

## **CIRCULAIRE MINISTERIELLE DU 8 OCTOBRE 2016 RELATIVE A L'EVALUATION DES MEMBRES OPERATIONNELS DES ZONES DE SECOURS. (M.B. 24.11.2016)**

Aux présidents des zones de secours et des prézones  
Madame, Monsieur la/le Président(e) des zones de secours,

La présente circulaire est destinée aux zones de secours telles que prévues à l'article 14 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile (ci-après dénommée la loi du 15 mai 2007) et au Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour l'application de la présente circulaire, font partie des membres opérationnels de la zone de secours les pompiers professionnels, les pompiers volontaires ainsi que les ambulanciers volontaires et professionnels non-pompiers.

La présente circulaire ne concerne pas :

- l'évaluation des pompiers stagiaires, régie par les articles 44 à 50, 61 à 66, 76 à 83 et 98 à 105 de l'arrêté royal du 19 avril 2014 relatif au statut administratif du personnel opérationnel des zones de secours (ci-après dénommé AR du 19 avril 2014);
- l'évaluation des ambulanciers stagiaires, régie par les articles 17 à 23, et 34 à 39 de l'arrêté royal du 23 août 2014 relatif au statut administratif du personnel ambulancier non-pompier des zones de secours (ci-après dénommé AR du 23 août 2014);
- l'évaluation du commandant de zone, régie par les articles 115 et 116 de la loi du 15 mai 2007 et les articles 8 à 12 de l'arrêté royal du 26 mars 2014 fixant le profil de fonction du commandant d'une zone de secours et les modalités de sa sélection et de son évaluation.

De plus amples explications au sujet des stages et des évaluations des stagiaires sont fournies dans le syllabus EVAL.

### **1. Introduction**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (ou au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2016), les services communaux d'incendie sont passés définitivement à une nouvelle structure : la zone de secours. Parallèlement à cette transformation administrative et à ses conséquences, différents arrêtés royaux donnant forme au statut des membres opérationnels des zones de secours sont également entrés en vigueur.

L'AR du 19 avril 2014 contient notamment des dispositions relatives à l'évaluation et au dossier d'évaluation.

Etant donné que l'évaluation représente une partie essentielle de la carrière de chaque membre opérationnel des zones de secours, j'estime opportun de donner quelques directives pouvant être utilisées par la zone comme règles de bonne pratique.

En attendant l'entrée en vigueur de la nouvelle manière d'évaluer, les membres du personnel qui assureront les évaluations suivront la formation nécessaire à cet effet. Les zones sont tenues d'informer en détail leur personnel de la manière dont la nouvelle méthodologie d'évaluation fonctionne et sera appliquée dans la zone. Pour ce faire, les modèles et textes mis à disposition par le KCCE peuvent être utilisés.

Les informations nécessaires relatives à l'évaluation sont de préférence également reprises dans la politique d'accueil, comme partie de la politique du bien-être.

### **2. Base légale**

L'article 154 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit que l'évaluation s'effectue sur la base d'un dossier d'évaluation individuel, qui se compose de différents documents :

- La description de fonction, telle que fixée dans l'arrêté ministériel du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction du personnel opérationnel des zones de secours
- Le rapport de l'entretien de fonction
- Les documents portant sur les constatations et appréciations favorables ou défavorables



- Le rapport de l'entretien d'évaluation tel que fixé dans l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Ces documents peuvent être gérés numériquement, à condition que la zone puisse offrir les garanties nécessaires en matière de signature électronique.

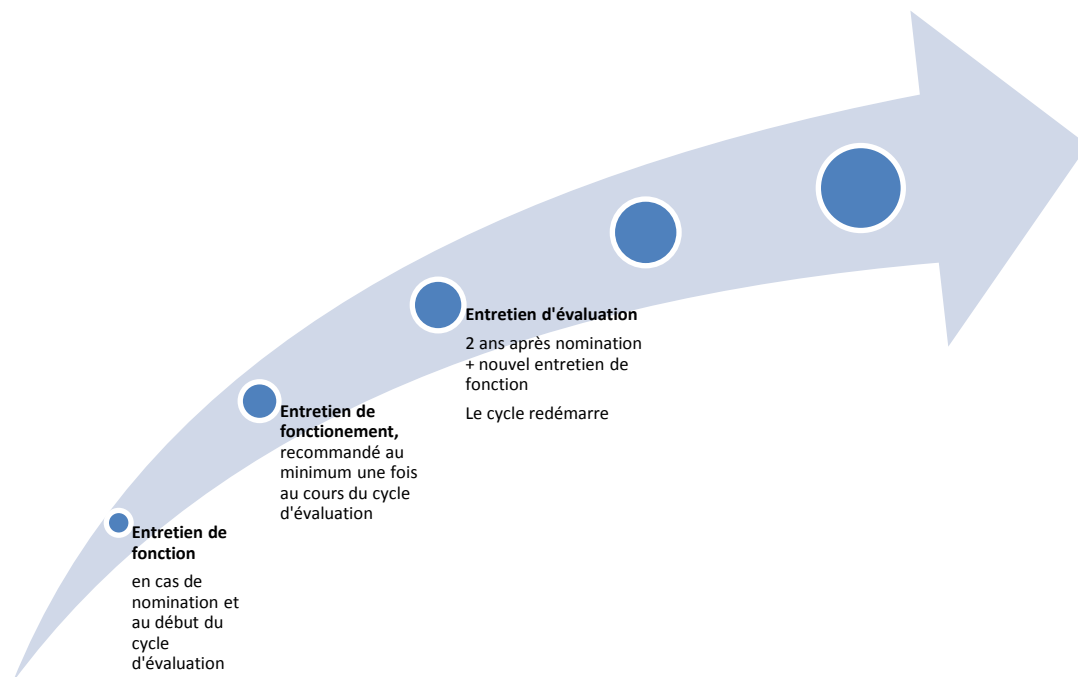
Les descriptions de fonction constituent donc le point de départ de la procédure d'évaluation, l'entretien d'évaluation représentant quant à lui le point final. L'entretien de fonction avec le planning du cycle n+1 a lieu dans le prolongement de l'entretien d'évaluation du cycle n. Entre les deux, il y a encore d'autres moments importants, à savoir l'(es) entretien(s) de fonctionnement.

La présente circulaire entend clarifier le cycle d'évaluation, tout en proposant des modèles pour les rapports des entretiens de fonction et de fonctionnement. Il importe, en effet, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur, de disposer des connaissances et des outils nécessaires pour ce processus important, de sorte que l'ensemble puisse être manipulé comme un tout cohérent.

### 3. Le cycle de l'évaluation

En vertu de l'article 152 de l'AR du 19 avril 2014, "l'évaluation a pour but de stimuler la communication entre l'évalué et l'évaluateur, de promouvoir le développement des compétences du membre du personnel et d'atteindre les objectifs du service."

Ce processus constructif et valorisant se déroule selon les étapes suivantes :



#### 3.1. L'entretien de fonction

Au début de chaque période d'évaluation, un entretien de fonction a lieu entre le membre du personnel et le supérieur fonctionnel (art. 157-158 de l'AR du 19 avril 2014). Le supérieur fonctionnel assure l'autorité directe sur une ou plusieurs personnes et est lui-même sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique. Dans la pratique il doit pouvoir juger du fonctionnement d'un membre du personnel. Lors de cet entretien, les objectifs et les éléments sur lesquels le collaborateur sera évalué sont examinés. La base est composée de la/des description(s) de fonction, telles qu'elles sont reprises dans l'arrêté ministériel du 8 octobre 2016. Le supérieur fonctionnel peut concrétiser, dans les descriptions de fonction, les tâches que le membre du personnel devra assumer concrètement et les normes qui s'appliqueront en matière de compétences techniques.

L'entretien de fonction comporte également un entretien de planification. Des objectifs concrets, liés aux compétences des fonctions, peuvent dès lors être convenus. Par exemple, un supérieur fonctionnel peut, dans le cadre de la compétence « Loyauté », convenir avec ses membres du personnel de manières de travailler permettant de réduire les coûts, ou accorder une attention



particulière à la diversité dans le cadre des compétences relationnelles. Par ailleurs, l'entretien de fonction comporte un plan de développement qui peut inclure un planning des formations continues.

L'entretien de fonction concerne toutes les fonctions assumées par le collaborateur. Cet entretien précise les attentes du collaborateur, de l'évaluateur et de l'organisation. Il y a lieu de tenir compte du nombre de fonctions assurées par le membre du personnel. En fonction du plan du personnel et de l'organisation de la zone, ce nombre peut être plus ou moins important. Si le membre du personnel assume de nombreuses fonctions, le supérieur fonctionnel doit, lors de la formulation des objectifs, tenir compte de cette polyvalence et du nombre d'heures de travail que l'on consacre par fonction. Par apposition à quelqu'un qui ne combine qu'une ou deux fonctions, il est possible d'avoir un niveau d'exigence inférieur pour une personne qui doit assumer de nombreuses fonctions étant donné qu'elle disposera de moins de temps pour exercer chacune.

Le supérieur fonctionnel établit un rapport relatif à cet entretien dans les quinze jours calendrier de l'entretien. Le collaborateur peut ajouter ses remarques et signe `pour réception'.<sup>(1)</sup>

Un modèle de ce rapport est joint à l'annexe 1 à la présente circulaire.

### **3.2. L'entretien de fonctionnement**

L'article 160 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit qu'à la demande de l'évalué ou de l'évaluateur, un entretien de fonctionnement entre l'évalué et l'évaluateur peut avoir lieu au cours de la période d'évaluation. Etant donné que cet entretien est considéré comme un moment de coaching et de développement pour le membre du personnel, il est fortement recommandé de planifier un entretien de fonctionnement pour chaque cycle d'évaluation. Cet entretien permet également au supérieur fonctionnel d'assurer un suivi minutieux de la situation. Cet entretien peut donc constituer une valeur ajoutée pour le collaborateur.

Au cours de cet entretien, il peut notamment être question du fonctionnement du membre du personnel, des problèmes éventuels, des entraves pour atteindre ses objectifs, de son développement et de sa carrière.

Deux semaines au préalable, le chef fonctionnel et le membre du personnel devraient échanger un ordre du jour.

Le but de cet entretien est d'améliorer le fonctionnement du membre du personnel. A cet égard, le chef fonctionnel et le membre du personnel sont des interlocuteurs équivalents. Le membre du personnel a donc le plus souvent la parole.

Cet entretien de fonctionnement a lieu à mi-parcours de la période d'évaluation. Un rapport de cet entretien est élaboré et reprend les objectifs éventuellement modifiés ainsi que les accords conclus. Le membre du personnel signe ensuite `pour réception'.<sup>(2)</sup>

Un modèle de ce rapport est joint en annexe 2 de la présente circulaire.

En marge de l'entretien de fonctionnement et de l'entretien d'évaluation, de l'attention peut également être réservée aux talents du membre du personnel, qui ne sont pas nécessairement abordés au cours de l'entretien de fonction, mais qui peuvent malgré tout représenter une valeur ajoutée pour l'organisation.

Au cours de la période d'évaluation, le chef fonctionnel et le collaborateur peuvent ajouter plusieurs constatations et évaluations au dossier d'évaluation. Cet entretien de fonctionnement ponctuel peut avoir lieu à tout moment et après certains événements. Ces événements peuvent être aussi bien positifs que négatifs.

Les évaluations et les constatations ne peuvent être jointes au dossier d'évaluation que si elles ont été examinées par le chef fonctionnel et le collaborateur. Le membre du personnel signe alors `pour réception'.<sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> Si le membre du personnel refuse de signer, même "pour réception" (donc pas "pour accord"), il est préférable que ce document soit envoyé au membre du personnel par lettre recommandée. Le fait de "signer pour réception" ne signifie en aucun cas qu'il n'y aura pas de possibilité de recours plus tard.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem



### 3.3. L'entretien d'évaluation

Au cours de cet entretien, l'évaluation du membre du personnel est réalisée par le chef. L'évaluation se base sur un dossier d'évaluation individuel, reprenant les documents suivants :

- La description de fonction
- Le rapport de l'entretien de fonction (voir 3.1)
- Les documents relatifs aux constatations et évaluations favorables ou défavorables (voir 3.4.)

Il peut être complété par les documents suivants :

- Le rapport d'un éventuel entretien de fonctionnement (voir 3.2)
- Le rapport de l'entretien d'évaluation précédent

Le modèle du rapport de l'entretien d'évaluation est fixé par l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Onze points d'évaluation sont examinés dans ce rapport.

Pour compléter les 9 premiers points d'évaluation (loyauté, sens du devoir, intégrité, compétences personnelles, relationnelles, orientées vers les tâches, management, qualité et sécurité, instructions et pédagogie), il y a lieu de tenir compte du dictionnaire des compétences et de la matrice des compétences.

Dans le dictionnaire des compétences, joint à l'annexe 3, trois niveaux sont systématiquement formulés par compétence comportementale.

La matrice des compétences, jointe à l'annexe 4, précise le niveau de compétence applicable par fonction.

Les zones doivent développer une politique zonale relative aux compétences techniques : aptitude physique, accréditation pour le port de la protection respiratoire, formation permanente/continue, etc (point d'évaluation 10), afin d'instaurer un critère par rapport auquel les compétences peuvent être évaluées et permettre aux membres du personnel de développer/entretenir leurs compétences. Si tel n'est pas le cas, les membres du personnel ne peuvent pas être évalués en la matière et la mention « pas d'application » doit être complétée. La disponibilité (point d'évaluation 11) doit être évaluée en fonction des règles fixées dans le règlement d'ordre intérieur.<sup>(4)</sup> Il peut s'agir tant d'un certain pourcentage de disponibilité que de la mesure dans laquelle la personne qui s'est déclarée disponible se présente effectivement en cas d'appel.

Si le membre du personnel obtient un score négatif au point d'évaluation 10 ou 11, la conclusion de l'ensemble de l'évaluation ne peut être que « à améliorer » ou « insatisfaisant ».

Il y a lieu de souligner que lors de l'évaluation d'un membre du personnel professionnel du cadre de base ou moyen, il faut noter "pas d'application" au point 11. Tel est également le cas au point d'évaluation 10, par exemple lorsqu'un membre du personnel est affecté à une fonction administrative ou lorsqu'il s'agit d'un ambulancier non-pompier. Dans tous les cas, des compétences techniques spécifiques peuvent être ajoutées à la catégorie "autres".

A l'instar de l'entretien de fonction, lors de l'entretien d'évaluation, il y a lieu de tenir également compte du nombre de fonctions assumées par le membre du personnel. Lors de l'évaluation d'un membre du personnel assumant de nombreuses fonctions, il convient de tenir compte de cette polyvalence.

En cas d'absence de longue durée (maladie, interruption de carrière, par exemple), il est possible que certains points ne puissent pas être évalués. Cela peut être motivé ainsi dans l'espace prévu au bas de la grille d'évaluation. Dans cette grille, il y aura alors lieu de compléter « pas d'application ». Si la totalité des périodes d'absences excède la moitié de la durée du cycle d'évaluation minimal, le supérieur fonctionnel doit constater qu'il est impossible de faire l'évaluation. Un membre du personnel disposant d'une mention « satisfaisant », « bien » ou « très bien » est dans ce cas après une absence d'au moins 9 mois; un membre du personnel disposant d'une mention « à améliorer » ou « insatisfaisant » est dans ce cas après une absence d'au moins 4,5 mois. Le membre du personnel conserve le résultat de son évaluation précédente. Il n'y a donc pas de mention pour la période d'absence précitée. Dans le mois après l'absence, il faut organiser un nouvel entretien de fonction pour commencer un nouveau cycle d'évaluation.

---

<sup>4</sup> Voir aussi: Circulaire ministérielle du 22 avril 2014 relative à l'organisation de la disponibilité des volontaires des services publics d'incendie.



La conclusion de l'évaluation est l'attribution de la mention 'très bien', 'bien', 'satisfaisant', 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', étant donné qu'une motivation de cette mention est indispensable.

En cas de mention 'satisfaisant', 'bien' ou 'très bien' l'entretien d'évaluation a lieu tous les deux ans (minimum après 18 mois et maximum après 24 mois). Si le résultat de l'évaluation est 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', l'entretien a une nouvelle fois lieu après un an (minimum après 9 mois et maximum après 12 mois). En cas de mention 'insatisfaisant', il est préférable d'intégrer un plan d'action dans le rapport. Ici aussi, il est conseillé de planifier un entretien de fonctionnement entre deux évaluations.

Le rapport est envoyé dans les quinze jours calendrier au membre du personnel, qui signe alors 'pour réception'.<sup>(5)</sup>

Le membre du personnel peut introduire un recours contre de la conclusion de l'évaluation dans un délai de 10 jours ouvrables à partir de la notification du rapport d'évaluation. Cette procédure de recours est décrite au Titre 3 du Livre 7 de l'AR du 19 avril 2014 (articles 165 à 168).

### 3.4. Les évaluateurs

Au cours de ce cycle, l'évaluateur est le chef fonctionnel. Il est recommandé qu'il soit:

- Pour l'évaluation d'un membre du cadre de base (sapeur-pompier et caporal) : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de sergent
- Pour l'évaluation d'un membre d'un sergent : un membre du personnel revêtu au minimum du grade d'adjutant
- Pour l'évaluation d'un adjudant : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de lieutenant
- Pour l'évaluation d'un lieutenant: un membre du personnel revêtu au minimum du grade de capitaine
- Pour l'évaluation d'un capitaine: un membre du personnel revêtu au minimum du grade de major
- Pour l'évaluation d'un major ou colonel : le commandant de zone
- Pour le commandant de zone : le collège, sur base de l'avis de la commission d'évaluation telle que prévue aux articles 115 - 116 de la loi du 15 mai 2007 et à l'arrêté royal précité du 26 mars 2014
- Pour le secouriste-ambulancier (non-pompier) : un membre du personnel revêtu du grade de coordinateur secouriste-ambulancier et qui exerce la fonction ou, à défaut, le commandant de zone ou son délégué
- Pour le coordinateur secouriste-ambulancier (non-pompier) : le commandant de zone ou son délégué

Un gardien du processus est nommé pour l'ensemble du projet dans la zone. Cette fonction peut être assurée par un membre du personnel professionnel revêtu au minimum du grade de capitaine, mais peut également être assurée par un responsable du service Ressources humaines de la zone de secours. Ce gardien du processus peut aider à compléter les documents relatifs à l'évaluation, à tenir à jour les dossiers d'évaluation, le timing des différents entretiens, etc. et veiller ainsi à l'uniformité et au contrôle du processus.

Au préalable, l'évaluateur et le gardien du processus suivront la formation leur permettant de mener les différents entretiens du cycle d'évaluation et de s'exercer aux méthodes et techniques utilisées. Une formation de suivi (dans le cadre de la formation continue) est également très souhaitable, notamment pour développer un 'sentiment de norme' commun.

Les formations pour les évaluateurs sont prévues dans les formations de base « brevet MO1 » et « brevet OFF2 », mais peuvent être également suivies en qualité de certificat de module dans le cadre de la formation continue. Au niveau du sapeur-pompier, une information concernant le cycle d'évaluation est prévue dans la formation de base (brevet BO1). Pour les membres du personnel qui sont actuellement en service, des sessions d'information doivent être organisées par la zone.

---

<sup>5</sup> Idem























- \* Prend en considération ses propres expériences.
- \* Reconnaît les points d'amélioration et améliore son comportement dans des situations ultérieures.
- \* Connaît ses propres processus d'apprentissage.
- \* Reconnaît les facteurs favorisant l'apprentissage.
- \* Reconnaît les facteurs qui entravent l'apprentissage.
- \* Etablit son plan de développement personnel avec des objectifs à plus long terme.
- \* Entreprend des actions ciblées.

Flexibilité :

- \* En cas de risque ou de problèmes, change son style comportemental afin d'atteindre l'objectif fixé.
- \* Varie son style comportemental en fonction de la situation.
- \* 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.

<b>Compétences relationnelles</b>	
<b>Empathie, communication, collaboration</b>	
<b>Synonymes :</b>  <u>Empathie :</u> Sentir, compatir, ressentir  <u>Communication :</u> transfert d'informations, concertation, échange d'idées  <u>Collaboration :</u> faire ensemble, coopérer, empathie	
<b>Description :</b>  <u>Empathie :</u> Se mettre à la place d'autrui et être conscient de l'influence de ses actes.  <u>Communication :</u> 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.  <u>Collaboration :</u> 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	<u>Empathie :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Influence la discussion et l'ambiance en mettant des mots sur les sentiments.</li><li>- Oriente la discussion dans la bonne direction et maintient une bonne relation.</li><li>- Montre de l'intérêt, écoute attentivement, pose des questions, tient compte de ses émotions et de celles des autres et y réfléchit.</li></ul> <u>Communication :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Communique ouvertement et ose aborder librement ses questions, préoccupations et points d'apprentissage.</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Pose des questions ouvertes et questionne à fond.</li> <li>- Donne un feed-back lorsqu'il y est invité.</li> </ul> <p><u>Collaboration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribue à l'objectif commun.</li> <li>- Respecte les engagements.</li> <li>- Informe son réseau de ses activités.</li> <li>- Se tient informé des activités de son réseau.</li> <li>- Montre de l'intérêt envers les collègues.</li> <li>- Aide ses collègues à leur demande.</li> <li>- Demande l'avis des collègues.</li> </ul>
Niveau 2	<p><u>Empathie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est visiblement disponible et présent en tant que leader et/ou expert.</li> <li>- Dans ce contexte, se trouve au bon endroit au bon moment .</li> <li>- Stimule et aide les autres à aborder les sentiments.</li> <li>- Laisse une marge pour l'émotion dans l'organisation et rétablit le calme lorsque les émotions risquent de prendre le dessus.</li> <li>- S'intéresse au développement et à la contribution des autres.</li> <li>- Se montre critique sur la base d'une attitude de compréhension.</li> <li>- Se montre attentif aux sensibilités par rapport à son propre comportement.</li> </ul> <p><u>Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formule des questions complexes et des 'mauvais messages' de manière claire, univoque et structurée.</li> <li>- Fournit des prestations cohérentes aux services de secours.</li> <li>- Maintient des contacts à différents niveaux, compte tenu de l'évolution des besoins et des intérêts.</li> <li>- Reconnaît les oppositions et choisit le moyen de communication adéquat.</li> <li>- Prend l'initiative et dirige les discussions.</li> <li>- Tient compte de l'influence de ses propos.</li> <li>- Rédige des documents internes et des documents à usage externe</li> </ul> <p><u>Collaboration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange des informations et idées, et donne et demande des réactions.</li> <li>- Offre son aide sur demande mais aussi sans et sollicite lui-même de l'aide.</li> <li>- Etablit des accords prêts (et de préférence mesurables).</li> <li>- Fait des concessions pour aboutir à un objectif ou un résultat commun.</li> <li>- Adapte ses idées et/ou actes sur la base des avis d'autrui.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Empathie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaure la sécurité dans l'organisation, ce qui incite les autres à oser s'exprimer.</li> <li>• Incite les collaborateurs à avoir un comportement authentique.</li> <li>• Discerne les rôles et les positions et les respecte en y impliquant d'autres personnes sans aller vers le conflit.</li> <li>• Change de style et/ou de comportement afin de conscientiser autrui ou rompre/renforcer certains modèles de comportement.</li> </ul> <p><u>Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mène des discussions complexes avec des personnes au niveau stratégique sur des sujets sensibles avec des intérêts contraires.</li> <li>• Reconnaît les intérêts personnels et choisit une manière adéquate d'influencer autrui.</li> <li>• Applique effectivement différents styles d'influence.</li> </ul>



- 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 :

- Instaure 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 : renouvellement

Orientation vers les résultats : produit, rendement

Dynamisme : persévérance, énergie, feu, envie de travailler

Soin : précision, scrupuleux, soigneux

Commandement : 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	<p><u>Innovation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagine des nouvelles idées pas évidentes, pour de nouvelles méthodes et méthodes de travail</li> <li>- En cas d'obstacles, prend de nouvelles voies ou imagine de nouvelles solutions.</li> <li>- Réagit aux changements avec de nouvelles idées et approches.</li> </ul> <p><u>Orientation vers les résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compose des objectifs mesurables et faisables, et établit des accords clairs sur la qualité, les moyens et les délais souhaités.</li> <li>- Fixe les priorités et respecte les accords conclus.</li> <li>- Rend visibles les résultats de son travail et communique à ce sujet ; se concerte à temps sur les points problématiques.</li> <li>- Evalue entre-temps si les activités correspondent au résultat à atteindre.</li> </ul> <p><u>Dynamisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait preuve de courage dans des situations difficiles, prend des risques justifiés.</li> <li>- Prend des décisions sur base d'informations pertinentes et de faits clairs, où les conséquences des décisions sont prévisibles.</li> <li>- Prend et motive les décisions dans son domaine d'activités.</li> <li>- Défend les choix opérés.</li> </ul> <p><u>Soin :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournit un travail correct</li> <li>- Fournit un travail complet</li> <li>- A le souci du détail</li> <li>- Travaille bien même sous la pression</li> </ul> <p><u>Commandement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprime ses idées et les évalue.</li> <li>- Improvise lorsque les informations sont insuffisantes ou floues.</li> <li>- Est ouvert aux questions, inspire la confiance et motive les autres</li> </ul>
Niveau 2	<p><u>Innovation :</u></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimule la pensée et les actes créatifs.</li> <li>- Réagit proactivement aux problèmes éventuels dans un environnement complexe et propose des solutions alternatives.</li> <li>- Fait preuve d'assertivité.</li> <li>- Improvise dans des situations complexes.</li> </ul> <p><u>Orientation vers les résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédige un plan d'action et y désigne les aspects relatifs à la gestion.</li> <li>- Évalue l'état d'avancement des activités, corrige et surveille le processus.</li> <li>- 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.</li> </ul> <p><u>Dynamisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend des décisions sur la base d'informations factuelles.</li> <li>- Règle les problèmes, également dans des situations incertaines.</li> <li>- Motive la décision prise en vue de la faire accepter par les intéressés.</li> <li>- Reste tenace et fait preuve d'audace dans des situations incertaines et/ou pénibles.</li> </ul> <p><u>Soin :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimule les autres dans le cadre du travail.</li> <li>- Améliore la qualité du travail au sein de sa propre partie d'organisation.</li> <li>- S'écarte des procédures, règles et directives afin de prévenir les erreurs ou d'améliorer la qualité du travail.</li> </ul> <p><u>Commandement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laisse une marge pour influencer les décisions par ses propres ambitions, afin de susciter une implication et une inspiration à cet effet.</li> <li>- Répartit les activités de manière à ce qu'elles s'alignent sur les talents et les ambitions du personnel.</li> <li>- Teste la qualité du résultat.</li> <li>- Prend « naturellement » l'initiative, implique et motive les autres pour la réalisation des objectifs communs.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Innovation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initie de nouvelles procédures, règles et accords et améliore ceux déjà en vigueur.</li> <li>- Encourage les autres à travailler selon des procédures, règles et directives déterminées</li> <li>- Coordonne et corrige les travaux de plusieurs personnes et/ou services, afin de prévenir les erreurs et améliorer la qualité.</li> <li>- Peut adopter une attitude critique à l'égard des communications et/ou informations.</li> <li>- Développe des idées et des perspectives nouvelles et originales ayant un effet sur un cadre large.</li> <li>- Approche les problèmes sous un autre angle.</li> <li>- Se détache des cadres de réflexion existants et met en avant de nouvelles voies capables de fournir de nouvelles pistes de solutions.</li> </ul> <p><u>Orientation vers les résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixe des objectifs mesurables et stratégiques et définit les résultats à plus long terme.</li> <li>- Etablit clairement les conditions nécessaires pour atteindre ces résultats et les respecte.</li> <li>- Veille à instaurer des structures, une répartition des tâches et des procédures claires, stimulant la contribution effective et efficace des collaborateurs.</li> </ul>



- 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.

<b>Management</b>	
<b>Planifier, organiser et coordonner, analyser, résoudre des problèmes, évaluer, indépendance</b>	
<p><b>Synonymes :</b> 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, éprouver, décortiquer, dilemme, cas, obstacle, question, difficulté, cas problématique</p>	
<p><b>Description :</b> <u>Planifier, organiser et coordonner :</u> 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.</p> <p><u>Analyser :</u> 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.</p> <p><u>Résoudre des problèmes :</u> Signaler les problèmes et/ou points « chauds » (potentiels) et les résoudre seul ou en collaboration avec d'autres.</p> <p><u>Evaluer :</u> Sur la base des informations et expériences disponibles, et en tenant compte des valeurs et normes établies, aboutir à un avis reconnu comme valable.</p> <p><u>Indépendance :</u> 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.</p>	
Niveau 1	<p><u>Planifier, organiser et coordonner :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Travailler de manière ordonnée et systématique selon un planning prédéfini.</li><li>- Etablir un aperçu de ses activités ; évaluer ses progrès.</li><li>- Evaluer sa propre progression.</li><li>- Utiliser les moyens adéquats nécessaires à la réalisation du planning.</li><li>- Se fixer des objectifs et des priorités.</li></ul> <p><u>Analyser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fractionner les problèmes en parties et mettre en avant les points essentiels.</li><li>- Etablir des liens, examiner les structures et tirer des conclusions à partir des informations disponibles.</li><li>- Sélectionner systématiquement des données, utiliser plusieurs sources d'informations, structurer et interpréter les données.</li></ul> <p><u>Résoudre des problèmes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Signaler à temps les points problématiques dans sa partie d'organisation et les</li></ul>





	<p>résout dans les cadres fixés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formule différentes alternatives et solutions dans les cadres fixés.</li> <li>- Prévoit les problèmes et les anticipe.</li> </ul> <p><u>Evaluer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit une distinction entre les faits établis et les avis de tiers, et considère à cet effet ses expériences personnelles.</li> <li>- Imagine différentes perspectives et opinions en pesant leur « pour » et leur « contre » avant de passer à l'action.</li> </ul> <p><u>Indépendance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fait confiance, fait des choix autonomes parmi ses tâches et dans son domaine, et ne se laisse pas abattre par les obstacles.</li> <li>- Demande un feed-back et de l'aide au bon moment, sur la base d'une évaluation de ses compétences et connaissances.</li> <li>- Travaille de manière autonome et suit son propre chemin dans les cadres fixés.</li> </ul>
Niveau 2	<p><u>Planifier, organiser et coordonner :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aligne ses activités sur celles des autres et planifie le cas échéant les travaux des autres.</li> <li>- Tient un aperçu des activités des autres, veille au progrès et y consacre les moyens adéquats au bon moment.</li> <li>- Considère les données complexes et se constitue un avis personnel de manière réfléchi et déterminée, compte tenu des normes et valeurs en vigueur.</li> <li>- Instaure une structure claire et logique dans son travail et celui des autres.</li> <li>- Anticipe les facteurs susceptibles d'influencer le planning et y réagit le cas échéant.</li> </ul> <p><u>Analyser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine une multitude d'informations souvent incomplètes et des questions difficiles sous plusieurs angles.</li> <li>- Traduit les questions posées en questions politiques.</li> <li>- Examine les différentes possibilités afin de se forger un avis et décrit des scénarios avec des relations de cause à effet.</li> <li>- Considère les conséquences des décisions à terme.</li> <li>- Raisonne logiquement quant aux effets des actions.</li> </ul> <p><u>Résoudre des problèmes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipe les points problématiques en dehors de sa partie d'organisation.</li> <li>- Réagit rapidement et efficacement aux problèmes et aux événements imprévus.</li> <li>- Analyse les problèmes, cherche la véritable question sous-jacente, même sans aucune expertise de fond.</li> <li>- Formule plusieurs solutions adéquates et aide les autres à résoudre des problèmes lorsqu'ils n'y parviennent pas.</li> </ul> <p><u>Evaluer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fonde son propre avis sur la base d'informations incomplètes, raisonne de manière logique et implique les autres dans ses impressions.</li> <li>- Implique plusieurs alternatives lors de la formation de son opinion et tient compte des facteurs incertains et contraires.</li> </ul> <p><u>Indépendance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifie ses activités de manière autonome si les circonstances changent.</li> <li>- Défend ses propres intérêts, fait preuve d'assurance et est capable de se défendre.</li> <li>- Prend des risques justifiés dans son domaine d'activités.</li> </ul>
Niveau 3	<p><u>Planifier, organiser et coordonner :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutient et dirige le planning et l'exécution des activités et vérifie l'état d'avancement.</li> </ul>



- 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 feedback 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 paraît.
- 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.
- Être 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à ce que son travail présente une qualité constante, même au niveau des détails.</li> <li>- Corrige les erreurs dans son travail, afin de fournir un résultat adéquat.</li> <li>- Vérifie si son travail répond aux normes de qualité fixées.</li> <li>- Connaît les prescriptions de sécurité et utilise du matériel, des produits et des machines de manière sécurisée.</li> <li>- Traite une mission claire selon les prescriptions de sécurité.</li> <li>- Remarque les situations dangereuses et intervient le cas échéant.</li> <li>- Utilise les machines, appareils, outils, moyens de transport et substances dangereuses de manière correcte et sécurisé.</li> <li>- Utilise la tenue de protection et les autres moyens de prévention.</li> <li>- Applique les techniques de levage adéquates.</li> <li>- Veille à la sécurité d'autrui.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fixe des exigences élevées et tâche de les atteindre.</li> <li>- Corrige les résultats qui ne répondent pas aux normes.</li> <li>- Offre une solution dans des situations de risque concrètes.</li> <li>- Évalue les risques spécifiques de certaines situations/missions et agit en ce sens.</li> <li>- Formule des propositions visant à maîtriser les risques.</li> <li>- Surveille et contrôle l'application des prescriptions de sécurité et corrige le cas échéant.</li> <li>- Fournit des informations aux collaborateurs directs au sujet des prescriptions de sécurité.</li> <li>- Incite les collaborateurs directs à utiliser correctement et en toute sécurité le matériel/les produits/les machines.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans ses actes, il maintient un équilibre entre qualité et vitesse.</li> <li>- Veille à la qualité de l'ensemble des services prestés.</li> <li>- Adapte l'organisation du travail, la répartition des tâches ou la méthode de travail afin de prévenir les risques.</li> <li>- Met en œuvre les prescriptions légales au sein de l'organisation.</li> <li>- Développe un système de maîtrise des risques.</li> <li>- Analyse les situations, les méthodes, moyens de travail, événements (accidents, incidents) en vue d'instaurer une approche préventive globale.</li> <li>- Informe, motive, sensibilise et convainc les collaborateurs à respecter les prescriptions de sécurité et à agir en veillant à la sécurité.</li> <li>- Montre l'exemple.</li> </ul>

### 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.

<b>Instructions et pédagogie</b>	
<b>Synonymes</b> : Donner des ordres, donner des explications, donner cours, exercices, accompagner	
<b>Description</b> : 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est responsable de la mise à disposition de matériel de cours de qualité.</li> <li>- Dispense des cours clairs.</li> <li>- Exerce activement ses compétences.</li> <li>- Evalue systématiquement l'avancement des participants.</li> <li>- Utilise des supports d'apprentissage divers (cours écrit, PP, exercices, etc.).</li> <li>- Assure l'administration correcte du cours.</li> <li>- Est capable d'utiliser Office, internet et l'e-mail.</li> <li>- Tient à niveau ses propres connaissances spécifiques.</li> <li>- Maîtrise les connaissances de base, conformément à la mission pédagogique.</li> <li>- Fournit un feedback clair aux participants.</li> <li>- Répond aux questions des participants, éventuellement après avoir effectué des recherches.</li> </ul>
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaure un climat de travail structuré (gestion de classe).</li> <li>- Crée un climat de travail et d'apprentissage positif.</li> <li>- Est capable de motiver les participants.</li> <li>- Aborde de manière adéquate la culture des services d'incendie des professionnels et des volontaires.</li> <li>- Tient à niveau ses connaissances et compétences pédagogiques.</li> <li>- Développe de nouvelles idées et introduit de nouvelles formes de travail.</li> <li>- S'interroge sur son propre fonctionnement et le corrige si nécessaire.</li> <li>- Met en œuvre des accents novateurs à partir des services d'incendie.</li> <li>- Est un membre actif des réunions relatives à la formation.</li> </ul>
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à la cohérence et à la continuité entre les différents cours et modules (regarde au-delà de son propre cours).</li> <li>- Collabore à la rédaction et à l'actualisation d'un plan commun, conformément aux profils professionnels et de formation.</li> <li>- Est capable d'enthousiasmer les participants.</li> <li>- Agit comme expert au niveau du contenu.</li> <li>- Agit comme expert didactique.</li> <li>- Est à même de faire face aux situations de formation complexes (grands groupes, groupes hétérogènes).</li> </ul>



## ANNEXE 4 - Matrice des compétences

MATRICE DES COMPETENCES	COMPETENCES CLES			COMPETENCES PERSONNELLES			COMPETENCES RELATIONNELLES			COMPETENCES ORIENTES VERS LES TACHES					COMPETENCES MANAGEMENT					Qualités et sécurités	Instructions et Pédagogie	
	Loyauté	Sens du devoir	Intégrité	Résistance au stress	Apprentissage et réflexion	Flexibilité	Empathie	Communication	Collaboration	Innovation	Orientation vers les résultats	Dynamisme	Soin	Commandement	Planification, organisation et coordination	Analyse	Résolution de problèmes	Evaluation	Indépendance			
Fonction	Niveau																					
Sapeur-pompier	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	nvt	1	1	1	pda	pda	pda	pda	pda	pda	1	pda	
Caporal	1	2	1	2	1	1	nvt	1	2	nvt	1	1	2	1	1	pda	1	1	pda	2	pda	
Sergent	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	pda	
Adjudant	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	pda	
Lieutenant	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	pda	
Capitaine	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	pda	
Major	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda	
Colonel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	pda	
<b>Fonction annexée au grade de pompier</b>																						
Ambulancier	Voir fonction annexée + voir profil de compétences ambulancier																					
Coordinateur ambulancier	Voir fonction annexée + voir profil de compétences coordinateur ambulancier																					
Assistant Administratif	Voir fonction annexée. Fonction allégée adaptée est le niveau du sapeur-pompier.																					
Assistant Technico-logistique	Voir fonction annexée. Fonction allégée adaptée est le niveau du sapeur-pompier.																					
Assistant appui opérationnel	Voir fonction annexée. Fonction allégée adaptée est le niveau du sapeur-pompier.																					
Expert Technico-administratif	Voir fonction annexée.																					
Expert Opérationnel	Voir fonction annexée.																					
Spécialiste Opérationnel	Voir fonction annexée.																					
Spécialiste Technico-administratif	Voir fonction annexée.																					
<b>Fonction pas annexée au grade de pompier</b>																						
Ambulancier	1	1	1	1	1	1	nvt	1	1	nvt	1	1	1	pda	pda	pda	pda	pda	pda	1	pda	
Coordinateur ambulancier	1	2	1	2	1	1	nvt	1	2	nvt	1	1	2	1	1	pda	1	1	pda	2	pda	

Pda= pas d'application

