**Référentiel de compétences génériques pour les collaboratrices et collaborateurs, ainsi que les responsables hiérarchiques (tableau 11.7)**

Compétences et aptitudes pour les postes de collaboratrices et collaborateurs

**a) Compétences personnelles**

1. *Autonomie* :capacité de prendre des responsabilités et de réaliser son travail avec un minimum de supervision et de contrôles.
2. *Esprit d’ouverture et flexibilité* :capacité à s’adapter aux circonstances, aux interlocuteur·trices ou aux changements de méthodes et d’outils de travail, tout en maintenant un rendement efficace.
3. *Discrétion* : capacité de stricte retenue sur des aspects confidentiels afin de respecter les personnes et les règles.
4. *Auto-évaluation et apprentissage permanent*:capacité à analyser objectivement son comportement, ses actions, à identifier ses lacunes, à se remettre en question et à apprendre de ses erreurs.
5. *Perfectionnement* : capacité à mettre à jour, développer ses connaissances professionnelles et aptitudes personnelles.
6. *Résistance aux tensions, énergie et ténacité* : capacité à maintenir un intérêt et un effort constants, pour produire les résultats attendus, et à faire face aux différentes situations tendues, voire en milieu hostile.

**b) Compétences conceptuelles**

1. *Organisation du travail : capacité d’organiser son activité de manière rationnelle, méthodique, fiable et efficace.*
2. *Analyse et synthèse : capacité à identifier et à mettre en relation les éléments d’une situation et à les regrouper, en les structurant, en un ensemble concis, cohérent et compréhensible.*
3. *Expression écrite : capacité de s’exprimer par écrit de manière claire et précise.*
4. *Initiative et créativité : capacité à proposer des améliorations, à trouver des solutions nouvelles ou à innover.*
5. *Vision globale et sens de la perspective : capacité à envisager les faits globalement, à distinguer les composantes d’une situation et à en déceler les interactions, à analyser ces éléments et à en dégager l’essentiel ; capacité de mettre les faits en perspective.*

**c) Compétences relationnelles**

1. *Écoute et entregent : capacité à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance, à percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur ou de son interlocutrice, et à déceler les conflits pour les atténuer.*
2. *Expression orale : capacité à faire passer oralement des messages clairs et précis.*
3. *Collaboration avec l’équipe : capacité à coopérer et à allier ses efforts avec ses collègues pour atteindre les objectifs communs.*
4. *Contacts avec les clients : capacité à écouter, à parler avec et à traiter les clients avec tact, courtoisie et impartialité, et à se mettre à leur place pour répondre à leurs besoins tout en gardant à l’esprit l’efficacité globale et le coût des prestations.*
5. *Discernement : capacité à faire preuve de jugement dans la façon d’agir avec différentes personnes ou traiter une situation, un problème.*

**d) Compétences *métier***

1. *Compétences métier : ensemble des connaissances et des compétences propres à l’exercice d’un métier spécifique.*

Compétences et aptitudes complémentaires pour les postes de responsables hiérarchiques

**e) Compétences managériales**

1. *Leadership : capacité à amener ses interlocuteur·trices à produire les résultats attendus, à susciter le travail en équipe en favorisant la coopération.*
2. *Délégation : capacité à confier des responsabilités à ses collaboratrices et collaborateurs, selon leur degré d’autonomie, en vue de les faire progresser, et à assurer un contrôle suffisant de l’activité et des résultats.*
3. *Négociation : capacité à conclure des accords satisfaisants entre deux parties opposées.*
4. *Vision stratégique, prospective : capacité à déceler l’impact de l’évolution de l’environnement sur son organisation, à anticiper les conséquences de ses décisions, à développer une vision des missions de l’organisation et à élaborer une stratégie.*
5. *Planification et sens de l’organisation : capacité à établir des prévisions, à définir des priorités, à fixer des objectifs en identifiant les moyens nécessaires, à répartir les ressources disponibles et à les coordonner en fonction des objectifs visés.*
6. *Esprit de décision et capacité à l’action : capacité à reconnaître les situations exigeant une décision rapide et à la mettre en œuvre, à prendre des initiatives et des risques calculés, à explorer de nouvelles solutions, à agir promptement face à l’imprévu et à utiliser ses propres ressources pour fonctionner et atteindre les résultats.*
7. *Sens de la coopération entre entités : capacité à développer et à conserver des relations de coopération entre son secteur d’activité et ses partenaires professionnel·les, dans un esprit d’efficacité et de service.*