

Référentiel des compétences transposables des officiers généraux



SOMMAIRE

Avant propos.....	3
1ère PARTIE : Les compétences communes aux officiers généraux.....	4
Compétences techniques	5
Savoir faire	9
Compétences comportementales	14
2 ^{ème} PARTIE : Les compétences spécifiques par armée et service.....	17
Armée de Terre	18
Gendarmerie	19
Armée de l’Air	20
Marine.....	21
DGA	22
Services de Santé des Armées	23

Avant propos

Cet outil réalisé par le cabinet BearingPoint et la Mission de Retour à la Vie civile des Officiers Généraux (MIRVOG) a pour ambition de :

- Rendre le grade d'officier général et les compétences qui y sont associées plus lisibles ;
- Faciliter la reconnaissance des compétences qui sont transposables et utiles au monde civil ;
- De communiquer sur les parcours et compétences différenciant propres à chaque entité ;
- D'améliorer ainsi les opportunités de retour à la vie civile des officiers généraux.

Ce référentiel de compétences transposables a été élaboré à partir de :

- L'analyse des situations de travail décrites lors d'entretien individuel avec un panel représentatif des officiers généraux ;
- L'identification d'un ensemble de compétences communes aux officiers généraux et également de compétences propres à chaque entité¹. Ce travail a été réalisé lors d'ateliers avec des officiers généraux, les gestionnaires d'armée et les chefs de section du Bureau des Officiers Généraux ;
- La sélection des compétences transposables au monde civil lors d'ateliers de travail comprenant l'intervention de DRH d'entreprises privées.

Les résultats de notre analyse nous a conduit à structurer ce document en deux parties :

- La première partie présente les compétences communes à l'ensemble des officiers généraux quels que soient leurs entités².
- Une seconde partie vient enrichir ce « tronc commun » de compétences par la définition de compétences spécifiques par entité. En effet, en fonction du parcours professionnel et des armées, des compétences plus particulièrement présentes au sein d'entités ont été définies.

Mise en garde :

Par la variété des spécificités et des compétences propres à chaque entité, cet outil reste globalisant. Il est à mettre en lumière avec les parcours diversifiés des officiers généraux. Ces derniers peuvent en fonction de leurs expériences professionnelles, se reconnaître dans des compétences spécifiques appartenant à d'autre entité que la leur.

¹ La fiche de compétences spécifiques aux Services des Essences des Armées est à paraître prochainement.

² Au sein de ce document le terme entité définit les armées (Terre, Marine, Air, Gendarmerie), les services (SSA, SEA) et la DGA.

1ère PARTIE :

Les compétences communes aux officiers généraux

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Compétences techniques

LES COMPETENCES

Définition générique des compétences

Les illustrations

Hygiène/Sécurité/ Environnement

Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures régissant les conditions de travail, la protection contre les accidents de travail et les maladies professionnelles permettant d'assurer le respect de la réglementation juridique et sociale

- Connaître les procédures et les actions de prévention (exercices incendie, vérifications des équipements...), les contrôles (respect des normes de sécurité...), les études et autres diagnostics permettant d'évaluer et de maîtriser les risques HSE.
- Connaître la législation et la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).
- Connaître l'évolution de la réglementation et de la législation en matière d'Hygiène Sécurité Environnement.
- Connaître les référentiels en matière de sécurité nucléaire des personnes et des territoires.
- Connaître les vérifications requises afin d'assurer la prévention des dysfonctionnements, même mineurs, dans l'exploitation d'installations nucléaires.

Sûreté

Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant :

- d'assurer la protection des installations et des personnes ;
- de prévenir et réagir à des menaces de toute nature.

- Connaître les mesures et règles de sûreté du patrimoine informationnel.
- Connaître les principes et activités pour lutter contre des menaces de toute nature (intrusions, malveillance, espionnage industriel).

Maintenance

- Connaître les principes de maintenance

<p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant de maintenir en condition opérationnelle le matériel / l'outil de production nécessaire au fonctionnement d'une organisation donnée.</p>	<p>préventive et curative des équipements de production.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître la politique d'approvisionnement et de gestion permettant de pallier et de prévenir tous les dysfonctionnements techniques. • Connaître les principes de la gestion de projet de maintenance permettant de maintenir en état de bon fonctionnement les installations, équipements et locaux selon le planning défini.
<p>Logistique / Transport</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant d'assurer la gestion des flux physiques, des biens ou des personnes entre différentes organisations dispersées géographiquement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les principes, techniques et méthodes permettant de définir les stratégies les plus rationnelles pour assurer le cheminement d'un produit depuis sa production jusqu'à sa distribution avec un souci constant d'optimisation du rapport qualité/service/coût/délais. • Connaître les différentes dimensions de la logistique opérationnelle: transports, réseaux, entrepôts, emballage, stock...
<p>Qualité</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant de piloter des démarches de mise en qualité et de certification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître l'ensemble des plans d'assurance qualité et environnementaux relatifs aux chantiers d'une organisation et s'assurer que les ressources (humaines et matérielles) nécessaires à l'obtention des objectifs soient mises en place (plan de formation, contrôles des appareils de mesures et d'essais, investissements). • Connaître les normes spécifiques d'un secteur donné en matière de sécurité afin d'assurer le respect et l'amélioration de la qualité, de la fiabilité des procédés, des produits et des services.
<p>Télécommunication / SI</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant la mise en œuvre de projets de télécommunication et/ou de systèmes d'information au sein d'une organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des solutions techniques pour tout ce qui concerne les systèmes et les services de télécommunication de l'organisation. • Connaître les méthodes d'intégration de logiciels ou progiciels ainsi que d'outil de pilotage. • Connaître de manière approfondie les concepts et techniques d'architecture des systèmes et réseaux. • Connaître les processus et activités relevant de la MOA et de la MOE pour un projet d'implémentation. • Connaître les règles, les méthodes, les outils et techniques de maintien en conditions opérationnelles des systèmes de télécommunication et/ou d'information.

<p>Contrôle de gestion</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'analyser les écarts entre la prévision des budgets et leur réalisation • de mettre en place les actions et mesures correctives pour réduire ces écarts • de piloter la performance financière d'une organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître de manière approfondie les outils informatiques de contrôle de gestion. • Connaître les techniques d'élaboration des outils du suivi budgétaire (reporting, suivi de données, mise en place d'indicateurs, tableaux de bord). • Connaître les méthodes permettant la répartition des ressources et l'optimisation des résultats (coûts complets, coûts marginaux, suivi des coûts et des marges).
<p>Achats</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures relatives aux marchés publics permettant de réaliser des achats de biens et de services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître la législation et réglementation, notamment en matière de droit public. • Connaître les procédures internes relatives aux démarches d'achat (règles de prix, calcul des marges et règles de passation des marchés). • Connaître les techniques de négociation pour les marchés à procédures adaptées et les marchés négociés. • Connaître de manière approfondie les outils informatiques de pilotage et de gestion des achats.
<p>Développement des ressources humaines</p> <p>Connaître l'ensemble des règles et processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH) permettant de gérer le développement des ressources humaines (hors paye et relations sociales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les méthodes et techniques permettant d'élaborer des plans d'actions visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation. • Connaître et appliquer les techniques et méthodes permettant l'optimisation de la gestion collective et individuelle des emplois, les compétences, les rémunérations. • Connaître l'utilité et le cadre réglementaire associé aux outils de GRH (fiche de poste, référentiel, parcours professionnels, aires de mobilité, VAE). • Connaître les politiques et les enjeux relatifs aux processus de recrutement, de gestion de carrière, de formation, de gestion des départs et des mobilités, etc.
<p>Gestion du dialogue social</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures permettant d'entretenir et d'améliorer les échanges organisés entre les représentants du personnel et l'employeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le droit social, la législation du travail et les techniques de communication / négociation. • Connaître les principes de gestion des relations sociales au quotidien en proposant des solutions adaptées au maintien du dialogue, à la prévention et à la résolution des conflits.

<p>Intelligence économique</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures destinées à la veille stratégique et à la protection du patrimoine informationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître l'ensemble de procédures et méthodes garantissant la disponibilité et la sûreté des informations, qui permettent de concevoir un système de gestion des informations. • Connaître les démarches et principes pour déployer des méthodes, outils de recherche, et de veille technologique, économique, réglementaire ...
<p>Affaires publiques</p> <p>Connaître l'ensemble des mesures, règles et procédures gouvernementales et/ou internationales sur les plans politique, économique, social et culturel afin de pouvoir évoluer et faire du lobbying dans les milieux gouvernementaux / internationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les grandes structures étatiques et le fonctionnement de l'Etat. • Connaître les organisations et leur contexte, leur structure et leur culture, ainsi que leurs enjeux politiques, sociaux et économiques. • Connaître le fonctionnement des organisations internationales (OTAN, ONU, UE, etc.)

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Savoir faire

LES COMPETENCES

Définition générique des compétences

Les illustrations

Management technique d'un métier

Savoir mettre en œuvre une expertise technique dans un métier donné en pilotant des projets / activités complexes et hétérogènes dans un domaine technique précis (HSE, sûreté, maintenance, logistique, nucléaire, qualité, télécommunication, contrôle de gestion, achats, etc.).

- Savoir recruter des collaborateurs détenant les compétences clés pour l'organisation.
- Savoir gérer les compétences spécifiques d'un métier (évaluation, fixation d'objectifs, développement par des formations appropriées).
- Savoir définir les enjeux et limiter les risques relatifs à un métier donné.
- Savoir piloter la direction d'un programme de construction d'un avion, d'un sous-marin, etc.
- Savoir définir et mettre en œuvre un schéma directeur visant la mise aux normes "développement durable" de toutes les installations classées de la marine (sita natura 2000, économie d'énergie, éco-construction, démantèlement de vieilles coques, etc.)

Management d'équipe(s) diverse(s)

Savoir diriger, guider, impliquer et motiver une ou des équipes pour atteindre les objectifs fixés dans des contextes variés et dans le respect de la diversité des collaborateurs.

- Savoir gérer une équipe, écouter et évaluer les compétences de ses collaborateurs.
- Savoir créer des synergies, une dynamique de groupe.
- Savoir donner une vision et du sens au travail.
- Savoir fixer des objectifs en mesurant et traduisant l'impact des orientations stratégiques de l'organisation sur les équipes et en les déclinant en objectifs opérationnels.
- Savoir évaluer les résultats et proposer si nécessaire, les actions correctives adaptées à l'atteinte des objectifs.
- Savoir déléguer son travail à des collaborateurs et contrôler.
- Savoir commander des unités de chasse

	avec différents métiers
<p>Management de managers</p> <p>Savoir diriger, guider, impliquer et motiver des collaborateurs de haut niveau hiérarchique en gérant des personnalités multiples et en appliquant le principe de subsidiarité comme préoccupation permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir fixer des objectifs ambitieux, mesurer les résultats obtenus et évaluer objectivement les performances. • Savoir reconnaître la performance de managers rattachés. • Savoir manager des hommes de manière participative. • Savoir déléguer au bon niveau de responsabilité et les bonnes activités. • Savoir laisser s'exprimer les qualités des collaborateurs.
<p>Développement des compétences des collaborateurs</p> <p>Savoir favoriser le développement des collaborateurs en offrant un contexte propice à la prise d'initiative et à la responsabilité permettant d'élargir leur domaine de compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir accompagner et aider les autres à atteindre le maximum de leur potentiel tant au niveau de l'équipe qu'au niveau individuel. • Savoir créer les conditions pour permettre à chacun d'actualiser en permanence ses connaissances. • Savoir apprécier les compétences de ses collaborateurs et investir dans les collaborateurs à potentiel. • Savoir optimiser l'efficacité de l'équipe en faisant évoluer l'organisation pour prendre en compte au mieux, les talents, les différences culturelles et les souhaits de chacun.
<p>Travail collaboratif</p> <p>Savoir faire travailler ensemble des professionnels ayant des compétences différentes et / ou relevant de hiérarchies différentes pour la conception et la réalisation d'un projet ou d'activités commun(es).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir allier ses efforts avec ceux de ses collègues ou d'autres personnes, échanger des connaissances et informations, se coordonner, se soutenir mutuellement au sein de l'activité professionnelle, dans le but d'atteindre des objectifs communs (équipe spéciale, dossier), et de contribuer efficacement à la performance collective de l'organisation. • Savoir créer un climat de confiance, de coopération et être à l'écoute des propositions pour faire progresser le fonctionnement de l'équipe. • Savoir travailler en réseau, en structure matricielle complexe avec des unités diversifiées du point de vue technique, hiérarchique et culturel. • Savoir faire travailler les équipes selon un mode non hiérarchique et transverse. • Savoir entretenir des relations de travail avec ses pairs et à tous les niveaux de l'organisation dans un contexte multiculturel et dans le respect de la diversité.
<p>Gestion d'une situation de crise</p> <p>Savoir analyser rapidement une situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir réguler les tensions qui pourraient naître de l'incompréhension. • Savoir faire connaître de façon claire les responsabilités de chacun à l'ensemble

<p>d'urgence, manager des hommes en situation de crise, prendre des décisions ad hoc en établissant des priorités, en gardant son sang froid et en mettant en perspective les décisions et leurs impacts.</p>	<p>des membres de l'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir hiérarchiser les tâches pour que les collaborateurs ne se perdent pas dans les détails. • Savoir organiser des moyens en situation de crise. • Savoir faire preuve de réactivité face à des situations d'urgence.
<p>Direction de projets / programmes</p> <p>Savoir cadrer, lancer, réaliser et terminer un projet / programme en intégrant l'ensemble des dimensions de coût, délais et qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir planifier, organiser, déléguer, coordonner, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets, processus, programmes et ressources en vue d'obtenir les résultats requis dans les délais impartis (fixation d'objectifs, plans d'action, budget). • Savoir concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés. • Savoir gérer un projet/une opération complexe (par exemple: une restructuration d'une division en environnement international). • Savoir élaborer une stratégie permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe. • Savoir analyser le fonctionnement d'un futur projet au plan technique, financier, juridique, commercial, organisationnel pour planifier la réalisation et les recherches de solution. • Savoir élaborer et suivre des budgets d'investissement et de fonctionnement (analyse des écarts, reporting et mise en œuvre d'actions correctives). • Savoir définir les étapes de référence d'un projet pour suivre son avancement, impulser et corriger sa trajectoire en cours de route en prenant des initiatives de diverses natures. • Savoir promouvoir un projet, le faire exister dans l'esprit des partenaires, financeurs ou futurs utilisateurs avant son aboutissement.
<p>Direction d'une entité</p> <p>Savoir utiliser l'ensemble des techniques d'organisation et d'administration permettant de gérer une entité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir diriger une entité (par exemple : un centre de recherche). • Savoir diriger une base navale.
<p>Gestion des risques</p> <p>Savoir identifier, mesurer, maîtriser les risques d'un projet et/ou d'une situation et leurs impacts en s'efforçant d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir définir l'ensemble des risques juridiques, RH, industriels, environnementaux et financiers d'un projet et/ou d'une situation. • Savoir identifier l'ensemble des impacts organisationnels, humains, techniques, économiques d'un projet, en mesurer les

	<p>avantages et les inconvénients et leur échelonnage dans le temps.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir prendre des risques maîtrisés pour prendre des décisions. • Savoir mettre en perspective le coût lié à la maîtrise d'un risque par rapport à l'effet du risque s'il se réalisait.
<p>Pilotage de partenariats industriels</p> <p>Savoir gérer des relations avec des prestataires, piloter des contrats dans une perspective de qualité, d'efficacité, de maîtrise des coûts et de respect des plannings.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir organiser, structurer les différentes étapes des projets internes ou externes avec des partenariats industriels. • Savoir mobiliser les ressources nécessaires pour la réalisation de partenariats industriels en tenant compte des contraintes de l'environnement (humaines, calendaires, économiques, réglementaires, etc.) • Savoir coordonner, anticiper, suivre le bon déroulement du partenariat, en contrôlant les ressources pour maîtriser les coûts et les délais, en assurant la cohérence des actions entre des partenaires d'origine différente dans le but d'arriver à des objectifs fixés.
<p>Conduite du changement</p> <p>Savoir mener une transition, faire évoluer une organisation et accompagner les hommes dans des contextes d'évolution profonde (fusion, restructuration...) tout en maintenant une continuité et une qualité de service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir mener une réforme ministérielle. • Savoir mesurer et traduire l'impact du changement sur l'équipe et les orientations qui en découlent. • Savoir utiliser le changement comme une opportunité de développement, de remise en question et/ou de possibilité de nouveaux défis.
<p>Analyse systémique</p> <p>Savoir analyser rapidement différents paramètres et prendre en compte l'ensemble des données variées pour agir efficacement dans des situations complexes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir analyser une situation en la décomposant en divers éléments et reconnaître les questions importantes ou sous-jacentes. • Savoir comparer les différents aspects ou caractéristiques d'un problème; établir des priorités sur une base rationnelle. • Savoir déterminer des séquences temporelles ou des relations de cause à effet (« si...donc... ») en vue de résoudre une problématique.
<p>Développement durable</p> <p>Savoir prendre en compte les problématiques économiques, sociale et environnementale dans la réalisation de ses activités courantes et de ses projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir appliquer les référentiels clés dans les domaines du développement durable. • Savoir gérer des projets sur des installations classées protection de l'environnement (application des règles liées). • Savoir prendre en compte le développement durable (éoliennes, pollution, recyclage...).
<p>Communication interne / externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir être à l'écoute de publics

<p>Savoir organiser et présenter des informations, des points de vue et des concepts sous une forme concise, compréhensible et intéressante pour des publics variés en les diffusant à un bon rythme et aux moments opportuns.</p>	<p>multiples et s'efforcer de comprendre leurs préoccupations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir adapter son style de communication en fonction de la nature du message et de l'auditoire concerné (spécialistes, juristes, Ministères, grand public, etc.) • Savoir faire passer des messages difficiles dans le respect des personnes. • Savoir faire circuler l'information en interne et en externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes). • Savoir créer les conditions favorables de dialogue au sein de l'équipe.
<p>Réseaux et relations publiques</p> <p>Savoir créer, animer, utiliser et entretenir à bon escient les relations publiques, les réseaux formels et informels internes et/ou internationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir identifier des experts, animer et entretenir des réseaux appartenant à différents domaines d'activités / politico-techniques (élus, chefs d'entreprise, association). • Savoir coopérer avec des hauts fonctionnaires et dirigeants internationaux. • Savoir développer un sens du politique, de la diplomatie et du relationnel.
<p>Négociation</p> <p>Savoir consulter et nouer des relations pour obtenir des accords, une acceptation, un engagement ou des résultats en privilégiant les situations gagnant-gagnant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir construire et entretenir une relation d'échange entre parties en adoptant le comportement et le discours approprié. • Savoir écouter son interlocuteur afin de développer une argumentation adaptée à ses préoccupations de façon à faire adopter son point de vue plutôt qu'imposer. • Savoir rechercher, identifier et analyser les freins, les attentes, les intérêts respectifs des parties pour trouver un accord dans une transaction. • Savoir rechercher avec des partenaires les solutions médianes les plus admissibles lorsque les positions sont différentes, ou les intérêts divergents. • Savoir conduire un processus de négociation avec un partenaire en désaccord sur une partie du projet ou de la démarche de façon à aboutir à un accord et à pouvoir poursuivre la construction du projet ou la démarche de développement.

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Compétences comportementales

LES COMPETENCES

Définition générique des compétences

Les illustrations

Prise de décisions et responsabilité

Capacité à trancher rapidement parmi plusieurs possibilités, à faire des choix calculés au moment opportun et à en assumer les conséquences et les risques afin de dégager dans les meilleurs délais la solution la plus adaptée.

- Capacité à faire un choix en temps opportun entre différentes options, malgré les incertitudes et pressions éventuelles afin de répondre aux exigences de la réalité.
- Capacité à analyser les risques, en intégrant et coordonnant les contraintes, les changements dus à l'environnement.
- Capacité à se concerter, à faire appel à des collaborateurs, des experts et à sélectionner l'information pertinente pour établir un choix.
- Capacité à définir des critères de choix les plus objectifs possibles.
- Capacité à évaluer l'incidence des décisions prises sur le fonctionnement de l'organisation à moyen et long terme et à en assumer la responsabilité.

Autonomie

Capacité à entreprendre de son propre fait, à mener sa mission sans assistance et à prendre des décisions en situation critique.

- Capacité à agir seul dans certaines situations (crise, d'urgence, etc.)

<p>Leadership</p> <p>Capacité à fédérer des hommes autour d'un objectif commun en utilisant son charisme et sa force de conviction pour mener des équipes vers l'atteinte d'objectifs en entraînant l'adhésion à une vision commune et en apportant le support nécessaire pour rester centré sur les objectifs définis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à diriger, guider, mobiliser et créer des synergies en développant et en encourageant une vision partagée des objectifs de l'organisation. • Capacité à s'engager dans des missions ou projets audacieux particulièrement difficiles, complexes ou risqués. • Capacité à développer une vision prospective, à innover, à faire preuve de créativité et d'imagination pour faire face aux difficultés. • Capacité à porter un dossier dans des milieux politico-militaires/industriels, à faire passer ses idées avec autonomie et bienveillance, à s'engager, à prendre des risques et à se mettre en rupture.
<p>Gestion du stress</p> <p>Capacité à contrôler ses émotions et réactions en situation de stress et à donner le juste niveau de stress à ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs fixés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à filtrer les tensions et rester serein en situation de crise ou d'urgence. • Capacité à demeurer efficace malgré le stress. • Capacité à ne pas répercuter son stress sur son entourage professionnel.
<p>Anticipation</p> <p>Capacité à prévoir, à partir d'une situation actuelle, la situation future dans le but de s'y préparer en envisageant les impacts et les actions à engager.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à anticiper les situations de crise en émettant par exemple des notes d'organisation / des concepts, des doctrines. • Capacité à prendre du recul, à mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives du projet. • Capacité à utiliser son intuition pour répondre d'une situation imprévue.
<p>Adaptabilité</p> <p>Capacité à être ouvert au changement impliquant un esprit d'ouverture et une capacité d'adaptation rapide aux structures différentes culturellement et humainement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité, de courage et d'esprit d'innovation face aux situations nouvelles. • Capacité à évoluer dans un monde fluctuant, à s'adapter aux différentes situations, personnes et postes, capacité à travailler avec d'autres administrations (régaliennne, équipement, environnement, éducation nationale). • Capacité à rechercher les occasions de changement visant à améliorer les processus de travail, des systèmes etc.
<p>Alignement stratégique</p> <p>Capacité à mettre ses actes et ses comportements en harmonie avec la stratégie et les orientations prises par la Direction y compris lorsque ces choix ne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité et volonté d'adapter ses comportements aux valeurs et aux enjeux de l'organisation et de les faire partager. • Capacité à aligner les projets par rapport aux objectifs véritablement stratégiques.

<p>sont pas partagés en amont.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à mettre un terme aux projets redondants ou inutiles / suspendre les projets moins prioritaires. • Capacité à réduire les coûts et/ou réinvestir dans des projets favorisant les objectifs stratégiques.
<p>Exemplarité</p> <p>Capacité à incarner des valeurs telles que la loyauté, l'honnêteté intellectuelle, la transparence, l'impartialité, à être un modèle pour ses collègues et à diriger par l'exemple</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à favoriser et soutenir les principes et les valeurs de l'organisation. • Capacité à agir dans le respect de l'éthique, à être loyal. • Capacité d'engagement forte.
<p>Sens de l'intérêt collectif</p> <p>Capacité à articuler les objectifs personnels avec ceux de l'organisation, à conjuguer au quotidien un état d'esprit et des actions visant à contribuer à l'intérêt collectif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à privilégier l'intérêt collectif d'une équipe de travail avant ses propres intérêts.

2^{ème} PARTIE :






Les compétences spécifiques par armée et service

Armée de Terre





Les compétences

Les illustrations

	Compétence métier relative au matériel spécifique à l'Armée de Terre	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les matériels individuels et collectifs spécifiques à l'armée de Terre (armements, artillerie, chars, véhicule, engins de travaux publics et transports.)
	Compétence métier relative au bâtiment et travaux publics (BTP)	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le pilotage de projets de construction routière, d'infrastructure, de mise en place de base, d'élaboration de stations de production d'eau potable, etc.
	Management d'équipes peu qualifiées et importantes en effectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir encadrer du personnel faiblement qualifié. - Savoir développer les compétences de ses équipes par la formation, la gestion de carrière et en créant un contexte favorable à la prise d'initiative.
	Management fédérateur à tous les niveaux de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir susciter l'adhésion d'entité comprenant des personnes nombreuses et diverses. - Savoir fédérer jusqu'au plus bas échelons.
	Déploiement d'une approche terrain dans des environnements peu favorables, voir hostiles	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir concevoir et conduire des projets, des opérations (construction de base) quels que soient le terrain et la distance. - Savoir évoluer dans des environnements « rustiques ».

Légende :








-  Compétences techniques
-  Savoir-faire

Gendarmerie



Les compétences

Les illustrations

	Compétence métier juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le droit public régissant à la police administrative. - Connaître le droit et les procédures pénales.
	Compétence métier en matière de police judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir effectuer une enquête judiciaire. - Savoir effectuer les examens scientifiques ou les expertises nécessaires à la conduite des enquêtes judiciaires. - Savoir apporter le soutien nécessaire au bon déroulement des enquêtes, principalement par la mise à disposition de personnel hautement qualifié disposant de matériels adaptés et spécialisés.
	Compétence métier relative à la sécurité nucléaire des personnes et des territoires³	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les référentiels de sécurité applicables à la prévention des risques concernant les populations. - Connaître les vérifications requises afin d'assurer la prévention des dysfonctionnements, même mineurs, dans l'exploitation d'installations nucléaires.
	Compétence métier en matière d'ordre public et de sécurité générale	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir assurer le maintien de l'ordre public. - Savoir assurer la sécurité générale (secours, recherches, ...)
	Gestion d'un réseau avec le monde économique et social civil	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir organiser et assurer la protection des installations classées.
	Gestion des relations et coopération avec les pouvoirs publics : exécutifs territoriaux, préfet...	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir co-animer avec un préfet une réunion relative au maintien de l'ordre.
	Gestion des situations difficiles avec des personnes en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir gérer les relations avec les centres d'immigration. - Savoir gérer des relations avec des populations en détresse.

³ La Gendarmerie Nationale a mis en place la cellule nationale Nucléaire-radiologique-bactériologique-chimique (NRBC).

Armée de l'Air



Les compétences

Les illustrations







 	<p>Compétence métier relative à l'aéronautique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître de manière approfondie le secteur industriel de l'aéronautique - Connaître le droit et la sécurité aéronautiques (les règles internationales relatives au transport : normes IATA, normes relatives aux matières dangereuses ...) - Savoir gérer les programmes aéronautiques. - Savoir assurer le fonctionnement d'un groupe d'aéronefs.
	<p>Compétence métier relative à l'aéroportuaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le droit et la sécurité aéroportuaires, - Connaître le fonctionnement des installations aéroportuaires dans le respect des réglementations.
	<p>Compétence métier relative à l'exploitation d'installations nucléaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances techniques en matière nucléaire sanctionnées par un diplôme d'ingénieur atomiste. - Connaître la conduite d'installations nucléaires. - Connaître les principes de surveillance radiologique.

Marine



Les compétences

Les illustrations





	Compétence métier relative à l'exploitation d'installations nucléaires	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances techniques en matière nucléaire sanctionnées par un diplôme d'ingénieur atomiste. - Connaître la conduite d'installations nucléaires. - Connaître les principes de surveillance radiologique.
	Compétence métier relative à la marine	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître de manière approfondie le secteur industriel maritime. - Connaître le droit et la sécurité maritime. - Connaître la gestion des programmes navals. - Connaître le fonctionnement et la maintenance des navires.
	Compétence métier relative au portuaire	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le droit et la sécurité maritimes. - Connaître la réglementation des installations portuaires. - Connaître le fonctionnement et la maintenance des installations portuaires.
 	Compétence métier relative à l'aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître de manière approfondie le secteur industriel de l'aéronautique - Connaître le droit et la sécurité aéronautiques (les règles internationales relatives au transport : normes IATA, normes relatives aux matières dangereuses ...) - Savoir gérer les programmes aéronautiques. - Savoir assurer le fonctionnement d'un groupe d'aéronefs.
	Gestion d'unités techniques complexes et confinées	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir diriger un ensemble complexe et mouvant intégrant des problématiques humaines, organisationnelles, logistiques et de maintenance.

DGA



Les compétences

Les illustrations

	Compétence métier relative à la conception industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître la conception de navires, d'aéronefs, d'avions et de systèmes d'arme.
	Pilotage de projets/ programmes industriels de grande ampleur qui intègrent des volets techniques : hygiène, sécurité, environnement, qualité, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir maîtriser les risques pour conduire des projets / programmes complexes. - Savoir piloter des projets / programmes de longue durée.
	Pilotage de partenariats industriels de grande ampleur⁴ à haut niveau technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir mener des partenariats avec des constructeurs industriels (armement, transport, transmission) - Savoir assurer une interface entre le monde militaire et le monde industriel
	Prise en compte du développement durable dans la conception des armements	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir mener une démarche d'excellence environnementale : éco-conception des programmes d'armement, certification de ces établissements ISO 14001.






⁴ A titre illustratif, les contrats passés par la DGA représentent plus de 60 % de l'activité de l'industrie française de l'armement et près de 10 milliards d'euros de commandes annuelles à l'industrie.

Services de Santé des Armées



Les compétences

Les illustrations

 	Compétence métier relative à la médecine généraliste et/ou d'une spécialité	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence en médecine tropicale. - Compétence en médecine nucléaire. - Compétence en médecine de l'hygiène
	Compétence métier relative à la maîtrise des enjeux et du fonctionnement des structures de santé	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître de manière approfondie les réseaux socio-médicaux (les écoles de santé, les hôpitaux, les cliniques, la CNAMTS...) - Connaître le fonctionnement des pouvoirs publics sur les problématiques de santé.
	Management d'une équipe médicale	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir manager une équipe médicale d'intervention.
	Direction d'un établissement médical, sous l'angle technique mais aussi RH, financier	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir manager des centres hospitaliers et universitaires, les hôpitaux d'instruction des armées (HIA).