|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| 1. **Loyauté**2. **Sens du devoir** 3. **Intégrité****4.** **Compétences personnelles** (résistance au stress, capacités d’apprentissage et de réflexion, flexibilité) **5.** **Compétences relationnelles** (empathie, communication, collaboration)**6.** **Compétences orientées vers les tâches** (innovation, orientation vers les résultats, dynamisme, soin, commandement)**7. Management** (planification, organisation et coordination, analyse, résolution de problèmes, évaluation, indépendance)**8. Conscience de la qualité et de la sécurité****9. Instructions et pédagogie** | Compétences clés |  |

 **ANNEXE 3 DICTIONNAIRE DES COMPETENCES**

|  |
| --- |
| **Compétence clé****Loyauté** |
| **Synonymes** : Honnêteté, fidélité, confiance et loyauté (surtout envers l’organisation)  |
| **Description** : Travailler de manière disciplinée, conformément aux attentes de l’organisation de la zone en appuyant et exécutant les décisions prises. |
| Niveau 1 | * Agit selon les accords.
* Travaille de manière régulière
* Travaille de manière disciplinée
* Réagit correctement et loyalement lorsque des personnes externes formulent des critiques
 |
|  |  |
| Niveau 2 | * Agit conformément aux attentes de l’organisation
* Incite les collègues à en faire de même
* Veille à la sécurité, aux coûts, à la qualité, etc.
* Evalue les conséquences plus étendues de ses actions pour le service et l’organisation
 |
|  |  |
| Niveau 3 | * Aligne son comportement sur les valeurs et principes de la zone, également dans des situations complexes
* Explique le processus décisionnel
* S’exprime par « nous » au lieu de « ils »/ « elle » lorsqu’elle cite son organisation
* Assume ses responsabilités pour l’exécution de la mission et des objectifs de l’organisation
* Soutient les décisions favorables pour l’organisation, même si leur effet à court terme est moins positif
 |

**Conseils de développement :**

* Pour cette compétence, la motivation constitue le point principal.
* Il n’est pas difficile en soi de faire preuve de loyauté envers son organisation. Il s’agit surtout d’être disposé à s’aligner sur les attentes de celle-ci.

**Convictions utiles :**

* J’accorde une grande importance aux normes et aux valeurs.
* L’organisation et l’intérêt général priment toujours.
* Je respecte toujours les accords passés, même s’ils ne sont pas directement dans mon propre intérêt.
* Je me mobilise entièrement pour l'objectif commun.

**Convictions parasites :**

* Ma contribution n’apporte strictement rien
* Les autres n’attendent pas ma contribution
* Qui trop se hâte reste en chemin
* Pourquoi me mobiliserais-je ?
* Il y a tellement de facteurs d’influence externes
* Les expériences du passé n’apportent aucune garantie pour le futur

|  |
| --- |
| **Compétence clé****Sens du devoir** |
| **Synonymes** : mobilisation, persévérance, envie de travailler, assiduité, implication, sens des responsabilités  |
| **Description** : Etre disposé à se mobiliser. Se sentir impliqué dans la progression.  |
| Niveau 1 | * Est disposé à se mobiliser
* Est disposé à consentir des efforts supplémentaires
* Persévère en cas de difficultés
* N’abandonne pas.
* Traite également des tâches non quotidiennes selon les normes de qualité
 |
|  |  |
| Niveau 2 | * Est toujours occupé
* Encourage également les collègues par rapport à cette compétence
* Voit le travail et le cherche
* Va au-delà de ce qui a été demandé, de sa propre initiative
* Apporte un support complet, même si cela entraîne une résistance
 |
|  |  |
| Niveau 3 | * Fait preuve d’enthousiasme face à la situation
* Met du « cœur à l’ouvrage »
* Est un exemple pour autrui
* Se mobilise entièrement pour la réalisation d’un objectif commun, même dans des situations complexes
 |

**Conseils de développement :**

* Sait que les actions entreprises ne seront pas toutes une réussite. Les erreurs sont normales et ne sont pas graves. Elles nous permettent d’apprendre beaucoup et nous renforcent en tant que personnes. L’expérience est donc le meilleur professeur.
* Pour vous y aider, vous pouvez chercher un coach/mentor qui fait preuve d’une grande implication personnelle et qui peut se projeter avec vous, et vous donner des astuces pour surmonter vos blocages
* Il peut également être utile de formuler vous-même des objectifs clairs et de les partager avec les autres. Analysez/vérifiez si vous faites des choses qui vous conviennent et qui vous donnent de l’énergie.
* Vous devez réaliser toutefois que les choses ennuyantes font aussi partie du travail, et qu’elles sont inévitables. Il peut cependant être utile de les faire d’abord ou de les diviser, et de vous féliciter une fois que vous les avez réalisées.

**Convictions utiles :**

* Vous n’avez pas besoin de l’approbation d’autrui.
* Vous ne devez pas toujours vous demander comment vous serez récompensé de vos efforts.
* L’implication se récompense elle-même
* La persévérance vient à bout de tout.
* Franchir des obstacles vous renforce.

**Convictions parasites :**

* Ma contribution n’apporte strictement rien
* Les autres n’attendent pas ma contribution
* Qui trop se hâte reste en chemin
* Pourquoi me mobiliserais-je ?
* Il y a tellement de facteurs d’influence externes
* Les expériences du passé n’apportent aucune garantie pour le futur

|  |
| --- |
| **Compétence clé****Intégrité** |
| **Synonymes** : Honnêteté, fidélité, loyauté, confiance, consistance et correspondant  |
| **Description** : Se comporter de manière intègre, honnête, loyale, conformément aux valeurs et normes sociales et professionnelles en vigueur. |
| Niveau 1 | 1. Respecte la confidentialité des informations.
2. Fait preuve d’honnêteté dans les interactions avec autrui.
3. Indique lorsque le comportement attendu ne s’aligne pas sur ses normes personnelles et/ou sur les normes professionnelles ou de l’organisation
4. Assume ses responsabilités pour ses propres actes
5. Respecte les avis, normes et valeurs des autres.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | 1. Traite de manière adéquate les données confidentielles et encourage ses collègues à en faire de même
2. Fait preuve de respect envers autrui en toute circonstance
3. Respecte les normes, également lorsque celles-ci sont à son désavantage, sources de tension et de conflits
4. Ne retient pas pour lui les informations pertinentes
5. Accepte son interlocuteur tel qu’il est, n’attaque pas les autres et ne les offense pas
 |
|  |  |
| Niveau 3 | 1. Traite les autres de manière honnête et équitable, même dans des situations complexes
2. N’abuse pas de son pouvoir, de ses prérequis ou des informations personnelles
3. Lors des conflits de pouvoir, considère l’ensemble et agit ensuite ; ne prend pas partie automatiquement
4. Evite toute confusion d’intérêts
5. Agit à ce niveau comme un collègue exemplaire
 |

**Conseils de développement :**

* Parler ouvertement des normes et des valeurs au sein de l’entreprise
* Intervision avec attention pour la formation de son avis personnel
* Parler ouvertement des problèmes « et si…alors…»/liés aux conditions posées.
* Formation axée sur l’intégrité

**Convictions utiles :**

* Si je ne dis rien, peut-être que personne ne le fera
* Vous êtes seul responsable de vos actes
* Les règles et procédures ne sont pas là pour se retrancher derrière, mais pour vous orienter
* Faites-vous toujours confiance

**Convictions parasites :**

* Nous avons toujours fait comme cela.
* Je préfère ne pas me faire remarquer
* Je ne veux pas être un mouchard.
* On a déjà bien réfléchi aux règles formelles, donc je ne dois pas le faire
* Il faut parfois laisser tomber ses principes pour y arriver.

|  |
| --- |
| **Compétences personnelles** |
| Résistance au stress, apprentissage, réflexion, flexibilité  |
| **Synonymes** : Résistance au stress :Ne pas paniquer vite, être résistant aux tensionsApprentissage et réflexion : Apprendre, s’instruire, se former, considérerFlexibilité :Souplesse, capacité d’adaptation |
| **Description** : Résistance au stress :Continuer à fonctionner de manière calme, objective et efficace en situation de manque de temps, contretemps, déception ou d’objection.Apprentissage et réflexion : Revoir son propre fonctionnement et adapter son comportement, ou entreprendre des actions de développement afin d’améliorer son fonctionnement et ses compétences.S’auto-développer activement. Oser se montrer vulnérable et faire des erreurs.Flexibilité :Adapter son style, son approche et son comportement en fonction de l’évolution des exigences et des circonstances. Etre ouvert aux nouvelles idées et chercher activement des solutions visant à atteindre l’objectif fixé. |
| Niveau 1 | Résistance au stress :1. En cas de pression (manque de temps), donne la priorité à des éléments spécifiques de son travail.
2. Continue à agir efficacement même quand le temps presse.
3. Veille à ses propres limites de connaissances et de pouvoir.
4. Accepte les objections comme étant inévitables et les relativise.

Apprentissage et réflexion : 1. Se montre interrogatif.
2. Est désireux d’apprendre.
3. Demande un feedback relatif à son fonctionnement.
4. Ecoute activement et pose des questions.
5. Convertit le feedback concret en actions
6. Suit les (nouveaux) développements dans son domaine de spécialité

Flexibilité :1. Aborde les nouvelles matières rapidement, même si celles-ci ne font pas partie de son paquet de tâches.
2. Interprète les règles et les directives et s’oriente sur le sens final des règles établies
3. Accepte que les actions soient dictées par les circonstances et agit ensuite.
4. Est ouvert aux changements et améliorations.
5. Adapte son comportement en fonction de l’évolution de la situation.
6. Passe d’une activité à l’autre avec aisance et rapidité.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | Résistance au stress :1. Calme les autres en intervenant calmement.
2. En cas de pression (par le temps), veille à ce que l’équipe ou le département continue à travailler efficacement en fixant les points prioritaires.
3. Sous la pression, il s’en tient à son jugement.
4. Ecoute les critiques des autres, reconnaît les points réels et les utilise.

Apprentissage et réflexion : 1. Connaît son style d’apprentissage propre et reconnaît les autres styles d’apprentissage possibles.
2. Voit les points forts et faibles de son fonctionnement.
3. Est capable d’apprendre des et avec les autres.
4. Formule des objectifs d’apprentissage et les convertit en actions.
5. Traduit en pratique les développements de son domaine de spécialité.

Flexibilité :1. Improvise si les informations sont insuffisantes ou floues en adaptant son style et son comportement.
2. Améliore son fonctionnement en anticipant les changements et en changeant de méthode ou d’approche.
3. Est capable d’alterner aisément entre son travail et celui des autres.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | Résistance au stress :1. Mis sous pression et dans des situations complexes, il maintient son point de vue.
2. Adapte son approche aux problèmes ou oppositions.
3. Reconnaît les facteurs de stress et les aborde ouvertement en examinant le processus.
4. Assure des prestations de qualité pendant longtemps, même lorsque le temps est limité, en cas de contretemps et de complications.
5. Protège les autres du stress dû à la pression (du temps) et veille à ce que le travail n’en pâtisse pas.
6. Cherche activement des systèmes susceptibles de réduire le stress dans l’équipe ou le département.

Apprentissage et réflexion : 1. Prend en considération ses propres expériences.
2. Reconnaît les points d’amélioration et améliore son comportement dans des situations ultérieures.
3. Connaît ses propres processus d’apprentissage.
4. Reconnaît les facteurs favorisant l’apprentissage.
5. Reconnaît les facteurs qui entravent l’apprentissage.
6. Etablit son plan de développement personnel avec des objectifs à plus long terme.
7. Entreprend des actions ciblées.

Flexibilité :1. En cas de risque ou de problèmes, change son style comportemental afin d’atteindre l’objectif fixé.
2. Varie son style comportemental en fonction de la situation.
3. Instaure un équilibre entre les différents intérêts et parties.
 |

**Conseils de développement :**

Résistance au stress :

* Placer les situations dans une perspective réaliste constitue une grande partie de la solution permettant de développer des compétences personnelles.
* En permettant une plus grande rationalité, il est possible de tempérer les émotions.
* Lorsqu’il est impossible d’influencer une situation, on peut apprendre à moins ressentir le poids de cette situation.
* Le stress dû au manque de temps peut être influencé par une meilleure planification et une meilleure organisation.

Apprentissage et réflexion :

* Découvrez votre style d’apprentissage et focalisez-vous sur les activités d’apprentissage et les environnements qui vous sont les plus adaptés.

Flexibilité :

* Ces compétences peuvent être développées en investissant dans le coaching et la formation.
* L’accent doit être mis ici sur l’exercice avec différents styles comportementaux.

**Convictions utiles :**

Résistance au stress :

* Je ne céderai pas.
* Je ne peux pas changer la situation : je dois changer ma manière de penser.
* Chacun est responsable pour soi.
* On peut supporter bien plus de stress que ce que l’on imagine.

Apprentissage et réflexion :

* Il faut apprendre à apprendre.
* Apprendre demande beaucoup d’exercice.
* Vous n’êtes un expert qu’après 10.000 heures d’exercices.
* La persévérance vient à bout de tout.
* On attrape plus de mouches avec du miel qu’avec du vinaigre.

Flexibilité :

* Adapter son comportement à l’environnement est une question de force.

**Convictions parasites :**

Résistance au stress :

* On ne peut pas changer la situation.
* Je suis toujours responsable du bien-être d’autrui.
* Je suis sensible au stress, vous savez…
* Tout doit être réglé dans les moindres détails, sinon j’ai échoué.
* Je suis le seul qui se sens responsable.
* Peur de commettre des erreurs.

Apprentissage et réflexion :

* Tu dois m’accepter comme je suis.
* Les faits seuls comptent.

Flexibilité :

* Changer son comportement est un signe de faiblesse.

|  |
| --- |
| **Compétences relationnelles** |
| Empathie, communication, collaboration |
| **Synonymes** : Empathie :Sentir, compatir, ressentirCommunication :transfert d’informations, concertation, échange d’idéesCollaboration :faire ensemble, coopérer, empathie |
| **Description** : Empathie :Se mettre à la place d’autrui et être conscient de l’influence de ses actes. Communication :Réagir avec tact et efficacité aux besoins et sentiments d’autrui.Transmettre aux autres des idées, opinions et informations dans une langue, avec des gestes et autres signaux non verbaux compréhensibles par le receveur.Collaboration :Se mobiliser pour atteindre avec les autres des résultats et contribuer ainsi à un objectif commun. Penser et agir en fonction des intérêts communs. |
| Niveau 1 | Empathie :* Influence la discussion et l’ambiance en mettant des mots sur les sentiments.
* Oriente la discussion dans la bonne direction et maintient une bonne relation.
* Montre de l’intérêt, écoute attentivement, pose des questions, tient compte de ses émotions et de celles des autres et y réfléchit.

Communication :* Communique ouvertement et ose aborder librement ses questions, préoccupations et points d’apprentissage.
* Fait preuve d’ouverture et agit sans préjugés dans les discussions, interprète les signaux verbaux et non verbaux et demande si le message a été bien compris.
* Pose des questions ouvertes et questionne à fond.
* Donne un feed-back lorsqu’il y est invité.

Collaboration :* Contribue à l’objectif commun.
* Respecte les engagements.
* Informe son réseau de ses activités.
* Se tient informé des activités de son réseau.
* Montre de l’intérêt envers les collègues.
* Aide ses collègues à leur demande.
* Demande l’avis des collègues.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | Empathie :* Est visiblement disponible et présent en tant que leader et/ou expert.
* Dans ce contexte, se trouve au bon endroit au bon moment .
* Stimule et aide les autres à aborder les sentiments.
* Laisse une marge pour l’émotion dans l’organisation et rétablit le calme lorsque les émotions risquent de prendre le dessus.
* S’intéresse au développement et à la contribution des autres.
* Se montre critique sur la base d’une attitude de compréhension.
* Se montre attentif aux sensibilités par rapport à son propre comportement.

Communication :* Formule des questions complexes et des ‘mauvais messages’ de manière claire, univoque et structurée.
* Fournit des prestations cohérentes aux services de secours.
* Maintient des contacts à différents niveaux, compte tenu de l’évolution des besoins et des intérêts.
* Reconnaît les oppositions et choisit le moyen de communication adéquat.
* Prend l’initiative et dirige les discussions.
* Tient compte de l’influence de ses propos.
* Rédige des documents internes et des documents à usage externe

Collaboration :* Echange des informations et idées, et donne et demande des réactions.
* Offre son aide sur demande mais aussi sans et sollicite lui-même de l’aide.
* Etablit des accords prêts (et de préférence mesurables).
* Fait des concessions pour aboutir à un objectif ou un résultat commun.
* Adapte ses idées et/ou actes sur la base des avis d’autrui.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | Empathie :* Instaure la sécurité dans l’organisation, ce qui incite les autres à oser s’exprimer.
* Incite les collaborateurs à avoir un comportement authentique.
* Discerne les rôles et les positions et les respecte en y impliquant d’autres personnes sans aller vers le conflit.
* Change de style et/ou de comportement afin de conscientiser autrui ou rompre/renforcer certains modèles de comportement.

Communication :* Mène des discussions complexes avec des personnes au niveau stratégique sur des sujets sensibles avec des intérêts contraires.
* Reconnaît les intérêts personnels et choisit une manière adéquate d’influencer autrui.
* Applique effectivement différents styles d’influence.
* Influence et dirige la discussion et l’ambiance en mettant des mots sur les sentiments, également lorsque l’autre ne semble pas faire preuve de respect.

Collaboration :* Cherche une collaboration active et agit selon les intérêts communs.
* Implique les autres dans le processus décisionnel et aboutit avec eux à un objectif et à une approche collégiale.
* Participe activement au transfert de connaissances en partageant ses propres expériences.
* Motive les autres à apporter leur expertise.
* Veille à ce que le résultat soit vécu comme une responsabilité commune.
* Instaure des systèmes favorisant la collaboration.
 |

**Conseils de développement**

Empathie :

* Réalisez-vous qu’environ la moitié des personnes sont émotives ? Ce sont précisément ces personnes qui sont sensibles à une approche empathique de votre part. Apprenez donc à évaluer si une personne est émotive ou pas, en observant les personnes, au niveau verbal mais aussi non verbal.
* Une prochaine étape consiste à donner un feed-back à l’autre au sujet de ce que vous observez à son sujet.

Communication :

* La communication orale peut être comparée au sport : votre condition s’améliore, lorsque vous vous entraînez, mais vous devez continuer à le faire ! Les compétences et les notions s’étiolent sinon. Ne relâchez pas vos efforts ! On peut aussi apprendre des autres dans le cadre de son travail : demandez un feedback et cherchez les situations dans lesquelles vous pouvez travailler avec encore plus de communication orale !
* Pour vous aider à développer cette compétence de manière spécifique : une bonne préparation, pouvoir se reposer sur des connaissances d’expert, ne pas se laisser intimider par les beaux parleurs et s’entraîner, chercher des situations dans lesquelles on est invité à s’exprimer et entrer dans le débat.

Collaboration :

* Instaurer une collaboration de qualité et productive prend du temps. Vous pouvez favoriser la collaboration d’une équipe en lui fixant des objectifs communs et en soulignant leur complémentarité au sein de l’équipe. Un groupe/une équipe passe toujours par différents stades qui ne sont pas toujours aussi productifs.
* Si une équipe n’est pas assez productive, il peut être judicieux de déterminer à quelle étape l’équipe a fait un faux pas et intervenir à ce niveau en veillant à ce que l’équipe aboutisse dans une phase plus productive. Il importe également que les membres du groupe se connaissent bien et soient conscients des qualités et des défauts de chacun. Cela exige toutefois l’ouverture et la disposition nécessaires pour se faire confiance.
* Si vous souhaitez développer, chez vous, la compétence de la collaboration, il importe de définir clairement vos qualités et vos pièges. Il importe également d’être ouvert aux autres et disposé à approfondir sincèrement leurs conceptions et points de vue et à en tirer des leçons.

**Convictions utiles :**

Empathie :

* Vos hommes /femmes sont les plus importants de l’entreprise.
* Les hommes/femmes font la différence.
* Les collaborateurs ont besoin de votre attention personnelle.
* Ecouter les autres c’est payant.

Communication :

* Vous exprimez oralement vous permet de mettre de l’ordre dans vos pensées.
* Communiquer avec autrui est aussi une manière d’étendre vos connaissances et d’ajuster éventuellement votre avis.
* Communiquer vous permet de faire savoir que vous êtes là et les autres savent pourquoi ils peuvent s’adresser à vous.
* La communication orale permet de clarifier les choses.

Collaboration :

* Collaborer permet d’obtenir de meilleurs résultats.
* La totalité est plus que la somme des parties.
* Les personnes complètent mutuellement leurs compétences.
* Collaborer permet d’instaurer une meilleure ambiance et une relation entre les personnes.

**Convictions parasites :**

Empathie :

* Je ne suis pas un travailleur social.
* Il faut résoudre les problèmes personnels au moment adéquat.
* Approfondir la connaissance des autres est une perte de temps et contreproductif.
* Il s’agit du contenu et des faits, et c'est avec cela que l'on a prise sur les choses, pas avec des émotions.

Communication :

* Mon avis ne compte quand même pas.
* Il faut être certain à 100% avant de pouvoir en parler.
* Une fois que vous avez dit quelque chose, vous ne pouvez plus revenir en arrière.
* Tant que je me tais, je ne risque pas de me faire prendre.

Collaboration :

* Collaborer est une perte de temps.
* Collaborer c’est beaucoup de bla-bla et une perte de productivité.
* Collaborer est souvent une fin en soi.
* La responsabilité commune entraîne une absence de responsabilité.
* Le maillon le plus faible détermine le résultat de l’équipe.

|  |
| --- |
| **Compétences orientées vers les tâches**  |
| Innovation, orientation vers les résultats, dynamisme, soin, commandement  |
| **Synonymes** : Innovation : renouvellementOrientation vers les résultats : produit, rendementDynamisme : persévérance, énergie, feu, envie de travaillerSoin : précision, scrupuleux, soigneuxCommandement : commander, gérer, staff |
| **Description** : Innovation : Créer des idées, méthodes de travail et applications nouvelles et originales en combinant des informations formelles et informelles.Orientation vers les résultats : Formuler clairement les objectifs, passer des accords concrets et mesurables. S’en tenir au progrès et informer/rapporter à ce sujet. Penser vers l’avant.Dynamisme :Prendre des décisions de manière adéquate, sur base d’une évaluation approfondie et de son jugement personnel, même lorsque les connaissances et/ou informations sont limitées. Agir en fonction de et défend la décision prise (par soi ou un autre). Soin :Exécution précise des activités et attentif à la prévention des erreurs. Commandement : Orienter de manière inspirante. Montrer l’exemple. Etablir des conditions préalables et motiver les personnes à atteindre les résultats. Avoir du charisme. |
| Niveau 1 | Innovation : * Imagine des nouvelles idées pas évidentes, pour de nouvelles méthodes et méthodes de travail
* En cas d’obstacles, prend de nouvelles voies ou imagine de nouvelles solutions.
* Réagit aux changements avec de nouvelles idées et approches.

Orientation vers les résultats : * Compose des objectifs mesurables et faisables, et établit des accords clairs sur la qualité, les moyens et les délais souhaités.
* Fixe les priorités et respecte les accords conclus.
* Rend visibles les résultats de son travail et communique à ce sujet ; se concerte à temps sur les points problématiques.
* Evalue entre-temps si les activités correspondent au résultat à atteindre.

Dynamisme :* Fait preuve de courage dans des situations difficiles, prend des risques justifiés.
* Prend des décisions sur base d’informations pertinentes et de faits clairs, où les conséquences des décisions sont prévisibles.
* Prend et motive les décisions dans son domaine d'activités.
* Défend les choix opérés.

Soin :* Fournit un travail correct
* Fournit un travail complet
* A le souci du détail
* Travaille bien même sous la pression

Commandement : * Exprime ses idées et les évalue.
* Improvise lorsque les informations sont insuffisantes ou floues.
* Est ouvert aux questions, inspire la confiance et motive les autres
 |
|  |  |
| Niveau 2 | Innovation : * Stimule la pensée et les actes créatifs.
* Réagit proactivement aux problèmes éventuels dans un environnement complexe et propose des solutions alternatives.
* Fait preuve d’assertivité.
* Improvise dans des situations complexes.

Orientation vers les résultats : * Rédige un plan d'action et y désigne les aspects relatifs à la gestion.
* Evalue l’état d’avancement des activités, corrige et surveille le processus.
* Soutient les autres dans la rédaction d’objectifs mesurables, leur donne les moyens d’atteindre des résultats (intermédiaires) et fixe des délais et des normes mesurables pour les résultats et le comportement.

Dynamisme :* Prend des décisions sur la base d’informations factuelles.
* Règle les problèmes, également dans des situations incertaines.
* Motive la décision prise en vue de la faire accepter par les intéressés.
* Reste tenace et fait preuve d’audace dans des situations incertaines et/ou pénibles.

Soin :* Stimule les autres dans le cadre du travail.
* Améliore la qualité du travail au sein de sa propre partie d’organisation.
* S’écarte des procédures, règles et directives afin de prévenir les erreurs ou d’améliorer la qualité du travail.

Commandement : * Laisse une marge pour influencer les décisions par ses propres ambitions, afin de susciter une implication et une inspiration à cet effet.
* Répartit les activités de manière à ce qu’elles s’alignent sur les talents et les ambitions du personnel.
* Teste la qualité du résultat.
* Prend « naturellement » l’initiative, implique et motive les autres pour la réalisation des objectifs communs.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | Innovation : * Initie de nouvelles procédures, règles et accords et améliore ceux déjà en vigueur.
* Encourage les autres à travailler selon des procédures, règles et directives déterminées
* Coordonne et corrige les travaux de plusieurs personnes et/ou services, afin de prévenir les erreurs et améliorer la qualité.
* Peut adopter une attitude critique à l’égard des communications et/ou informations.
* Développe des idées et des perspectives nouvelles et originales ayant un effet sur un cadre large.
* Approche les problèmes sous un autre angle.
* Se détache des cadres de réflexion existants et met en avant de nouvelles voies capables de fournir de nouvelles pistes de solutions.

Orientation vers les résultats : * Fixe des objectifs mesurables et stratégiques et définit les résultats à plus long terme.
* Etablit clairement les conditions nécessaires pour atteindre ces résultats et les respecte.
* Veille à instaurer des structures, une répartition des tâches et des procédures claires, stimulant la contribution effective et efficace des collaborateurs.
* Veille à temps et régulièrement à ce que soi-même et les autres respectent les accords passés et réalisent les objectifs.
* Cherche la cause sous-jacente du non-respect des accords et corrige.

Dynamisme :* Prend des décisions, le cas échéant sur base d’informations incomplètes, qui ont des implications pour l’ensemble de l’organisation.
* Implique les autres dans le processus décisionnel dans des situations complexes, demande un feed-back et cherche l’adhésion de tous pour la décision prise.
* Reconsidère une décision lorsque l’évolution de la situation l’exige.
* Ose s’aventurer en dehors des sentiers battus pour résoudre des situations qui semblent insolubles et complexes.

Soin :* Initie de nouvelles procédures, règles et accords et améliore ceux/celles déjà en vigueur.
* Encourage également les autres à développer de meilleures procédures, règles et accords et à améliorer ceux/celles déjà en vigueur.
* Coordonne, contrôle et corrige le travail de plusieurs personnes et/ou services, afin de prévenir les erreurs et accroître la qualité.
* Peut faire preuve d'esprit critique au niveau des communications et/ou informations.
* Développe des idées et des opinions nouvelles et initiales qui exercent un effet sur un environnement étendu.
* Adopte un autre angle d'approche des problématiques.
* Se détache des cadres de réflexion existants et ouvre de nouvelles perspectives créant de nouvelles orientations de solutions.

Commandement : * Transmet sa vision personnelle et est invité, sur cette base, à contribuer aux ambitions au sein et en dehors du cadre de travail.
* Crée une marge et des possibilités pour le personnel pour lui permettre de réaliser ses activités de manière personnelle (et éventuellement différente).
* Inspire au partage des points de vue et à la réalisation d’une assise commune et d’une implication à ce niveau.
 |

**Conseils de développement**

Innovation :

* Si vous réalisez quelle initiative vous pouvez prendre, vous apprenez aussi à mieux la développer. C’est une question d’action.
* En vous focalisant sur les avantages de la prise d’initiatives, vous apprendrez à progresser. Un mentor ou coach peut vous aider à la développer dans un cadre sûr.

Orientation vers les résultats :

* Vous pouvez développer cette compétence en investissant dans la gestion du temps et le suivi de formations axées sur l’orientation vers les résultats.
* Concrétiser les objectifs d’équipe et de département permet d’instaurer une culture axée sur les résultats.

Dynamisme :

* Vous pouvez apprendre à décider plus rapidement en apprenant à mieux vous connaître et à mettre l’accent sur vos actions.
* En outre, cette connaissance de soi peut vous permettre d’avoir une image plus claire de vos objectifs personnels. Des objectifs concrets facilitent également la prise de décisions.
* Si vous devez prendre une décision pour votre organisation, il importe que vous connaissiez, outre vos objectifs personnels, également ceux de votre entreprise.

Commandement :

* Il est bon d’apprendre un leadership orienté vers les tâches. Il s’agit d’aspects tels qu’instruire, convaincre, se concerter, motiver et laisser aux autres (déléguer).
* Acquérir de l’expérience constitue de loin la meilleure manière de développer cette compétence. Il importe de bien se connaître, savoir quels sont ses points faibles. Vous pouvez l’apprendre ou chercher une aide auprès de personnes qui ont précisément cette qualité.

**Convictions utiles**

Innovation :

* Si vous n’innovez pas ou que vous n’êtes pas créatif, vous n’arriverez à rien.
* Ne laissez pas passer votre chance.
* On n’a rien à perdre, mais tout à gagner.
* Il faut battre le fer tant qu’il est chaud.
* Emprunter de nouveaux chemins permet d’avoir de nouvelles perspectives.
* En essayant toujours quelque chose de nouveau, on en voit le côté positif.

Orientation vers les résultats :

* On peut continuer à construire sur des résultats obtenus.
* Les résultats mettent l’avenir en sécurité.
* Atteindre des résultats signifie que l’on a pris le bon chemin.
* Il faut d’abord atteindre vos objectifs avant de commencer quelque chose de nouveau.
* Parfois il faut tout simplement dire « non » pour atteindre votre objectif.

Dynamisme :

* Mieux vaut une mauvaise décision qu’aucune décision du tout.
* On ne peut pas faire plaisir à tout le monde, il faut se décider.
* Si vous prenez des décisions, vous pouvez mieux diriger.
* Parfois, vu la situation, il est nécessaire de vous décider vite avec peu d’informations.

Commandement :

* Vous devez d’abord expérimenter la manière idéale de faire avant d’obtenir quelque chose des autres.
* Les personnes sont toutes différentes et chacune a son approche pour atteindre des résultats.

**Convictions parasites**

Innovation :

* Qui trop se hâte reste en chemin.
* Il faut réfléchir avant d’agir.
* La modestie honore.
* Mieux vaut ne pas se faire remarquer.
* Prendre l’initiative c’est prendre trop de risques.

Orientation vers les résultats :

* Une forte orientation vers les résultats nuit à la créativité.
* Une trop forte orientation vers les résultats nuit à la relation avec votre réseau.
* A faire trop attention aux résultats on se perd.

Dynamisme :

* La demande pressante d’un client est toujours prioritaire.
* Il faut toujours réagir aux imprévus.

Commandement :

* Il faut d’abord entendre tout le monde pour pouvoir prendre des décisions bien réfléchies.
* Si vous ne prenez aucune décision, le problème se résout de lui-même.
* Une décision dûment réfléchie prend beaucoup de temps.

|  |
| --- |
| **Management** |
| Planifier, organiser et coordonner, analyser, résoudre des problèmes, évaluer, indépendance |
| **Synonymes** : Imaginer, concevoir, réaliser, développer, forger, inventer, jalonner, fabriquer, trouver, donner, tenir, créer, initier, réussir, venir à bout, mettre sur pied, fonder, régler, arranger, prévoir, examiner, éplucher, décortiquer, dilemme, cas, obstacle, question, difficulté, cas problématique  |
| **Description** : Planifier, organiser et coordonner : Déterminer, à partir d’un objectif fixé, les tâches et/ou activités à organiser/planifier et agir en ce sens. Fixer des priorités et déterminer l’ordre des actions. Analyser : Examiner systématiquement les problèmes et les questions. Analyser en détail les informations, contextes et structures pertinents. Etablir des liens entre les données et cerner les liens de cause à effet. Résoudre des problèmes : Signaler les problèmes et/ou points « chauds » (potentiels) et les résoudre seul ou en collaboration avec d’autres. Evaluer : Sur la base des informations et expériences disponibles, et en tenant compte des valeurs et normes établies, aboutir à un avis reconnu comme valable. Indépendance :Travailler de manière autonome et assurée. Etre à même de faire face aux exigences, changements et obstacles. Adopter et défendre ses points de vue, compte tenu de la mission de l’organisation. |
| Niveau 1 | Planifier, organiser et coordonner : * Travaille de manière ordonnée et systématique selon un planning prédéfini.
* Etablit un aperçu de ses activités ; évalue ses progrès.
* Evalue sa propre progression.
* Utilise les moyens adéquats nécessaires à la réalisation du planning.
* Se fixe des objectifs et des priorités.

Analyser : * Fractionne les problèmes en parties et met en avant les points essentiels.
* Etablit des liens, examine les structures et tire des conclusions à partir des informations disponibles.
* Sélectionne systématiquement des données, utilise plusieurs sources d’informations, structure et interprète les données.

Résoudre des problèmes : * Signale à temps les points problématiques dans sa partie d’organisation et les résout dans les cadres fixés.
* Formule différentes alternatives et solutions dans les cadres fixés.
* Prévoit les problèmes et les anticipe.

Evaluer : * Etablit une distinction entre les faits établis et les avis de tiers, et considère à cet effet ses expériences personnelles.
* Imagine différentes perspectives et opinions en pesant leur « pour » et leur « contre » avant de passer à l’action.

Indépendance :* Se fait confiance, fait des choix autonomes parmi ses tâches et dans son domaine, et ne se laisse pas abattre par les obstacles.
* Demande un feed-back et de l’aide au bon moment, sur la base d’une évaluation de ses compétences et connaissances.
* Travaille de manière autonome et suit son propre chemin dans les cadres fixés.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | Planifier, organiser et coordonner : * Aligne ses activités sur celles des autres et planifie le cas échéant les travaux des autres.
* Tient un aperçu des activités des autres, veille au progrès et y consacre les moyens adéquats au bon moment.
* Considère les données complexes et se constitue un avis personnel de manière réfléchie et déterminée, compte tenu des normes et valeurs en vigueur.
* Instaure une structure claire et logique dans son travail et celui des autres.
* Anticipe les facteurs susceptibles d’influencer le planning et y réagit le cas échéant.

Analyser : * Examine une multitude d’informations souvent incomplètes et des questions difficiles sous plusieurs angles.
* Traduit les questions posées en questions politiques.
* Examine les différentes possibilités afin de se forger un avis et décrit des scénarios avec des relations de cause à effet.
* Considère les conséquences des décisions à terme.
* Raisonne logiquement quant aux effets des actions.

Résoudre des problèmes : * Anticipe les points problématiques en dehors de sa partie d’organisation.
* Réagit rapidement et efficacement aux problèmes et aux événements imprévus.
* Analyse les problèmes, cherche la véritable question sous-jacente, même sans aucune expertise de fond.
* Formule plusieurs solutions adéquates et aide les autres à résoudre des problèmes lorsqu’ils n’y parviennent pas.

Evaluer : * Se fonde son propre avis sur la base d’informations incomplètes, raisonne de manière logique et implique les autres dans ses impressions.
* Implique plusieurs alternatives lors de la formation de son opinion et tient compte des facteurs incertains et contraires.

Indépendance :* Modifie ses activités de manière autonome si les circonstances changent.
* Défend ses propres intérêts, fait preuve d’assurance et est capable de se défendre.
* Prend des risques justifiés dans son domaine d’activités.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | Planifier, organiser et coordonner : * Soutient et dirige le planning et l’exécution des activités et vérifie l’état d’avancement.
* Coordonne de nombreux travaux à contenu différent, avec un délai de traitement plus long ou avec des conséquences pour le long terme.
* Dispose à tout moment et à tout niveau d’un aperçu des travaux et corrige le cas échéant les lignes directrices.
* Anticipe les événements imprévus qui influencent le planning et y adapte les plannings et les objectifs.

Analyser : * Examine les questions complexes sous différents angles avec les conséquences à long terme.
* Considère les intérêts et les oppositions entre plusieurs intéressés.
* Pense également au-delà des limites de son propre terrain.
* Considère les problèmes et les solutions qui n’interviendront qu’à long terme.
* Ne perd pas de vue les informations et activités critiques et en examine les possibilités pour l’organisation de la lutte contre les calamités.

Résoudre des problèmes : * Résout des problèmes complexes au niveau stratégique.
* Désigne, à côté des points problématiques, aussi plusieurs solutions de rechange et esquisse les conséquences et le déroulement des solutions éventuelles.
* Imagine des scénarios plus complexes.
* Structure, réfléchit, se renseigne et aide ainsi les autres à trouver des solutions ou des alternatives.
* Intervient comme tiers négociateur ; accompagne les autres pour la résolution de problèmes en leur apportant son aide.

Evaluer : * Se formule son propre avis sur la base d’informations contradictoires et influence ainsi l’orientation de l’organisation de la lutte contre les calamités.
* Implique un large panel de conceptions et d’avis alternatifs dans l’évaluation et tient compte des conséquences pour les parties concernées.
* Imagine les conséquences possibles de plan et avis dans des situations avec un degré élevé d’incertitude et de complexité.

Indépendance :* Donne l’exemple lors des changements et défis stratégiques.
* Il les considère comme des opportunités.
* En cas de pression, il s’en tient à ses convictions personnelles lorsqu’il doit faire face à la critique ou lorsqu’une pression est exercée pour inciter à une adaptation.
* Ose se montrer vulnérable et prend des risques.
 |

**Conseils de développement**

Planifier, organiser et coordonner :

* Beaucoup de formations existent dans le domaine de la planification et de l’organisation. Par exemple : la gestion du temps.
* Tâchez de planifier votre travail par blocs et ne vous laissez pas dévier par des facteurs externes. En début de journée ou de semaine, dressez une liste d’objectifs réalisables, fixez des priorités et veillez ensuite à traiter chaque objectif séparément.

Analyser :

* Un certain degré d’intelligence est requis pour développer la réflexion analytique.
* Plus le niveau d’intelligence est élevé, plus il peut être développé.
* Toutefois, il est possible qu’en dépit de l’intelligence existante, trop peu de temps et d’attention soient accordés à la récolte d’informations, à l’établissement des liens, à la recherche de causes, etc., pour différentes raisons, telles que le trop grand empressement, la nature fortement intuitive ou une multitude de détails. Ces obstacles doivent être résolus.
* Il peut être utile d’évaluer votre intuition, puisqu’une bonne intuition cadre avec les faits ! Examinez tranquillement la situation en détail et demandez éventuellement de l’aide pour les détails. Continuez à chercher des puzzles pleins d’esprit (réels ou sous forme de jeu), qui vous incitent à vous approfondir et à vous analyser.
* Exercez-vous à poser des questions ou à interroger sur le fond d’un sujet.

Résoudre des problèmes :

* Comprendre les intérêts sous-jacents, les sensibilités et les différents styles permet de désamorcer les conflits.
* Comprendre les blocages intérieurs lorsqu’il s’agit d’affronter un problème permet de développer cette compétence.

Evaluer :

* Pour de nombreuses personnes, cela peut être une révélation de savoir qu’*avoir raison* est un énorme piège : il incite à trop chercher la confrontation et le fait d’avoir raison justifie cette confrontation. En réalité, votre raison n’est que votre ressenti d’une réalité complexe. Les techniques de discussion à apprendre ici sont : poser des questions approfondies sur les intérêts et les sentiments sous-jacents, exprimer ses propres sentiments, donner un feed-back constructif, même s’il s’agit d’un comportement que l’on n’a pas apprécié.
* Reportez votre jugement.
* Expliquez vos décisions principales à vos collègues.
* Etayez votre opinion par des informations fiables.
* Utilisez des informateurs.

Indépendance :

* Une grande mobilisation permet de développer cette compétence.
* Le coaching est une bonne méthode pour développer l’indépendance.
* Expérimentez le nouveau comportement et réfléchissez sur ce point avec votre coach.

**Convictions utiles**

Planifier, organiser et coordonner :

* Les choses ne se font pas seules.
* Bien planifier c’est la moitié du travail.
* Il est utile de fixer des objectifs.
* Réfléchir avant d'agir.
* Une bonne planification et le souci de progresser vous permettront finalement de fonctionner plus efficacement.
* Penser de manière structurée et systématique vous permettra d’atteindre vos objectifs.
* Un bon planning vous permet de ne pas avoir de surprises.

Analyser :

* Plus de temps pour l’analyse signifie des décisions de meilleure qualité.
* Des décisions dûment réfléchies préviennent les erreurs inutiles.
* La pensée analytique est facile à apprendre.
* La réflexion analytique offre une plus grande marge de créativité.
* La connaissance des faits est parfois plus importante que l’intuition.

Résoudre des problèmes :

* Vous résoudrez les problèmes en changeant d’avis sur ce que signifie ‘gagner’ ou ‘perdre’.
* Chacun doit mettre de l’eau dans son vin pour résoudre les problèmes.
* Avoir confiance dans un bon déroulement et vouloir regarder sous un autre angle vous aide à résoudre les problèmes.
* Avec de la volonté, tout est possible.

Evaluer :

* Le jugement est une question de bon sens.
* Si vous alignez tous les faits, vous arriverez à un bon jugement.
* Il est moins difficile de se faire une opinion qu’il n’y parait.
* L’expérience vous aide à vous forger une bonne opinion.
* Un bon jugement tient compte des intérêts de chacun.

Indépendance :

* L’indépendance renforce votre dignité.
* Si vous ne dites pas ce que vous pensez, vous le regretterez plus tard.
* Mieux vaut être ouvert et sincère qu’accommodant et injuste.
* Etre indépendant vous permet de savoir clairement qui vous êtes.
* L’indépendance est source de clarté.

**Convictions parasites**

Planifier, organiser et coordonner :

* Improviser est mieux que planifier.
* L’on ne peut pas planifier l’avenir.
* Le planning c’est bien, la flexibilité c’est mieux.
* Le chaos est la réalité quotidienne.
* Le planning tue la créativité.

Analyser :

* Une bonne analyse se fait au prix de la vitesse.
* Je me fie à mon sentiment.
* La pensée analytique doit être innée, pas acquise.
* La pensée analytique freine ma créativité.
* La pensée analytique est trop distante et tue l’intuition.
* Il s’agit toujours d’objectivité et de faits, pas d’émotions.

Résoudre des problèmes :

* Si vous mettez en avant les problèmes, vous gâchez les relations pour toujours.
* Certaines contradictions sont insurmontables.
* Il y a toujours des gagnants et des perdants.
* Finalement, tout tourne autour des émotions et du ressenti, pas des faits.

Evaluer :

* Il y a tant de facteurs d’influence que l’on ne peut jamais aboutir à un bon jugement.
* Je sais rapidement de quoi il retourne, je ne dois pas y réfléchir longtemps.
* Le jugement est une affaire de tribunal.
* Qui suis-je pour juger les autres ?

Indépendance :

* Si vous prenez des risques, vous êtes fichu.
* S’adapter permet d’obtenir plus qu’en faisant cavalier seul.
* L’indépendance rend vulnérable.
* Votre avis n’est pas toujours apprécié.
* Je suis un suiveur, pas un meneur.

|  |
| --- |
| **Conscience de la qualité et de la sécurité** |
|  |
| **Synonymes**: solidité, niveau, fonction, mesure, grade, niveau, garantie. |
| **Description**: Veiller à ce que son travail présente une qualité constante, même au niveau des détails. Corriger les erreurs dans son travail afin d’aboutir à un résultat adéquat. Contrôler si son travail répond aux normes de qualité fixées. Se fixer des exigences élevées et tâcher de les atteindre. Veiller à la qualité des produits/services fournis. Penser, agir et interagir de manière axée sur la sécurité, et mettre l’accent sur la sécurité. |
| Niveau 1 | * Veille à ce que son travail présente une qualité constante, même au niveau des détails.
* Corrige les erreurs dans son travail, afin de fournir un résultat adéquat.
* Vérifie si son travail répond aux normes de qualité fixées.
* Connaît les prescriptions de sécurité et utilise du matériel, des produits et des machines de manière sécurisée.
* Traite une mission claire selon les prescriptions de sécurité.
* Remarque les situations dangereuses et intervient le cas échéant.
* Utilise les machines, appareils, outils, moyens de transport et substances dangereuses de manière correcte et sécurisé.
* Utilise la tenue de protection et les autres moyens de prévention.
* Applique les techniques de levage adéquates.
* Veille à la sécurité d’autrui.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | * Se fixe des exigences élevées et tâche de les atteindre.
* Corrige les résultats qui ne répondent pas aux normes.
* Offre une solution dans des situations de risque concrètes.
* Evalue les risques spécifiques de certaines situations/missions et agit en ce sens.
* Formule des propositions visant à maîtriser les risques.
* Surveille et contrôle l’application des prescriptions de sécurité et corrige le cas échéant.
* Fournit des informations aux collaborateurs directs au sujet des prescriptions de sécurité.
* Incite les collaborateurs directs à utiliser correctement et en toute sécurité le matériel/les produits/les machines.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | * Dans ses actes, il maintient un équilibre entre qualité et vitesse.
* Veille à la qualité de l’ensemble des services prestés.
* Adapte l’organisation du travail, la répartition des tâches ou la méthode de travail afin de prévenir les risques.
* Met en œuvre les prescriptions légales au sein de l’organisation.
* Développe un système de maîtrise des risques.
* Analyse les situations, les méthodes, moyens de travail, événements (accidents, incidents) en vue d’instaurer une approche préventive globale.
* Informe, motive, sensibilise et convainc les collaborateurs à respecter les prescriptions de sécurité et à agir en veillant à la sécurité.
* Montre l’exemple.
 |

**Conseils de développement**

* La pression externe sous la forme de procédures, règles et contrôles peuvent vous inciter à être davantage orienté vers la sécurité. Il revient donc au manager de faire savoir aux collaborateurs pourquoi la qualité est si importante et à ancrer cette valeur au sein de l’organisation à une place stratégique.
* Si vous êtes davantage orienté vers les résultats que vers la qualité, voyez comment la qualité de votre travail peut contribuer à engranger des résultats.
* Demandez aux collègues qui sont plus axés sur la qualité ce qu’ils font pour veiller à la qualité de leur travail.
* Quels instruments utilisent-ils et pourquoi accordent-ils une place si importante à la qualité ?
* Osez dire « non » si la sécurité est mise en péril.
* Réalisez que la sécurité est une stratégie à long terme qui paie.
* Prenez le temps de faire les choses et en veillant à la qualité et à la sécurité.

**Convictions utiles**

* La qualité prime sur la quantité.
* En veillant à la qualité, vous montrez que l’on peut compter sur vous.
* Avec la sécurité, vous avez toujours le dernier mot.
* Vous pouvez vous distinguer grâce à la qualité et à la sécurité.
* La qualité et la sécurité vous permettent de bâtir votre réputation et obtenir des résultats.
* Respecter la qualité et la sécurité suscite la confiance.

**Convictions parasites**

* La vitesse prime sur la qualité.
* La qualité est (trop) coûteuse.
* La qualité est une valeur obsolète dans la société actuelle où tout est jetable.
* Le client n’attend pas toujours de la qualité.

|  |
| --- |
| **Instructions et pédagogie** |
|  |
| **Synonymes** : Donner des ordres, donner des explications, donner cours, exercices, accompagner  |
| **Description** : accompagne les processus d’apprentissage et de développement, intervient en tant qu’expert pédagogue et de spécialité, et en tant que membre d’une équipe de formation au sein de la zone |
| Niveau 1 | * Est responsable de la mise à disposition de matériel de cours de qualité.
* Dispense des cours clairs.
* Exerce activement ses compétences.
* Evalue systématiquement l’avancement des participants.
* Utilise des supports d’apprentissage divers (cours écrit, PP, exercices, etc.).
* Assure l’administration correcte du cours.
* Est capable d’utiliser Office, internet et l’e-mail.
* Tient à niveau ses propres connaissances spécifiques.
* Maîtrise les connaissances de base, conformément à la mission pédagogique.
* Fournit un feedback clair aux participants.
* Répond aux questions des participants, éventuellement après avoir effectué des recherches.
 |
|  |  |
| Niveau 2 | * Instaure un climat de travail structuré (gestion de classe).
* Crée un climat de travail et d’apprentissage positif.
* Est capable de motiver les participants.
* Aborde de manière adéquate la culture des services d’incendie des professionnels et des volontaires.
* Tient à niveau ses connaissances et compétences pédagogiques.
* Développe de nouvelles idées et introduit de nouvelles formes de travail.
* S’interroge sur son propre fonctionnement et le corrige si nécessaire.
* Met en œuvre des accents novateurs à partir des services d’incendie.
* Est un membre actif des réunions relatives à la formation.
 |
|  |  |
| Niveau 3 | * Veille à la cohérence et à la continuité entre les différents cours et modules (regarde au-delà de son propre cours).
* Collabore à la rédaction et à l’actualisation d’un plan commun, conformément aux profils professionnels et de formation.
* Est capable d’enthousiasmer les participants.
* Agit comme expert au niveau du contenu.
* Agit comme expert didactique.
* Est à même de faire face aux situations de formation complexes (grands groupes, groupes hétérogènes).
 |