

# POLITIQUE DE LEADERSHIP DE LA CCVD



Chères et chers collègues,

C'est avec enthousiasme que nous vous présentons la Politique de Leadership de la CCVD – un guide pensé pour nous rassembler autour de notre Ambition2030.

Fruit d'un travail collectif remarquable, ce document reflète ce que nous avons de plus précieux : la confiance que nous plaçons dans chacun d'entre nous, le professionnalisme qui nous anime au quotidien, le respect que nous nous portons mutuellement, et l'équité qui guide nos décisions.

À travers les 12 compétences clés identifiées, cette politique traduit de manière concrète les comportements attendus à chaque niveau de responsabilité, afin de bâtir ensemble un environnement de travail porteur de sens, de progrès et d'engagement en vue d'atteindre notre Ambition2030.

Ce document est bien plus qu'un référentiel : c'est une invitation à incarner, chacun à notre manière, des comportements alignés avec l'esprit de la CCVD – car coconstruit par les collaborateurs, pour les collaborateurs.

Bonne lecture, et surtout, belle mise en pratique !

Avec confiance et reconnaissance

*Votre Codir*

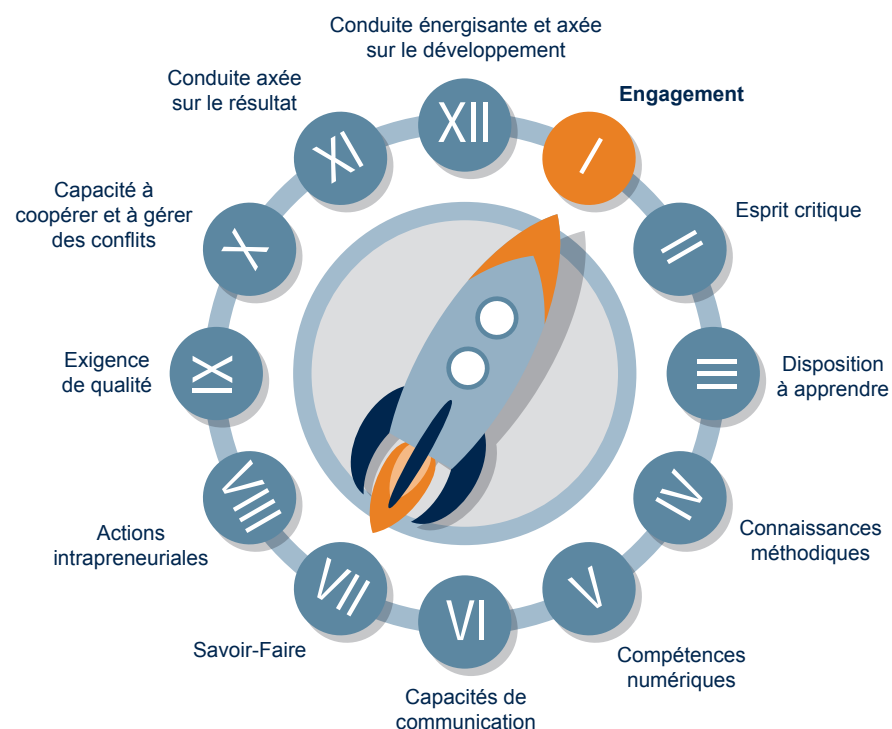
**Ensemble, incarnons  
un leadership à la hauteur de  
nos valeurs !**



20  
30

# 12 compétences

à travers les comportements attendus



Des attentes comportementales cumulatives à chaque niveau

Collaborateur

- > Ces comportements sont essentiels pour tous les collaborateurs engagés à la CCVD afin de favoriser la réussite individuelle et celle de notre institution.
- > Ils s'appliquent à chacun, que vous ayez ou non des responsabilités managériales.
- > Ils reflètent les comportements à vivre au quotidien par l'ensemble du personnel pour vivre les valeurs et la culture CCVD.



Chef de groupe

- > Ces comportements s'ajoutent aux précédents afin d'assurer la réussite de leurs équipes grâce à leur leadership.
- > Ils sont particulièrement importants pour les rôles impliquant la gestion directe des équipes, des collaborateurs ainsi que la gestion du bon déroulement des activités.



Cadre

- > Ces comportements s'ajoutent aux deux précédents et concernent tous les collaborateurs avec une fonction de cadre afin d'assurer le succès de leur champ d'activité.
- > Ils concernent les collaborateurs chargés de diriger des services, départements ou fonctions clés, et incarnent la mise en œuvre de la vision, de la stratégie et l'inspiration des équipes.



Direction

- > Ces comportements s'ajoutent aux trois précédents et s'appliquent à tous les cadres dirigeants afin de garantir la réussite de la CCVD.
- > Ils concernent principalement les collaborateurs chargés de diriger la CCVD en définissant la vision, la stratégie et en inspirant les équipes pour assurer un futur serein de notre institution.



CAISSE CANTONALE VAUDOISE  
DE COMPENSATION AVS

Politique de leadership de la CCVD



# Engagement

## CE QUE NOUS VOULONS

## CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

- > Exprime ses attentes avec clarté, participe activement aux séances et agit avec autonomie, professionnalisme et bienveillance.
- > Prend des initiatives, propose des améliorations concrètes, fait progresser ses collègues et incarne un esprit d'équipe positif et ambitieux.
- > Adopte une posture d'engagement et de résilience, comprend son rôle dans la stratégie globale et contribue au rayonnement de la CCVD à l'extérieur.

- > Adopte une posture d'opposition infondée, fermé à toute attitude ouverte et constructive.
- > Travaille en silo, sans intérêt pour la vie collective de l'entreprise ni pour ses collègues.
- > Pratique un absentéisme injustifié ou un présentéisme superficiel, se contentant du strict minimum avec une attitude pessimiste ou nonchalante.

Chef de groupe

- > Fédère autour de la vision et de la stratégie, suscite l'engagement par un leadership inspirant et assume pleinement ses responsabilités.
- > Ose faire appliquer le cadre, tout en laissant l'autonomie nécessaire à chacun pour avancer dans un climat de confiance.
- > Montre l'exemple, reconnaît ses erreurs avec humilité et valorise activement les efforts de son équipe par des encouragements et des remerciements.

- > Manque de solidarité et se décharge de ses responsabilités en les confiant aux cadres supérieurs.
- > Tolère des comportements nuisibles à l'équipe et à l'engagement des collègues, sans intervenir.
- > Se montre indisponible et centré sur lui-même, affaiblissant la cohésion et la dynamique collective.

Cadre

- > Reconnaît et souligne activement l'engagement des collaborateurs, en créant un environnement propice à leur épanouissement.
- > Inspire par un management exemplaire, transmet une énergie positive et donne du sens aux actions en clarifiant les buts et les rôles de chacun.
- > Se montre disponible, respectueux et digne de confiance, contribuant à une culture d'écoute et de reconnaissance durable.

- > Se rend indisponible pour collaborer, entravant la dynamique d'équipe et la résolution des problèmes.
- > Se décharge de ses responsabilités, laissant les autres assumer seuls les enjeux.
- > Hésite à prendre des décisions claires et rapides, ce qui crée de l'incertitude et ralentit l'action collective.

Direction

- > Prend en charge les problèmes avec réactivité, respecte ses engagements et montre l'exemple dans son attitude au quotidien.
- > Valorise l'engagement des collaborateurs tant en interne qu'en externe, en créant un cadre motivant et propice à l'investissement de chacun.
- > Transmet la vision et la mission avec conviction, suscite l'adhésion et donne à chacun l'envie de contribuer pleinement aux objectifs communs.

- > Fait la promotion de ses opinions politiques personnelles, compromettant la neutralité attendue dans ses fonctions.
- > N'accorde pas le droit à l'erreur, manque de fiabilité et n'inspire pas confiance à ses équipes.
- > Ne reconnaît pas les efforts et l'engagement, et ne soutient pas ses collaborateurs en leur fournissant les ressources nécessaires.



## Esprit critique

### CE QUE NOUS VOULONS

#### Collaborateur

- > Exprime des critiques constructives et propose des améliorations factuelles, orientées vers des solutions concrètes et novatrices.
- > Fait preuve d'ouverture d'esprit, accepte les visions divergentes et adopte une posture d'écoute active dans les échanges de feedback.
- > Pratique l'autocritique avec lucidité, prend du recul sur les situations et valorise les aspects positifs pour encourager une dynamique de progrès.

#### Chef de groupe

- > Fait preuve de courage managérial en osant s'exprimer avec clarté lorsque les choses ne vont pas et en assumant ses positions.
- > Adopte un esprit critique constructif, quel que soit le niveau hiérarchique, et encourage les collaborateurs à faire de même dans un climat d'échange.
- > Accueille les feedbacks avec humilité, reconnaît les réussites et sait remercier sincèrement les contributions positives.

#### Cadre

- > Adopte une vision d'ensemble, établit des connexions pertinentes et reste attentif à l'environnement organisationnel.
- > Offre des feedbacks constructifs et encourage l'esprit critique pour favoriser l'intelligence collective.
- > Fait preuve d'ouverture, s'intéresse activement à la vie du service et contribue à la veille managériale continue.

#### Direction

- > Crée un environnement favorable à la culture du questionnement et à l'expression libre des idées.
- > Prend en compte les remarques constructives et considère les opinions divergentes avec respect.
- > Fait preuve d'humilité en étant capable de remettre en question ses décisions lorsque cela s'avère nécessaire.

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

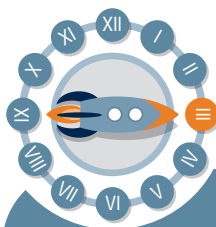
- > Critique de façon infondée et émotionnelle, sans comprendre le contexte ni proposer de solutions constructives.
- > Applique les consignes sans esprit critique ni remise en question, manquant de recul face aux situations.
- > Renonce rapidement devant les difficultés, sans faire preuve de persévérance ni d'adaptabilité.

- > Laisse ses émotions prendre le dessus sur sa raison et adopte une posture autoritaire et despote.
- > Oublie l'esprit collégial attendu avec les cadres et la Direction, refusant l'écoute et se braquant face aux feedbacks.
- > Filtre, bloque ou stoppe les critiques constructives, empêchant ainsi tout dialogue et amélioration.

- > Prend des décisions impulsives sans les expliquer, ce qui crée confusion et manque de confiance.
- > Évite la remise en question, analyse superficiellement les critiques sans les contextualiser.
- > Se repose sur ses acquis, faisant preuve d'élitisme et d'orgueil au détriment de l'humilité et de l'ouverture.

- > Impose un cadre trop rigide qui bride la réflexion et freine l'innovation.
- > Campe obstinément sur ses positions sans ouverture au dialogue ni à l'évolution.
- > Fait preuve d'immobilisme, refusant d'adapter ses pratiques aux besoins changeants.





## Disposition à apprendre

### CE QUE NOUS VOULONS

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

- > Fait preuve de curiosité et s'engage volontairement dans une démarche d'amélioration continue.
- > Sort de sa zone de confort, se remet en question et demande de l'aide pour progresser.
- > Reconnaît ses erreurs, en tire des enseignements et suit activement des formations pour soutenir son développement personnel.

- > Refuse de reconnaître ses erreurs et s'oppose aux formations nécessaires à son évolution.
- > Ne remet pas en question ses pratiques, reste figé dans ses acquis et freine ainsi tout progrès.
- > Manifeste une forte résistance au changement, refusant de participer aux formations offertes ou obligatoires.

Chef de groupe

- > Met en place des formations ciblées, rapides et adaptées aux besoins du secteur et des tâches.
- > Suit de près les formations obligatoires ou prérequis, tout en incitant activement à se former en continu.
- > Valorise le partage de compétences et considère l'erreur comme une opportunité d'apprentissage et d'amélioration.

- > Évalue de façon imprécise les besoins en formation, ce qui entraîne des actions inadaptées ou inefficaces.
- > Impose des formations inutiles sans tenir compte des réalités du terrain, générant frustration et perte de temps.
- > Stigmatise les erreurs sans apporter les mesures correctives nécessaires, tout en affichant une attitude de savoir absolu qui ferme la porte à l'apprentissage.

Cadre

- > Met en place une organisation structurée pour la formation continue, en y consacrant du temps et en analysant son efficacité.
- > Crée un climat favorable au développement des compétences, en identifiant les besoins futurs et en soutenant équitablement les choix de formation.
- > Fait preuve d'humilité dans son accompagnement, en valorisant les progrès tout en restant à l'écoute des retours.

- > Résiste au changement et à l'amélioration continue, freinant ainsi le développement des compétences.
- > Surcharge les collaborateurs avec un excès de formations, sans adapter le rythme ni les contenus aux besoins réels.
- > S'oppose à la poursuite régulière de la formation, compromettant la montée en compétences et l'évolution professionnelle.

Direction

- > Déploie une stratégie de formation diversifiée incluant ateliers internes, interventions externes et accès équitable pour tous.
- > Inspire les collaborateurs à se former, met en lumière leurs compétences et les utilise comme leviers de développement collectif.
- > Valorise les formations certifiantes en les intégrant à un plan de carrière structuré et à des perspectives d'évolution salariale.

- > Ne prévoit pas de budget dédié à la formation, limitant les opportunités de développement des collaborateurs.
- > Manque de soutien face aux lacunes professionnelles, laissant les besoins en compétences non adressés.



CAISSE CANTONALE VAUDOISE  
DE COMPENSATION AVS

Politique de leadership de la CCVD



## Connaissances méthodiques

### CE QUE NOUS VOULONS

#### Collaborateur

- > Connaît et respecte les processus en place, tout en étant capable de les questionner de manière constructive pour les améliorer.
- > Se forme aux nouvelles méthodes, les partage avec ses collègues et agit avec bon sens et pragmatisme au quotidien.
- > Comprend le sens de sa mission, s'y engage avec intérêt et valorise la qualité du travail accompli.

#### Chef de groupe

- > Possède une expertise solide dans son domaine, sait où chercher conseil et sélectionne les méthodes les plus efficaces.
- > Met en place une structure claire pour centraliser les informations et établir un fil rouge de référence accessible à tous.
- > Adapte son management selon les profils de l'équipe, partage ses connaissances et veille au respect rigoureux des processus et des cadres légaux.

#### Cadre

- > Organise le service de manière claire et efficiente, en assurant une répartition optimale des ressources et des responsabilités.
- > Accompagne activement la mise en place de nouveaux processus, en veillant à ce que chaque collaborateur maîtrise les méthodes propres à son métier.
- > Communique les évolutions de manière simple et compréhensible, et sélectionne les méthodes les plus efficaces pour garantir la performance du service.

#### Direction

- > Centralise les processus pour en faciliter l'accès et assure la diffusion claire des protocoles de gestion, des systèmes de management et des règlements internes.
- > S'assure que les cadres sont formés et appliquent les bonnes méthodes, tout en restant attentive, ouverte et réactive aux propositions d'amélioration.
- > Recherche activement les meilleures pratiques, les adapte au contexte de la CCVD et les met à disposition pour renforcer l'efficacité collective.

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

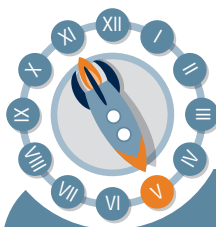
- > Résiste aux méthodes sans raison valable et ignore les processus établis, adoptant une attitude butée.
- > Applique les consignes sans réflexion ni compréhension, ce qui nuit à la qualité et à l'efficacité du travail.
- > Fait preuve de favoritisme dans le traitement des dossiers, compromettant l'équité et la confiance au sein de l'équipe.

- > Ne répond pas aux questions ni aux propositions d'amélioration, créant un sentiment de découragement et de désengagement.
- > Manque de structure et de cohérence, peinant à maintenir une ligne directrice claire dans son mode de fonctionnement.
- > Reste figé dans ses anciennes habitudes, sans ouverture au changement ni adaptation aux nouvelles exigences.

- > Peine à déléguer le savoir-faire et freine le transfert de compétences, limitant ainsi l'autonomie des équipes.
- > Multiplie les méthodes et outils sans cohérence, ce qui engendre confusion et inefficacité.
- > Donne des directives contradictoires ou inapplicables, et ignore les demandes de révision des processus, bloquant l'amélioration continue.

- > Modifie une méthode sans vérification, simplement suite à une plainte, ce qui fragilise la crédibilité des décisions prises.
- > N'apporte ni soutien ni ressources nécessaires aux équipes, les laissant sans accompagnement face aux difficultés.
- > Donne des consignes floues ou incohérentes, créant de l'incertitude quant à la marche à suivre.





# Connaissances numériques

## CE QUE NOUS VOULONS

## CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

- > Applique rigoureusement les directives de sécurité IT, respecte la confidentialité et veille à la qualité des données saisies.
- > Maîtrise les outils numériques, participe activement aux formations et aux tests, et propose des améliorations concrètes.
- > Fait preuve d'ouverture à la modernisation en adoptant une utilisation appropriée et responsable des technologies.

- > Fait preuve de réticence face aux nouvelles technologies et refuse leur intégration dans ses pratiques professionnelles.
- > Détourne les outils de l'entreprise à des fins personnelles, compromettant ainsi leur usage éthique et professionnel.
- > Sollicite le service informatique sans effort préalable de recherche ou de résolution, nuisant à l'efficacité du support technique.

Chef de groupe

- > Veille au niveau de compétences numériques des collaborateurs, suit les incidents et garantit la qualité des pratiques digitales.
- > Possède une excellente maîtrise des outils IT du secteur, s'assure de la formation des nouveaux collaborateurs et agit comme référent en la matière.
- > Encourage l'adoption des nouvelles technologies, promeut leur usage avec responsabilité et veille à la protection et à l'archivage sécurisé des données.

- > Critique et rejette les outils numériques sans chercher à s'y adapter, freinant l'évolution technologique de l'équipe.
- > Refuse d'adopter les nouveaux outils, tolère le manque de compétences et n'intervient pas face aux manquements observés.
- > Tarde à signaler les problèmes informatiques, ce qui ralentit leur résolution et impacte la qualité du service.

Cadre

- > Veille à ce que les outils digitaux soient performants, adaptés aux besoins et propose des solutions face aux enjeux informatiques.
- > Suit et renforce les compétences numériques des collaborateurs en mettant en place du mentoring et des formations ciblées.
- > Informe régulièrement sur l'avancement des projets et partage des feedbacks constructifs pour anticiper et résoudre les problématiques rencontrées.

- > Manque de réactivité face aux enjeux numériques et ne maîtrise pas suffisamment les outils actuels.
- > N'encourage pas l'adoption de nouvelles technologies, freinant ainsi la transition digitale de l'organisation.

Direction

- > Adapte avec réactivité la stratégie digitale en pratiquant une veille technologique constante et en intégrant les avis des spécialistes IT.
- > Investit dans des outils performants et innovants, tout en garantissant la sécurité numérique et la confidentialité des données.
- > Met à disposition des formations ciblées, sollicite des experts externes si nécessaire et s'assure que les outils sont en phase avec les besoins concrets des équipes.

- > Refuse la nouveauté, l'innovation et ne s'adapte pas aux évolutions, freinant ainsi la modernisation de l'organisation.
- > Manque d'anticipation, réagit avec retard aux changements et ne prépare pas ses équipes aux transitions nécessaires.
- > Adopte une vision irréaliste ou déconnectée des capacités numériques, compromettant les choix technologiques adaptés à la CCVD.



CAISSE CANTONALE VAUDOISE  
DE COMPENSATION AVS

Politique de leadership de la CCVD



# Capacités de communication

## CE QUE NOUS VOULONS

## CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

- > Adopte une communication respectueuse, polie et adaptée à chaque interlocuteur, en interne comme en externe.
- > Ose s'exprimer avec honnêteté au bon moment, en faisant preuve de franchise, d'empathie et de discernement.
- > Écoute activement pour comprendre, reformule si nécessaire, et veille à concilier transparence et confidentialité dans ses échanges.

- > Omet volontairement des informations, adopte une communication hypocrite, discriminante ou partielle, nuisant à l'équité et à la confiance.
- > Interprète à tort, fait des suppositions ou communique de manière confuse, en partant du principe que l'autre sait sans vérifier.
- > Multiplie les canaux de manière désorganisée, colporte rumeurs ou critiques sur la CCVD et ses collègues, et reste sourd aux consignes malgré les relances répétées.

Chef de groupe

- > Crée des espaces d'échange privilégiés, individuels ou collectifs, en instaurant un climat d'écoute propice au dialogue.
- > Communique avec clarté, honnêteté et loyauté, en adaptant son discours et en vulgarisant les informations lorsque nécessaire.
- > Adopte un dialogue motivant et bienveillant, renforce le lien avec ses équipes et s'assure que les bonnes informations parviennent aux bonnes personnes.

- > Communique de manière opportuniste ou calculée, avec des messages flous ou ambigus, parfois au détriment de la transparence.
- > Exclut certains collaborateurs – notamment en télétravail – des échanges, freine la communication entre échelons et évite les demandes d'aide.
- > Expose publiquement des situations individuelles, bloque les échanges constructifs et contribue à instaurer un climat anxiogène.

Cadre

- > Crée un cadre structuré et respectueux pour la communication, en maintenant une culture du feedback et un climat de confiance.
- > Fait le lien entre collaborateurs et Direction, transmet les informations de manière claire, motivante et adaptée.
- > Partage les résultats – positifs comme négatifs – et veille à faire remonter les informations pertinentes à tous les niveaux de l'organisation.

- > Modifie ou transforme la réalité des faits, créant une distorsion de l'information qui fragilise la confiance.
- > Manque de régularité et de spontanéité dans sa communication, laissant place aux doutes et aux rumeurs.
- > Pratique la censure ou la rétention d'information, amplifie le négatif ou laisse les malentendus s'installer sans clarification.

Direction

- > Veille à une circulation fluide de l'information au sein de l'institution, en favorisant un dialogue ouvert et accessible.
- > Encourage la communication verticale en restant disponible, tout en transmettant clairement la vision et les valeurs de la CCVD.
- > Se positionne avec clarté et informe régulièrement les collaborateurs des décisions prises, pour assurer transparence et cohésion.

- > N'informe pas les collaborateurs sur le suivi des demandes adressées à la Direction, créant un sentiment de flou et de désengagement.
- > Ne communique pas de délai de réponse, laissant les requêtes en suspens sans perspective claire.
- > Abandonne les réflexions engagées sans suite ni retour, ce qui nuit à la confiance et à la dynamique de participation.





## Savoir-Faire

### CE QUE NOUS VOULONS

#### Collaborateur

- > Maîtrise les compétences techniques et les actes de gestion quotidiens, tout en s'inspirant des meilleures pratiques.
- > Fait preuve d'organisation dans la priorisation des tâches et exécute les processus avec rigueur.
- > Partage volontiers ses connaissances, s'intéresse à son domaine avec curiosité et n'hésite pas à demander en cas d'incompréhension.

#### Chef de groupe

- > Maîtrise son métier ainsi que celui de son équipe, et organise efficacement le quotidien pour assurer une coordination fluide.
- > Transmet ses connaissances de manière claire et s'assure qu'elles soient bien comprises par tous.
- > Fait vivre une dynamique positive au sein du groupe, en consolidant les bonnes pratiques et en valorisant aussi bien les réussites que les apprentissages issus des échecs.

#### Cadre

- > Maintient l'égalité et l'équité au sein des équipes, en adaptant son langage et son comportement à chaque situation.
- > Assure la liaison entre les services, fixe les priorités métier et garantit une coordination cohérente.
- > Encadre et inspire les chefs de groupe par un management exemplaire, fondé sur une parfaite maîtrise des métiers du service.

#### Direction

- > Défend avec conviction la position de la CCVD et entretient des relations constructives avec l'ensemble des parties prenantes.
- > Crée un cadre propice à la valorisation et au développement du savoir-faire, en mettant en place des outils et des actions adaptés.
- > Recrute les talents avec discernement, développe des plans de carrière et transmet avec clarté la vision et la stratégie de l'institution.

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

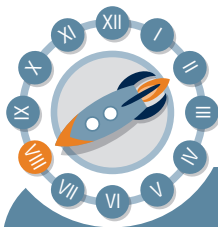
- > Garde son savoir-faire pour lui-même, pense détenir la meilleure solution et ne cherche pas à le faire évoluer.
- > Adopte une posture attentiste, comptant uniquement sur sa hiérarchie pour résoudre les problèmes sans faire preuve d'initiative.
- > Reste centré sur sa propre activité sans vision globale de la CCVD et n'ose pas évoquer les difficultés qu'il rencontre, limitant ainsi les possibilités de soutien ou d'amélioration.

- > Ne maîtrise pas son domaine et travaille dans l'urgence, sans organisation ni anticipation.
- > Gère maladroitement ses collaborateurs, se montre indisponible et néglige leur besoin d'accompagnement.
- > Manque d'intelligence émotionnelle, ce qui nuit à la qualité des relations et à la dynamique d'équipe.

- > Minimise ou ignore le savoir-faire des collaborateurs, ce qui démotive et empêche leur valorisation.
- > Ne maintient pas à jour ses connaissances professionnelles, créant un décalage avec les exigences du métier.
- > Fait de la rétention d'information, freinant la transmission des compétences et l'enrichissement collectif.

- > Recrute du personnel sans les compétences requises, compromettant la qualité et l'efficacité du travail.
- > Ignore le potentiel des collaborateurs et néglige leurs talents au lieu de les valoriser.
- > Sous-exploite les compétences en attribuant des postes inadaptés, brisant ainsi le savoir-faire et la motivation des individus.





## Actions intrapreneuriales

### CE QUE NOUS VOULONS

#### Collaborateur

- > Propose avec spontanéité des améliorations alignées sur l'intérêt général, l'équilibre financier et la qualité de l'expérience client.
- > S'investit pleinement dans les projets, fait preuve de créativité et ose sortir des sentiers battus pour faire avancer la CCVD.
- > Prend des initiatives dans son champ de compétences, soutient celles des autres et contribue activement à une dynamique de changement positif.

#### Chef de groupe

- > Crée un climat de confiance propice à l'initiative, encourage l'expérimentation et valorise les talents de chacun.
- > Délègue avec justesse la responsabilité des projets à leurs initiateurs, tout en les accompagnant activement dans leur mise en œuvre.
- > Partage les idées avec transparence, les soutient auprès de la hiérarchie et assume pleinement ses responsabilités dans son champ d'action.

#### Cadre

- > Crée un environnement favorable à l'intelligence collective et à l'intrapreneuriat, en cultivant la curiosité individuelle et collective.
- > Accueille les idées avec ouverture, les challenges de manière constructive et accompagne activement leur développement.
- > Traduit la stratégie globale pour cadrer les propositions innovantes, tout en encourageant une pensée créative et audacieuse.

#### Direction

- > Communique régulièrement sur l'avancée des projets, garantit un cadre clair et fixe les priorités stratégiques.
- > Encourage l'indépendance, l'initiative et la participation active de l'ensemble du personnel au développement des projets.
- > Crée des conditions de travail propices à l'intrapreneuriat, valorise les initiatives et reste attentive aux innovations externes.

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

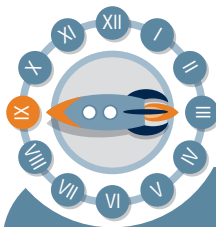
- > Se limite strictement à ses tâches, fait preuve de mauvaise volonté et ne s'implique ni dans l'innovation ni dans les projets collectifs.
- > Néglige les temps de réflexion, ne partage pas ses idées d'amélioration et se contente de suivre passivement la pensée dominante.
- > Adopte une vision individualiste et cloisonnée, sans considération pour les autres métiers ni pour la transversalité.

- > Manque de curiosité et travaille de façon isolée, sans chercher à créer de synergies ni à améliorer ses pratiques.
- > S'approprie les idées des autres, bloque les propositions intéressantes et se braque face à l'innovation.
- > Ne propose ni solutions ni alternatives, freinant ainsi l'amélioration continue et l'implication collective.

- > Entreprend ou soutient des actions contraires à la stratégie de l'entreprise, sans considération pour leur impact global.
- > Rejette les idées sans les analyser, agit en silo et freine toute dynamique de changement ou de durabilité.
- > Crée des entités isolées au lieu de favoriser la cohésion, et demeure hermétique aux évolutions nécessaires à la bonne marche de l'institution.

- > Se disperse en lançant trop de projets simultanément, sans ligne de conduite claire ni stabilité dans les décisions.
- > Manque de courage intrapreneurial, reste fermée aux idées nouvelles et ne tire pas parti de l'intelligence collective.
- > Ne communique pas de manière cohérente sur les choix effectués et refuse l'échec, ce qui freine l'apprentissage et l'innovation.





## Exigence de qualité

### CE QUE NOUS VOULONS

#### Collaborateur

- > Fait preuve de responsabilité et de conscience professionnelle, en cherchant l'équilibre entre rigueur, qualité et efficacité dans le traitement des dossiers.
- > S'investit activement dans son développement, se forme en continu et s'inspire des autres pour maintenir un haut niveau de performance.
- > Se met à la place du client pour offrir un service clair, pertinent et anticipatif, tout en mesurant l'impact de son travail sur les résultats de la CCVD.

#### Chef de groupe

- > Prend en main les situations complexes avec réactivité et met en place des processus orientés vers l'exigence de qualité.
- > Veille à la qualité du travail de son équipe, tout en s'engageant à perfectionner son management par la bienveillance et la proximité.
- > Est garant de la qualité des relations au sein de son équipe, en cultivant un climat de confiance et de respect mutuel.

#### Cadre

- > Communique les exigences avec clarté, transmet les informations avec exactitude et vulgarise les messages de la Direction sans en altérer le sens.
- > Sensibilise les collaborateurs à l'importance d'un travail de qualité et organise stratégiquement le service pour en maximiser les résultats.
- > Effectue des contrôles qualité réguliers, intervient rapidement en cas de problème et fait preuve de réactivité dans l'exécution de ses tâches.

#### Direction

- > Met en place un cadre structuré et exigeant permettant d'atteindre un haut niveau de qualité, en assurant le contrôle et les audits nécessaires.
- > Définit clairement ses exigences, fournit des outils de travail performants et adaptés pour soutenir l'excellence opérationnelle.
- > Valorise le travail bien fait, fait preuve de transparence et aligne ses actes avec son discours pour incarner ses engagements.

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

- > Refuse de reconnaître les pertes de qualité, accumule du retard sans transparence et répète les mêmes erreurs sans remise en question.
- > S'accommode de l'approximation, agit avec passivité et applique la loi du moindre effort, au détriment de l'exigence attendue.
- > Manque de conscience quant aux impacts de la qualité sur la CCVD, freiné par la peur de l'erreur plutôt que porté par une volonté d'amélioration.

- > Privilégie la quantité au détriment de la qualité, sans référentiel clair ni alignement avec les valeurs de la CCVD.
- > Ne planifie pas, ne fixe pas d'objectifs et laisse perdurer les dysfonctionnements sans recadrage constructif.
- > Exige des autres ce qu'il n'incarne pas lui-même et attend passivement des solutions toutes faites de la part de sa hiérarchie.

- > Fixe des objectifs irréalistes qui compromettent la qualité, sans faire appliquer les processus en place.
- > Se contente d'un niveau de qualité insuffisant et laisse s'installer une culture de l'approximation.
- > Évite le recadrage par peur du conflit, ce qui nuit à l'amélioration continue et à la rigueur attendue.

- > Ne tient pas compte des retours des clients ou des collaborateurs, laissant les sources d'insatisfaction sans réponse.
- > Déresponsabilise les cadres en instaurant des contrôles excessifs, au lieu d'encourager leur autonomie et leur leadership.
- > Manque de soutien lors de situations difficiles et ignore les problèmes structurels qui nuisent durablement à la qualité.





## Capacité à coopérer et à gérer les conflits

### CE QUE NOUS VOULONS

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

#### Collaborateur

- > Privilégie les échanges humains et directs pour renforcer la cohésion d'équipe et instaurer un climat de confiance.
- > Fait preuve de courage, d'empathie et de professionnalisme, en favorisant la coopération et la communication non violente.
- > Garde son calme dans les situations tendues, prend du recul et oriente son énergie vers les solutions tout en partageant l'information avec transparence.

- > Adopte un comportement égoïste, impoli ou impulsif, qui nuit à la dynamique de groupe et à l'ambiance de travail.
- > Propage les conflits, garde pour lui ses frustrations et exerce une influence négative sur ses collègues.
- > Travaille de manière isolée, refuse la collaboration et agit uniquement dans son propre intérêt, au détriment du collectif.

#### Chef de groupe

- > Favorise les échanges ouverts, apporte soutien et médiation, et fait preuve d'écoute active en toutes circonstances.
- > Adopte une posture transparente et impartiale dans ses relations professionnelles, traitant chaque collègue avec équité.
- > Affronte les situations conflictuelles avec sang-froid, soutient les collaborateurs dans les moments difficiles et agit rapidement pour résoudre les tensions.

- > Banalise le dialogue, met de la distance avec ses collaborateurs et évite le contact direct, affaiblissant ainsi les liens d'équipe.
- > Prend parti sans objectivité, écarte les idées sans justification et empêche l'expression constructive des points de vue.
- > N'accorde pas sa confiance, adopte une posture autoritaire et bloque toute dynamique collaborative.

#### Cadre

- > Anticipe les conflits et les besoins des collaborateurs en développant des outils adaptés pour une gestion constructive des tensions.
- > Encourage la coopération interservices en multipliant les occasions d'échange formelles et informelles, dans un esprit de partage et de collaboration.
- > Communique avec bienveillance, s'appuie sur ses compétences en management relationnel et incarne la neutralité, la confiance et le respect des règles de conduite.

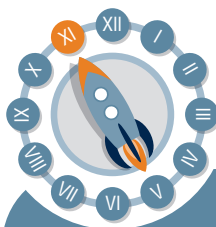
- > Ignore les conflits ou minimise les tensions, ce qui empêche leur résolution et détériore le climat de travail.
- > Fait preuve de fermeture d'esprit et agit avec des préjugés, nuisant à la diversité d'opinion et à la confiance mutuelle.
- > N'apporte pas le soutien nécessaire à ses équipes, les laissant sans repères ni accompagnement dans les moments difficiles.

#### Direction

- > Met en place des espaces confidentiels favorisant la coopération et la résolution de conflits dans un climat de respect mutuel.
- > Offre des solutions de médiation, y compris par des aides extérieures, et agit avec neutralité et transparence.
- > Prend des décisions avec rapidité et justesse, en s'appuyant sur des mécanismes clairs pour encadrer efficacement la gestion des conflits.

- > Banalise les demandes ou les remontées d'informations.
- > Adopte un comportement tyrannique.





## Conduite axée sur le résultat

### CE QUE NOUS VOULONS

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

Chef de groupe

Cadre

Direction

- > Traduit les objectifs en termes clairs et compréhensibles, les fait valider et définit une organisation efficace pour les atteindre.
- > Suit régulièrement l'avancement, identifie les points d'amélioration et reste ouvert aux propositions qui challengent le statu quo.
- > Sensibilise chacun à son rôle dans l'atteinte des résultats, tout en offrant un soutien constant et en valorisant les réussites collectives.

- > Reste passif face à l'absence de résultats, sans ajuster ni accompagner les efforts collectifs.
- > Fait peser une pression constante sur les équipes, sans clarté ni bon sens dans les instructions données.
- > Ne maîtrise pas son domaine et se montre indisponible lorsqu'un soutien ou une réponse est nécessaire, créant un sentiment d'abandon.

- > Fixe un cadre d'action clair et des objectifs SMART, accompagnés d'indicateurs permettant un suivi structuré de la performance.
- > Transmet avec clarté les attentes de la Direction, tout en partageant ses compétences avec écoute et orientation vers les solutions.
- > Anticipe les besoins grâce à une vision globale du service, évalue les niveaux de performance et propose des axes d'amélioration ou des formations adaptées.

- > N'assume pas pleinement ses responsabilités, néglige le suivi des résultats et abandonne son rôle de pilotage.
- > Se replie sur des tâches techniques, oubliant sa mission de manager et d'accompagnateur d'équipe.
- > Fixe des objectifs irréalistes et omet de reconnaître les réussites, ce qui démotive et fragilise l'engagement des collaborateurs.

- > Organise et coordonne les services de manière efficiente pour optimiser les résultats et assurer la mise en œuvre d'une vision claire et partagée.
- > Met à disposition des outils performants et des formations, tout en veillant à leur amélioration continue pour soutenir la qualité du travail.
- > Sensibilise les collaborateurs à l'impact de leurs résultats, valorise les efforts fournis et récompense l'atteinte des objectifs.

- > Manque de transparence et de clarté, ce qui fragilise la confiance et la compréhension au sein de l'équipe.
- > Adopte une posture passive face aux enjeux politiques et économiques, sans vision ni réactivité stratégique.
- > Fait preuve d'incohérence dans sa conduite et tarde à prendre les décisions nécessaires, ce qui ralentit l'action collective.





## Conduite énergisante et axée sur le développement

### CE QUE NOUS VOULONS

### CE QUE NOUS NE VOULONS PAS

Collaborateur

Chef de groupe

Cadre

Direction

- > Connaît ses collaborateurs, les accompagne individuellement dans leur développement et renforce leur autonomie par une reconnaissance active.
- > Incarne un leadership inspirant en montrant l'exemple, tout en étant à l'écoute, bienveillant, juste et disponible.
- > Développe un esprit d'équipe fort en créant un environnement de travail sain, motivant et propice à la performance collective.

- > Refuse le dialogue, impose ses idées sans ouverture et rejette les propositions de ses collaborateurs.
- > Adopte une posture attentiste ou négative, se montre passif, jugeant, et néglige l'écoute et l'accompagnement de son équipe.
- > Exerce un contrôle excessif, agit de manière autoritaire ou manipulatrice, et installe un climat de méfiance nuisible à la confiance.

- > Soutient ses équipes avec bienveillance, crée des liens de confiance solides et joue pleinement son rôle de guide en assumant ses décisions.
- > Encourage la réflexion et stimule la créativité de ses collègues grâce à ses compétences et à un leadership inspirant.
- > Reste ouvert aux propositions et critiques, à l'écoute des autres, et transmet sa passion à travers un engagement sincère et mobilisateur.

- > Se perd dans le micromanagement, manque de courage managérial et délaisse ses responsabilités de pilotage.
- > Adopte une posture instable, contradictoire ou absente, freinant la dynamique d'équipe par son manque d'initiative et de proactivité.
- > Réprimande en public, désavoue ses collaborateurs et se focalise excessivement sur l'opérationnel au détriment de son rôle de leader.

- > Reste accessible et proche de ses collaborateurs, favorise une communication ouverte et veille à leur bien-être avec exigence et justesse.
- > Donne du sens à la mission collective, agit comme un moteur inspirant et soutient ses équipes avec courage et résilience.
- > Fait confiance à ses collaborateurs, leur offre un cadre stimulant et propice à leur développement professionnel et humain.

- > Adopte une posture hautaine et distante, créant un fossé relationnel avec ses équipes.
- > Se montre inaccessible, évite les échanges directs et s'isole du fonctionnement quotidien de l'entreprise.
- > Perd le lien avec les réalités du terrain, ce qui nuit à la compréhension des enjeux concrets vécus par les collaborateurs.

