

# Dictionnaire des 32 compétences comportementales de la Fonction publique luxembourgeoise



# INTRODUCTION

Les 32 compétences comportementales du modèle de compétences de la Fonction publique sont renseignées dans ce dictionnaire qui comprend les informations suivantes:

- l'ensemble des différentes compétences comportementales, structuré en **5 groupes de compétences** ;
- **une définition** de chaque compétence ;
- **les différentes dimensions** d'une compétence ;
- **la liste d'indicateurs de comportement** par compétence.

## LE MODÈLE DE COMPÉTENCES SE COMPOSE DE 5 GROUPES DE COMPÉTENCES.

Il s'agit d'un modèle hiérarchique dans la mesure où dans 4 des 5 groupes, les compétences sont reliées entre elles et évoluent d'un niveau élémentaire vers un niveau complexe.

Cette cohérence par groupe est présente dans les 4 premiers groupes : « **Gestion de l'information** », « **Gestion des tâches** », « **Gestion des collaborateurs** », et « **Gestion des relations** ». Dans le dernier groupe « **Gestion de soi** » les compétences peuvent être considérées comme totalement indépendantes les unes des autres.

Chaque compétence est caractérisée par une définition, des dimensions et des indicateurs.

La **définition** caractérise de façon succincte la nature de la compétence et permet de la différencier des autres compétences.

Chaque compétence est caractérisée par 3 **dimensions** qui correspondent aux différentes capacités rattachées à ces compétences et qui mettent les différents aspects de la compétence dans un contexte professionnel. Pour maîtriser une compétence, il faut donc maîtriser les différentes dimensions de cette compétence.

Un **indicateur** exprime de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique.

Une liste de neuf indicateurs de comportement a été établie par compétence. La liste d'indicateurs a pour but d'exprimer de façon équilibrée les différentes dimensions qui font partie d'une compétence.

# LE MODÈLE DE COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE

## Les 32 compétences comportementales

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations
Élémentaire ↓ Complexe	Comprendre	S'organiser	Partager son savoir-faire	Communiquer
	Analyser	Mettre en œuvre des solutions	Soutenir	Coopérer
	Développer une vue d'ensemble	Gérer les activités	Encadrer des collaborateurs	Servir le client-usager
	Innover	Gérer les projets	Motiver une équipe	Conseiller
	Conceptualiser	Gérer le changement	Souder des équipes	Influencer
	Comprendre l'organisation	Piloter l'organisation	Coordonner des équipes pluridisciplinaires	Établir des relations
	Développer une stratégie	Transformer l'organisation	Inspirer	Construire un réseau
Gestion de soi				
	Gérer le stress	Faire preuve d'ouverture	S'autodévelopper	S'impliquer

# 1

## GESTION DE L'INFORMATION

Comprendre	8
Analyser	9
Développer une vue d'ensemble	10
Innover	11
Conceptualiser	12
Comprendre l'organisation	13
Développer une stratégie	14

# 2

## GESTION DES TÂCHES

S'organiser	16
Mettre en œuvre des solutions	17
Gérer les activités	18
Gérer les projets	19
Gérer le changement	20
Piloter l'organisation	21
Transformer l'organisation	22

# 3

## GESTION DES COLLABORATEURS

Partager son savoir-faire	24
Soutenir	25
Encadrer des collaborateurs	26
Motiver une équipe	27
Souder des équipes	28
Coordonner des équipes pluridisciplinaires	29
Inspirer	30

# 4

## GESTION DES RELATIONS

---

Communiquer	32
Coopérer	33
Servir le client-usager	34
Conseiller	35
Influencer	36
Établir des relations	37
Construire un réseau	38

# 5

## GESTION DE SOI

---

Gérer le stress	40
Faire preuve d'ouverture	41
S'autodévelopper	42
S'impliquer	43

# GESTION DE L'INFORMATION

# COMPRENDRE

## DÉFINITION

Collecter, comprendre et traiter des informations et données, le cas échéant dans un environnement digital.

## COLLECTER LES INFORMATIONS

- ✓ Gère une quantité importante de données en les classant avec méthode et structure.
- ✓ Recherche les informations et données nécessaires à la bonne exécution de ses tâches et fait cette recherche dans un environnement digital.
- ✓ Détecte si toutes les informations ne sont pas disponibles et agit pour combler le manque d'information.

## COMPRENDRE LES INFORMATIONS

- ✓ Identifie les idées essentielles d'une information, le cas échéant sous format digital.
- ✓ Reformule et vérifie régulièrement sa compréhension.
- ✓ Se penche sur les informations et contenus digitaux de façon objective.

## TRAITER LES INFORMATIONS

- ✓ Traite les informations et données dans le délai imparti selon les instructions données.
- ✓ Identifie les erreurs et prend des actions pour clarifier l'information.
- ✓ Regroupe les informations clés dans un rapport qui apporte de la valeur ajoutée à son destinataire.



# ANALYSER

## DÉFINITION

Évaluer les informations, données et contenus de manière critique, le cas échéant dans un environnement digital, identifier les liens logiques et restituer l'information dans une synthèse complète et cohérente.

## ÉVALUER L'INFORMATION DE MANIÈRE CRITIQUE

- ✓ Évalue l'information et les contenus jusque dans les détails.
- ✓ Pose un regard critique sur l'information (y compris les données et contenus digitaux), en vérifie la validité.
- ✓ Identifie les contradictions et les ambiguïtés.

## IDENTIFIER LES LIENS LOGIQUES

- ✓ Reconnaît des éléments récurrents dans les informations analysées.
- ✓ Perçoit les liens de cause à effet entre les informations.
- ✓ Explore d'autres logiques que la sienne, dans le traitement des données.

## SYNTHÉTISER L'INFORMATION

- ✓ Distingue l'essentiel de l'accessoire, filtre les informations et données, y compris dans un environnement digital.
- ✓ Tire des conclusions nuancées et fiables sur un sujet donné.
- ✓ Restitue l'information dans une synthèse complète et cohérente.

# DÉVELOPPER UNE VUE D'ENSEMBLE

## DÉFINITION

Développer une vue d'ensemble, générer des alternatives et tirer des conclusions nuancées et éclairées.

## DÉVELOPPER UNE VUE D'ENSEMBLE

- ✓ Place les données dans un contexte plus large pour prendre du recul.
- ✓ Fait des liens entre une grande quantité de données et les intègre dans un ensemble complet.
- ✓ Vérifie la cohérence et la pertinence des informations ou des données en les situant dans leur contexte.

## EXPLORER DES ALTERNATIVES

- ✓ Aborde des situations selon différents points de vue et sous des angles variés.
- ✓ Explore plusieurs options possibles avant de tirer des conclusions ou de prendre une décision.
- ✓ Envisage différents scénarios quant à la façon dont une mission peut être réalisée ou dont les événements pourraient évoluer.

## TIRER DES CONCLUSIONS NUANCÉES

- ✓ Pèse le pour et le contre de chacune des options envisagées.
- ✓ Évalue correctement les implications et les impacts des options envisagées.
- ✓ Tire des conclusions nuancées et fait des choix éclairés grâce à une compréhension globale de la situation.

# INNOVER

## DÉFINITION

Penser de manière innovante, apporter des idées créatives pour améliorer l'existant, encourager l'innovation.

## PENSER DE FAÇON CRÉATIVE

- ✓ Challenge le statu quo et remet en question les méthodes ou approches traditionnelles.
- ✓ Apporte des idées nouvelles et originales en sortant des sentiers battus.
- ✓ Combine des solutions existantes pour générer de nouvelles idées.

## AMÉLIORER

- ✓ Identifie ce qui peut être amélioré en prenant des perspectives nouvelles et en s'inspirant d'autres disciplines.
- ✓ Développe des approches, méthodes ou procédures originales qui apportent des améliorations concrètes.
- ✓ Conçoit les améliorations sous le prisme des nouvelles technologies et de l'environnement digital.

## ENCOURAGER L'INNOVATION

- ✓ Conçoit l'innovation comme un processus collectif et construit les solutions créatives sur base des idées apportées par d'autres.
- ✓ Maîtrise les processus et méthodes d'innovation (design thinking, co-création) qui stimulent l'émergence d'idées créatives.
- ✓ Communique sur l'utilité de nouveaux processus, de nouvelles méthodes, de nouveaux services.

# CONCEPTUALISER

## DÉFINITION

Penser de façon abstraite à l'aide de concepts, modéliser et simuler le futur pour concevoir des solutions réalistes.

## PENSER À PARTIR DE CONCEPTS

- ✓ Dépasse le niveau de raisonnement « ici et maintenant » et pense à un niveau d'abstraction élevé.
- ✓ Utilise des concepts, analogies et métaphores pour faire évoluer sa pensée.
- ✓ Introduit de nouveaux concepts pour développer des solutions et concevoir des changements organisationnels et culturels.

## MODÉLISER

- ✓ Identifie les schémas récurrents qui se reproduisent dans les différentes situations et fait émerger des modèles.
- ✓ Représente les situations complexes de manière simple grâce à des modèles ou des concepts adaptés.
- ✓ Établit des simulations pour le futur à partir de schémas récurrents et de modèles conceptuels.

## CONCEVOIR DES SOLUTIONS UTILISABLES

- ✓ Met les solutions théoriques à l'épreuve de la réalité pour en vérifier la valeur ajoutée, fait des tests.
- ✓ Développe les solutions et les processus de l'organisation sur base des objectifs à atteindre.
- ✓ Crée des preuves de concept (p.ex. projet-pilote, étude préliminaire, sessions expérimentales concrètes).

# COMPRENDRE L'ORGANISATION

## DÉFINITION

Réfléchir de façon systémique, au-delà des silos, connaître les évolutions de l'environnement et déterminer les indicateurs critiques de performance.

## PENSER DE MANIÈRE SYSTÉMIQUE

- ✓ Perçoit l'organisation dans toute sa complexité et développe une vue d'ensemble de ses forces et de ses faiblesses.
- ✓ Pense de manière systémique et comprend les liens qui existent entre les différentes entités de l'organisation.
- ✓ Comprend les enjeux politiques internes, identifie les opportunités et les risques liés aux processus relationnels au sein de l'organisation.

## CONNAÎTRE L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

- ✓ Suit les développements, menaces et opportunités de l'environnement : évolutions politiques, situation économique, facteurs sociaux, évolutions technologiques, défis environnementaux et évolutions légales.
- ✓ Évalue correctement quels fonctions, processus ou services sont impactés par les changements de l'environnement ou par les décisions politiques.
- ✓ Anticipe les changements et transformations nécessaires pour répondre aux évolutions de l'environnement et des besoins du « client-usager ».

## DÉTERMINER LES INDICATEURS CRITIQUES DE PERFORMANCE

- ✓ Définit clairement quels changements permettront de réaliser la vision et la stratégie et de répondre aux évolutions de l'environnement.
- ✓ Imagine les processus et solutions qui garantiront l'atteinte des objectifs opérationnels et l'optimisation du fonctionnement des différentes unités organisationnelles.
- ✓ Conçoit les indicateurs de performance qui mesureront les résultats, assureront un suivi et offriront des données de pilotage pour l'organisation.

# DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE

## DÉFINITION

Développer une vision claire et inspirante dans un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu, et définir un programme de travail qui répond aux enjeux externes et aux défis internes.

## DÉVELOPPER LA VISION

- ✓ Intègre l'analyse de l'environnement et les besoins des clients-usagers externes dans une vision à moyen et à long terme.
- ✓ Tient compte du contexte spécifique de l'organisation et des attentes, besoins et ressources internes dans l'élaboration de la vision.
- ✓ Sur base d'un diagnostic stratégique, développe une vision claire et imagine l'organisation de demain malgré un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu.

## DONNER DU SENS

- ✓ Définit une vision qui donne du sens aux collaborateurs, qui fédère et les fait adhérer au projet global commun.
- ✓ Développe une vision qui répond aux contraintes du terrain et qui est comprise par tous les collaborateurs.
- ✓ Articule les valeurs (existantes ou en devenir) de l'organisation autour de la vision et de la réalisation du programme de travail.

## DÉFINIR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ÉTABLIR LE PROGRAMME DE TRAVAIL SUR UNE PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

- ✓ Définit dans le programme de travail de l'organisation les étapes qui permettront de réaliser la vision à moyen et long terme.
- ✓ Traduit la vision en objectifs stratégiques et en critères d'évaluation du succès sur une période de référence fixée.
- ✓ Identifie les opportunités et les risques liés à la stratégie et envisage plusieurs scénarios pour sa mise en œuvre.

# GESTION DES TÂCHES

# S'ORGANISER

## DÉFINITION

S'organiser en fixant les priorités, planifier le travail et gérer les imprévus, travailler de façon autonome en utilisant les moyens disponibles.

## PLANIFIER LE TRAVAIL

- ✓ Travaille avec méthode, de façon structurée et systématique pour effectuer les tâches du quotidien.
- ✓ Évalue de façon réaliste le temps nécessaire à la réalisation des tâches, les planifie de manière à respecter les délais impartis.
- ✓ Organise le travail en fonction des priorités, tient compte des tâches urgentes et importantes dans son planning.

## GÉRER LES IMPRÉVUS

- ✓ Adapte rapidement son agenda et revoit ses priorités pour répondre à des situations inattendues.
- ✓ Trouve les moyens de gérer les difficultés et de poursuivre efficacement son travail.
- ✓ Gère les situations qui ne sont pas prévues dans les procédures tout en assurant la bonne organisation de ses tâches habituelles.

## TRAVAILLER DE FAÇON AUTONOME

- ✓ Agit de sa propre initiative et réalise toutes les tâches quotidiennes de façon autonome avec les moyens mis à sa disposition.
- ✓ Identifie les problèmes et fait proactivement appel à sa hiérarchie ou à un collègue pour recevoir de l'aide si nécessaire.
- ✓ Vérifie la qualité de son travail au quotidien, n'attend pas d'être supervisé ou contrôlé.



# METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

## DÉFINITION

Prendre l'initiative de résoudre les problèmes, mettre en œuvre les solutions et agir pour améliorer les processus et les méthodes de travail en tenant compte des évolutions technologiques.

## PRENDRE L'INITIATIVE DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

- ✓ Prend l'initiative de résoudre les problèmes qui se présentent.
- ✓ Agit au bon niveau pour le résoudre et fait appel à la hiérarchie si nécessaire.
- ✓ Résout des problèmes techniques simples lors de l'utilisation quotidienne d'outils digitaux.

## METTRE EN ŒUVRE LES SOLUTIONS

- ✓ Examine les différents moyens de gérer le problème et choisit la solution la plus adéquate.
- ✓ Met en œuvre les solutions sur base de son expérience et de ses connaissances, en tenant compte des contraintes spécifiques de la situation.
- ✓ Conclut des accords sur la façon dont des solutions doivent être mises en place, en collaborant avec d'autres instances si nécessaire.

## OPTIMISER

- ✓ Fait régulièrement des propositions d'amélioration des processus ou des services, en tenant compte des évolutions technologiques.
- ✓ Adapte régulièrement sa façon de travailler et d'utiliser les outils digitaux afin de gagner en efficacité dans son périmètre d'action.
- ✓ Part de la récurrence de certaines résistances ou certains problèmes et met en place des améliorations ayant un impact positif dans la durée.

# GÉRER LES ACTIVITÉS

## DÉFINITION

Gérer les activités courantes au travers d'objectifs opérationnels clairs, gérer les ressources et suivre la mise en œuvre des activités.

## DÉFINIR LES PROCESSUS ET LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- ✓ Définit des objectifs opérationnels réalistes et les indicateurs critiques de performance pour des activités courantes.
- ✓ Prend des initiatives pour améliorer l'efficacité des processus, parcours clients et services existants au sein de son périmètre d'activité.
- ✓ Établit avec chaque membre de l'unité organisationnelle un plan de travail individuel comprenant des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définis).

## GÉRER LES RESSOURCES

- ✓ Estime le budget nécessaire à la réalisation des activités courantes.
- ✓ Fait des prévisions réalistes sur l'évolution de l'effectif de l'unité organisationnelle
- ✓ Fait des points de contrôle réguliers pour respecter le budget.

## SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

- ✓ Utilise des tableaux de bord afin de suivre de façon régulière la réalisation des objectifs opérationnels et des indicateurs critiques de performance.
- ✓ Identifie les écarts ou points de blocages rencontrés par les membres d'une unité organisationnelle dans la mise en œuvre des activités courantes.
- ✓ Intervient en cas d'obstacles et prend les décisions qui garantissent la réalisation des objectifs opérationnels des activités courantes.

# GÉRER LES PROJETS

## DÉFINITION

Initier et coordonner des projets transversaux selon un référentiel de gestion de projets et réaliser les projets dans les délais, budgets et le périmètre définis et selon le niveau de qualité exigé.

## INITIER LES PROJETS

- ✓ Initie les projets transversaux en fonction des décisions prises et des objectifs à atteindre, selon une méthode de gestion de projets.
- ✓ Définit clairement les rôles et responsabilités de chacun dans la mise en œuvre du projet.
- ✓ Clarifie les objectifs du projet et les résultats attendus auprès de toutes les parties prenantes.

## ÉLABORER LA PLANIFICATION

- ✓ Définit une planification réaliste : étapes, personnes impliquées, plan de communication, délais.
- ✓ Évalue et planifie de manière optimale les ressources (budgétaires, logistiques, humaines...) disponibles pour le projet en cours.
- ✓ Adapte la planification aux priorités, aux contraintes, au budget et au temps disponible.

## ASSURER UN SUIVI

- ✓ Contrôle l'avancement et la qualité des résultats, gère les incidents et réalise des actions correctrices.
- ✓ Anime les réunions de suivi avec les parties prenantes afin de partager les résultats et d'identifier les écarts ou points de blocage.
- ✓ Assure le suivi du budget et gère les achats par le biais de marchés publics.

# GÉRER LE CHANGEMENT

## DÉFINITION

Mettre en œuvre le changement, impliquer les acteurs concernés pour gagner l'adhésion et gérer les résistances.

## METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT

- ✓ Développe le plan d'action pour la mise en œuvre effective du changement.
- ✓ Accompagne le changement en utilisant des méthodologies appropriées.
- ✓ Communique activement sur l'utilité du changement et sur le déroulement de sa mise en œuvre.

## IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

- ✓ Implique les parties prenantes, à tous les niveaux, de façon participative par le biais d'ateliers collaboratifs, réunions de travail, etc.
- ✓ Fait preuve d'enthousiasme et de soutien à l'égard des acteurs concernés par le changement.
- ✓ Partage les résultats et les avancées auprès des acteurs concernés.

## GÉRER LES RÉSISTANCES

- ✓ Anticipe et comprend les résistances et obstacles exprimés par les acteurs concernés.
- ✓ Propose des solutions pour couvrir les impacts du changement sur les personnes.
- ✓ Assure un suivi régulier de la mise en œuvre du changement pour en assurer la concrétisation.

# PILOTER L'ORGANISATION

## DÉFINITION

Implémenter la gestion par objectifs, garantir un pilotage organisationnel optimal, superviser les budgets et les effectifs.

## IMPLÉMENTER LA GESTION PAR OBJECTIFS ET LES PROCESSUS

- ✓ Implémente la gestion par objectifs dans l'organisation et s'assure que les différents rôles sont clairement définis et compris par tous les acteurs (direction, responsables de service, RH).
- ✓ Veille à la documentation des parcours clients-usagers et à la formalisation des procédures et processus en vue d'une amélioration continue de l'organisation interne.
- ✓ Met en place un organigramme et des descriptions de fonction qui répondent aux exigences du programme de travail.

## ASSURER LE PILOTAGE

- ✓ Définit une gouvernance de projets et un portefeuille de projets géré par le Project management office (PMO).
- ✓ Initie le monitoring et la mesure des écarts dans la réalisation du programme de travail via des tableaux de bord des activités courantes et des projets.
- ✓ Sur base du suivi régulier des résultats, prend les décisions qui garantissent la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du programme de travail de l'organisation.

## SUPERVISER LE BUDGET ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

- ✓ Sollicite activement les responsables des unités organisationnelles pour faire des estimations réalistes des budgets et du renforcement de l'effectif.
- ✓ Met en place une routine organisationnelle afin de disposer périodiquement d'un suivi du budget et adapte le budget si les circonstances l'exigent.
- ✓ Planifie les besoins en effectif de manière structurée, prépare le plan de recrutement pluriannuel et identifie les profils de compétence à recruter pour répondre à la stratégie.

# TRANSFORMER L'ORGANISATION

## DÉFINITION

Initier la transformation de l'organisation en implémentant le programme de travail, développer la maturité organisationnelle et mettre en place une organisation apprenante qui est en mesure de réagir et de s'adapter aux changements.

## INITIER LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

- ✓ Initie la transformation de l'organisation en mettant en œuvre la vision et les objectifs stratégiques retenus dans le programme de travail.
- ✓ Définit la gouvernance de l'organisation et le fonctionnement des différents organes (cabinet ministériel, comité de direction, comité divisionnaire, etc.) pour répondre aux exigences de transformation.
- ✓ Facilite et prépare la transformation digitale de l'organisation au regard des nouvelles technologies.

## DÉVELOPPER LA MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

- ✓ Met en place des axes d'amélioration et prend des actions dans les domaines où l'organisation n'est pas encore suffisamment mature.
- ✓ Favorise l'automatisation là où cela apporte une réelle valeur ajoutée en s'appuyant sur les bénéfices de la digitalisation.
- ✓ Implémente une culture du leadership et une gestion des ressources humaines stratégiques en mettant le développement des compétences et l'employabilité des collaborateurs au centre de ses réflexions.

## METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION APPRENANTE EN MESURE DE RÉAGIR AUX CHANGEMENTS

- ✓ Réagit aux changements et aux menaces de l'environnement susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation.
- ✓ Encourage de nouvelles formes d'organisation du travail et repense les façons de collaborer dans l'organisation.
- ✓ Développe une culture d'apprentissage, de partage des connaissances et du droit à l'erreur, tire des enseignements sur base des expériences.

# GESTION DES COLLABORATEURS

# PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE

## DÉFINITION

Montrer, transmettre et partager ses connaissances, expériences et ses méthodes de travail.

## MONTRER ET TRANSMETTRE

- ✓ Transmet ses propres connaissances à ses collègues en montrant comment réaliser une tâche et en les impliquant.
- ✓ Est accessible et disponible pour répondre aux questions de ses collègues moins expérimentés.
- ✓ Propose son aide et donne des conseils ciblés à ses collègues afin de les faire évoluer dans leur fonction.

## SERVIR D'EXEMPLE

- ✓ Agit avec cohérence et montre des comportements en accord avec les standards de qualité de la fonction.
- ✓ Sert d'exemple en termes d'intégrité et de traitement de l'information confidentielle de façon adéquate.
- ✓ Partage les leçons tirées de ses erreurs et de ses échecs, encourage la prise d'initiative et l'apprentissage.

## ORGANISER LES CONNAISSANCES

- ✓ Connaît les endroits ou plateformes digitales où se trouvent les connaissances de son service ou de l'organisation.
- ✓ Prend l'initiative de répertorier les connaissances ou méthodes de travail dans un mode d'emploi ou une procédure.
- ✓ Participe au développement des méthodes et outils de gestion et de partage de connaissances.



# SOUTENIR

## DÉFINITION

Agir comme référence, accompagner les collègues, les guider et les soutenir en stimulant la coopération autour de l'objectif commun.

## ACCOMPAGNER LES COLLÈGUES

- ✓ Échange autour de l'avancement et des résultats obtenus pour soutenir l'engagement et la motivation autour d'un projet ou d'une activité.
- ✓ Apporte son soutien et guide dans la recherche de solutions en cas de problèmes.
- ✓ Utilise des méthodologies d'intelligence collective pour animer des séances de travail.

## AGIR COMME RÉFÉRENCE

- ✓ Contribue à la définition des standards de qualité dans son domaine et sur son périmètre d'action.
- ✓ Est sollicité en tant que référence par ses collègues en cas de problème ou face à des situations complexes.
- ✓ Est une référence dans sa fonction en termes de connaissances et d'utilisation de toutes les procédures.

## SOUTENIR LA COOPÉRATION

- ✓ Crée l'enthousiasme et la coopération autour d'un projet ou d'une activité.
- ✓ Intervient en tant que médiateur en cas de frustration ou de tensions relationnelles.
- ✓ Encourage et donne du feedback positif pour motiver les contributeurs d'un projet ou d'une activité.

# ENCADRER DES COLLABORATEURS

## DÉFINITION

Donner des instructions claires, suivre les activités des collaborateurs et les guider vers le comportement adéquat en leur donnant du feedback.

## DONNER DES INSTRUCTIONS

- ✓ Donne des instructions ciblées pour une certaine tâche : ce qui doit être fait et dans quels délais.
- ✓ Établit des accords clairs lorsqu'il/elle confie une tâche, veille à ce que les règles et procédures soient respectées.
- ✓ Explique avec patience la manière d'effectuer les tâches : les étapes, les moyens disponibles, les erreurs à éviter, etc.

## SUIVRE LES ACTIVITÉS

- ✓ Contrôle régulièrement le travail fait par le collaborateur et intervient si les résultats ne sont pas conformes aux attentes.
- ✓ Établit des suivis intermédiaires avec le collaborateur afin d'échanger autour de ses réussites et de ses difficultés.
- ✓ Explique les conséquences possibles au cas où le comportement du collaborateur n'est pas en adéquation avec les règles et procédures établies.

## DONNER DU FEEDBACK

- ✓ Par ses feedbacks, aide le collaborateur à prendre conscience des comportements inadéquats et à se remettre en question.
- ✓ Stimule les collaborateurs à apprendre de leurs erreurs grâce à un feedback constructif et un questionnement ouvert.
- ✓ Donne un feedback de manière appropriée au collaborateur, le félicite pour ses réalisations et son engagement.

# MOTIVER UNE ÉQUIPE

## DÉFINITION

Responsabiliser les collaborateurs autour d'un objectif commun, évaluer, développer et reconnaître leurs compétences, soutenir la dynamique d'équipe.

## RESPONSABILISER AUTOUR DE L'OBJECTIF COMMUN

- ✓ Mobilise autour d'un objectif commun qui fait du sens pour tous les collaborateurs d'une équipe.
- ✓ Délègue adéquatement en distribuant les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe.
- ✓ Responsabilise les collaborateurs en fonction de leurs compétences et motivations.

## ÉVALUER, DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE

- ✓ Évalue les compétences des collaborateurs et donne du feedback de façon constructive.
- ✓ Offre des opportunités de développement, invite les collaborateurs à sortir de leur zone de confort.
- ✓ Reconnaît les succès et les progrès des collaborateurs.

## SOUTENIR LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

- ✓ Veille à ce que tous les membres s'engagent dans l'équipe dans un contexte de nouvelles formes d'organisation du travail (ex : télétravail), sollicite la contribution de chacun.
- ✓ Intervient en cas de conflit dans l'équipe, le ramène à sa juste proportion et soutient les parties prenantes dans sa résolution.
- ✓ Prend régulièrement des initiatives pour stimuler la cohésion entre les collaborateurs de l'équipe.

# SOUDER DES ÉQUIPES

## DÉFINITION

Encourager la collaboration entre des équipes, gérer les conflits, responsabiliser, évaluer et développer les responsables d'équipes.

## ENCOURAGER LA COLLABORATION ENTRE ÉQUIPES

- ✓ Rassemble les responsables d'équipe et crée de l'enthousiasme autour des objectifs communs, leur donne du sens.
- ✓ Met en place des échanges entre équipes pour stimuler la coopération et développer des synergies.
- ✓ Voit les complémentarités des équipes et construit sur ces différences pour révéler tout le potentiel des équipes et stimuler l'émulation.

## GÉRER LES CONFLITS

- ✓ Ramène un conflit entre équipes à sa juste proportion.
- ✓ Encourage les parties prenantes du conflit à dialoguer ouvertement et facilite la résolution du différend.
- ✓ Entrepren des actions nécessaires pour résoudre les conflits entre équipes.

## RESPONSABILISER, ÉVALUER ET DÉVELOPPER

- ✓ Responsabilise les chefs d'équipe en fonction de leurs compétences et motivations.
- ✓ Évalue les compétences des responsables d'équipe et donne du feedback et de la reconnaissance de façon constructive.
- ✓ Offre des opportunités de développement, invite les responsables d'équipe à sortir de leur zone de confort.

# COORDONNER DES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES

## DÉFINITION

Coordonner des équipes pluridisciplinaires, accompagner et déléguer en témoignant sa confiance et en orientant les responsables d'équipes dans leur parcours professionnel.

## COORDONNER LES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES

- ✓ Rassemble les responsables d'équipes pluridisciplinaires autour du programme de travail et des objectifs opérationnels qui s'y inscrivent.
- ✓ Distribue les rôles et responsabilités entre les équipes, selon leurs domaines de compétences.
- ✓ Montre la contribution de chaque équipe par rapport à une autre dans la réalisation du programme de travail.

## ACCOMPAGNER, DÉLÉGUER ET TÉMOIGNER SA CONFIANCE

- ✓ Engage les responsables d'équipes en déléguant une mission claire et en montrant sa confiance.
- ✓ Stimule les responsables d'équipes et les motive au travers d'échanges réguliers.
- ✓ Accompagne les responsables d'équipes dans la mise en œuvre du programme de travail par sa disponibilité et apporte son soutien et ses conseils en cas de difficultés.

## ORIENTER

- ✓ Soutient et sponsorise les responsables d'équipes afin de faciliter leur évolution dans leur parcours professionnel.
- ✓ Agit comme un mentor, réfléchit aux côtés des responsables d'équipe pour soutenir leur connaissance de soi et leur développement.
- ✓ Anticipe les départs et prépare les potentiels successeurs à la tête des différentes équipes.

# INSPIRER

## DÉFINITION

Inspirer en transmettant la vision et les valeurs de l'organisation, développer les talents, et agir de façon exemplaire.

## TRANSMETTRE LA VISION ET LES VALEURS DE L'ORGANISATION

- ✓ Communique avec confiance et ambition une vision engageante qui motive les collaborateurs à s'investir dans sa concrétisation.
- ✓ Crée de l'enthousiasme autour de la vision et des objectifs stratégiques en élaborant le programme de travail dans une démarche participative.
- ✓ Rassemble et suscite l'adhésion autour des valeurs de l'organisation en impliquant les collaborateurs dans la définition des comportements traduisant ces valeurs retenues.

## DÉVELOPPER LES TALENTS

- ✓ Échange régulièrement avec les responsables d'équipe sur leurs motivations, réussites et difficultés pour les connaître et comprendre leurs aspirations.
- ✓ Offre des opportunités de développement tout en donnant le droit à l'erreur.
- ✓ Évalue les talents de manière objective (résultats, capacités managériales, engagement, etc.) et voit le potentiel d'évolution de chacun.

## AGIR DE FAÇON EXEMPLAIRE

- ✓ Vit les valeurs de l'organisation au quotidien par son comportement et son discours.
- ✓ Se base sur les valeurs de l'organisation pour prendre ses décisions.
- ✓ Incite les autres à s'impliquer par son comportement exemplaire.

# GESTION DES RELATIONS

# COMMUNIQUER

## DÉFINITION

Communiquer clairement à l'écrit et à l'oral, via le bon canal, écouter activement et s'intéresser à son interlocuteur.

## COMMUNIQUER CORRECTEMENT

- ✓ Exprime clairement ce qu'il/elle veut dire, articule clairement.
- ✓ Sait utiliser les outils digitaux appropriés pour communiquer.
- ✓ Choisit le bon moyen de communication pour transmettre le message selon le contexte et l'interlocuteur (oral, écrit, téléphone, courriel, visioconférence, messagerie...).

## ÉCOUTER ACTIVEMENT

- ✓ Écoute attentivement son interlocuteur, pose des questions ouvertes afin de le comprendre.
- ✓ Vérifie sa compréhension des propos de l'autre en reformulant de façon régulière.
- ✓ Adapte sa communication non verbale en fonction de ce qu'il/elle entend de son interlocuteur : intonation, attitude, rythme, contact visuel...

## S'INTÉRESSER À SON INTERLOCUTEUR

- ✓ Montre de la curiosité et de l'intérêt pour les idées et opinions de l'autre, tient compte de la sensibilité de chacun.
- ✓ Cherche à connaître l'autre, à le comprendre et à rester en lien avec lui, même en cas de désaccord.
- ✓ Se montre compréhensif face aux collègues qui traversent des difficultés au niveau émotionnel, fait preuve d'empathie.



# COOPÉRER

## DÉFINITION

Créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées, aussi bien dans un environnement présentiel qu'au niveau d'une collaboration virtuelle et à distance, et en contribuant à la résolution de conflits entre collaborateurs.

## TRAVAILLER DANS UNE ÉQUIPE

- ✓ Partage son avis avec toute l'équipe, aussi bien dans un environnement présentiel qu'au niveau d'une collaboration virtuelle et à distance.
- ✓ Discute des problèmes et des dossiers avec les autres membres de l'équipe, se montre intéressé par les opinions d'autrui.
- ✓ Se rend disponible pour les autres en cas de problème ou de surcharge de travail.

## PROMOUVOIR L'ESPRIT D'ÉQUIPE

- ✓ Participe activement aux activités d'équipe, en contribuant à une atmosphère agréable.
- ✓ Prend les initiatives nécessaires pour améliorer l'ambiance dans son équipe.
- ✓ Collabore et communique à distance avec tous les membres de l'équipe dans le cadre du télétravail.

## PRÉVENIR ET RÉSOUDRE LES CONFLITS

- ✓ Prend en compte les besoins des autres membres de l'équipe.
- ✓ Entame le dialogue pour résoudre un conflit avec autrui ou un membre de l'équipe.
- ✓ Tire des leçons des conflits antérieurs afin de les éviter dans le futur.

# SERVIR LE CLIENT-USAGER

## DÉFINITION

Accompagner le client-usager de manière personnalisée, entretenir des contacts réguliers et constructifs, appliquer les lignes de bonne conduite administrative.

## ÊTRE ORIENTÉ CLIENT

- ✓ Répond rapidement et efficacement aux questions et aux plaintes des clients-usagers.
- ✓ Reste aimable, même quand le client-usager a une plainte.
- ✓ Recherche des possibilités d'amélioration des services offerts aux clients-usagers.

## INFORMER LE CLIENT-USAGER

- ✓ Assume son rôle de personne de contact, contacte lui-même le client-usager si cela est nécessaire.
- ✓ Communique de façon régulière et transparente avec le client-usager, veille à ce que celui-ci obtienne une réponse dans les délais.
- ✓ Informe le client-usager sur l'évolution de son dossier ou de sa demande.

## ACCOMPAGNER LE CLIENT-USAGER

- ✓ Pose les questions nécessaires afin d'aider de façon appropriée le client-usager.
- ✓ Donne des conseils transparents et adaptés au client-usager ou le met en contact avec les personnes ou services compétents.
- ✓ Parcourt avec le client-usager les différentes options envisageables lors de la recherche de la meilleure solution.

# CONSEILLER

## DÉFINITION

Fournir des conseils et développer une relation de confiance basée sur sa crédibilité, faire des recommandations dans l'intérêt de l'organisation et du client-usager.

## DONNER DES CONSEILS COHÉRENTS

- ✓ Conseille les autres sur base de son expérience et de ses connaissances.
- ✓ Utilise des arguments clairs pour communiquer son avis et base son conseil sur un raisonnement cohérent.
- ✓ Adapte le contenu de son conseil aux besoins de son interlocuteur.

## GAGNER LA CONFIANCE

- ✓ Bâtit des relations durables grâce à ses conseils avisés.
- ✓ Développe des relations de confiance en s'appuyant sur sa crédibilité.
- ✓ Démontre une expertise créditée au sein de son organisation et auprès de ses clients-usagers et parties prenantes externes.

## FAIRE DES RECOMMANDATIONS

- ✓ Fait des recommandations indépendantes qui apportent de la valeur ajoutée pour le client-usager.
- ✓ Ose contredire le client-usager, avec diplomatie, pour lui apporter de nouvelles perspectives.
- ✓ Conseille le client-usager dans ses démarches afin de servir son intérêt à long terme.

# INFLUENCER

## DÉFINITION

Avoir de l'impact positif, négocier pour arriver à une situation "gagnant-gagnant" et convaincre un public.

## AVOIR DE L'IMPACT POSITIF

- ✓ Fait bonne impression auprès des autres, incite les autres à l'action.
- ✓ Défend ses propositions et ses idées avec conviction et enthousiasme.
- ✓ Prend des initiatives pour faire passer ses idées ou promouvoir des changements, en dehors de son périmètre direct d'action.

## NÉGOCIER

- ✓ Atteint l'objectif prédéfini lors de négociations en utilisant des arguments convaincants, fondés et rationnels.
- ✓ Aboutit à une situation gagnant-gagnant en fin de négociation, crée une atmosphère constructive pour négocier les dossiers difficiles.
- ✓ Accepte des compromis réalistes pour le service ou l'organisation lors de négociations.

## CONVAINCRE

- ✓ Structure ses exposés de manière efficace et maintient l'attention des participants en réunion ou lors d'une visioconférence.
- ✓ Utilise de façon optimale des supports (multimédia).
- ✓ Réagit de façon adéquate et convaincante aux questions et réactions des participants.

# ÉTABLIR DES RELATIONS

## DÉFINITION

Établir des relations de façon formelle et informelle à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, faire preuve d'intelligence situationnelle.

## ÉTABLIR DES RELATIONS INTERNES

- ✓ Entretient des contacts réguliers et constructifs avec les personnes à différents niveaux de l'organisation.
- ✓ Utilise des contacts formels et informels afin de rester à jour dans son domaine.
- ✓ Met en place des moyens qui favorisent les interactions entre les différents niveaux de l'organisation.

## ÉTABLIR DES RELATIONS EXTERNES

- ✓ Établit un réseau solide avec des pairs ou partenaires externes pour le bien de l'activité de l'organisation.
- ✓ Élargit activement et de manière structurée les relations avec des partenaires, des instances et des organisations externes.
- ✓ Entretient les contacts avec son réseau de façon régulière.

## FAIRE PREUVE D'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE

- ✓ Prend en compte les enjeux de chacun et les potentiels conflits d'intérêts entre services et individus lors de ses interventions.
- ✓ Crée un climat favorable à la prise en compte des intérêts de chacun tout en maintenant sa ligne de conduite.
- ✓ Gère les situations complexes et imprévisibles de politique organisationnelle de façon constructive et réfléchie.

# CONSTRUIRE UN RÉSEAU

## DÉFINITION

Établir des partenariats stratégiques pour l'organisation, développer les relations publiques et entretenir les relations internationales.

## ÉTABLIR DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

- ✓ Réalise une prospective de tous les partenaires organisationnels potentiels et identifie d'éventuels partenariats stratégiques.
- ✓ Contribue activement à l'élaboration de nouveaux partenariats stratégiques.
- ✓ Soigne des partenariats existants à travers des échanges réguliers au niveau stratégique.

## DÉVELOPPER LES RELATIONS PUBLIQUES

- ✓ Représente l'organisation vers l'extérieur.
- ✓ Contribue à la visibilité et à l'image positive de l'organisation vers l'extérieur.
- ✓ Représente l'organisation à l'intérieur de la Fonction publique, s'échange régulièrement entre pairs et participe au réseau des directeurs.

## ENTREtenir DE BONNES RELATIONS INTERNATIONALES

- ✓ Identifie les partenaires stratégiques à l'étranger ayant une valeur ajoutée pour son organisation.
- ✓ Facilite l'échange des bonnes pratiques entre les partenaires d'autres pays.
- ✓ Veille à la consolidation de réseaux internationaux et cible les personnes les plus compétentes pour représenter le pays.

# GESTION DE SOI

# GÉRER LE STRESS

## DÉFINITION

Garder son calme face à la pression, rester constructif face à la critique et agir de façon constante malgré les difficultés.

## GARDER SON CALME

- ✓ Reste calme et concentré sur son travail quand la pression est élevée.
- ✓ Continue à travailler efficacement, même quand les conditions de travail sont plus difficiles.
- ✓ Connaît ses réactions face à la pression et dispose de moyens concrets pour gérer son stress et ses émotions.

## GÉRER LA CRITIQUE

- ✓ Ne voit pas la critique comme une attaque personnelle, la prend avec recul sans se laisser déstabiliser.
- ✓ Accepte les critiques et les remet dans leur contexte.
- ✓ Réagit de façon constructive face aux critiques injustifiées selon lui.

## FAIRE PREUVE DE CONSTANCE

- ✓ Tient ses promesses et réalise ce qui a été convenu malgré les difficultés.
- ✓ Persévère sous pression ou face aux obstacles, continue de fournir un travail de qualité.
- ✓ Aligne son comportement aux valeurs et principes de son organisation en toutes circonstances.



# FAIRE PREUVE D'OUVERTURE

## DÉFINITION

Être ouvert au changement et à l'innovation, s'ouvrir à la diversité et s'intéresser à d'autres disciplines que les siennes.

### ÊTRE OUVERT AU CHANGEMENT

- ✓ S'adapte facilement aux circonstances changeantes, ne s'attache pas de façon rigide aux choses connues.
- ✓ Réagit de façon constructive face au changement et en comprend la nécessité, est ouvert aux nouvelles technologies.
- ✓ Est curieux à propos des évolutions futures, s'intéresse à l'innovation.

### ÊTRE OUVERT À LA DIVERSITÉ

- ✓ Se montre ouvert à adapter et modifier son comportement lorsque confronté à d'autres approches ou générations.
- ✓ Accepte et facilite l'intégration de personnes issues d'autres cultures que la sienne.
- ✓ Tient compte dans son comportement des intérêts des personnes les plus divers et intervient en cas d'inégalités de traitement ou d'injustices.

### ÊTRE OUVERT D'ESPRIT

- ✓ Est ouvert à d'autres points de vue et disciplines que les siennes.
- ✓ Identifie les idées ou meilleures pratiques d'autres disciplines transposables à la sienne pour les faire évoluer.
- ✓ S'inspire constamment des nouvelles technologies pour enrichir sa façon de travailler.

# S'AUTODÉVELOPPER

## DÉFINITION

Bien se connaître, se remettre en question de façon régulière, apprendre de ses erreurs et apprendre continuellement.

## SE CONNAÎTRE

- ✓ Connaît ses forces et points de développement et en parle ouvertement.
- ✓ Demande régulièrement du feedback sur ses prestations ou son mode de fonctionnement.
- ✓ Est conscient de ses motivations et de ses aspirations.

## SE REMETTRE EN QUESTION

- ✓ Se remet régulièrement en question.
- ✓ Tire les leçons de ses expériences passées.
- ✓ Rebondit après un échec ou une épreuve, se donne le droit à l'erreur.

## APPRENDRE CONTINUELLEMENT

- ✓ Se fixe des objectifs de développement professionnel, se forme une idée claire de ce qu'il/elle veut encore apprendre.
- ✓ Saisit toutes sortes d'opportunités d'apprendre : formations, lectures, échanges, tutoriel, Moocs, podcast, etc.
- ✓ S'entraîne activement à apprendre et s'approprie des stratégies d'apprentissage variées.

# S'IMPLIQUER

## DÉFINITION

S'engager pour générer des résultats, assumer la responsabilité et la qualité des actions entreprises, s'engager pour le bien commun.

## SE CENTRER SUR LES RÉSULTATS

- ✓ Reste concentré sur les objectifs, ne se laisse pas distraire, agit avec énergie pour livrer les résultats attendus.
- ✓ Finalise ce qu'il/elle entreprend, canalise ses efforts pour mener les choses à leur terme.
- ✓ S'implique dans son travail, donne le meilleur de lui-même et se fixe des standards élevés.

## ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DES ACTIONS ENTREPRISES

- ✓ Se porte garant des tâches effectuées et des résultats obtenus (personnels ou d'équipe).
- ✓ Assume la responsabilité de ses propres erreurs.
- ✓ Engage sa responsabilité dans la qualité et la précision des informations communiquées.

## S'ENGAGER POUR LE BIEN COMMUN

- ✓ Est à l'écoute de ce qui se passe dans l'organisation (ambiance, moral des collaborateurs, etc.) et dans l'environnement.
- ✓ Fait passer les intérêts de son entité avant son propre intérêt, place son ambition dans le succès de son équipe.
- ✓ Voit plus loin que sa contribution personnelle et agit pour le long terme, en anticipant sa propre succession.

Centre de gestion du personnel et de  
l'organisation de l'État  
Centre de compétences RH

[ccrh@cgpo.etat.lu](mailto:ccrh@cgpo.etat.lu)

Ministère de la Fonction publique  
FP2025

[fp2025@mfp.etat.lu](mailto:fp2025@mfp.etat.lu)

63, avenue de la Liberté  
L - 1931 Luxembourg

---

Date : Juillet 2021