



Famille de fonctions LT

Dirigeants tactiques *

* Par souci de lisibilité, la forme masculine est utilisée pour désigner certains rôles. L'emploi des termes masculins, « collaborateur », « chef » ou encore « utilisateur », par exemple, est épïcène.

Raison d'être

Diriger un ensemble d'activités et de collaborateurs

afin de

réaliser les objectifs en accord avec la stratégie de l'organisation.

Finalités

En tant que **dirigeant**

traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels pour le service et les collaborateurs afin d'aligner les activités avec la stratégie de l'organisation.

Exemples de tâches

- Traduire avec le directeur général le plan stratégique en plan d'action annuel pour le service ;
- Préciser les objectifs opérationnels (à court et à long terme) ;
- Élaborer des propositions budgétaires ;
- Intégrer les besoins tant du management que des utilisateurs ou clients dans un plan d'action ;
- Formuler des objectifs mesurables et réalistes (SMART) pour chaque équipe ;
- Développer des plans d'action annuels avec les chefs d'équipe pour innover et améliorer le service.

En tant que **coordinateur**

organiser et coordonner les activités des collaborateurs afin de réaliser les objectifs opérationnels dans le respect des délais et des normes de qualité.

Exemples de tâches

- Expliquer les objectifs et diffuser les instructions et procédures de travail à suivre aux collaborateurs ;
- Gérer les moyens attribués et les justifier ;
- Donner des directives claires et des objectifs précis en tenant compte des compétences et des talents de chacun ;
- Déterminer les actions prioritaires pour atteindre les objectifs ;
- Apprécier le volume de travail et/ou la disponibilité en personnel et en matériel ;
- Suivre les résultats et apporter des corrections si nécessaire.

En tant que **coach**

motiver et accompagner les collaborateurs dans leurs activités et leur développement afin de contribuer à leur bien-être mental et d'utiliser de manière optimale leurs compétences et de les développer.

Exemples de tâches

- Conduire des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation dans le cadre des cycles d'évaluation ;
- Donner un feedback constructif, valoriser les points forts et indiquer les points d'amélioration des collaborateurs ;
- Définir les compétences à développer des collaborateurs et proposer des formations adaptées ou des plans de formations ;
- Stimuler le dialogue constructif et la collaboration dans l'équipe et intervenir en cas de problèmes ou de conflits ;
- Faciliter l'adhésion des collaborateurs aux changements ;
- Soutenir et être à l'écoute des besoins des collaborateurs.

En tant que **conseiller interne**

donner des conseils relatifs à son domaine et aux activités afin de soutenir la hiérarchie dans la détermination de la stratégie.

Exemples de tâches

- Suivre l'évolution du plan stratégique et proposer des réorientations ;
- Proposer des solutions pour des difficultés récurrentes ;
- Collaborer à la préparation de la politique et à la définition des positions dans un domaine spécifique ;
- Participer à des réunions de concertation en matière de structure de l'organisation et processus ;
- Conseiller le directeur au sujet de la réglementation, les méthodes de travail, les ressources humaines, sur le fonctionnement de la direction... ;
- Conseiller la hiérarchie en ce qui concerne les options stratégiques.

En tant que **personne de contact**

entretenir les relations avec les partenaires et les clients afin d'assurer l'échange et la diffusion des informations et représenter le service.

Exemples de tâches

- Participer à des réunions de réseau, groupes de travail... ;
- Se positionner comme personne de contact du service ;
- Rédiger des textes informatifs et des communiqués ;
- Expliquer et/ou défendre la position du service dans des réunions internes, nationales et/ou internationales ;
- Assurer la diffusion des informations reçues aux personnes concernées ;
- Etablir des contacts formels et informels, internes et externes avec les instances, institutions et autorités.

En tant que **gestionnaire de connaissances** (facultatif)

développer ses connaissances et intégrer les évolutions récentes et la nouvelle réglementation dans les procédures et méthodes de management afin d'améliorer et développer de façon continue le fonctionnement du service.

Exemples de tâches

- Participer à des groupes de travail, des sessions d'information, des formations, des réunions de réseau... ;
- Suivre les dernières avancées législatives dans le domaine ;
- Transmettre les connaissances acquises aux collaborateurs et aux personnes concernées ;
- Participer à des projets et des développements dans son domaine ;
- Intervenir dans les dossiers et les questions les plus complexes ;
- Développer et valider les méthodes d'analyse ;
- Proposer des initiatives de projets d'amélioration.

Critères distinctifs

	A2	A3	A4
Coordination	Organiser les activités de l'équipe en fonction des objectifs et déléguer des responsabilités aux collaborateurs.	Organiser les activités de l'équipe en fonction des objectifs et déléguer des responsabilités aux collaborateurs.	Élaborer un plan d'action à mettre en oeuvre par les équipes et déléguer la responsabilité de son exécution aux chefs d'équipe.
Planning	Proposer des objectifs pour l'équipe en concertation avec le responsable.	Déterminer les objectifs opérationnels pour le service ou l'équipe sur base des objectifs de l'organisation.	Déterminer les objectifs et le plan d'action pour les différentes équipes sur base des objectifs de l'organisation et mettre en oeuvre les moyens nécessaires.
Collaborateurs	Diriger une petite équipe de collaborateurs qui ont une première expertise dans un domaine.	Diriger une équipe de collaborateurs qui ont une expertise dans un domaine ou des dirigeants opérationnels chargés de la coordination d'équipes.	Diriger plusieurs équipes de collaborateurs qui ont une expertise dans un domaine.
Amélioration / Innovation	Améliorer et développer de façon continue le fonctionnement de l'équipe et les procédures et méthodes.	Améliorer et développer de façon continue les méthodes et outils de management.	Améliorer et développer de façon continue les méthodes et outils de management.
Conseil	Remonter les difficultés et opportunités du terrain vers la hiérarchie et proposer des solutions et améliorations.	Formuler des conseils relatifs à son domaine et aux activités de l'équipe et ainsi contribuer à la stratégie de l'organisation.	Formuler des conseils relatifs à son domaine et aux activités des équipes et ainsi contribuer à la stratégie de l'organisation.
Contacts	Être l'interlocuteur pour le domaine et les activités de l'équipe et donner des conseils ciblés aux clients sur base de son expertise.	Être l'interlocuteur pour le domaine et les activités de l'équipe et donner des conseils ciblés aux clients sur base de son expertise.	Défendre la position du service dans des réunions internes et externes.

Profils de compétences comportementale

RÉFLÉCHIR ET CRÉER		ÉCHANGER ET COLLABORER		AGIR ET ATTEINDRE LES RÉSULTATS		SE CONNAÎTRE ET PROGRESSER	
Penser de manière critique		Communiquer		Être orienté solutions		★ Se connaître	
niveau 1 Traiter des informations simples et les synthétiser		niveau 1 Échanger des informations et dialoguer		niveau 1 Trouver des solutions et proposer des améliorations		niveau 1 Chercher à se comprendre et reconnaître ses émotions	
niveau 2 Évaluer des informations complexes et arriver à une conclusion	A2	niveau 2 Partager des opinions et adapter sa communication	A2	niveau 2 Implémenter des solutions dans un processus d'amélioration continue	A2 A3	niveau 2 Développer l'autoréflexion et maîtriser ses émotions	A2 A3 A4
niveau 3 Placer l'information dans un contexte plus large et formuler des recommandations stratégiques	A3 A4	niveau 3 Convaincre et négocier	A3 A4	niveau 3 Développer des solutions pour des problèmes complexes et implémenter de nouveaux standards	A4		
		niveau 4 Représenter l'organisation et encourager la communication					
Penser de manière créative		★ Collaborer		★ Être orienté résultats		Se développer	
niveau 1 Faire preuve de curiosité et proposer des nouvelles façons de faire		niveau 1 Collaborer activement		niveau 1 Entreprendre et planifier des actions		niveau 1 Se former et mettre en pratique son apprentissage	
niveau 2 Suivre les tendances et expérimenter des nouvelles méthodes de travail	A2 A3 A4	niveau 2 Encourager la collaboration	A2 A3	niveau 2 Prendre des décisions et définir les priorités		niveau 2 Chercher à se développer et actualiser ses compétences	A2
niveau 3 Promouvoir une culture organisationnelle créative et favoriser les innovations stratégiques		niveau 3 Développer la collaboration transversale	A4	niveau 3 Déterminer et coordonner les activités	A2 A3 A4	niveau 3 Organiser son propre développement et élargir son champ de compétences	A3 A4
		niveau 4 Créer un environnement collaboratif		niveau 4 Saisir les opportunités et piloter les activités			
★ Développer une vision		★ Guider		Être orienté clients		★ Faire preuve d'agilité	
niveau 1 Comprendre et contribuer à la vision et aux valeurs de l'organisation		niveau 1 Mobiliser votre équipe et favoriser le changement		niveau 1 Soutenir les clients		niveau 1 S'adapter au changement	
niveau 2 Soutenir et partager la vision et les valeurs de l'organisation	A2 A3 A4	niveau 2 Aider votre équipe à se développer et stimuler le changement	A2	niveau 2 Accompagner les clients	A2 A3	niveau 2 Participer au changement	A2
niveau 3 Définir et incarner la vision et les valeurs de l'organisation		niveau 3 Fédérer vos équipes et accompagner le changement	A3 A4	niveau 3 Développer une relation durable avec les clients	A4	niveau 3 Stimuler et mettre en oeuvre le changement	A3 A4
		niveau 4 Engager vos équipes et conduire le changement dans l'organisation		niveau 4 Placer les clients au centre de votre département ou votre organisation			

★ : Compétences distinctives