NOS 5 VALEURS

Faites les vivre!

avec **500 exemples de comportement**
à utiliser dans votre cercle de développement

Service public fédéral
Sécurité sociale

.be

NOS **5** VALEURS...faites les vivre!

avec **500 exemples de comportement** à utiliser dans votre cercle de développement

Quel est le but de cette brochure? Concrétiser les valeurs!

Au milieu de l'année 2007, le Comité de direction a formulé nos 5 valeurs: **respect, solidarité, confiance, orientation résultats et développement personnel**. Ces valeurs reflètent la manière dont nous prenons les choses en main et l'esprit qui nous anime. Elles nous procurent une identité, elles nous disent qui nous sommes. Pour nous-mêmes et pour le monde extérieur.

Nous voulons faire évoluer notre SPF vers une culture de collaboration entre les collègues et de stimulation du sens de l'initiative et des responsabilités. Par ailleurs, la motivation et le développement personnel occuperont une place importante dans notre manière de travailler.

La mise en œuvre concrète des 5 valeurs dans notre fonctionnement quotidien doit nous soutenir dans le cadre de cette évolution. Nous voulons réellement concrétiser les valeurs dans notre SPF: entre les collaborateurs, à l'égard de l'usager, du citoyen, des autres institutions publiques,...

Pour faire en sorte que nos valeurs ne restent pas lettre morte, nous voulons les intégrer dans les cercles de développement: tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe. En les reprenant formellement dans nos cercles de développement, elles deviennent plus perceptibles et peuvent faire l'objet d'un suivi pour chacun d'entre nous.

Comment cette brochure a-t-elle été constituée? Grâce à votre collaboration!

Au cours de l'été 2007, les chefs de projet NovoResult ont mené une réflexion avec quelques collègues au sujet de leurs attentes à l'égard du management et de leurs engagements au SPF en ce qui concerne les 5 valeurs. Nous avons ainsi obtenu un premier aperçu de ce qui vit au sein de notre SPF. Mais nous n'en sommes pas restés là.

Nous avons examiné avec une centaine de collègues quelle signification nous pouvions donner aux 5 valeurs pour leurs fonctions spécifiques. Nous les avons invités à l'automne à participer à 12 « focus groups » afin de traduire les valeurs en comportements concrets dans la pratique quotidienne.

Cet exercice a débouché sur une liste de près de 500 comportements, avec en moyenne 90 comportements par valeur. Cette liste a également été complétée par une série de comportements provenant du cadre déontologique pour les fonctionnaires fédéraux (circulaire n° 573).

Vous trouverez dans la présente brochure les comportements tels qu'ils ont été formulés par nos collègues. Ce choix de notre part était délibéré. Parfois, certains comportements sont très similaires, mais par leur formulation différente, nous augmentons les chances que le plus grand nombre de collaborateurs s'y retrouvent.

Ainsi, cette brochure est le résultat votre travail et de celui de vos collègues.

Comment utiliser cette brochure? Comme source d'inspiration pour les cercles de développement!

La brochure est composée de 5 chapitres: un chapitre pour chaque valeur. Dans chaque chapitre figurent 3 listes de comportements: une pour les collaborateurs, une pour les chefs et une pour les équipes.

Pour un collaborateur ou un chef

La brochure est une source d'inspiration, une aide pour convenir de comportements souhaités (indicateurs de comportement) pendant votre entretien de planification avec votre chef. Vous ne devez donc pas reprendre littéralement ce qui se trouve dans cette liste, mais elle vous donnera peut-être de nouvelles idées. L'objectif poursuivi est que chacun d'entre nous applique concrètement les valeurs dans ses activités quotidiennes. Vous êtes évidemment le mieux placé pour savoir comment y arriver.

Pour une équipe

Chaque équipe discutera en groupe des valeurs de l'équipe et des comportements de l'équipe. La liste des comportements d'équipe constitue une aide à cet effet. La discussion en équipe doit déboucher sur un code de comportements avec 6 à 10 engagements d'équipe, qui sont le fil conducteur pour la collaboration quotidienne en équipe.

QUELLES VALEURS TROUVEREZ-VOUS SUR QUELLE PAGE ?

04 Respect

08 Confiance

11 Solidarité

15 Développement personnel

19 Orientation résultats

Tenez compte de vos comportements vis-à-vis d'autrui

Lorsque vous sélectionnez et formulez vos comportements lors de votre entretien individuel ou de votre entretien d'équipe, tenez compte des différentes relations que vous entretenez dans le cadre de votre fonction. Comme collaborateur de notre SPF, vous avez des contacts entre autres avec:

- *les collègues du service dans lequel vous travaillez*
- *votre chef*
- *des collègues d'autres services du SPF*
- *des collaborateurs de SPF, de SPP, de IPSS,...*
- *des collègues d'autres autorités: la Communauté flamande, la Région wallonne,...*
- *des politiques: ministres, cabinets, Parlement,...*
- *le citoyen*
- *des universités*
- *...*

Tenez compte d'au moins 2 ou 3 de ces relations dans les comportements auxquels vous voulez être attentifs.

Bonne chance!

Respect

Définition

Dans nos pensées et dans nos actes, nous sommes ouverts aux autres et à leurs convictions et leur diversité. Nous essayons d'être justes et de faire preuve d'estime mutuelle dans tout ce que nous faisons. Le développement durable nous tient également à cœur.

Tous les collaborateurs

1 - Je respecte les convictions politiques et religieuses d'autrui.
2 - Je m'engage à traiter tout le monde de la même manière, indépendamment de l'apparence, la couleur de peau ou la conviction,...
3 - J'effectue mon travail de manière neutre.
4 - Je traite mes dossiers de manière confidentielle.
5 - Je suis prêt à prendre le temps d'écouter le client.
6 - Je traite les services internes avec respect, je les considère comme des clients privilégiés.
7 - Je m'adresse à mes clients dans une langue simple et compréhensible.
8 - Je tiens compte de la situation de mes clients: si ce sont des personnes âgées, j'adapte ma manière de parler et mon vocabulaire.
9 - Je n'ai aucun préjugé à l'égard de mes clients, même s'ils parlent une langue étrangère et qu'il est difficile de les comprendre
10 - Je reconnais à mes clients le droit de ne pas être satisfaits de mes services, j'accepte donc la critique venant de mes clients et j'y réponds de manière aimable et polie.
11 - J'aide le citoyen, même si je considère son problème comme une bagatelle. Je prends chaque problème au sérieux et je cherche une solution.
12 - Je présente mes sincères condoléances aux membres de la famille d'un utilisateur décédé.
13 - J'essaie d'être toujours poli à l'égard des visiteurs même si eux-mêmes sont impolis ou agressifs.
14 - J'aide les visiteurs perdus dans le bâtiment.
15 - Je ne considère pas les questions comme une charge.
16 - Si j'ai été absent, je rappelle moi-même les personnes qui ont tenté de me joindre et je prends l'initiative de voir si des démarches ont déjà été entreprises dans le service.
17 - Je respecte la vie privée de mes collègues en ne colportant pas des choses confidentielles.
18 - Je fais preuve de gratitude à l'égard des contributions positives des collègues. Je suis reconnaissant lorsqu'un collègue a effectué une belle prestation.
19 - Je prends le temps d'écouter les problèmes des collègues.
20 - Si je ne suis pas disponible pour écouter les collègues, je le dis de manière aimable.
21 - Je ne dérange pas les collègues lorsque je vois qu'ils ont beaucoup de travail. Je ne les embête pas avec mes problèmes.
22 - Je demande ce qui se passé si un collègue ne dit pas bonjour. Il a sans doute des problèmes.
23 - Je fais preuve de respect pour les idées de mes collègues.
24 - En cas d'incident, je parle à mes collègues de manière polie et constructive.
25 - Je transmets à mes collègues les commentaires positifs les concernant.
26 - J'essaie d'être toujours enthousiaste lorsque je collabore avec des collègues.
27 - Je respecte la hiérarchie en discutant des problèmes avec elle.
28 - Je respecte les décisions prises par mon chef et je les exécute loyalement.
29 - Je respecte mon chef en l'informant des choses qu'il doit savoir.
30 - Je respecte le SPF en me comportant de manière professionnelle. Vis à vis du client, je suis l'image du SPF, je respecte donc les accords convenus.
31 - Je m'adresse à mon chef en cas de plaintes répétées concernant un collègue.
32 - Je respecte les directives. Je prends le temps de lire les nouvelles directives et je demande des explications si nécessaire.
33 - En tant que traducteur, je me tiens au texte à traduire. Si j'ai des doutes, je consulte l'auteur.
34 - Je demande à l'équipe d'entretien l'autorisation d'entrer aux toilettes/dans un bureau si le nettoyage n'est pas terminé ou si le sol est encore humide.
35 - Je respecte le fait que certaines personnes ont besoin de davantage de temps pour comprendre. C'est pourquoi, je suis prêt à répondre à toutes les questions.
36 - J'accepte que nul ne soit parfait, je permets à mes collègues de commettre des erreurs et je ne juge pas trop vite de leurs capacités.
37 - Je dis bonjour, bonsoir, bon appétit,...
38 - J'adapte ma communication à mon interlocuteur. Je m'assure qu'il ait bien compris.
39 - Je ne juge pas de choses auxquelles je n'ai pas participé personnellement.
40 - Je suis honnête, ce qui ne signifie pas pour autant «ne rien dire».
41 - J'accepte et je formule une critique constructive.
42 - Je reconnais mes erreurs.
43 - Je respecte les droits de propriété des logiciels.
44 - Je gère en bon père de famille le matériel mis à ma disposition par le SPF.
45 - J'éteins mon téléphone portable durant les réunions.
46 - J'arrive à l'heure aux réunions.
47 - Je tiens la porte aux personnes qui me suivent.
48 - Lorsque j'attends l'ascenseur, je n'appuie que sur un seul bouton et non sur tous.
49 - Je fais de mon mieux pour parler néerlandais aux collègues néerlandophones.
50 - Je laisse la cuisine et les toilettes propres.
51 - Je fais du café s'il n'y en a plus.
52 - Si une photocopieuse a un problème technique, je le signale.
53 - Je n'abuse pas d'Internet. Je n'utilise Internet à des fins privées que pendant les pauses.
54 - Je respecte la « charte du fonctionnaire éco-responsable ».
55 - Dans mes tâches, je tiens compte du développement durable.
56 - Je respecte la propreté: en dynamic office, tout doit rester propre et agréable d'y travailler.
57 - Dans les espaces communs, je parle à voix basses.
58 - Je lis le règlement de travail par respect pour l'organisation.
59 - Je lis la circulaire déontologique par respect pour l'organisation.
60 - Je respecte l'interdiction de fumer sur le lieu de travail. Je ne consomme ni alcool ni stupéfiants sur le lieu de travail.

Respect

Chefs

1 - Je traite mes collaborateurs de la même manière, indépendamment de leur niveau, conviction, couleur de peau,...
2 - Je respecte les possibilités de mes collaborateurs. Certains ont davantage de potentiel que d'autres, je l'accepte et j'en tiens compte.
3 - J'encourage mes collaborateurs à être eux-mêmes et à respecter les autres.
4 - Je n'accepte pas les remarques racistes ou offensantes des collaborateurs.
5 - Si un collaborateur est pris à partie pendant une réunion d'équipe, je l'encourage à se défendre. Je veille à la correction des interventions.
6 - Si je sens que des problèmes existent entre les collaborateurs, je prends l'initiative de m'informer du problème.
7 - Je joue un rôle de conciliateur dans les litiges entre collaborateurs.
8 - Je suis ouvert à l'égard de mes collaborateurs. Si un problème se pose avec eux, je prends le temps de leur en parler de manière constructive.
9 - Je respecte le fait que mes collaborateurs restent parfois longtemps au téléphone avec des citoyens. Cela permet d'assurer un service de qualité et de satisfaire le client.
10 - Si je prends une décision ayant de l'influence sur le travail de certains collaborateurs, je leur en parle au préalable.
11 - Je suis à l'écoute des collaborateurs et j'essaie de tenir compte de leurs desiderata et idées en organisant chaque semaine une réunion d'équipe où tout peut être discuté.
12 - J'écoute sans préjugés les idées de mon équipe. Je laisse mes collaborateurs s'exprimer et formuler leurs idées.
13 - J'écoute et j'accepte la critique tant qu'elle reste correcte.
14 - Je tiens compte de l'agenda et du temps de mes collaborateurs lorsque j'organise une réunion.
15 - Je commence et je finis ma réunion à temps.
16 - Je privilégie la collégialité durant les réunions, je ne veux pas prendre de décisions unilatérales.
17 - Pour moi, c'est la position du service qui compte. Si j'ai une opinion mais que la majorité du service en a une autre, je suis leur position dans la prise de décisions.
18 - Si mes collaborateurs sont d'avis contraire, je cherche des éléments complémentaires, afin d'obtenir une solution croisée, favorable à tous.
19 - J'expose à mes collaborateurs les raisons pour lesquelles j'ai pris une décision précise.
20 - Je félicite mes collaborateurs qui ont bien travaillé. J'apprécie leurs efforts.
21 - Je m'engage à respecter le style de mes collaborateurs. Je ne leur impose pas ma manière de travailler.
22 - Si quelqu'un sollicite un entretien, je ne l'éconduis pas.
23 - Je suis prêt à tenir compte de l'aspect émotionnel. Je fais donc preuve de compréhension pour les difficultés privées temporaires d'un collaborateur.
24 - J'encourage mes collaborateurs à respecter la « charte du fonctionnaire éco-responsable ».

Equipe

1 - Nous reconnaissons et respectons l'apport de chacun comme source d'amélioration et de renouvellement.
2 - Nous valorisons la contribution de chacun à la réalisation des objectifs.
3 - Nous veillons ensemble à ce que les moyens disponibles soient utilisés de manière raisonnable et durable.
4 - Nous privilégions autant que possible la concertation dans la prise de décisions. Nous donnons des explications sur les décisions prises à temps, ce qui encourage une bonne exécution.
5 - Nous faisons rapport rapidement sur ce qui ne fonctionne pas: les corrections peuvent ainsi être apportées à temps.
6 - Nous communiquons de manière sincère afin de résoudre les problèmes qui pourraient se poser.
7 - Nous nous donnons mutuellement un feedback correct, ce qui nous aide davantage que la critique négative.
8 - Nous sommes ouverts aux questions. Elles nous inspirent.

Confiance

Définition

La confiance est la base de toutes nos relations. Dans cette optique, le respect, l'intégrité, la loyauté, la compétence et la transparence sont essentiels: la confiance appelle la confiance.

Tous les collaborateurs

1 - Je respecte les règles, la loi et les procédures dans la prise d'une décision.
2 - Je ne fais pas de rétention d'informations.
3 - Je respecte les accords.
4 - Je suis honnête dans ma communication avec autrui.
5 - Lorsqu'un autre service demande un dossier, je le lui fournis en temps voulu.
6 - Je tiens mes promesses; ex. si je promets à un citoyen de le rappeler le lendemain pour l'informer de son dossier, je le fais.
7 - Je fais de mon mieux pour toujours communiquer des informations exactes.
8 - J'effectue mon travail de manière objective, quel que soit le destinataire.
9 - Je ne colporte pas de médisances ni de commérages.
10 - Lorsqu'un collègue se confie à moi, je garde pour moi ce qu'il m'a dit.
11 - Si j'ai des doutes quant au caractère confidentiel d'une donnée, je m'informe auprès de la personne qui m'a confié cette donnée.
12 - Lorsqu'un citoyen se confie à moi, je garde pour moi ce qu'il m'a dit.
13 - Je respecte le caractère confidentiel des informations contenues dans les dossiers.
14 - Lorsque se pose un problème de confiance, je fais le premier pas pour restaurer la confiance. Je vais parler à la personne en question.
15 - J'accorde une seconde chance aux gens. Je leur explique en quoi ils ont commis une erreur et on recommence à zéro.
16 - Je fais confiance à chaque personne pour autant que cette personne ne trahisse pas ma confiance. Mais je commence sur une base de confiance.
17 - Je sollicite un entretien avec mon chef si je sens qu'il n'a pas confiance en moi.
18 - Je prends mes responsabilités lorsque j'ai commis des erreurs. J'essaie de ne pas reporter la faute sur quelqu'un d'autre.
19 - Je ne fais pas grief aux collègues de leurs erreurs: tout le monde peut se tromper.
20 - Lorsqu'un problème se pose avec un collègue, j'en parle d'abord avec lui. Je ne m'adresse au chef que si aucune solution ne peut être dégagée.
21 - J'essaie de ne pas être blessant dans mes propos. Je choisis soigneusement mes mots.
22 - Je fais preuve de compréhension à l'égard de la situation personnelle des collègues.
23 - Je pars du principe que les collègues sont efficaces et compétents.
24 - J'ose solliciter l'aide des collègues, je n'en éprouve aucune culpabilité.
25 - Je demande conseil aux collègues ou j'effectue des recherches si j'ai un doute.
26 - Je pars du principe que les collègues ne mentent pas.
27 - Je n'interromps pas un collègue en conversation, je repasse plus tard.
28 - J'essaie de communiquer le plus possible afin d'éviter les malentendus.
29 - Je reste un peu plus longtemps au travail lorsqu'un dossier est urgent. Je m'organise pour qu'un dossier urgent soit traité dans les délais.
30 - Je réalise les missions en toute intégrité.
31 - Je défends mes collègues vis à vis de la hiérarchie.
32 - Je rédige des rapports corrects et loyaux.
33 - J'exécute effectivement les décisions prises par mon chef.
34 - Je veille à atteindre mes objectifs de sorte que mon chef me permette d'organiser moi-même mon travail.
35 - J'expose de manière honnête le travail que j'ai effectué ainsi que les heures que j'y ai consacré.
36 - Je défends l'organisation vis à vis de l'extérieur.
37 - Je soutiens et je défends les décisions prises par mon service, même si je ne les partage pas.
38 - Je fais rapport régulièrement à mon chef, ainsi j'obtiens sa confiance.
39 - Si une décision est prise, je la respecte et je ne laisse pas transparaître mon opinion personnelle au citoyen.
40 - Je n'accepte pas de gratifications, cadeaux ou avantages dans l'exercice de ma fonction. Je suis impartial.
41 - Je suis à l'écoute du client qui souhaite nous confier son expérience, afin qu'il ait le sentiment d'être pris au sérieux et de pouvoir nous faire confiance.
42 - Si quelqu'un a réalisé une bonne prestation, je le fais savoir à la hiérarchie.
43 - Je montre à mon équipe que je suis membre de l'équipe et que nous formons une équipe.
44 - Je discute à temps des problèmes relatifs à l'exécution de mon travail avec mon chef.
45 - Je suis poli à l'égard de mon chef.
46 - Je ne raconte pas de médisance sur mon chef.
47 - En cas de désaccord avec la méthode de travail de mon chef, je le lui dis. Ex. j'aurais souhaité qu'il m'informe à l'avance de cette décision.
48 - Je partage les informations avec mon chef, même si je dois en subir un inconvénient.
49 - Si je rencontre un problème avec mon chef, et que nous ne parvenons pas à une solution, je contacte le service d'encadrement P&O et je sollicite un entretien.

Chefs

1 - Je tiens mes promesses à l'égard de mes collaborateurs.
2 - J'exécute les décisions prises.
3 - Dans la prise de décisions, je fais preuve de transparence vis à vis de mes collaborateurs: je leur explique la raison de la décision.
4 - J'implique mes collaborateurs dans la prise de décisions.
5 - Si je sollicite l'avis de mes collaborateurs, j'en tiens compte.

Confiance

6 - Je défends mon équipe à l'égard de la hiérarchie.
7 - J'ai confiance en mes collaborateurs: je délègue des tâches et ne sanctionne pas les erreurs.
8 - Je fais preuve de confiance à l'égard de mes collaborateurs en ne les contrôlant pas de manière excessive.
9 - Je fais confiance à mes collaborateurs en les laissant organiser eux-mêmes leur travail. Je les traite en adultes responsables.
10 - Je soutiens mes collaborateurs même lorsqu'ils ont pris une décision erronée.
11 - Je fais preuve de compréhension pour un collaborateur en situation familiale difficile.
12 - Je crée un climat de confiance par le biais d'un bon encadrement et d'une bonne communication. J'organise des réunions d'équipe. La confiance est réciproque.
13 - Je suis juste dans mes décisions.
14 - Je suis transparent: je n'agis pas dans le dos de mes collaborateurs.
15 - Lorsque je constate qu'un objectif ne peut pas être atteint, je l'admets.
16 - Je n'octroie pas de privilège, je traite tout le monde de la même manière.
17 - Je fais preuve de transparence dans la répartition des tâches.
18 - Je prends les mesures nécessaires, notamment en matière de contrôle interne, pour veiller à ce que les collaborateurs effectuent leur mission avec loyauté, intégrité et conscience professionnelle.

Equipe

1 - Nous menons un dialogue ouvert, transparent et honnête : nous partageons joies et peines, succès et échecs.
2 - Nous pouvons compter sur l'apport de chacun dans la réalisation des objectifs.
3 - Nous nous concertons pour les décisions difficiles, nous faisons preuve de loyauté dans l'exécution.
4 - Nous saisissons l'opportunité offerte d'organiser nous-mêmes notre travail.
5 - Nous encourageons une attitude critique constructive au sein de l'équipe.

Solidarité

Définition

Nous œuvrons ensemble à une protection sociale performante pour le présent et l'avenir. Nous travaillons en équipe et nous nous soutenons mutuellement.

Tous les collaborateurs

1 - J'essaie d'effectuer mon travail de manière correcte, précise et égale, de sorte que la sécurité sociale ne laisse personne de côté: je veille à l'égalité de droits entre tous.
2 - Je bannis la phrase « ce n'est pas mon problème » de mon vocabulaire.
3 - Je suis flexible dans l'acceptation de tâches lorsqu'un collègue est malade ou en congé.
4 - J'offre spontanément mon aide en cas de problème.
5 - Je demande spontanément aux collègues si je peux les aider, lorsque mon travail est terminé.
6 - Je postpose quelque peu mon propre travail pour aider un collègue qui reçoit une grosse quantité de travail imprévu.
7 - J'ose et je peux demander de l'aide si nécessaire.
8 - J'aide spontanément les collègues même s'ils n'en expriment pas la demande.
9 - J'essaie de ne pas m'enfermer dans mes missions et je propose mon aide à d'autres services.
10 - Je ne fais pas exécuter mes tâches par d'autres lorsque je peux le faire moi-même.
11 - Je travaille à 4/5 temps mais, si je sais à l'avance que personne n'est présent le jour où je suis en congé, j'essaie quand même de venir travailler.
12 - J'avertis mon chef lorsque je vois que le travail d'un collègue malade s'accumule.
13 - Je m'engage à accepter les différences et les méthodes de travail d'autrui.
14 - Lorsqu'un collègue doit effectuer une tâche qu'il n'apprécie pas ou ne maîtrise pas, je m'en charge. Si je dois effectuer une tâche que je n'apprécie pas ou ne maîtrise pas, ce collègue peut s'en charger.
15 - J'ai le sens de l'équipe, chacun a son propre rythme de travail et j'en tiens compte.
16 - Je réponds au téléphone pour les collègues absents et je prends un message.
17 - J'aide les nouveaux collègues. Je leur apporte des explications et de l'aide. Je veille à ce qu'ils s'intègrent dans le groupe.
18 - J'aide les jeunes collègues qui ont besoin d'informations. Je mets de la documentation à leur disposition si nécessaire.
19 - Je transmets les informations aux nouveaux collègues ainsi qu'aux collègues plus âgés qui, par exemple, éprouveraient des difficultés à maîtriser les nouvelles technologies.
20 - Je veille à ce que les processus et les projets soient bien documentés, ce qui facilite et accélère le travail des collègues.
21 - J'adopte une attitude proactive dans le partage des connaissances, y compris entre les services.
22 - Je prends l'initiative de partager mes connaissances avec d'autres collègues ou services: cet échange peut déboucher sur une nouvelle FAQ.
23 - Je partage spontanément mes connaissances avec les collègues et je les informe des nouveautés.
24 - J'informe correctement mes collègues des tâches que je suis en train d'effectuer de sorte qu'ils puissent facilement me remplacer si je suis malade.
25 - Je m'engage à transmettre mes connaissances aux personnes éventuellement chargées de reprendre mon travail, par exemple, en mettant les procédures sur papier.

Solidarité

26 - Je remercie mes collègues lorsqu'ils partagent leurs informations.
27 - Je fournis à mon chef les informations dont je sais qu'il a besoin.
28 - Lorsqu'un problème se présente, nous le résolvons ensemble, en équipe.
29 - Je ne fais pas de copinage, j'implique tous les membres de l'équipe.
30 - Le résultat personnel a moins d'importance que le résultat de l'équipe.
31 - Je fais passer les objectifs de l'équipe avant les objectifs individuels.
32 - Je m'investis dans les projets communs plutôt que dans des objectifs personnels.
33 - Je conviens avec l'équipe d'organiser une réunion par semaine afin de renforcer la solidarité.
34 - Si une décision est prise au sein de l'équipe, je la défends. S'il s'avère que cette décision était erronée, nous ne désignons pas de coupables.
35 - Je discute avec mes collègues de l'organisation du travail, afin de dégager une idée collective et de l'exposer au chef.
36 - Je collabore avec les collègues afin de communiquer des informations correctes au citoyen.
37 - Je fais preuve de souplesse en planifiant mon travail et mes congés en concertation avec mes collègues.
38 - Je suis solidaire de mes collègues lors de réunions externes. Je les défends lorsqu'ils sont mis en cause lors de réunions avec des externes.
39 - Je me soucie de mes collègues en intervention le week-end ou après les heures. Après cette intervention, je leur passe un petit coup de fil pour savoir comment elle s'est déroulée.
40 - Je prends mes responsabilités en faisant la vaisselle ou le café, en mettant du papier dans l'imprimante,...
41 - Je considère que mon travail est plus large que le cadre des tâches qui me sont imposées.
42 - Je noue des contacts avec d'autres départements ou services.
43 - J'apporte une participation constructive lors des réunions.
44 - Je souhaite améliorer la transparence à l'égard du citoyen en expliquant notre manière de travailler.
45 - J'écoute le citoyen avec empathie = j'essaie de le comprendre en me mettant à sa place.
46 - J'évite de penser en termes de chiffres et numéros de dossier, je prends le temps de connaître la personne qui se cache derrière le dossier.
47 - Je fais des suggestions à mon chef quant à l'organisation de mon travail, afin qu'il puisse éventuellement me permettre de fonctionner en télétravail.
48 - J'essaie d'apprendre à connaître mes collègues en dehors de la sphère professionnelle; je fais l'effort de leur demander comment ils vont.
49 - Je suis à l'écoute de certaines affaires privées de mes collègues.
50 - Je m'intéresse aux tâches des collaborateurs de notre SPF.
51 - Je prends part autant que possible à certaines activités organisées par le SPF (réception de Nouvel An, journée sportive, etc.).
52 - Je prends l'initiative d'aller dans d'autres services et de m'informer du travail effectué par les collègues.

Chefs

1 - J'organise régulièrement des réunions de service pour promouvoir l'esprit d'équipe.
2 - Lors des réunions de service, j'encourage tous mes collaborateurs à participer.
3 - Je suis présent autant que possible dans le service et j'organise des moments de concertation.
4 - En cas de changements dans les procédures, législations, etc., je veille à ce que chaque membre de l'équipe en soit informé. Pour ce faire, j'organise régulièrement des moments de concertation.
5 - Je veille à ce que, de temps en temps, des juristes expliquent les textes de lois en des termes compréhensibles pour l'ensemble de l'équipe.
6 - Je discute régulièrement de la manière de collaborer au sein de l'équipe.
7 - J'associe l'ensemble de l'équipe aux succès obtenus.
8 - Je fais sentir à chaque collaborateur que son travail est important pour la réalisation des objectifs.
9 - J'estime le travail de chaque collaborateur.
10 - Je crée une bonne ambiance de travail en fêtant les anniversaires, en organisant des teambuilings et en ne parlant pas uniquement de travail.
11 - J'encourage la collaboration au sein de l'équipe en informant mes collaborateurs au mieux et en leur permettant de travailler en équipe.
12 - J'organise de temps en temps une activité commune, liée au travail ou non.
13 - J'assure la continuité en répartissant le travail des collègues malades parmi les collaborateurs.
14 - J'organise le parrainage des nouveaux collègues.
15 - Je donne à mes collaborateurs du temps pour former les nouveaux collègues.
16 - Je veille à ce que les procédures soient rédigées dans les deux langues de manière à ce que chacun les comprenne bien.
17 - J'assure une aide et je cherche un remplaçant pour les collègues malades ou surchargés afin d'éviter une accumulation de travail.
18 - Je demande de manière proactive à mes collègues si tout est en ordre, s'il n'y a pas de problèmes, si je peux les aider.
19 - Je suis à l'écoute de mes collaborateurs en cas de problème.
20 - Je tiens compte de la situation personnelle de mes collaborateurs.
21 - Je tiens compte de chaque personne au sein de l'équipe et je répartis le travail de manière « équitable ».
22 - Je tiens autant que possible compte des capacités et intérêts des collaborateurs lors de la répartition du travail.
23 - Je ne fais pas de distinction entre le niveau des collaborateurs, un agent de niveau D peut également avoir des responsabilités.
24 - Je fais preuve de compréhension pour l'âge et le rythme de travail de mes collaborateurs.
25 - Je tiens compte de l'impact d'un projet sur le travail de mes collaborateurs.
26 - Je soutiens et je défends mes collaborateurs plus faibles ou moins performants.

Solidarité

27 - Je soutiens tous les collaborateurs de la même manière (pas de favoritisme).
28 - Je m'informe des tâches des membres de mon équipe; ainsi, je sais ce qu'ils font.
29 - Je défends mon équipe vis à vis de l'extérieur, même si des erreurs ont été commises.
30 - Avec l'aide de mes collaborateurs, je recherche une solution afin de rectifier une erreur commise.
31 - Je tiens compte de mes collaborateurs lorsque je planifie mes vacances.
32 - Je veille à ce qu'il y ait un back-up lorsque je suis en congé.

Equipe

1 - Nous osons faire appel les uns aux autres et offrons spontanément notre aide lorsque c'est nécessaire.
2 - Nous demandons où nous pouvons apporter un coup de main (même à l'extérieur du service) lorsque nous avons moins de travail.
3 - Nous rassemblons nos compétences et nos différences: de cette façon, 1 + 1 fait davantage que 2.
4 - Nous fêtons ensemble nos succès. En cas d'échec, nous cherchons ensemble des solutions et non des coupables.
5 - Nous participons activement à (l'organisation) des activités formelles ou informelles de l'équipe ou du SPF.
6 - Nous discutons régulièrement de la manière de collaborer au sein de l'équiper ainsi que des possibilités d'améliorer cette collaboration.
7 - Nous regardons au-delà des limites de notre équipe; il est important de se constituer un réseau.
8 - Nous accordons de l'attention aux nouveaux collègues, et pas uniquement la première semaine.

Développement personnel

Definition

Nous créons pour nous-mêmes et les autres un espace de croissance et de développement personnel. Ensemble, nous tendons à créer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Tous les collaborateurs

1 - Je prends l'initiative de demander à mon chef dans quel ensemble plus large s'inscrit mon travail, je suis intéressé.
2 - Je demande le temps (ex. 1/2 jour par mois) à mon chef pour examiner ce qui se passe dans les autres services. Ainsi, j'apprends à mieux connaître le SPF.
3 - Je fais part de mes centres d'intérêt à mon chef.
4 - Je suis ouvert à de nouvelles tâches et matières.
5 - Je suis prêt à apprendre: je participe à des projets et des groupes de travail.
6 - Je m'engage à être flexible et à accepter les changements.
7 - Je m'engage à participer à des activités organisées par le SPF.
8 - Je considère toute formation comme une occasion d'apprendre.
9 - Je suis les formations proposées.
10 - Lorsque j'ai suivi une formation, j'utilise mes nouvelles connaissances et compétences dans mon travail.
11 - J'ose prendre l'initiative de suivre des formations.
12 - Je procède régulièrement à une évaluation de mes connaissances et compétences, afin de cibler les formations qui affineront mon développement.
13 - Je procède à une recherche proactive de formations intéressantes.
14 - Je prends le temps d'examiner l'offre de formations internes et externes et de rechercher les formations intéressantes dans le cadre de mon travail.
15 - Je n'exagère pas dans la demande de formations; je tiens compte du fait que mon travail doit être effectué.
16 - Je n'abuse pas de l'offre de formations. Je ne suis que des formations offrant une plus-value.
17 - Si certaines formations sont intéressantes mais ne présentent pas un lien direct avec mon travail, j'essaie néanmoins de les suivre car elles contribuent à mon développement personnel.
18 - Je sollicite l'avis de mon chef quant aux formations à suivre. Il connaît le service et sait ce dont j'ai besoin.
19 - Si l'offre de formations ne répond pas à mes besoins et, donc, ne me permet pas de me développer, je le signale à mon chef.
20 - Je discute avec mes collègues de l'intérêt des diverses formations.
21 - Lorsque j'ai suivi une formation intéressante, je fais passer le message aux collègues.
22 - Lorsque j'ai suivi une formation, je mets spontanément mes connaissances à la disposition de mes collègues.
23 - Je partage mes connaissances avec mes collègues. Je suis satisfait car je contribue à leur développement personnel.
24 - Je m'engage à me former de manière permanente, y compris par mes propres moyens: lire les journaux, des publications concernant mon domaine d'activité,...
25 - Je prends l'initiative de rechercher des informations pour mes collègues et moi-même.
26 - Je fais preuve de volonté d'apprendre, afin de comprendre l'ensemble du processus de gestion du dossier. Je regarde ce que les collègues font et je leur pose des questions sur la teneur de leur travail.
27 - Je prends le temps d'étudier de nouvelles matières et réglementations afin d'aider le client au mieux.
28 - Je demande moi-même des informations au client lorsque je constate qu'il en connaît davantage que moi sur une matière déterminée.

Développement personnel

29 - Je n'ai pas peur de solliciter l'aide des collègues plus expérimentés que moi dans une matière déterminée. Je ne surestime donc pas mes connaissances.
30 - J'essaie de créer une bonne ambiance de travail. J'adopte une attitude proactive dans les discussions sur les dossiers, la manière de rendre le travail plus attractif,...
31 - Si certaines formations ne sont pas disponibles dans ma langue maternelle, je suis d'accord d'en suivre une dans l'autre langue.
32 - Je m'inscris aux examens linguistiques.
33 - Je suis les formations en langues afin de mieux communiquer avec les collègues de l'autre rôle linguistique.
34 - J'ose parler les autres langues nationales avec les collègues: par respect et pour exercer mes compétences linguistiques.
35 - J'évalue mes connaissances pour connaître mon niveau.
36 - Je considère les critiques constructives des collègues comme une manière d'améliorer mon travail et d'affiner mon développement.
37 - Je demande à mon chef et à mes collaborateurs d'évaluer mon action de manière critique.
38 - Je considère les évaluations comme des opportunités: « évaluer pour évoluer ».
39 - Je discute de mes difficultés de progression lors de mon entretien de fonctionnement.
40 - Je sais reconnaître que la solution proposée par un collègue est meilleure que la mienne. Je considère cela comme une opportunité d'apprendre.
41 - J'essaie de prévoir un remplaçant pour qu'un collègue puisse reprendre mon travail si, par exemple, je dois rentrer plus tôt d'urgence à mon domicile.
42 - Je discute avec mes collègues de leur vision du développement personnel.
43 - Je respecte la manière dont les collègues voient leur développement personnel.
44 - Si certaines personnes posent des obstacles au développement personnel d'autrui, je le signale.
45 - J'essaie de donner un exemple de développement personnel de sorte que les collègues moins à l'aise puissent s'en inspirer.
46 - Je suis très ouvert avec mon chef quant à l'équilibre que je souhaite créer entre vie professionnelle et vie privée. Si mon chef sait que je dois aller chercher mes enfants, je dois quitter à temps la réunion à laquelle je participe.
47 - Je suis suffisamment autonome que pour planifier mon travail moi-même. Je planifie mon travail en fonction de ma vie de famille.
48 - Je discute avec mes collègues des jours de congé que je prends ainsi que des jours où je dois rentrer à mon domicile à l'heure pour des raisons familiales.
49 - Si je fonctionne en télétravail, je veille à m'autodiscipliner, de manière à ce que mes tâches soient aussi bien effectuées à domicile qu'au bureau.
50 - Je veille à créer un environnement de travail efficace à mon domicile afin de pouvoir me concentrer.
51 - Je mets en pratique le principe « un corps sain dans un esprit sain ».
52 - J'aide les nouveaux collègues à s'intégrer.
53 - Je transmets mon enthousiasme afin de motiver les collègues.
54 - Je suis fier de moi et du travail accompli.
55 - Je communique des suggestions d'amélioration par le biais du canal adéquat.
56 - J'ose prendre des risques calculés.
57 - J'ose prendre des décisions.
58 - Je m'engage à mettre mes problèmes et soucis personnels de côté afin d'être à 100% à l'écoute du client.
59 - Je suis toujours poli, patient et aimable envers le client.

Chef

1 - J'informe mes collaborateurs des formations intéressantes. Je les encourage à les suivre.
2 - Je pense à l'avenir et au développement lors de l'approbation des formations.
3 - Je laisse à mes collaborateurs le temps de suivre des formations, malgré la charge de travail élevée.
4 - Lorsque je refuse une formation, j'en explique le motif au collaborateur.
5 - J'évalue le développement de mon personnel afin de cibler les formations que j'approuve.
6 - Je fais en sorte que tous mes collaborateurs ne suivent pas la même formation ; ainsi je favorise le partage et l'accumulation des connaissances.
7 - J'offre à mes collaborateurs la possibilité de mettre en pratique les compétences acquises, par exemple en leur procurant de nouveaux programmes informatiques.
8 - Je contribue au développement personnel de mes collaborateurs en leur offrant la possibilité de participer à des examens et en les informant des opportunités de progresser.
9 - Je veille à ce que la continuité du travail soit assurée lorsque mes collaborateurs sont en formation: un collègue reprend les tâches.
10 - J'offre à mes collaborateurs la possibilité de se développer par eux-mêmes, par exemple via e-learning, durant les périodes plus calmes.
11 - Je soutiens le développement de mes collègues en leur apportant un feedback ciblé.
12 - Je veille à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de mes collaborateurs en communiquant régulièrement avec eux.
13 - J'essaie de prévoir et communiquer les tâches de mes collaborateurs suffisamment à l'avance. Ils peuvent ainsi planifier correctement leurs activités professionnelles et privées.
14 - Je suis souple dans l'octroi de congés.
15 - Je permets à mes collaborateurs de s'absenter une journée en cas de circonstances imprévues.
16 - Je permets à mes collaborateurs de décider eux-mêmes de regagner de temps en temps leur domicile plus tôt pour des raisons familiales, à charge pour eux de récupérer le temps perdu.
17 - Je ne refuse pas de congé d'urgence à mes collaborateurs.
18 - J'adopte une attitude positive à l'égard du télétravail.
19 - J'évalue toutes les demandes de télétravail de manière objective.
20 - Je ne fixe pas de réunion après 16h.

Développement personnel

21 - Je tiens compte de la situation personnelle et privée de mes collaborateurs: ex. je n'organise pas de réunion le mercredi après-midi.
22 - Lorsque je constate que des collaborateurs travaillent trop, je leur conseille de regagner leur domicile à temps.
23 - Lorsque je constate que certains collaborateurs peuvent systématiquement regagner leur domicile à temps et d'autres non, je réexamine la répartition du travail.
24 - J'accepte les demandes motivées de partage entre vie professionnelle et vie privée pour autant que l'équilibre soit maintenu.
25 - Je fais preuve de compréhension à l'égard des collègues qui souhaitent travailler à 4/5 temps.
26 - Je m'engage à accroître la polyvalence de mes collaborateurs.
27 - J'offre à mes collaborateurs la possibilité de choisir eux-mêmes leur orientation, je respecte le fait qu'ils souhaitent parfois poser des choix différents.
28 - Je laisse à mes collaborateurs la possibilité de dire « non » lors de la discussion des cercles de développement.
29 - Je demande à mes collaborateurs comment ils se sentent et dans quelle orientation ils souhaitent évoluer.
30 - Je tiens compte des motivations et capacités de mes collaborateurs dans la répartition des tâches.
31 - Je permets à mes collaborateurs de travailler de manière autonome, sans trop de supervision.
32 - Je permets à mes collaborateurs de signer certains courriers eux-mêmes.
33 - J'incite mes collaborateurs à prendre des initiatives. J'encourage tout le monde en partant de la base.
34 - J'encourage la créativité de l'équipe en organisant des séances de remue-méninges.
35 - Je laisse mes considérations personnelles de côté dans l'évaluation des idées.
36 - Je laisse à mes collaborateurs la possibilité de prendre des risques, en leur permettant de commettre des erreurs.

Equipe

1 - Nous partageons spontanément nos informations, connaissances, et idée; cet échange aide l'équipe à progresser.
2 - Nous recherchons de manière proactive des bonnes pratiques ainsi que des meilleures méthodes de travail, au-delà des frontières de notre organisation.
3 - Nous adoptons une attitude suffisamment critiques à l'égard de nos connaissances et compétences: nous recherchons activement des actions de développement.
4 - Nous sommes ouverts aux nouvelles tâches; elles stimulent notre développement.
5 - Nous participons à des projets et des groupes de travail (dépassant le cadre de l'équipe).
6 - Nous osons prendre des initiatives. De cette manière, nous améliorons notre fonctionnement et nos produits.
7 - Nous sommes ouverts aux propositions de nos clients: elles nous encouragent à nous améliorer.
8 - Nous organisons des séances collectives de remue-méninges afin d'alimenter notre créativité.
9 - Nous faisons preuve d'enthousiasme au travail.
10 - Nous nous donnons mutuellement le bon exemple, y compris en matière de respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Orientation résultats

Définition
Nous atteignons nos objectifs grâce à une utilisation rationnelle des moyens.
Nous partageons nos connaissances et apprenons ensemble à innover.

Tous les collaborateurs

1 - Je partage les nouvelles connaissances avec mes collègues.
2 - Je me forme en continu.
3 - Je complète le formulaire d'évaluation d'un cours, en vue d'amélioration ou d'adaptation éventuelle.
4 - J'applique les formations suivies dans mon travail (langues, informatique,...).
5 - Je communique les modifications de loi à mes collègues afin qu'ils soient au courant.
6 - Je suis ouvert aux bonnes pratiques et aux propositions d'amélioration des collègues.
7 - Je recherche de manière proactive de nouvelles méthodes de travail. Je ne m'arrête pas aux limites du service ou de l'organisation.
8 - J'ai une bonne connaissance des moyens disponibles.
9 - Je tiens compte des informations données par mes collègues: j'en prends note, je les collecte dans une farde,...
10 - Lorsqu'un je découvre une méthode de travail plus efficace, j'en fais part à mon chef.
11 - Je tiens compte des commentaires et du feedback concernant mon travail ; de cette manière, je peux m'améliorer.
12 - Je veille à mettre sur papier / informatiser certaines procédures. Les nouveaux collègues peuvent ainsi se former et acquérir ces procédures rapidement.
13 - Je vérifie l'information avant de la communiquer au citoyen, afin d'être sûr qu'elle soit correcte.
14 - Je formule mes conseils, avis et rapports de manière précise, concrète et complète.
15 - J'essaie de communiquer l'information de la manière la plus claire possible.
16 - Je réponds aux questions du citoyen de manière correcte, précise et le plus rapidement possible.
17 - J'essaie d'effectuer mon travail de manière correcte, précise et égale, de sorte que la sécurité sociale ne laisse personne de côté : je veille à l'égalité de droits entre tous.
18 - Je soumets des faits aux clients. J'essaie de ne pas me laisser influencer par leur situation.
19 - Je transmets le plus rapidement possible les informations entrantes au bon gestionnaire de dossiers (DG HAN).
20 - J'essaie de veiller à ce que les décisions soient prises de manière correcte et exécutées dans un délai raisonnable.
21 - Lorsque quelque chose ne fonctionne pas, je recherche des solutions et non des coupables.
22 - Je prends l'initiative d'organiser de brèves réunions avec mes collègues afin de discuter et résoudre des questions/problèmes concrets.
23 - Je me concerte régulièrement avec mes collègues à propos des tâches à effectuer.
24 - Je me concentre principalement sur les objectifs de l'équipe et non sur des objectifs personnels.
25 - Je félicite les collègues qui ont bien travaillé.
26 - J'ose solliciter l'aide des collègues.
27 - Je définis moi-même des priorités lorsque c'est nécessaire.

Orientation résultats

28 - J'atteinds mes résultats en planifiant mon travail, en fonctionnant de manière systématique et en me fixant des objectifs.
29 - Je définis des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et déterminé dans le Temps).
30 - Je négocie à propos de mes objectifs et ensuite je les accepte.
31 - Je prends le temps de réfléchir aux objectifs reçus. Si je constate qu'un objectif manque, j'en parle à mon chef.
32 - Lorsque je reçois une tâche, je commence par évaluer si je suis la personne adéquate pour l'effectuer. Je peux éventuellement collaborer avec une personne disposant d'une compétence particulière, ce qui me permet d'apprendre.
33 - Je fais de mon mieux pour prendre moi-même des décisions.
34 - Je fais preuve d'enthousiasme, de dévouement et de persévérance dans mon travail.
35 - Je n'abuse pas d'internet au travail.
36 - J'essaie de me créer un bon réseau, afin de savoir à quelle personne je dois m'adresser.
37 - Je respecte les objectifs, priorités et délais fixés.
38 - Je vérifie régulièrement si je respecte le délai pour mes objectifs.
39 - J'assume la responsabilité de mes dossiers.
40 - J'adopte une attitude proactive dans le traitement des dossiers. De cette manière, je termine mon travail dans les temps.
41 - J'exécute les tâches reçues le plus rapidement possible; ce qui est fait aujourd'hui n'est plus à faire demain.
42 - Je suis mes indicateurs personnels sur mon dossier de suivi de développement.
43 - Je suis ouvert à de nouvelles tâches.
44 - J'essaie d'effectuer des tâches autres que celles qui me sont explicitement confiées.
45 - Si je n'ai pas les moyens ou le temps d'atteindre un résultat, je le signale. Je précise moi-même les moyens dont j'ai besoin.
46 - J'avertis mon chef en cas de problème dans la réalisation des objectifs.
47 - J'ose solliciter l'aide de mon chef.
48 - Je traite le dossier de A à Z pour voir le résultat final.
49 - Si je fonctionne en télétravail, je veille à atteindre les mêmes résultats qu'au bureau.
50 - Je réfléchis avant mon entretien d'évaluation, afin de faire part à mon chef des points dont je souhaite discuter.
51 - Pour chaque projet, je justifie les efforts demandés au client.
52 - Je complète la Balanced Score Card, je participe ainsi de manière constructive à l'évaluation du SPF.
53 - Si les clients disposent d'informations que je n'ai pas, j'ose les leur demander afin d'effectuer mon travail plus efficacement.
54 - J'assure un bon suivi des dossiers. Je rappelle à temps et je recherche le plus rapidement possible une réponse aux questions difficiles.
55 - Je donne suffisamment d'explications aux clients et j'essaie de trouver une solution pour eux.
56 - J'explique les règles à mes clients afin qu'ils comprennent les décisions.
57 - Si le citoyen me demande quelque chose, et que je ne suis pas en mesure de lui répondre ou de transférer son appel immédiatement, je ne manque pas de le rappeler plus tard. Si la recherche dure plus longtemps que prévu, je l'explique au citoyen.
58 - Si je décroche le téléphone d'un collègue, je demande à mon collègue de rappeler le client.
59 - J'essaie de trouver un équilibre entre quantité et qualité dans le traitement des appels téléphoniques.
60 - Je demande les coordonnées que la personne que j'ai en ligne afin de pouvoir la rappeler.
61 - Je suis aimable et poli envers les usagers. Je veille à ce qu'il n'y ait pas de plainte à ce sujet.
62 - Je prends note des points dont les clients sont satisfaits, afin de prouver que j'effectue correctement mon travail.
63 - Je prends note des commentaires positifs des collègues.
64 - Lorsque quelqu'un me demande quelque chose qui n'entre pas dans mes responsabilités, je ne refile pas le problème à quelqu'un d'autre. Je fais de mon mieux pour aider la personne.

Chefs

1 - J'implique mes collaborateurs dans la prise de décisions, je me concerte avec eux.
2 - Je veille à ce que les objectifs et les priorités soient clairs et adaptés si nécessaires.
3 - Je fixe des objectifs d'équipe afin de promouvoir l'esprit d'équipe.
4 - Je fixe les objectifs en concertation avec mes collaborateurs.
5 - Je pense à long terme dans la fixation d'objectifs. Ex. réaliser un nouveau site Internet maintenant aura des répercussions sur la charge de travail future car le site Internet doit être tenu à jour.
6 - Je définis des objectifs SMART.
7 - Je veille à ce que les objectifs et résultats à atteindre soient clairs pour chaque membre de l'équipe. Je veille à ce que chacun soit conscient de la raison pour laquelle les objectifs doivent être atteints.
8 - Je veille à ce que les moyens soient disponibles pour atteindre les objectifs.
9 - Je suis conscient que les tâches ne peuvent pas être ramenées à des chiffres. Je tiens compte des capacités de mes collaborateurs.
10 - Je veille à entrecouper les réunions importantes et intenses de moments plus légers.
11 - J'examine les résultats de l'ensemble du groupe au lieu des différents résultats individuels. Je tiens compte du fait que certains collaborateurs ont moins de capacités que d'autres.
12 - Je consulte régulièrement l'équipe et je demande si des problèmes ou des difficultés se posent dans la réalisation des tâches. Je suis disponible pour solutionner les problèmes.
13 - Je laisse la responsabilité de certaines tâches à l'équipe. Cela peut contribuer à améliorer le rendement de l'équipe.
14 - Je répartis la charge de travail de manière équitable.
15 - J'organise une concertation permanente avec l'équipe. J'explique les raisons de certaines modifications afin que tous les collaborateurs comprennent et participent activement au changement.
16 - Je mets la bonne personne à la bonne place. J'apprends à connaître mes collaborateurs au travers des entretiens de fonctionnement et lors des moments de concertation réguliers. Je fais participer mes collaborateurs dans l'octroi des tâches et je tiens compte de leurs préférences.
17 - Je sollicite des idées en matière de répartition du travail.
18 - Je donne régulièrement du feedback à mes collaborateurs, et pas uniquement lors d'un entretien d'évaluation. Le feedback peut être positif ou négatif.

Orientation résultats

19 - Je fais preuve de reconnaissance pour un travail bien fait.
20 - Je veille à ce que tous les collaborateurs qui ont contribué à une réussite soient récompensés.
21 - J'organise non seulement des entretiens individuels mais également des entretiens au niveau de l'équipe.
22 - Je me remets régulièrement en question, de même que mon approche des choses.
23 - J'encourage mes collaborateurs à partager leurs connaissances par l'organisation de réunions ou la mise sur pied de bases de données.
24 - J'encourage mes collaborateurs à suivre des réunions qui contribuent à la réalisation des objectifs.
25 - Je donne à mes collaborateurs le temps de se former.
26 - Les innovations viennent souvent de la base. Je suis ouvert et ne fait pas de distinction en fonction de la personne qui est à la base de l'idée.
27 - Je suis attentif à la simplification des procédures, de manière à accélérer les processus.
28 - J'encourage l'automatisation de certaines étapes des processus.
29 - J'organise un coaching complémentaire pour les collaborateurs dont les prestations sont les plus faibles, afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs.
30 - J'accompagne mes collaborateurs dans la prise de décisions, lorsqu'ils le demandent.
31 - J'établis des directives à l'attention de mes collaborateurs, leur permettant de prendre des décisions de manière conforme.
32 - J'évalue mes collaborateurs sur la base de leur travail et non de leur niveau.
33 - Je délègue, je donne des responsabilités à mes collaborateurs.
34 - Je demande de manière proactive à mes collaborateurs s'ils rencontrent des problèmes dans l'exercice de leurs tâches. Ainsi, je peux les aider.
35 - Je permets à mes collaborateurs de définir eux-mêmes des priorités.
36 - Je me déplace pour me concerter avec mes collaborateurs sur les tâches difficiles, j'évite d'expliquer le tout pas courriel.

Equipe

1 - Nous veillons à ce que les objectifs à atteindre soient clairs pour tous.
2 - Nous ambitionnons un produit de qualité, dans un délai réaliste, concerté et raisonnable à l'égard du client.
3 - Nous organisons régulièrement une concertation sur les résultats à atteindre et les priorités, avec une participation active de tous.
4 - Nous estimons que les réussites de l'équipe sont plus importantes que les petits succès individuels même si nous nous félicitons mutuellement dans ces cas-là.
5 - Nous encourageons les améliorations et les innovations moyennant la valeur ajoutée souhaitée.
6 - Nous répartissons et réalisons le travail de manière «équitable».
7 - Chacun s'implique dans la mesure de ses possibilités.

Remerciements

Un tout grand merci à toutes les personnes ayant participé activement aux focus-groups

Jozef Allegaert, James Attanasio, Sebastien Bastaits, Hans Bockstal, Jean-Claude Bodart, Pol Bosman, Kris Bouten, Christine Brouir, Agnès Bieswal, Thérèse Briquemanne, Martine Brutoux, Rita Cabooter, Christine Chanteur, Guy Cleymans, Olivier Colin, Arnold Coppieters, Frederic Cornou, Michèle Christophe, Sonja Daems, Yvette De Bodt, Peter De Coninck, Suzy De Graeve, Georgette De Froy, Elisabeth De Rouck, Yves De Smedt, Sven De Souter, Erik De Spiegeleer, Françoise Decourty, Michel Deffet, Christian Dekeyser, Pierre Dewolf, Isabella Dierickx, Claudine Drappier, Laurent Dury, Catherine Dubois, Severine Faure, Annick Floréal, Ronny Frederickx, Evi Gielens, Cateline Goux, Eric Haumont, Cindy Hendrickx, Christian Huts, David Ignoul, Marc Jacquet, Claire Jeanmart, Paul Jenet, Tania Jezierski, David Kabalira, Michel Laeremans, Jan Lambrecht, Willem Lambrechts, Annick Laurent, Patricia Lenaerts, Cécile Leonard, André Lietart, Geneviève Loicq, Patrick Luypaert, Régis Matheus, Marc Morsa, Martine Neukermans, Ria Nottebaert, Brigitte Nys, Chantal Paris, Anne Pieters, Stephane Poelaert, Joëlle Racourt, Sylvia Raman, Francis Roelands, Daniel Rimaux, Martine Roelandt, Marie-Christine Rung, Murielle Schantz, Nathalie Seressia, Nadine Smeets, Marie-Josee Smekens, Caroline Slabbinck, Eric Vanbrabant, Björn Vandewiele, Sven Vanhuysse, Johnny Vanlierde, Daniel Vanmassenhove, Gina Van Asbroeck, Guy Van Camp, Ellen Van Cauwenberghe, Pierre Van Damme, Stefaan Van der Gucht, Laurence Van De Velde, Conny Van Hoorde, Wim Verbeeck, Eddy Verhulst, Herman Verlinden, Stéphane Verrellen, Yolande Verstraeten, Badiaa Zerrouk.

Un tout grand merci aux chefs de projet NoVoResult

Véronique Blondeau, Barbara De Clippel, Claudia De Splenter, Danièle Dequan, Dries Gellynck, Mireille Goemans, Marie Lejeune, Stefan Leo, Brigitte Nys, Machteld Ory, Janine Rahier, Guy Van Achter, Gerrit Van de Mosselaer, Anny Van Nieuwenhove, Goedele Van Offenwert.

Cette brochure a été rédigée à l'initiative du SPF Sécurité sociale et imprimée sur du papier recyclé.

Editeur responsable
Frank Van Massenhove

Coordinateur
Tom Auwers

Rédaction
Barbara de Clippel, Isabelle Tegenbos, Pierre Dantinne

Réalisation
Virginie Liess