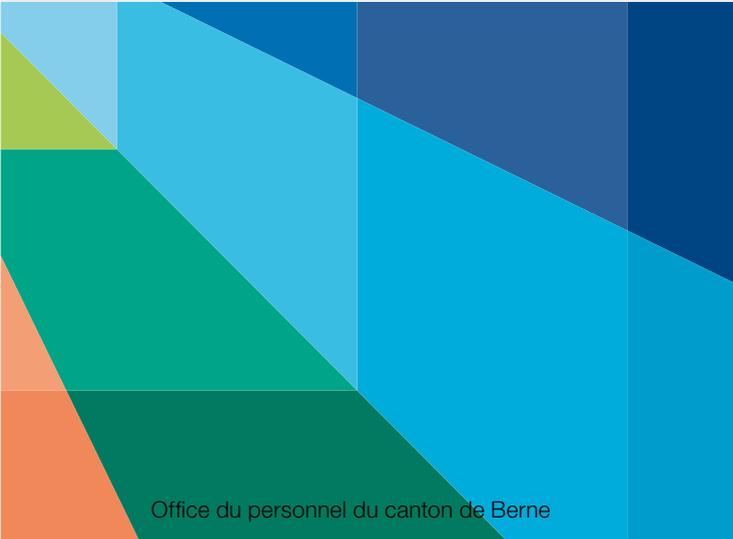




**Valeurs de direction du canton  
de Berne – Principes de direction  
au quotidien**



**Office du personnel du canton de Berne**

Münstergasse 45, 3011 Berne

[www.be.ch/principes\\_de\\_direction](http://www.be.ch/principes_de_direction)

## **Introduction**

Du fait qu'ils guident et assistent leurs collaborateurs et collaboratrices, les dirigeants influent fortement sur la satisfaction de ceux-ci, sur leur productivité et aussi en définitive sur leur santé. Diriger de manière responsable et appropriée est une tâche non seulement d'une importance considérable, mais aussi exigeante, surtout dans des situations inhabituelles et difficiles. C'est précisément dans ces cas que les valeurs de direction peuvent fournir des indications précieuses.

Des valeurs de direction ont été définies pour le canton de Berne avec le concours des cadres dirigeant-e-s avant d'être approuvées par le Conseil-exécutif (ACE 732/2018). Ces valeurs et leur interprétation sont exposées dans le présent document.

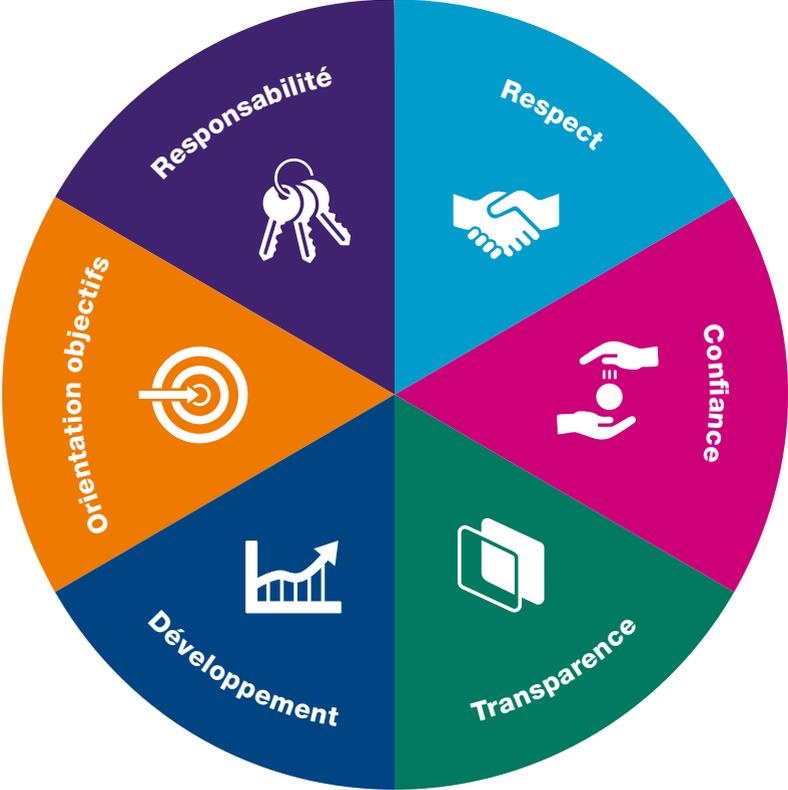
Les valeurs de direction n'offrent pas seulement un soutien aux personnes dirigeantes ; elles favorisent aussi une conception commune des tâches de direction car elles formulent les attentes du Conseil-exécutif quant au comportement des personnes dirigeantes vis-à-vis de leurs collaborateurs et collaboratrices.

Septembre 2018

## **Présentation des valeurs**

Pour déployer leurs effets de façon optimale dans les activités de direction quotidiennes, les six valeurs de direction du canton de Berne doivent être vécues et bien coordonnées entre elles en fonction de la situation. Il n'est par exemple guère possible de résoudre efficacement une situation de direction difficile en appliquant une seule valeur de direction. Toutes les valeurs peuvent donc être prises en compte et intervenir simultanément dans une situation de direction. Mais une valeur peut aussi se révéler contre-productive si on l'applique de manière excessive: un excès de confiance peut par exemple entraîner un certain laisser-faire, ou un trop grand respect déboucher sur une attitude exagérément précautionneuse. Il faut donc à tout moment avoir toutes les valeurs à l'esprit et se laisser guider par elles en fonction de la situation. La roue des valeurs ci-contre illustre le fait que les six valeurs sont équivalentes.

Chaque valeur est concrétisée par une interprétation. Les interprétations sont des guides de conduite qui rendent les valeurs compréhensibles et pratiques; elles fournissent des indications sur la marche à suivre, précisément dans les situations difficiles. Elles garantissent par ailleurs l'uniformité de la conception des tâches de direction dans le canton de Berne.



# Responsabilité

J'assume la responsabilité de mes actes et de ceux de mes collaborateurs et collaboratrices. J'affronte le cas échéant les difficultés.

Je définis les normes de qualité.

Avant de prendre une décision, je réfléchis aussi à ses répercussions à long terme.

Au lieu de repousser les décisions désagréables, j'examine activement la situation pour élaborer une solution juste.

J'aborde non seulement les problèmes matériels, mais aussi les comportements inadaptés.

Je m'occupe aussi des problèmes de mon équipe qui ne me concernent pas directement dès lors que les personnes concernées ne parviennent pas à trouver elles-mêmes une solution.

J'instaure les conditions préalables pour que mes collaborateurs, collaboratrices et moi-même restions en bonne santé.

# Transparence

Je communique de manière active, ouverte et compréhensible.

Je suis responsable de ce que mes collaborateurs et collaboratrices reçoivent les informations qui leur sont utiles et sachent quelles informations ils doivent se procurer eux-mêmes.

Je transmets en temps utile aux échelons appropriés les informations sur des processus en cours ou des décisions.

Je me manifeste en mettant en évidence mon rôle et mes attentes.

Lorsque je remarque quelque chose de positif ou de négatif, ou que quelque chose m'irrite, je le fais savoir à mes collaborateurs et collaboratrices.

Je suis transparent(e) sur les points qui l'exigent. Lorsqu'un sujet ne concerne qu'un collaborateur ou une collaboratrice, je n'en parle qu'avec la personne concernée.

# Respect

J'attache de l'importance au jugement et aux opinions de mes collaborateurs et collaboratrices.

Je prends le cas échéant au sérieux leurs craintes, leurs appréhensions et leurs résistances, et je les accompagne en fonction de la situation.

Je suis ouvert(e) aux feedbacks et j'écoute attentivement.

Je ne tolère ni l'exclusion ni la discrimination.

Je peux accepter que mes collaborateurs et collaboratrices aient une autre opinion que la mienne.

En cas de situation de conflit entre mes collaborateurs et collaboratrices, j'écoute chacune des personnes concernées et j'essaie d'intervenir en vue d'une solution en tenant compte de leur rôle. Je communique mon point de vue et mes attentes s'il ne se dessine pas de solution consensuelle.

# Confiance

J'encourage la confiance en me comportant de manière exemplaire et prévisible.

Je laisse à mes collaborateurs et collaboratrices la marge de manœuvre correspondant à leurs capacités et à leurs tâches.

Mes collaborateurs et collaboratrices représentent toujours eux-mêmes, dans la mesure du possible, les sujets et les produits de leur domaine de responsabilité.

Mes collaborateurs et collaboratrices peuvent compter sur moi en cas de besoin.

Je traite les informations sensibles de manière confidentielle.

# Orientation objectifs

Je planifie par anticipation et me concentre sur l'essentiel.

Je ne me contente pas d'analyser le problème, mais je m'intéresse aux solutions.

Je motive mes collaborateurs et collaboratrices aux objectifs en les leur présentant de manière compréhensible et en leur en montrant le sens et le but.

J'échange régulièrement avec mon collaborateur ou ma collaboratrice à des fins de soutien, d'harmonisation et de planification.

Je poursuis résolument les objectifs convenus, tout en étant prêt(e) à les ajuster si nécessaire.

# Développement

Je crois à la capacité d'apprentissage de mes collaborateurs et collaboratrices et je veille à ce qu'ils aient l'occasion d'apprendre de nouvelles choses, d'assumer des responsabilités et de développer leurs compétences.

Je reconnais et encourage le potentiel de mes collaborateurs et collaboratrices.

J'accepte les erreurs de manière constructive et les considère comme une opportunité d'amélioration.

J'encourage l'échange de savoir et d'expérience.

Je favorise une ambiance de travail où mes collaborateurs et collaboratrices repèrent eux-mêmes les possibilités d'optimisation au poste de travail.

Je fais preuve d'ouverture face aux changements.

Je réfléchis à mes propres compétences et les développe régulièrement, si nécessaire en me faisant aider.

