31 mars 2010, ACE 507/2010).

Les conditions-cadres comprennent en outre la réglementation des compétences dans le domaine du développement des dirigeants et des cadres. En effet, la responsabilité des mesures dans ce domaine n'incombe pas uniquement à l'Office du personnel, mais aussi (d'une façon qui n'est qu'en partie manifeste) aux Directions et à la Chancellerie d'État. Celles-ci disposent non seulement de moyens financiers, mais aussi des compétences nécessaires pour élaborer leurs propres mesures DDC. Le présent concept expose donc également les rôles respectifs des services centraux et décentralisés ainsi que la coopération entre ces entités (cf. chapitre 9).

## 3. Objet

Certaines notions fondamentales dans le contexte de la direction et du management ne sont pas définies de manière univoque, de sorte qu'elles donnent lieu à des utilisations et à des interprétations diverses. C'est pourquoi le présent chapitre explique plusieurs termes centraux du présent concept afin qu'ils soient mieux compris.

### **Direction / leadership**

Le terme **direction** est employé ici dans une acception assez restreinte : il désigne exclusivement la **direction du personnel légitimée par le rang hiérarchique**. Les tâches de direction sont donc exercées uniquement par les responsables hiérarchiques. De nos jours, « direction » est souvent remplacé par le terme anglais « **leadership** ». Le présent concept emploie indifféremment « direction » et « leadership » comme synonymes pour désigner les tâches de direction du personnel.

En conséquence, les **dirigeants**, ou **cadres dirigeants**, sont des supérieurs hiérarchiques assumant des responsabilités de direction du personnel, tels les chefs d'office, de section et d'équipe.

Typiquement, les cadres dirigeants au sens que nous venons de définir doivent assumer, en plus de la direction du personnel, un grand nombre d'autres activités qu'il est possible de regrouper sous l'expression « tâches de gestion » expliquée plus loin.

### **Gestion / management**

Toutes les tâches qui ne relèvent pas de la direction du personnel au sens strict sont regroupées sous le terme de **gestion**. Cela comprend des activités telles que la conception, la planification et le pilotage de projets et de processus, y compris dans leurs aspects financiers et organisationnels - tâches qui peuvent aussi se résumer sous le terme de **management**. Dans le présent concept, « gestion » et « management » sont employés comme synonymes pour désigner ces activités, par contraste avec les tâches de direction du personnel.

Les **managers** sont des personnes qui exercent des tâches de gestion mais qui, contrairement aux dirigeants, n'ont pas de responsabilité en matière de direction du personnel (p. ex. chefs de projets et responsables de domaines spécialisés).

Le développement des dirigeants et des cadres porte en particulier sur le thème de la direction du personnel, et place les personnes – en tant que dirigeants ou collaborateurs - au centre des préoccupations. Cela dit, le DDC ne s'intéresse pas seulement à l'individu, mais aussi à des questions concernant la culture de l'organisation et la personne considérée en tant que partie du système global que constitue l'administration cantonale. Il est donc important de tenir compte de l'interface avec la GCP dans l'organisation du développement des dirigeants et des cadres.

## **4. Groupes cibles et objectifs du DDC**

Avant d'exposer les objectifs du développement des dirigeants et des cadres dans l'administration du canton de Berne, nous allons présenter les groupes cibles auxquels il s'adresse.

### **4.1. Groupes cibles**

Le DDC propose des actions de développement destinées aux personnes qui travaillent dans les domaines du leadership et du management. Ses différentes actions et mesures s'adressent à divers groupes cibles :

#### **a) Personnes se préparant à exercer une fonction de direction ou de gestion**

Les personnes de ce groupe cible doivent bénéficier d'un soutien pour planifier et préparer une étape de leur carrière. Ce soutien peut consister à les informer sur les orientations possibles pour leur carrière et sur les exigences correspondantes ou à les aider à développer les compétences requises pour se préparer à exercer une nouvelle fonction.

**b) Personnes exerçant depuis peu ou s'apprêtant à exercer une fonction de direction ou de gestion**

Les personnes qui exercent depuis peu (deux ans au plus) une fonction de direction ou de gestion, ou qui sont sur le point d'en assumer une, doivent bénéficier d'un soutien dans la prise en main de leurs nouvelles tâches. Dans le second cas, les mesures DDC sont délibérément proposées seulement après que la personne a pris ses nouvelles fonctions, afin qu'elle puisse appréhender en pratique le contenu des mesures de développement dans son travail quotidien.

**c) Personnes bénéficiant de plusieurs années d'expérience à une fonction dirigeante**

Ces personnes forment un groupe cible fondamental du développement des dirigeants et des cadres, et ce à deux points de vue : d'une part, la majeure partie des offres de développement (p. ex. sous forme de perfectionnements ou de mesures de soutien) s'adresse directement à elles en tant que clients ; d'autre part, elles doivent aussi participer au DDC et le promouvoir, par exemple en permettant aux collaborateurs qui relèvent de leur sphère de responsabilités d'utiliser les offres de DDC, mais aussi en contribuant elles-mêmes à réaliser ces offres (p. ex. en animant des cours de perfectionnement ou en assumant certaines fonctions – notamment celle de mentor - dans des programmes de développement au poste de travail).

## 4.2. Objectifs

Certains des objectifs exposés ci-dessous résultent de l'évaluation de la situation actuelle ; d'autres découlent des documents sur lesquels se fonde le présent concept (en particulier le Concept de développement du personnel et la Charte de la fonction publique ; cf. chiffres 1.2 et 2).

- Dans le canton de Berne, la direction est assumée à tous les échelons hiérarchiques de manière efficiente et axée sur les objectifs. Elle est conforme aux principes énoncés dans la Charte de la fonction publique du canton de Berne.
- La culture de direction favorise l'orientation vers les prestations, l'estime et la confiance.
- Les cadres dirigeants se caractérisent par leur compétence sociale ainsi que par leur approche de gestionnaire et leur esprit d'entreprise.
- Les collaborateurs bénéficient à tous les échelons hiérarchiques d'offres attrayantes de perfectionnement et de soutien pour améliorer leurs opportunités de carrière en interne comme en externe.
- Les offres de développement sont concurrentielles par rapport à celles d'autres administrations publiques et du secteur privé de l'économie.
- Les objectifs du DDC sont réalisés grâce à une étroite collaboration et à une répartition des rôles clairement définie entre les acteurs intervenant aux plans centralisé (Office du personnel) et décentralisé (Directions, Chancellerie d'État et leurs unités administratives), et grâce à une coordination régulière de leurs activités.

### 4.3. Mesures

Pour pouvoir atteindre les objectifs du DDC, il faut d'une part proposer des actions appropriées de soutien et de perfectionnement, et d'autre part prendre des mesures opérationnelles et organisationnelles.

La **palette des offres de DDC** doit comprendre ces catégories de mesures :

- perfectionnements sous forme de séminaires, de cours et d'actions de formation au poste de travail,
- bilans et analyses de potentiel pour la planification de la relève et la planification de carrière,
- prestations de conseil et de coaching destinées au soutien individuel des cadres dirigeants.

Les **mesures opérationnelles et organisationnelles** comprennent notamment :

- la coordination des offres de DDC avec d'autres prestataires internes de l'administration (p. ex. le Service spécialisé GCP de l'Office du personnel ou les acteurs décentralisés du développement du personnel),
- le recours à des personnes internes **et** externes pour animer les cours, réaliser des interventions et mener des actions de conseil,
- une information orientée vers la clientèle et une administration efficace.

Le chapitre 5 ci-dessous expose plus en détail la palette des offres de développement. Le chapitre 6 présente ensuite les mesures opérationnelles et organisationnelles. Enfin, le chapitre 7 évalue les coûts et les bénéfices escomptés.

## 5. Structure et contenu des offres

La future offre de DDC se déclinera conformément au présent Concept en trois groupes de produits regroupés sous l'appellation « Développement des cadres bernois », ou « **CaBe** » (cf. illustration 1). Ces groupes de produits correspondent aux trois groupes de destinataires définis au chapitre 4.1; ils sont désignés par « CaBe I », « CaBe II » et « CaBe III ».

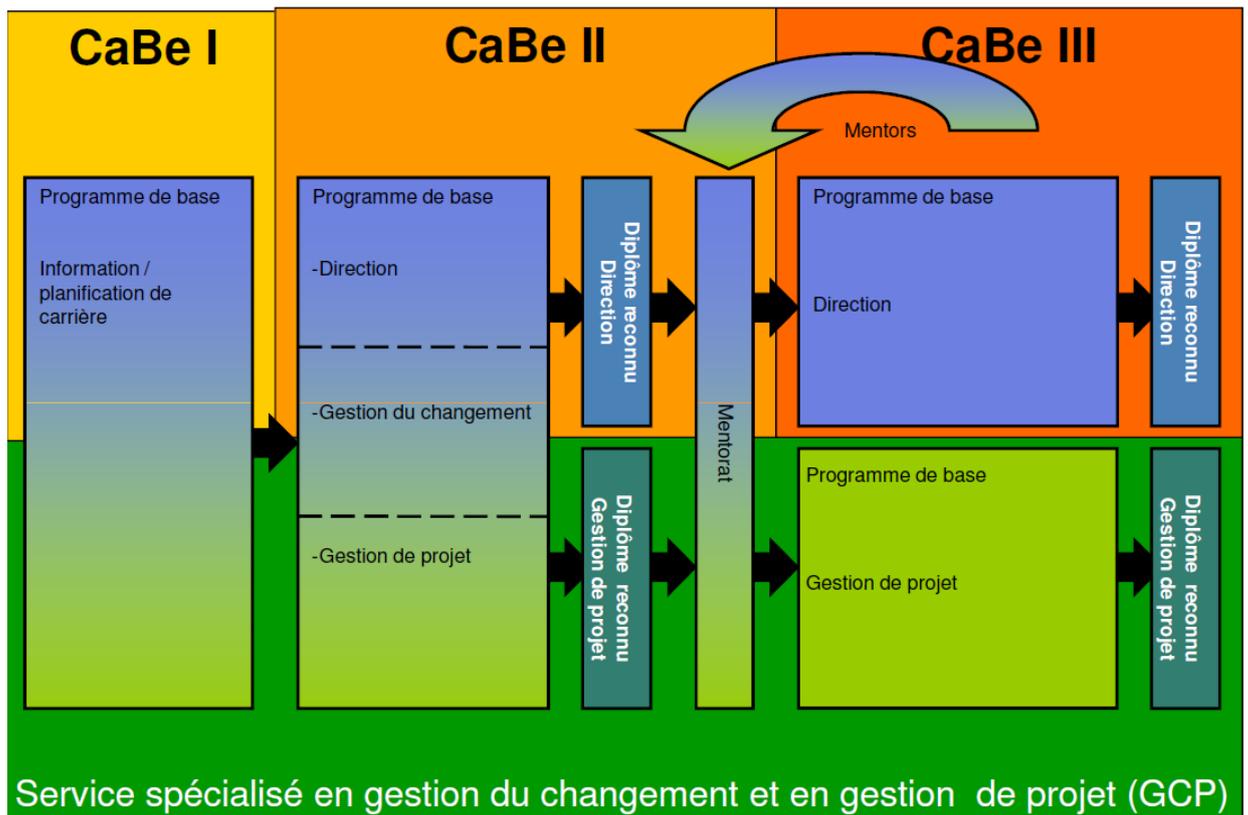


Illustration 1: Structure des offres de formation et de perfectionnement.  
Les offres sont organisées selon un déroulement de carrière classique et s'adressent à trois groupes cibles.

**CaBe I** s'adresse au groupe cible 1 (personnes se préparant à exercer une fonction de direction ou de gestion) et fournit des informations utiles pour la planification de carrière.

**CaBe II** vise à apporter un soutien au groupe cible 2 (personnes exerçant depuis peu ou s'apprêtant à exercer une fonction de direction ou de gestion) dans la phase d'initiation à la nouvelle fonction.

**CaBe III** assiste le groupe cible 3 (personnes bénéficiant de plusieurs années d'expérience à une fonction dirigeante) dans la réflexion sur les compétences de direction et le renforcement de celles-ci, tout en offrant parallèlement des possibilités de réorientation.

L'illustration 1 présente à la fois les offres dans le domaine du développement des dirigeants et des cadres (en bleu) et celles du Service spécialisé en gestion du changement et en gestion de projet (en vert). Elle montre clairement qu'aux niveaux de **CaBe I** et **CaBe II**, ces offres sont ouvertes – à quelques exceptions près – aussi bien aux personnes qui mènent une carrière de dirigeant qu'à celles qui visent une carrière dans la gestion de projet. Les offres de ces deux domaines sont donc ajustées les unes aux autres à ce point d'intersection, de sorte qu'elles se complètent utilement. Le DDC porte principalement sur le thème du leadership, tandis que la GCP s'intéresse essentiellement à la gestion de projet. Le programme de base de **CaBe III** est destiné et ouvert en premier lieu aux dirigeants

expérimentés. Néanmoins, des responsables de projet et d'autres cadres peuvent aussi y participer lorsque c'est possible et opportun.

Les diplômes que mentionne l'illustration 1 ne sont pas des offres internes ; s'ils sont indiqués ici, c'est pour montrer que les personnes participant à certains perfectionnements sont préparées à des examens externes qu'elles ont la possibilité de passer si elles souhaitent obtenir un diplôme reconnu. Parallèlement aux programmes de base proposés dans les trois groupes CaBe, il est possible, en cas de besoin, de mettre sur pied d'autres offres d'entente avec l'Office du personnel et dans la limite des ressources disponibles. Cela permet de garantir une adaptation rapide de l'offre à l'évolution des conditions générales.

La description ci-après du programme de base proposé aux trois niveaux CaBe n'est pas une liste détaillée des divers séminaires de perfectionnement et autres mesures de développement, mais simplement une esquisse des différents types d'offres, de leurs contenus et de leurs objectifs. Cela permettra une mise en œuvre souple des principes du présent concept en fonction des évolutions. L'élaboration concrète et détaillée des différentes offres interviendra lors de la planification annuelle et s'appuiera en particulier sur les résultats d'évaluations menées à intervalles réguliers.

### **Offres au niveau de CaBe I**

Les personnes qui n'exercent pas une fonction de dirigeant ou de manager doivent avoir l'occasion de s'informer sur les activités de direction et les tâches de conduite de projet, de réaliser une première auto-évaluation de leurs compétences et de tirer au clair leurs intérêts. Il s'agit ainsi de les préparer, en particulier, à une **carrière éventuelle de cadre dirigeant ou de responsable de projet**.

L'offre CaBe I se décline à cette fin en deux volets :

- séminaires de perfectionnement,
- analyses de potentiel.

L'annexe A décrit dans le détail les possibilités offertes au niveau de CaBe I.

### **Offres au niveau de CaBe II**

Les personnes qui occupent déjà une fonction de dirigeant ou de manager peuvent bénéficier de l'offre CaBe II : celle-ci s'adresse aux cadres dirigeants qui exercent leur fonction depuis deux années au plus et qui n'ont pas encore suivi une formation de base aux activités de direction. Cette offre est également ouverte aux personnes chargées d'une direction de projet, lorsque c'est opportun.

Les offres au niveau de CaBe II visent un triple objectif :

1. faciliter l'intégration des personnes concernées dans leur nouvelle fonction,
2. les familiariser avec les instruments de direction fondamentaux, et
3. leur permettre de les utiliser efficacement au quotidien.

Dans cet objectif, CaBe II propose les prestations suivantes :

- séminaires d'initiation,
- formations diplômantes,

- « Spécial Berne » : initiation à la pratique de direction dans l'administration du canton de Berne,
- séminaires de perfectionnement,
- analyses de potentiel,
- mentorat,
- groupes de réflexion et de transfert.

L'annexe A fournit une description détaillée des possibilités offertes au niveau de CaBe II.

### **Offres au niveau de CaBe III**

Au niveau de CaBe III, les prestations offertes s'adressent aux cadres dirigeants bénéficiant de plusieurs années d'expérience à une fonction de direction. Ces offres sont en principe personnalisables et conçues pour les cadres dirigeants, mais, lorsque c'est opportun, des personnes qui n'assument pas de responsabilité de direction de personnel peuvent également en profiter.

Les offres CaBe III servent à

1. examiner la pratique de direction des personnes concernées,
2. améliorer certaines compétences de direction spécifiques,
3. planifier les étapes ultérieures d'une carrière et, le cas échéant, de nouvelles orientations.

Il doit en particulier être possible de recruter parmi les participants aux cours de perfectionnement de CaBe III des mentors pour le programme de mentorat proposé au niveau de CaBe II ainsi que des évaluateurs pour les bilans organisés au niveau de CaBe III.

Pour atteindre ces objectifs, l'offre CaBe III comprend les prestations suivantes :

- bilans,
- séminaires de perfectionnement,
- formations diplômantes,
- « école de management »,
- soutien à la direction.

L'éventail des thèmes pouvant être traités au niveau de CaBe III est plus large que celui de CaBe I et CaBe II. À ce niveau, il est particulièrement important que les offres soient conçues avec une certaine souplesse car il n'y a plus guère de thèmes centraux (comme l'information sur les possibilités de carrière ou sur les bases de la direction) qui revêtent un intérêt sur le long terme pour tout le groupe cible de CaBe III.

L'annexe A décrit plus en détail les possibilités offertes au niveau de CaBe III.

## 6. Mesures opérationnelles et organisationnelles

Parallèlement à la définition du DDC en termes de structure et de contenu, il convient d'adopter des mesures opérationnelles et organisationnelles pour réaliser les objectifs exposés plus haut. Ces mesures, qui sont détaillées ci-après, concernent

- les principes didactiques,
- la formation obligatoire aux fonctions de direction et
- la communication.

### 6.1. Principes didactiques

C'est un phénomène bien connu : il arrive souvent que les personnes qui ont suivi un perfectionnement ne parviennent pas ensuite à appliquer de manière satisfaisante le savoir acquis dans leur travail quotidien. La conception didactique d'un cours de perfectionnement peut néanmoins contribuer de façon déterminante à améliorer les bénéfices de celui-ci ; à cet égard, **deux principes** sont particulièrement importants :

1. Un cours de perfectionnement doit se rattacher à l'expérience des participants et s'appuyer sur des exemples tirés de leur cadre de vie.
2. Pendant le perfectionnement, il faut amener les participants à tester individuellement à leur poste de travail le savoir acquis, puis les guider dans une réflexion sur les expériences ainsi retirées. Un perfectionnement doit donc, dans la mesure du possible, s'articuler en trois cycles d'apprentissage successifs :



**Trois mesures** permettent de créer des conditions favorables pour mettre en œuvre ces principes dans le développement des dirigeants et des cadres :

1. Les offres DDC au sens du présent concept se différencient de celles proposées sur le marché externe du perfectionnement du fait qu'elles sont adaptées aux besoins particuliers des cadres dirigeants et aux spécificités de l'administration cantonale.
2. Au cours d'un perfectionnement, les participants doivent pouvoir appliquer de manière appropriée le contenu de l'enseignement reçu dans leur travail quotidien. En conséquence, les offres DDC sont ouvertes en premier lieu aux personnes ayant cette possibilité.
3. Les perfectionnements sur plusieurs jours doivent être proposés, dans la mesure du possible, sous la forme de modules entre lesquels les participants peuvent réaliser de premières applications pratiques.

## 6.2. Formation obligatoire aux fonctions de direction

La bonne préparation des nouveaux dirigeants à leurs fonctions est une condition essentielle pour garantir une direction de grande qualité au sein d'une organisation. Cela implique notamment de les **initier aux principes généraux** du leadership et aux **exigences spécifiques** qui se posent aux dirigeants de l'administration du canton de Berne<sup>1</sup>.

Le Conseil-exécutif fixera à l'avenir les conditions de l'initiation obligatoire des nouveaux dirigeants à ces principes. La durée de la formation obligatoire aux fonctions de direction est en toute logique d'environ cinq jours. L'Office du personnel fournit les offres correspondantes dans le cadre de CaBe II. En tout état de cause, il existe déjà une offre qui répond à ces exigences : le « Séminaire d'initiation aux fonctions de direction ».

Les personnes qui ont suivi une formation ou un perfectionnement équivalent auprès d'un prestataire externe peuvent le faire valoir.

## 6.3. Communication

L'une des faiblesses constatées dans l'offre actuelle est son manque de notoriété. Pour que les informations sur les offres existantes puissent mieux atteindre le public cible potentiel à l'avenir, il faut renforcer les mesures dans le domaine de la communication. Les canaux disponibles à cet effet sont essentiellement les suivants :

- envois directs,
- diffusion sur internet,
- publication dans le bulletin d'information du personnel cantonal « BE-Info »,
- rencontre annuelle des cadres,
- réunions d'information spéciales (p. ex. présentation du programme des cours centraux),
- présentation dans les Directions et les offices, et
- entretien d'évaluation périodique (information fournie par les supérieurs).

## 7. Coûts et bénéfices

### 7.1. Coût et financement

Les ressources de personnel actuellement disponibles pour mettre sur pied l'offre DDC centralisée et les moyens financiers de quelque 450 000 francs alloués pour l'année 2010 sont plutôt modestes au regard de la taille de l'administration cantonale bernoise et de la diversité des prestations à fournir.

Avec quelque 22 500 collaborateurs et un effectif de subordonnés de 5 à 7 personnes par responsable hiérarchique, plus un taux de fluctuation d'environ 5 pour cent, l'administration bernoise a besoin chaque année de 150 à 200 nouveaux cadres. Comme il est probable qu'environ la moitié des personnes

---

<sup>1</sup> Vous trouverez en particulier des informations spécifiques à ce sujet dans le document de l'Office du personnel intitulé « Lenken und Leiten in der Verwaltung des Kantons Bern » (en allemand) qui est disponible depuis 2009.

recrutées n'aient encore jamais suivi de formation aux fonctions de direction, l'Office du personnel doit pouvoir fournir une offre DDC suffisante pour 80 à 100 nouveaux dirigeants par an. Outre les actions destinées à ce groupe cible particulier, il doit aussi assurer la planification de la relève au niveau de CaBe I et les mesures d'approfondissement et de développement des compétences de direction au niveau de CaBe III.

On peut cependant escompter que, globalement, les mesures de perfectionnement des cadres n'entraîneront quasiment pas de coût supplémentaire ou seulement un faible surcoût pour le canton, et ce pour plusieurs raisons :

- À l'heure actuelle, une bonne cinquantaine de personnes suivent déjà chaque année le séminaire d'initiation aux fonctions de direction qui est proposé par l'Office du personnel.
- L'offre actuelle de l'Office du personnel comprend déjà la planification de la relève et l'approfondissement des compétences de direction. Les changements proposés dans le présent concept visent donc essentiellement à adapter cette offre et seulement dans une faible mesure à la développer.
- Un organe centralisé qui traite et intervient sur le marché pour le compte de toute l'administration cantonale est en mesure de négocier de meilleures conditions pour l'attribution de mandats à des prestataires externes que ne peuvent le faire les nombreux services décentralisés qui n'ont que des mandats moins importants à décerner.
- La situation actuelle du marché et les adaptations organisationnelles pour la mise à disposition des offres doivent permettre dès 2010 d'utiliser plus efficacement qu'auparavant les moyens financiers disponibles.

Dans les cinq années à venir (c.-à-d. de 2011 à 2015), le budget du développement des dirigeants et des cadres devrait donc a priori se situer au niveau actuel de 450 000 francs par an. Après cette phase de démarrage, il conviendra de vérifier si ces moyens permettent d'atteindre et de garantir les objectifs du présent concept ainsi que la qualité visée dans le domaine du DDC. Il faudra aussi reconsidérer la gratuité des offres de DDC évoquée au chapitre 1.3.2 et, le cas échéant, envisager un modèle de facturation approprié qui implique des charges d'exécution minimales (les offres correspondantes font déjà l'objet d'une facturation interne dans la majorité des administrations publiques).

## **7.2. Bénéfices**

Pour la direction d'un groupe ou d'une entreprise, investir dans un DDC professionnel représente une mesure importante pour le pilotage du développement de l'entreprise et pour la mobilisation des énergies en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et plurisectoriels. Cela est vrai tant dans l'économie privée que dans le secteur public.

Une stratégie DDC uniforme, et en particulier l'initiation obligatoire à une première fonction de direction, permet de renforcer la culture de direction commune telle qu'elle est esquissée notamment dans la Charte de la fonction publique en ce qui concerne l'administration du canton de Berne.

La structure de l'offre qui a été choisie dans le présent concept favorise la planification de carrière et le développement professionnel, car elle met en évidence les

voies d'évolution. Elle répond ainsi au besoin d'un grand nombre de collaborateurs qui a été régulièrement exprimé dans les sondages du personnel. En tenir compte contribue à renforcer la satisfaction du personnel quant aux possibilités de développement qui lui sont offertes dans l'administration cantonale.

Les offres destinées aux dirigeants expérimentés, qui sont aussi souvent avancés en âge, contribuent à entretenir leurs performances et leur motivation. Aussi participent-elles de manière déterminante à la gestion de l'évolution démographique.

Une offre de développement des cadres à la fois vaste et variée interpelle les collaborateurs prêts à s'investir et renforce l'image d'employeur attrayant et moderne dont bénéficie le canton. Il s'agit donc d'un instrument essentiel pour maintenir l'effectif de personnel actuel et pour recruter de nouveaux agents cantonaux.

La possibilité de sanctionner les cours de perfectionnement par des diplômes ou attestations reconnus, qui doit être offerte plus souvent, permettra d'améliorer la faculté d'adaptation et la mobilité des cadres dirigeants, et par conséquent leur valeur sur le marché de l'emploi.

## 8. Organisation

Les principes de la coopération entre les acteurs centralisés et décentralisés dans le domaine du développement du personnel sont définis dans le Concept de développement du personnel de mars 2010. Ce document énonce aussi les principes d'organisation pour l'élaboration et la réalisation des offres de développement des dirigeants et des cadres.

Voici les principaux partenaires de l'Office du personnel pour la mise en œuvre du présent concept :

- la Conférence du personnel (PEKO), qui fait le lien entre l'Office du personnel et les Directions / la Chancellerie d'État, et participe à la promotion des mesures de développement ;
- la Commission Développement du personnel, qui assure les échanges spécialisés, coordonne le développement et la réalisation de certaines mesures, et joue un rôle multiplicateur ; et
- les responsables hiérarchiques, qui doivent (eux aussi avec un rôle multiplicateur) assurer le lien au quotidien concret des activités de direction dans l'administration du canton de Berne.

## 9. Rôles

À l'heure actuelle, différentes unités administratives proposent, parallèlement à l'Office du personnel et à son offre centralisée de DDC, des mesures décentralisées de développement destinées aux dirigeants et aux cadres dans les Directions. Cette situation ne changera pas fondamentalement avec la mise en œuvre du présent concept. Il convient toutefois, afin d'exploiter les synergies et d'éviter les doublons, de clarifier et de définir les rôles, les attributions et les compétences respectifs de l'Office du personnel, des Directions et de la Chancellerie d'État ainsi que de leurs unités administratives.

La coopération et la coordination des activités seront assurées par la PEKO (décisions stratégiques) et la Commission Développement du personnel (coopération opérationnelle), comme le prévoit le Concept de développement du personnel de mars 2010.

<b>Rôle de l'Office du personnel</b>	<b>Rôles des Directions, de la Chancellerie d'État et de leurs unités administratives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer des bases stratégiques et conceptuelles concernant des questions de DDC générales et interdirectionnelles, avec le concours de la PEKO ;</li> <li>• offrir des mesures de développement intéressant une majorité des unités administratives du canton ;</li> <li>• préparer des offres pour la mise en réseau et l'échange des expériences entre les cadres dirigeants par-delà les limites des unités administratives (p. ex. programme de mentorat) ;</li> <li>• faire appel si nécessaire à la Commission Développement du personnel lors de l'élaboration des mesures, afin de veiller à la coordination et à l'harmonisation avec les offres décentralisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer des bases stratégiques et conceptuelles concernant des questions de DDC spécifiques dans leur domaine d'activité ;</li> <li>• offrir des mesures de développement répondant aux besoins spécifiques de leurs unités administratives ;</li> <li>• soutenir la réalisation des offres centralisées pour la mise en réseau et l'échange des expériences entre les cadres dirigeants par-delà les limites des unités administratives (p. ex. en procurant des mentors) ;</li> <li>• veiller si nécessaire par l'intermédiaire de la PEKO et de la Commission Développement du personnel à la coordination et à la coopération avec l'Office du personnel.</li> </ul>

## 10. Assurance-qualité

L'assurance-qualité intervient à **deux niveaux** :

- à un niveau « inférieur », des mesures d'assurance-qualité sont adoptées afin d'améliorer les offres décrites plus haut ;
- à un niveau « supérieur », la réalisation et l'efficacité du présent concept dans son ensemble font l'objet d'une vérification systématique à intervalles réguliers.

### 10.1. Qualité des offres

Les mesures suivantes permettent de garantir et d'améliorer la qualité des offres de développement destinées aux cadres dirigeants :

- élaboration du programme des cours à partir d'analyses régulières des besoins,
- sélection des prestataires externes en fonction de profils d'exigences définis à l'avance,
- évaluation standardisée de toutes les offres par les participants,
- participation du ou des responsables de produit de l'Office du personnel à certaines offres de développement (contrôle de la qualité par sondage),
- enquêtes sporadiques des responsables du développement du personnel dans les unités administratives décentralisées.

### 10.2. Réalisation et efficacité du présent concept

En tant que fondement des offres de DDC, le présent concept est évalué lorsque cela s'avère nécessaire, mais au minimum tous les deux ans. En l'absence de nécessité particulière, l'évaluation intervient au moins tous les deux ans. Le rapport d'évaluation est présenté à la direction de l'Office du personnel, qui décide au vu de ses conclusions et après consultation de la PEKO des éventuelles mesures de pilotage à adopter.

\* \* \* \* \*

## ANNEXE

---

### Offres de développement des cadres bernois (CaBe)

Les prestations décrites ci-après aux trois niveaux CaBe sont une organisation possible de l'offre de développement, qu'il convient régulièrement d'évaluer et d'adapter à l'évolution des exigences.

#### Exemples d'offres pour CaBe I

##### **Séminaires d'information**

Ces séminaires informent sur les théories et les méthodes de direction ou de gestion du changement et de gestion de projets. Ils montrent ce que signifie au quotidien le travail de direction ou de gestion de projet. Les participants ont ainsi la possibilité de vérifier s'ils sont intéressés par ces activités et de réaliser une première auto-évaluation de leur potentiel à travers des simulations et des exercices pratiques.

Nombre par an : 1 à 2 séminaires

Durée : 1 à 2 jours

##### **Analyses de potentiel**

Les analyses de potentiel révèlent aux participants leur profil de compétences. Les résultats sont discutés dans le cadre d'un entretien de développement individuel avec le participant et son supérieur hiérarchique, afin de permettre à la personne de décider avec assurance de l'orientation de sa carrière. Selon les possibilités, des spécialistes internes formés en psychologie peuvent intervenir lors de la réalisation des analyses de potentiel.

Nombre de participants par an : 16 à 24 (CaBe II compris)

Durée : ½ journée

#### Exemples d'offres pour CaBe II

##### **Séminaires d'initiation**

Les nouveaux dirigeants et managers doivent, comme auparavant, suivre un séminaire d'initiation visant à les familiariser avec les bases de la conduite du personnel. Les principaux sujets traités sont la réflexion sur sa propre personne, la communication, la gestion des conflits et les instruments tels que l'entretien d'évaluation périodique, l'accord sur les objectifs, etc.

Nombre par an : 2 à 3 séminaires

Durée : environ 5 jours

## Formations diplômantes

Offres de perfectionnement sanctionnées par un diplôme reconnu. Deux formations de ce type sont actuellement prévues :

### 1. Formation « Leadership » :

Cette formation réglementée par l'Association suisse pour la formation des cadres (ASFC) comprend les modules suivants :

- Gestion de mon temps,
- Connaissance de soi,
- Manager une équipe,
- Communication et information,
- Gestion des conflits dans l'équipe.

Elle est ouverte uniquement aux personnes qui exercent une fonction de conduite de personnel et ne requiert aucune formation préalable particulière. Les modules sont proposés par différentes institutions de formation autorisées. L'examen est organisé par l'ASFC et permet d'obtenir un certificat reconnu au niveau fédéral.

### 2. CAS Leadership HES

Ces formations proposent, par rapport au séminaire d'initiation, une approche plus approfondie de la conduite du personnel. Pour les dirigeants diplômés d'une haute école ou d'une haute école spécialisée, il est prévu de proposer à moyen terme une offre correspondante au niveau des hautes écoles spécialisées (p. ex. CAS Leadership HES).

Nombre par an : une formation par niveau

Durée : 15 à 20 jours

### « Spécial Berne » :

(initiation à la pratique de direction dans l'administration du canton de Berne)

En plus du séminaire d'initiation, il est prévu de mettre en place une nouvelle offre confiée à des intervenants internes pour initier le même groupe cible à des spécificités de la direction dans le canton de Berne, notamment :

- la Charte de la fonction publique du canton de Berne,
- le modèle de compétences,
- la gestion de la santé en entreprise,
- la prise en compte des spécificités des genres,
- le Guide de la gestion du changement et la gestion de projet.

Cette offre sera, dans la mesure du possible, intégrée au séminaire d'initiation et aux formations diplômantes, afin de rattacher son contenu aux principes généraux de la direction.

Nombre par an : une offre par séminaire d'initiation et par formation diplômante  
Durée : environ 5 demi-journées

### **Séminaires de perfectionnement**

Ces séminaires approfondissent certains thèmes spécifiques abordés lors des séminaires d'initiation. Ils peuvent intéresser tous les cadres dirigeants ou concerner seulement certains groupes cibles. Voici quelques exemples tirés de l'offre DDC actuelle :

- séminaire pratique pour les responsables de secrétariat,
- accord sur les objectifs et EEP,
- développer activement le comportement de dirigeant,
- coopération entre les supérieurs hiérarchiques et leurs suppléants.

Nombre par an : 4 à 6 séminaires différents  
Durée : 2 à 5 jours

### **Analyses de potentiel**

Ces analyses de potentiel proposées au niveau CaBe II visent les mêmes objectifs que celles du niveau CaBe I. Elles sont obligatoires pour les personnes participant au programme de mentorat.

Nombre de participants par an : 16 à 24 (CaBe I compris)  
Durée : ½ journée

### **Programme de mentorat**

Le programme de mentorat est un accompagnement professionnel destiné aux personnes qui exercent depuis peu une fonction de dirigeant ou de manager et qui ont suivi une formation de base en direction ou en gestion de projet. Il permet également aux dirigeants et managers expérimentés de se perfectionner et aux cadres du canton de tisser des liens interdirectionnels et intergénérationnels. L'analyse de potentiel proposée aux niveaux CaBe I et CaBe II fait partie intégrante du mentorat : elle sert de point d'appui pour définir les objectifs individuels du mentoré pour ce programme.

Le suivi concerne les cadres dirigeants qui ont participé à des séminaires au niveau de CaBe III pour se préparer à leur activité.

Nombre par an : 1 programme  
Durée (réunions plénières) : environ 5 jours

### **Groupes de réflexion et**

Les personnes ayant suivi une formation diplômante sont dirigées selon les possibilités vers l'intervision au sein de

## **de transfert**

groupes de réflexion et de transfert. Les groupes d'intervision constituent une solution avantageuse pour réfléchir de façon approfondie sur l'enseignement reçu et sur son transfert en situation professionnelle. Ils permettent aussi de tisser des liens entre les participants.

Les groupes de réflexion et de transfert sont organisés et animés en fonction des besoins et des ressources disponibles.

## **Exemples d'offres pour CaBe III**

### **Bilans**

Le bilan est réalisé sous la forme d'un « centre de développement » durant lequel les participants effectuent différents tests et exercices permettant une évaluation différenciée de leurs points forts et de leurs faiblesses.

Les résultats sont étudiés dans la mesure du possible lors d'un séminaire conçu à cet effet, afin d'accroître les bénéfices du bilan.

Nombre de participants par an : 16

Durée : 1 journée (sans compter le feedback individuel)

### **Séminaires de perfectionnement**

Comme indiqué précédemment, ces séminaires portent sur des thèmes multiples qu'il faut régulièrement adapter. Il peut s'agir notamment des thèmes suivants :

- réflexion sur la pratique de direction (idéalement à la suite du bilan),
- gestion des conflits,
- communication,
- gestion du stress,
- santé au sein de l'équipe.

Les séminaires organisés à ce niveau prennent souvent la forme d'un coaching de groupe et peuvent préparer au travail en groupes d'intervision.

Nombre par an : 4 à 5 séminaires différents

Durée : 2 à 5 jours

### **Formations diplômantes**

Les dirigeants expérimentés ont la possibilité de suivre des formations externes préparant à des examens sanctionnés par des diplômes reconnus. Sont notamment proposées les formations suivantes :

- modules de formation menant au brevet fédéral de spécialiste de la conduite d'un groupe de l'ASFC (il

- faut pour cela suivre la formation « Leadership » de CaBe II plus le module « Management » de l'ASFC),
- formations dans une haute école (spécialisée) menant à un CAS, un DAS ou un MAS dans le domaine de la direction ou de la gestion publique, ou encore à un MBA/EMBA ou un MPA/EMPA.

**« École de management »**

L'« école de management » est une offre qui s'adresse explicitement aux cadres exerçant une fonction dirigeante à partir de l'échelon de la direction d'une section. Il s'agit de séances organisées à midi ou en fin d'après-midi, qui fournissent de brèves informations sur des thèmes actuels concernant les domaines de la direction et du management, et qui favorisent les échanges entre dirigeants.

Nombre par an : 4 à 5 séances  
Durée : environ 2 heures

**Soutien à la direction**

Les cadres dirigeants et les responsables de projet peuvent bénéficier à la demande, après un examen détaillé de leurs besoins, d'offres individuelles de soutien, notamment :

- coaching (direction et gestion de projet),
- développement d'équipe,
- conseil lors de processus de changement,
- Service de conseil aux cadres.