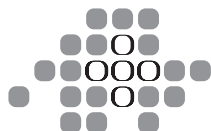




Questions concernant la gestion de l'administration fédérale



Eidgenössisches Personalamt EPA
Office fédéral du personnel OFPER
Ufficio federale del personale UFPER
Uffizi federal da personal UFPER



Les questions concernant la gestion remplacent les directives sur la gestion des affaires administratives de la Confédération (DGA) de 1974. Elles se basent sur la LOGA, la LPers et les principes directeurs en matière de politique du personnel au sein de l'administration générale de la Confédération.

Le Conseil fédéral les a approuvées le 27 mars 2002.



Introduction	4
Objectif 1 Se positionner	6
Objectif 2 Etablir des relations	8
Objectif 3 Orienter et favoriser le développement	10
Objectif 4 Connaître les règles du jeu à tous les niveaux	12
Objectif 5 Agir vers l'extérieur	14



Introduction

Il devient de plus en plus difficile de diriger. Le processus de changement en particulier remet en question le modèle de gestion traditionnel et impose un nouvel esprit de collaboration. Cela est valable également pour l'administration fédérale. Ces dernières années, une grande partie de la modernisation de l'administration a été de type structurel (p. ex. la réforme du gouvernement et de l'administration (RGA), l'introduction de la gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB), la loi sur le personnel de la Confédération LPers et les dispositions d'exécution). Il s'agit maintenant de former le personnel fédéral à l'utilisation de ces nouvelles structures. Car l'administration ne peut finalement agir de façon efficace et durable que si ses responsables portent un regard critique sur leur manière d'agir et sont prêts à se remettre en question si les circonstances l'exigent. Ce changement de culture suppose une nouvelle approche de la gestion qui est difficilement compatible avec les principes de gestion traditionnels. Car seules

des questions ciblées peuvent provoquer une remise en cause. Pourquoi?

De telles questions amènent l'individu à réfléchir à ses propres schémas de pensée, à ses valeurs, expériences, motivations et sentiments. Elles l'interpellent directement et le contraignent à voir les choses en face. Ces questions déclenchent un processus de réflexion très enrichissant, stimulent la pensée créatrice et permettent d'adapter la manière d'agir à la situation. Ces questions sont individuelles et leurs réponses toujours différentes. Ainsi elles restent plus longtemps actuelles. Nos réponses reflètent notre personnalité, ce qui est indispensable à une réflexion critique. Car nous devons seuls assumer nos réponses.

Ces questions incitent les cadres à s'interroger régulièrement sur leurs activités, leurs capacités et leurs responsabilités en matière de gestion. Elles confrontent les individus aux conséquences de leur comportement et favorisent ainsi une discussion



visant une manière d'agir appropriée. Elles contribuent également à un développement tant personnel que professionnel et ouvrent la voie à des processus d'apprentissage systémique.

En revanche, les principes de gestion traditionnels tels que «les directives sur la gestion des affaires administratives de la Confédération (DGA)» de 1974 constituent une sorte de catalogue de prescriptions. Ces principes représentent des réponses univoques à des questions qui se sont posées. Les principes de gestion traditionnels sont donc peu flexibles et ne permettent pas d'assurer une évolution de la culture d'entreprise au sein de l'administration fédérale. Le Conseil fédéral a donc fait remplacer le 27 mars 2002 les DGA par un nouveau modèle plus ouvert. Ce modèle a été développé par l'Office fédéral du personnel en collaboration avec différents groupes de cadres de l'administration sur une période de deux ans et examiné par des experts provenant

des secteurs de la recherche, de la politique et de l'économie.

Par l'adoption des cinq objectifs en matière de gestion et des questions qui en découlent, le Conseil fédéral applique un système de gestion ouvert, basé sur l'autocritique et le dialogue. Un tel système constitue le fondement d'une administration capable d'évoluer et d'apprendre.



Objectif 1: **Commentaire**

Les personnes appelées à diriger doivent d'abord s'interroger sur leur propre attitude par rapport à la gestion. Les responsables hiérarchiques doivent avoir un comportement irréprochable, être capables de travailler en équipe, ne montrer aucun esprit partisan et savoir faire confiance.

Les personnes appelées à diriger croient en leurs possibilités. Elles gèrent durablement leurs propres ressources et ne dérogent pas à leurs valeurs fondamentales. L'exigence d'être authentique et de montrer l'exemple se fonde sur une forte personnalité dans le groupe. Les personnes appelées à diriger font preuve d'un solide sens de l'initiative. Cela ne veut pas dire qu'elles doivent toujours et partout être les meilleures et tout avoir en main. Elles doivent se comporter en fonction de ce qu'elles exigent et agir comme elles le disent.

Les responsables hiérarchiques montrent leur personnalité dans la relation forte, émotionnelle et explicite qu'ils ont à leur travail. Ils ont une vision à long terme et essaient de concilier théorie et pratique. Ils sont à la fois des leaders et des managers.

Cette compréhension personnalisée de la gestion correspond à la philosophie de la nouvelle gestion publique. Les responsables hiérarchiques ne peuvent mettre à profit leur marge de manœuvre que s'ils jouent cartes sur table, s'ils sont capables d'innover et s'ils sont appréciés en tant que personnes au-delà de leur fonction. Parallèlement, ils savent gérer le dilemme entre la liberté d'action et les contraintes liées à l'exécution des tâches.



Se positionner

Diriger, c'est assumer sa personnalité aussi bien dans son rapport avec le travail qu'avec ses collaboratrices et collaborateurs.

- **Comment est-ce que je vois la tâche qui m'est confiée et quelle est ma relation personnelle face à elle?**

Quel est mon objectif? Quelle est ma vision? A quelles exigences humaines et professionnelles élevées est-ce que je veux satisfaire? Qu'est-ce qui me légitime à être responsable hiérarchique?

- **Où est l'équilibre entre ma marge de manœuvre individuelle et les contraintes liées à l'exécution des tâches?**

Comment et où est-ce que j'appréhende ma marge de manœuvre? De quelle manière est-ce que je marque ma fonction?

- **Suis-je à l'aise dans ma position de responsable hiérarchique?**

Suis-je bien avec moi-même? Est-ce que je me montre comme je suis, comme je voudrais être ou comme je crois devoir être? Qu'est-ce que je fais pour développer mes compétences de gestion? Si je me considère comme un exemple à suivre, qu'est-ce que cela signifie pour moi?



Objectif 2: **Commentaire**

La conception des relations humaines de la part des personnes appelées à diriger est déterminante pour le travail de direction et les relations qu'il implique. Les personnes appelées à diriger se basent sur une conception des relations humaines permettant de bonnes relations avec leurs collaboratrices et collaborateurs. Elles s'intéressent en premier lieu au potentiel, aux possibilités de développement et à la propre personnalité de leurs collaboratrices et collaborateurs. L'idée de complémentarité entre le dirigeant et ses subordonnés, selon laquelle un dirigeant est nécessaire parce que ses facultés propres font défaut aux subordonnées, est dépassée. La direction ne peut plus être expliquée ni légitimée par un déficit de compétences de la part des subordonnés.

Si les personnes appelées à diriger se basent sur cette conception positive des relations humaines, elles disposent des bases nécessaires pour disposer d'une bonne marge de manœuvre. Elles peuvent ainsi mettre à profit et développer les facultés (potentielles), les (bonnes) idées et les connaissances de leurs collaboratrices et collaborateurs.

Les qualités les plus importantes au niveau des relations humaines sont la confiance et la crédibilité, qui reposent sur la transparence, la cohérence et la fiabilité. La confiance envers les supérieurs est un élément essentiel, à une époque où les changements sont de plus en plus rapides. Pour les collaborateurs/trices, les changements sont synonymes de risques et peuvent susciter un fort sentiment d'insécurité. Aussi les supérieurs hiérarchiques doivent-ils montrer à leurs collaboratrices et collaborateurs qu'ils ont de l'estime, du respect, de la compréhension et de la sympathie pour eux sans rechercher la popularité à tout prix.

Ce n'est que dans un climat de confiance instauré par les cadres que les sub-ordonnés peuvent déployer leur potentiel spécifique lors de processus de changement, la confiance étant l'élément-clé pour que tous les intéressés participent activement au changement culturel.



Etablir des relations

Diriger, c'est établir de bonnes relations avec ses collaboratrices et collaborateurs afin de les motiver et de leur permettre de déployer leur potentiel.

- **Quelles sont les expériences avec mes collaboratrices et collaborateurs qui ont marqué ma conception des relations humaines?**

Mes collaboratrices et collaborateurs connaissent-ils mes principes de direction et partagent-ils mes valeurs en la matière? Dans mes relations avec mes collaboratrices et collaborateurs, est-ce que je me base sur ce qui est ou sur ce qui n'est pas mais devrait être? Ai-je de la considération pour les collaboratrices et collaborateurs que je dirige? Si oui, est-ce que je le leur montre?

- **A quoi puis-je reconnaître si mes collaboratrices et collaborateurs me font confiance?**

Comment peut-on gagner ma confiance? Qu'est-ce qui peut me rendre méfiant? Comment puis-je gagner la confiance de mes collaboratrices

et collaborateurs? Quant à moi, est-ce que je leur fais confiance? Comment est-ce que je risque de susciter leur méfiance? Quels sont mes sentiments lorsque je pense à eux? Ces sentiments s'expriment-ils dans le cadre de ma gestion?

- **Est-ce que je communique de manière à pouvoir diriger efficacement?**

Lorsque je dis quelque chose, mes collaborateurs/trices comprennent-ils vraiment ce que je veux dire? Si ce n'est pas le cas, est-ce que je sais pourquoi mon message n'a pas été compris? Quels sont les obstacles à la compréhension? Les informations circulent-elles dans mon organisation? Parviennent-elles là où elles peuvent être utilisées? Est-ce que je sais tout ce que je dois savoir de mes collaboratrices et collaborateurs?



Objectif 3: **Commentaire**

Si des structures doivent être remises en question et remodelées, la priorité est donnée non pas aux règles mais à la marge de manœuvre disponible, comme dans la gestion publique moderne.

Les personnes appelées à diriger doivent donner une orientation, afin que la marge de manœuvre disponible puisse être mise à profit de manière ciblée. Cette orientation permet aux collaboratrices et collaborateurs de prendre part activement au processus de changement et d'y apporter leur contribution. Sur la base d'une orientation commune et de normes reconnues par tous, les personnes appelées à diriger s'efforcent de développer une identité commune, qui permette d'atteindre les objectifs visés et de percevoir le succès comme un acquis commun.

Les personnes appelées à diriger créent les conditions nécessaires pour que la culture de l'organisation se reflète dans le travail de chaque collaboratrice et collaborateur. Ce n'est plus la culture de l'administration classique, dont l'exigence suprême est l'exécution irréprochable des tâches. La culture moderne de l'administration est une culture de l'apprentissage, qui met l'accent sur la possibilité d'apprendre de ses erreurs pour améliorer ses performances.

Les personnes appelées à diriger ménagent également des possibilités d'apprentissage compte tenu du marché du travail. La concurrence dans le recrutement de collaboratrices et collaborateurs qualifiés et loyaux s'accroît, et les cadres doivent veiller au maintien de leur compétitivité sur le marché du travail et de celle de leurs collaboratrices et collaborateurs. Les possibilités de développement des collaboratrices et collaborateurs prennent toujours plus d'importance. Si le potentiel des collaboratrices et collaborateurs peut se déployer, ces derniers augmentent leurs chances sur le marché du travail. C'est là un facteur décisif pour assurer les performances des personnes et des organisations à long terme dans la perspective d'une gestion publique à moindre coût, proche des gens et durable.



Orienter et favoriser le développement

Diriger, c'est donner une orientation pour que la marge de manœuvre disponible soit identifiée et mise à profit.

- **Comment est-ce que je crée une dynamique conciliant travail et relations humaines au sein de mon service?**

Suis-je capable de fixer des objectifs (mesurables) et d'adapter mes actions en conséquence? Dans quelle mesure ces objectifs servent-ils de base à une appréciation transparente et équitable des prestations? Est-ce que je pense en fonction de l'avenir? Suis-je capable d'en dessiner les structures et de les développer? Quelles sont mes priorités et pourquoi? Comment m'y prends-je pour ne pas contrer la motivation de mes collaboratrices et collaborateurs? Est-ce que je réussis à confier aux collaboratrices et collaborateurs méritants des tâches intéressantes leur permettant de se développer encore davantage? Est-ce que j'arrive à stimuler l'esprit d'entreprise et l'esprit d'équipe de mes collaboratrices et collaborateurs? Quel est en définitive le but imparti à notre équipe?

- **Mes collaboratrices et collaborateurs identifient-ils et utilisent-ils leur marge de manœuvre?**

Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui les en empêche? Comment puis-je convaincre mes collaborateurs/trices de mettre à profit leur marge de manœuvre? Suis-je capable de les enthousiasmer? Dans quelle mesure ai-je la possibilité d'apporter des innovations dans mon travail?

- **Les erreurs sont-elles tolérées et considérées comme faisant partie d'un processus normal d'apprentissage? Sont-elles tabouisées ou donnent-elles lieu à des critiques personnelles?**

Qu'est-ce qu'une erreur? Est-ce que je peux moi-même me permettre des erreurs? Est-ce que je sais utiliser les feedback? Existe-t-il une culture de feedback dans mon organisation?



Objectif 4: **Commentaire**

Les personnes appelées à diriger doivent développer de bonnes relations à tous les niveaux. Pour cela, elles doivent connaître parfaitement leur environnement micropolitique. Cela exige une connaissance des diverses influences et intérêts en jeu. Les cadres doivent également savoir où leur connaissance du contexte général peut être utilisée pour résoudre certains problèmes spécifiques et assurer une exécution efficace des tâches.

Les cadres veillent à entretenir des relations humaines harmonieuses, y compris au-delà de leur propre unité organisationnelle et de leur office. Ils sont intéressés à atteindre des objectifs supérieurs avec toutes les personnes concernées. Dans ce but, ils mettent en place les structures et les processus nécessaires permettant de trouver des solutions internes et externes à tous les niveaux. Les cadres entretiennent des réseaux de contacts afin d'assurer l'accès aux informations et aux connaissances et de mobiliser les synergies. Cela exige un grand esprit de collaboration de part et d'autre. La mise en place d'une telle philosophie permet de désamorcer une attitude de concurrence et de favoriser un changement culturel.

Les personnes appelées à diriger utilisent leur influence et leur pouvoir de manière responsable. Elles ont une approche critique du pouvoir et de l'influence. Cela fait partie de leur rôle d'exemple.



Connaître les règles du jeu à tous les niveaux

Diriger, c'est connaître les règles du jeu de la micropolitique et participer à leur définition.

- **Est-ce que je sais à quel jeu on joue? Est-ce que j'en connais les règles?**

Si oui, est-ce que je connais mon rôle et celui des autres? Est-ce que je sais qui occupe quelle position, qui défend quels intérêts? Est-ce que je connais les différentes alliances et les ressources auxquelles je peux faire appel?

- **Quels sont les réseaux de contacts que j'entretiens et qui me permettent d'identifier et de résoudre des problèmes complexes à l'échelle de l'ensemble du service?**

Ai-je trouvé les bonnes personnes pour cela? Quelles sont les personnes qui devraient faire partie du réseau de contacts que j'ai créé et pourquoi?

- **Où ai-je du pouvoir dans mes tâches de direction et comment est-ce que j'utilise ce pouvoir?**

Dans quelle mesure suis-je prêt à déléguer des responsabilités aux autres? Est-ce que j'utilise mon pouvoir de manière responsable? Quelle place occupent les principes éthiques dans mon action? Selon quels principes éthiques est-ce que je conçois mon activité et mon réseau de contacts?



Objectif 5: **Commentaire**

Les prestations de l'Etat doivent répondre aux besoins de la population. Les actions de l'Etat ont un effet si elles sont basées sur trois piliers: une vision d'ensemble, la responsabilité sociale et une approche économique. Les personnes appelées à diriger mettent en place les conditions-cadres permettant d'élaborer des solutions globales dans un contexte relationnel toujours plus complexe, exigeant et délicat.

La gestion implique donc le développement aussi bien d'un environnement stimulant que de relations tenant compte des collaboratrices et collaborateurs ainsi que des objectifs. Pour assurer une certaine efficacité vers l'extérieur, les cadres doivent rechercher, au sein de leur organisation, un équilibre entre stratégie, structure et culture.

Diriger, c'est aussi structurer son organisation à l'image du monde extérieur: les citoyens doivent comprendre que l'Etat agit dans l'intérêt général en exécutant les tâches qui lui incombent et en offrant des prestations tenant compte de leurs besoins. Cela augmente l'acceptation des actions de l'Etat. Les personnes appelées à diriger doivent tenir compte de cette responsabilité dans leurs relations avec l'extérieur.

L'administration fédérale possède des structures organisationnelles qui peuvent être développées et réduites avec souplesse, en fonction de l'évolution de ses tâches. Elle dispose de types d'organisations conçues en fonction des exigences actuelles. Les personnes appelées à diriger doivent oser innover, et notamment mettre en place des formes d'organisation à même de répondre au mieux aux attentes des clients avec des moyens limités. En tant que responsables de l'innovation, elles doivent être en mesure de changer de rôle et de fonction suivant la situation, dans le but de traduire les mandats administratifs en prestations.



Agir vers l'extérieur

Diriger, c'est créer et développer un véritable esprit de collaboration au sein et au-delà de l'unité d'organisation et augmenter l'efficacité du système pour servir au mieux le public.

- **Notre travail est-il utile?**

Les clients sont-ils satisfaits de notre travail? Comment puis-je le savoir? En quoi consiste exactement ce travail? Ces derniers temps, ai-je réussi à désamorcer des préjugés de la société à l'encontre de l'Etat? Si oui, lesquels?

- **Comment ai-je réussi à impliquer les personnes concernées pour atteindre, avec elles, des objectifs supérieurs?**

Quelles structures et processus ai-je dû mettre en place pour cela? Est-ce que je traite mes clients comme j'aimerais être traité de leur part?

- **Est-ce que je fais preuve de courage lorsqu'il s'agit de lancer et d'imposer des innovations?**

Quand et pourquoi ai-je constaté pour la dernière fois que des changements structurels étaient possibles et nécessaires? Mes collaboratrices et collaborateurs sont-ils conscients de l'importance de leur contribution lorsqu'il s'agit de concrétiser de nouvelles idées?



A commander auprès de:

Office fédéral du personnel OFPER

Eigerstrasse 71

CH-3003 Berne

Intranet: www.epa.admin.ch

Internet: www.personal.admin.ch

Internet: www.egate.admin.ch