

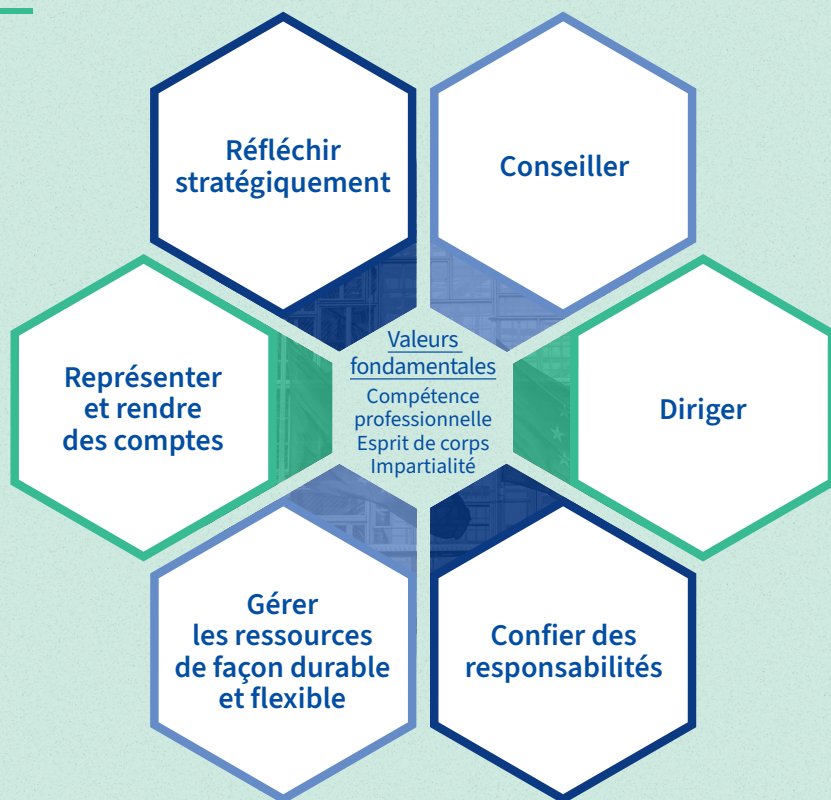


RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU SGC POUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Novembre
2024

Référentiel de compétences pour le personnel d'encadrement

Compétences, attitudes et comportements que le personnel d'encadrement doit développer et avoir



Ces compétences viennent compléter celles qui sont attendues du personnel

TABLE DES MATIÈRES

Référentiel de compétences du GSC pour
le personnel d'encadrement4

 Réfléchir stratégiquement5

 Conseiller6

 Diriger7

 Confier des responsabilités8

 Gérer les ressources de façon durable et flexible9

 Représenter et rendre des comptes10

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU SGC POUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Compétences (aptitudes, attitudes, comportements) propres aux fonctions d'encadrement.

Ces compétences viennent compléter celles qui sont attendues du personnel (y compris le personnel d'encadrement), et ne les remplacent pas.

Les indicateurs propres à chaque compétence sont des exemples incitatifs de bonnes pratiques, qui serviront principalement aux fins de processus RH.

PAGE DOMUS

[Exercer une fonction d'encadrement](#)

RÉFLÉCHIR STRATÉGIQUEMENT

Avoir une vue d'ensemble, apprécier les situations dans un contexte plus large. Se tenir au courant des évolutions intervenant sur les plans politique, technologique et organisationnel. Lancer de nouvelles pistes de réflexion et définir des stratégies qui anticipent les évolutions futures. Adopter une approche stratégique de la planification des ressources.

Indicateurs:

- Réfléchit de manière prospective au développement de l'Union; planifie et conçoit des stratégies visant à anticiper l'évolution future de l'UE et au niveau mondial;
- Dans le cadre de l'élaboration de pistes de réflexion stratégique, prend en considération les intérêts du Conseil européen et du Conseil de l'UE et tient compte du contexte plus large, du débat public et des réalités des parties prenantes;
- Élabore des idées concernant les orientations stratégiques que le SGC pourrait adopter, y compris de nouvelles approches innovantes et des avancées numériques;
- Suit l'évolution de la situation dans son propre domaine de compétence, mais aussi dans le contexte plus large (politique, économique, sociétal, technologique, juridique et environnemental);
- Évalue les conséquences à court et à long terme des développements pour le SGC et ses parties prenantes;
- Respecte les processus formels tout en ayant conscience des sensibilités sous-jacentes et des forces en jeu et de la nécessité d'être flexible dans ce contexte ;
- Comprend le fonctionnement des différentes composantes du SGC et les contraintes auxquelles elles sont soumises, ainsi que l'impact qu'elles ont les unes sur les autres;
- Promeut des processus de réflexion participatifs qui se nourrissent de la diversité des opinions et des intérêts;
- Adopte une approche stratégique de la planification des projets, ainsi que de la planification de l'effectif, des compétences et de la relève, afin que l'équipe conserve un niveau élevé de performance tourné vers l'avenir dans un environnement de travail en évolution.

CONSEILLER

Contribuer à atteindre des objectifs en fournissant des conseils ciblés et en animant de façon constructive des discussions et des négociations; apporter une valeur ajoutée à la contribution de l'équipe. Proposer des pistes qui soient adaptées aux situations, qui soient réalisables dans la pratique et qui prennent en compte des risques calculés et raisonnables. Analyser une situation en mettant en balance les intérêts et les conséquences et en envisageant des solutions de rechange.

Indicateurs:

- A le sens du service; s'enquiert activement et est à l'écoute des points de vue et des besoins des parties prenantes, et prend les devants en dispensant des conseils qui apportent une valeur ajoutée à la contribution de l'équipe afin de favoriser des progrès et d'obtenir des résultats optimaux;
- Formule des suggestions pertinentes fondées sur des faits, adaptées au contexte et prenant en compte un niveau de risque acceptable;
- Prend des mesures en temps utile et tire parti de l'expérience, du savoir-faire, de la mise en réseau et de l'influence afin d'obtenir des résultats optimaux;
- Assure une médiation impartiale et fait preuve de diplomatie pour gérer les divergences de vues;
- Facilite les négociations et la prise de décision grâce à la coopération, à de bonnes relations de travail et aux compromis;
- Fait preuve d'objectivité et d'équité, s'appuie sur le travail déjà accompli par l'équipe, consulte et informe autrui selon qu'il convient;
- Réfléchit à l'interaction entre les décisions prises et le débat public, ainsi qu'à la manière de communiquer les décisions au public, en tenant compte des réactions probables;
- Gère les attentes des parties prenantes, en tenant compte des priorités en matière de travail et d'un niveau réaliste de ressources disponibles.

DIRIGER

Communiquer clairement et régulièrement sur la vision, les objectifs, les responsabilités et les attentes. Faire du SGC une organisation moderne et tournée vers l'avenir; favoriser des discussions continues sur les méthodes de travail; soutenir et mettre en œuvre des initiatives de changement au sein du SGC, le cas échéant. Favoriser les relations de travail de qualité, les discussions constructives et la cohésion des équipes. Cultiver la collaboration entre équipes au sein du SGC.

Indicateurs:

- Délégue et assure le suivi des tâches déléguées;
- Favorise un esprit d'équipe transversal; sensibilise l'équipe à l'impact de son travail et de ses processus sur les autres équipes; et encourage et pratique activement la consultation et le partage d'informations entre les équipes du SGC;
- Se sent personnellement responsable d'amorcer et d'encourager le changement si cela est nécessaire, l'innovation et des améliorations au sein du SGC pour faire en sorte que ce dernier suive les évolutions et continue d'offrir aux parties prenantes le niveau et le type de service attendu;
- Associe activement l'équipe aux discussions continues sur les méthodes de travail; aux initiatives et décisions de changement; pose des questions aux membres de l'équipe et recueille leurs conseils;
- Fait preuve d'une motivation communicative dans la réalisation des objectifs globaux du SGC et quant à la manière dont ils se traduisent en objectifs pour le service;
- Donne des orientations en communiquant efficacement au personnel la vision, les objectifs, les responsabilités et les attentes du SGC;
- Attribue clairement les rôles et les responsabilités aux membres de l'équipe, et veille à ce que ces derniers disposent du temps nécessaire et de la possibilité d'acquérir les compétences requises et soient en possession des informations nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités;
- Se montre prêt(e) à participer à des projets horizontaux au sein du SGC et à les soutenir, et encourage le personnel à participer à ces projets.

CONFIER DES RESPONSABILITÉS

Inspirer, encourager et soutenir les équipes et les membres du personnel pour ce qui est d'assumer des responsabilités et de réaliser des progrès professionnels durables. Créer un environnement de travail positif, respectueux, sûr et inclusif et promouvoir le bien-être au travail. Favoriser l'apprentissage et le développement continus des équipes et de leurs membres.

Indicateurs:

- Fait confiance au personnel et aux équipes en réduisant les rapports hiérarchiques et le contrôle; se concentre sur les résultats, permettant une flexibilité dans la mesure du possible; donne aux membres du personnel les moyens de travailler de manière autonome, d'assumer de nouvelles tâches et responsabilités et de mettre en place leurs propres réseaux professionnels;
- Montre concrètement qu'il/elle apprécie les résultats obtenus et les efforts consentis, et rend compte de leurs retombées positives pour l'équipe/le SGC;
- Fournit régulièrement à l'équipe et aux différents membres du personnel un retour d'information structuré et constructif sur leurs performances et fournit des orientations pratiques tournées vers l'avenir;
- Fait preuve du courage nécessaire pour remédier avec détermination et en temps voulu aux prestations insuffisantes ou aux comportements inappropriés;
- Fait preuve de respect et d'équité à l'égard de chaque membre du personnel et favorise un environnement dans lequel le personnel se sent libre de s'exprimer;
- Encourage le personnel et les équipes à développer des idées originales et à apporter des solutions innovantes ou créatives aux problèmes; offre à chaque membre du personnel des possibilités optimales de contribution;
- Favorise une culture de l'apprentissage positive dans laquelle les échecs et les revers sont considérés comme une source d'enseignements et dans laquelle le personnel peut mettre en question le statu quo et amorcer le changement;
- S'intéresse activement au développement professionnel et aux compétences de l'équipe et de chaque membre du personnel, et définit des programmes de développement appropriés avec chaque membre du personnel et pour l'équipe dans son ensemble;
- Aide et incite l'équipe et le personnel à utiliser au mieux leurs compétences et leurs connaissances, ainsi qu'à se former activement.

GÉRER LES RESSOURCES DE FAÇON DURABLE ET FLEXIBLE

Planifier, organiser et suivre le travail et les ressources avec souplesse afin d'atteindre les objectifs définis. Définir des méthodes de travail durables. Accroître la performance et la souplesse en intégrant la technologie numérique et, si nécessaire, en opérant des changements réalistes dans les structures, les méthodes et la gestion des ressources. Lorsque la capacité d'absorption de l'équipe et/ou son bien-être sont en jeu, redéfinir les objectifs et les plans et, le cas échéant, faire remonter la question à un niveau hiérarchique supérieur. Exercer le devoir de sollicitude à l'égard du personnel.

Indicateurs:

- Traduit les stratégies organisationnelles en objectifs clairs, quantifiables et réalistes, et en plans d'action prospectifs comportant des priorités claires;
- Définit clairement les priorités pour l'équipe; ajuste les plans et adapte l'utilisation des ressources disponibles en fonction de l'évolution des besoins stratégiques;
- Assure un équilibre entre la charge de travail et les ressources (humaines et financières) disponibles, et vérifie régulièrement avec le personnel si les objectifs et les délais fixés sont réalisables;
- Encourage le personnel à signaler les préoccupations et à demander de l'aide en cas de besoin; écoute les préoccupations des membres du personnel et leur témoigne de l'empathie; prend les mesures nécessaires pour s'acquitter de son devoir de sollicitude à l'égard du personnel et réduire les risques en matière de santé mentale et de bien-être; associe la hiérarchie à la recherche de solutions pour assurer le bien-être du personnel;
- Communique et met en œuvre des initiatives de changement de manière constructive, en prêtant attention au bien-être du personnel;
- Prend en considération les risques, les incidences potentielles et les conséquences découlant de l'organisation du travail;
- Simplifie les méthodes et les processus; encourage l'utilisation de technologies numériques utiles et d'approches fondées sur les données afin d'améliorer l'efficacité et la collaboration;
- Assure un partage efficace des informations et du savoir-faire et veille au transfert des connaissances au sein de l'équipe; veille à ce que l'équipe ait mis en place des processus pour garantir un stockage et une gestion efficaces des données
- Assume pleinement la responsabilité de la sélection des membres du personnel et de leur intégration ultérieure dans l'équipe; prend les devants et amorce la planification de la relève, y compris le suivi des besoins en personnel et en compétences.

REPRÉSENTER ET RENDRE DES COMPTES

Agir dans l'intérêt du SGC dans son ensemble et de ses parties prenantes. Représenter le SGC de manière positive et professionnelle. Incarner le comportement attendu de la part du personnel du SGC. Assumer la responsabilité des performances individuelles et des performances de l'équipe. Rendre compte à l'encadrement supérieur des performances et des réalisations personnelles et de celles de l'équipe ainsi que des défis rencontrés; faire entendre sa voix en fonction des besoins. Assumer la responsabilité des décisions organisationnelles et y contribuer en tant que membre de l'équipe d'encadrement du SGC.

Indicateurs:

- En tant que membre de l'équipe d'encadrement du SGC, œuvre dans l'intérêt du SGC dans son ensemble et de ses parties prenantes;
- Se fait l'ambassadeur ou l'ambassadrice, vis-à-vis du personnel, des décisions organisationnelles;
- Assume la responsabilité des actions, des décisions et des résultats de son équipe et tient l'encadrement supérieur informé; met en question la réflexion de l'encadrement supérieur, en tant que de besoin;
- Agit avec intégrité; crée des relations de confiance et d'ouverture;
- Est axé(e) sur les résultats de manière respectueuse;
- Établit et cultive des relations stratégiques de collaboration pour préserver et augmenter encore la valeur du SGC;
- Traite ses propres erreurs et celles des autres de manière ouverte et honnête, comme des occasions d'apprentissage;
- Est ouvert(e) au retour d'information et l'encourage, et développe une bonne connaissance de ses propres forces et des points susceptibles d'être développés.

AVIS

La présente publication est produite par le Secrétariat général du Conseil de l'Union européenne, à titre d'information uniquement. Elle n'engage pas la responsabilité des institutions de l'Union européenne ni celle des États membres.

Elle a été créée en utilisant un modèle conçu par vis.net, le réseau interne des praticiens de la communication visuelle du SGC.

Pour plus de renseignements, veuillez contacter:

—
vis.net@consilium.europa.eu
—

© Union européenne, 2024

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Pour toute utilisation ou reproduction de photos ou d'autres éléments non couverts par le droit d'auteur de l'UE, l'autorisation doit être obtenue directement auprès du titulaire du droit d'auteur.

• Couverture © Union européenne; 2024

—



Rue de la Loi/Wetstraat 175
1048 Bruxelles • Brussel
Belgique • België
Tel. +32 (0)2 281 61 11

www.consilium.europa.eu

    /eucouncil