

# Société pour la gestion du personnel

## S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 258

Séance 12 novembre 1996, Hôtel Beau Rivage, Neuchâtel, à 17 h 30

Présents : 34

Thème : **DESCRIPTION ET ÉVALUATION DES FONCTIONS ET GESTION DES COMPÉTENCES DANS L'ADMINISTRATION CANTONALE**

M. Thierry González présente son chef et collègue, M. Yves-André Jeandupeux, membre de la SEP Neuchâteloise, connu de tous.

L'orateur déclare tout de go ne pas avoir la prétention de donner la vérité vraie, mais plutôt une vision d'une manière de voir les choses: un style de gestion et fait un bref rappel du développement du projet RH dans l'administration cantonale, à savoir: 1993, établissement du nouveau concept de gestion du personnel; 1995, adoption par le Grand Conseil de la loi sur le statut de la fonction publique – début de la description et de l'évaluation des fonctions en juillet 1995; 1996, entrée en vigueur (90%) de la loi sur le statut de la fonction publique; janvier 1997, fin de la description et de l'évaluation des fonctions et entrée en vigueur complète du nouveau statut de la fonction publique.

### **La description des fonctions et l'évaluation des fonctions (1ère étape)**

Cette 1ère étape – qui faisait suite au message du Conseil d'Etat au Grand Conseil définissant la nouvelle politique du personnel que l'on souhaitait mettre en place à l'Etat – englobe la rémunération et sera terminée au mois de janvier 1997.

*1ère caractéristique:* Dans le cadre de la répartition des tâches et des rôles, le service du personnel opère avant tout comme un organe de mise à disposition d'outils de gestion. Les premiers chefs de personnel étant les responsables de la ligne.

A partir du moment où il a été décidé ce que l'organisation voulait faire, on pouvait imaginer être en droit d'attendre de chacun, au moment où il appartenait à cette organisation, un certain rôle. Or d'une certaine manière le titulaire va le percevoir autrement. D'où apparition d'un écart qui peut provenir de divers problèmes: de communication, de refus (le titulaire perçoit le rôle qu'on attend de lui mais n'est pas d'accord de le jouer), d'incompétence (le rôle accepté n'est effectivement pas tenu dans la vie professionnelle de tous les jours par le titulaire), de motivation (le titulaire accepte bien son rôle, mais il n'a pas envie de le jouer). Tout cela nous

démontre que l'homme est une drôle de machine. Il tombe sous le sens que lorsqu'on travaille au niveau de la description et de l'évaluation des fonctions l'objectif est de réduire au minimum l'écart entre le rôle qu'on attend du titulaire et celui accepté par celui-ci.

*Première difficulté:* la multiplicité des fonctions dans une entreprise comme l'Etat, où pratiquement on recense tous les métiers qui existent, ce qui n'est généralement pas le fait dans le domaine privé.

*Seconde difficulté:* Créer un système participatif dans lequel les gens se reconnaissent, faute de déboucher sur des problèmes d'acceptation.

### **Qu'est-ce qu'on a fait?**

On a donc créé un outil de comparaison des fonctions basé sur des facteurs qui leur sont communs. Toutefois, vu la grande diversité de celles-ci, cela n'était pas suffisant car on était conscient que surgiraient des problèmes de comparaison (certains facteurs qui vont pour certaines d'entre elles ne s'appliquant pas à d'autres). Ainsi a-t-on cherché à savoir ce que le citoyen neuchâtelois recevait comme prestations de l'Etat et on les a catégorisées en plusieurs familles de mission: surveillance et sécurité, administrative, de gestion, scientifique et technique, entretien, etc., de telle sorte que chaque fonction a pu être classée non seulement dans la partie générique, mais également dans une des missions mentionnées supra. Il est entendu qu'au niveau de chaque mission on a déterminé un certain nombre de facteurs de comparaison et surtout utilisé les termes et les mots très proches du vocabulaire professionnel des intéressés.

### **Choix stratégique des facteurs et application**

C'était l'angle d'attaque par lequel on voulait provoquer le changement de comportement des collaborateurs. Ces facteurs, dénommés facteurs stratégiques de succès, réunissent des facteurs traditionnels tels que la responsabilité, la responsabilité de planification des activités à long terme (plus de trois ans), l'impact des prestations sur la population neuchâteloise et aussi des facteurs nouveaux tels que la fiabilité et l'innovation, la capacité d'analyse et de synthèse. En somme on a procédé à un panachage de facteurs traditionnels et nouveaux, ceux-ci étant l'élément moteur du changement.

Ces facteurs ont ensuite été délimités en sous-facteurs. Prenons par exemple le facteur « responsabilité », cela donne le « sous-facteur »: responsabilité de planification à long terme, à court terme, responsabilité budgétaire, de gestion des RH, etc. Chacun de ces sous-facteurs, donne lieu à une question dont on propose plusieurs réponses. On est dans la logique d'un QCM: questionnaire à choix multiples. L'ensemble de l'instrument se résume donc à une prise d'information dans l'administration cantonale. Ce QCM comprend 25 questions avec des réponses variant de 3 à 8 niveaux.

Ce questionnaire sera distribué à l'ensemble des titulaires de la fonction publique (2 500 titulaires) auquel leur sera joint un manuel d'utilisation. Ces titulaires ont des responsables qui recevront le même questionnaire et manuel d'utilisation, plus une formation de deux jours. Le responsable va décrire la fonction de son collaborateur avec le même instrument, mais de manière tout à fait séparée. Puis les deux personnes vont se mettre ensemble pour donner ensuite une version consensus qui sera signée par les deux parties. A ce jour, relève l'orateur, il y a 97% de consensus. Ce procédé offre une possibilité de revaloriser le personnel de la fonction publique qui devient ainsi un partenaire de l'Etat dans l'accomplissement de prestations.

Le rôle de la fonction personnel est de garantir l'équité interne dans toute l'administration.

## **Gestion des compétences (2ème étape)**

### ***Pourquoi gérer les compétences?***

- Pour optimiser l'efficacité de l'organisation à court terme
- Améliorer les compétences collectives et individuelles
- Assurer l'efficacité de l'organisation à long terme
- Assurer une base « objective » et transparente dans l'appréciation des performances (à l'Etat: des prestations)\*
- Créer un outil dynamique de gestion des collaborateurs à l'usage de la ligne et orienté vers le développement personnel et professionnel des collaborateurs
- Maîtriser l'analyse des besoins en formation (sortir du cadre des cours catalogue)
- Permettre de manière centralisée et consolidée la gestion prévisionnelle des compétences, donc des ressources humaines

\*Le reproche que les partenaires syndicaux nous adressent lorsqu'on veut sortir d'un schéma classique de rémunération automatique pour aller dans celui de la rémunération incitative – au mérite selon les associations professionnelles –, c'est le mode d'appréciation. Vous avez deux méthodes: la première dite des critères normatifs (niveau de responsabilité, service à la clientèle, esprit d'équipe, etc.), et la seconde dite des objectifs avec degrés de mesure. La gestion des compétences implique d'œuvrer beaucoup plus sur une base objective.

### ***Qu'entend-on par compétence?***

L'orateur donne la définition qui a prévalu à l'Etat: Une compétence est une capacité à l'action consistant en un ensemble de pratiques maîtrisées, de comportements professionnels et de connaissances acquises par l'expérience et la formation, produisant des comportements observables pour une performance (objectif) donné.

### ***Qui évalue les compétences?***

Il s'agit d'une démarche participative (entretien de développement) qui fait intervenir au minimum le collaborateur et le responsable qui doivent aboutir à un consensus. Eventuellement la démarche participative peut être étendue à ses pairs et à ses subordonnés.

### ***Développement de carrière***

En général, l'entretien de développement annuel (voire tous les dix-huit mois), délié de la notion de rémunération, fait apparaître que le 70% des résultats reste dans la norme. Donc ce qui est plus intéressant, c'est de s'occuper des « moins » et des « plus » compétents (15% pour l'une et l'autre catégorie). Pour les premiers cités, l'action se situera à deux niveaux: a) formation, b) modification de la fonction. Pour les seconds: a) modification de la fonction, b) promotion.

## ***Bilan de carrière***

Le bilan de carrière qui résulte du développement de carrière ci-dessus vise à aider le collaborateur à formuler un projet de carrière réalisable au besoin en dehors de l'administration cantonale.

### **Moyens:**

1. Entretiens
2. Tests d'aptitudes
3. Tests de personnalité
4. Tests d'intérêts

Le bilan de carrière est également un élément de mobilité interne intéressant dans la mesure où il alimente la bourse d'emploi.

## ***Catégories de compétences***

Les catégories actuellement retenues sont les suivantes:

- Compétences personnelles
  - créativité
  - analyse et synthèse
- Compétences relationnelles
  - expression orale
  - capacité à la négociation
- Compétences intellectuelles
  - esprit d'ouverture et flexibilité
  - capacité de discernement
- Compétence managériales
  - pensée stratégique
  - délégation

## ***Observations d'un comportement***

Une chose importante rappelle l'orateur, c'est de ne pas oublier qu'il n'y a pas de compétences sans comportements observables. En clair cela signifie que dans le travail au quotidien, il faut repérer: a) le savoir, c'est-à-dire la connaissance spécifique (ce que la personne sait ou ne sait pas), b) l'aptitude à l'action (quel est son degré d'autonomie ou d'action), c) la compréhension globale (est-ce qu'elle sait faire une tâche et comprend-elle dans quel contexte elle se situe?), d) la transmission des connaissances (aspect de formation, atteinte du niveau de maîtrise).

La compétence à l'applaudimètre de l'auditoire n'a pas été prise en défaut et remerciait l'orateur de sa brillante prestation.

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, le 31 décembre 1996.