



Présentation du  
**catalogue de compétences**  
de BNP Paribas



**BNP PARIBAS**  
**FORTIS**

| La banque d'un monde qui change

# Sommaire

## **3 Présentation du catalogue de compétences communes**

- 3** 1. Qu'est-ce qu'une compétence ?
- 3** 2. Qu'est-ce que la gestion des compétences ?
- 3** 3. Quelle est la valeur ajoutée d'un catalogue de compétences communes ?
- 4** 4. À quoi ressemble le catalogue de compétences ?
- 4** 5. Comment sont construites les compétences ?

## **6 Catalogue de compétences BNP Paribas**

# Présentation du catalogue de compétences communes

## 1. Qu'est-ce qu'une compétence ?

Compétence est le nom donné à la combinaison des talents, connaissances et attributs personnels qui rend les personnes aptes ou « compétentes » pour effectuer leur travail. Nous parlons ici de leurs capacités. On s'intéresse à travers les compétences à la manière dont les collaborateurs obtiennent les résultats et pas uniquement aux résultats eux-mêmes.

## 2. Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

La gestion des compétences vise à influencer le résultat d'actions en se concentrant sur le comportement des collaborateurs. Cela permet aux managers d'associer les résultats et la performance à la manière dont les collaborateurs effectuent leur travail – en d'autres termes, leur comportement. La gestion des compétences indique clairement quels sont les comportements et la performance essentiels pour qu'une organisation puisse atteindre ses objectifs. L'attrait des collaborateurs les plus indiqués et l'obtention de la quintessence des collaborateurs profitent à la gestion. Cela présente également des avantages pour les collaborateurs : ils savent quel comportement ils doivent lier à quelle performance dans le futur, et comment ils peuvent évoluer à cet égard.

## 3. Quelle est la valeur ajoutée d'un catalogue de compétences communes ?

Un catalogue de compétences communes, reprenant et définissant les comportements principaux au sein de BNP Paribas dans son ensemble, joue un rôle majeur dans la promotion d'une culture HR unique à travers son implémentation dans les processus HR. Le catalogue est avant tout un outil HR for HR, mais contribue en outre à une culture d'entreprise unique car il peut être associé aux valeurs de BNP Paribas et aux principes de management.

## 4. À quoi ressemble le catalogue de compétences ?

Le catalogue de compétences BNP Paribas proposé est une liste exhaustive de 34 compétences comportementales (non techniques), de leurs définitions et d'exemples comportementaux, considérés comme essentiels pour BNP Paribas. Ce catalogue est la liste exhaustive des compétences standard dans l'ensemble de l'organisation. C'est dans cette liste que les équipes HR choisiront les compétences utiles dans les différents processus HR.

Aucune compétence technique n'a été incluse dans le catalogue étant donné que les compétences techniques sont généralement considérées comme trop spécifiques à un pays / pôle.

28 des 34 compétences comportementales sont applicables à tous les collaborateurs y compris les managers, et les 6 autres compétences sont spécifiques aux managers. Les 34 compétences ne s'appliquent en aucun cas à une seule personne ou une seule fonction ; un choix, une sélection est à faire.

## 5. Comment sont construites les compétences ?

### Niveaux de compétence

Chaque compétence contenue dans le catalogue de BNP Paribas Fortis comporte 4 niveaux de comportement. Pour clarifier la distinction entre ces niveaux, chacun d'entre eux s'est vu attribuer un rôle ainsi qu'un certain nombre de mots clés et de dimensions.

Plus le niveau est élevé, plus le comportement et le degré de maîtrise de la compétence sont développés. Chaque niveau de comportement est décrit dans le catalogue. Si désiré, des descriptions de comportement spécifiques peuvent être ajoutées (et rassemblées) pour chaque métier.

La hiérarchisation des fonctions ne doit pas nécessairement se refléter dans la gradation des niveaux souhaités de compétence. La tendance naturelle est de choisir un niveau de compétence plus lourd pour la fonction hiérarchiquement plus élevée. Mais cela n'est pas toujours logique ou souhaitable. Par exemple, la compétence 'précision' peut se trouver à un niveau plus haut pour un collaborateur que pour son/sa manager.

## Niveaux de compétence

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Rôle	Explorateur / Homme-femme d'action	Facilitateur /Assistant	Initiateur / Guide	Architecte
Mots Clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basique</li> <li>- Orienté tâches</li> <li>- Assimilation / apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathie</li> <li>- Anticipation</li> <li>- Application</li> <li>- Capacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensées et actions méthodiques</li> <li>- Improvisation</li> <li>- Pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulation</li> <li>- Influence</li> <li>- Création de valeur ajoutée</li> <li>- Donne la direction</li> </ul>
Complexité	+	++	+++	++++
Exhaustivité	Exigence basique du comportement souhaité	Basique + critères supplémentaires	Exhaustivité et variation dans le comportement	Se surpasser
Impact*	Situation de travail ou activités propres		Influence directe sur le travail d'autrui ou à l'extérieur de sa sphère professionnelle	

\*Ne s'applique pas aux compétences managériales de BNP Paribas Fortis

# Catalogue de compétences BNP Paribas

## Aperçu des 34 compétences communes, de leurs noms, de leurs définitions et de leurs niveaux

01 Avoir de l'impact	7	18 Maîtrise de soi	15
02 Capacité à collaborer	7	19 Capacité d'adaptation	15
03 Capacité à négocier	7	20 Capacité d'initiative	16
04 Capacité à communiquer	8	21 Être orienté client	16
05 Développer des réseaux de relations	8	22 Avoir le sens commercial	17
06 Pratiquer une écoute active	9	23 Capacité à décider	17
07 Capacité à transmettre son savoir	9	24 Confiance en soi	18
08 Intégrer la dimension multiculturelle	10	25 Avoir le sens des responsabilités	18
09 Capacité d'analyse	10	26 Capacité d'apprentissage	19
10 Capacité de créativité et d'innovation	11	27 Intégrer les enjeux de l'entreprise	19
11 Capacité à gérer le risque	11	28 Agir avec intégrité	20
12 Sens des situations	12	29 Faire preuve de vision stratégique (*)	20
13 Capacité de synthèse	12	30 Développement des collaborateurs (*)	21
14 Capacité à rendre compte	13	31 Générer l'engagement (*)	21
15 Capacité d'organisation	13	32 Conduire le changement (*)	22
16 Rigueur et précision	14	33 Capacité à déléguer (*)	22
17 Être orienté résultats	14	34 Directivité positive (*)	23

(\*) Compétence managériale

## 01 AVOIR DE L'IMPACT

Exercer volontairement une influence sur autrui qui permette d'orienter et de mobiliser celui-ci vers l'objectif poursuivi.

### Niveau 1

Exprimer clairement ses opinions et les argumenter.

### Niveau 2

Convaincre les autres de son point de vue et les pousser à l'action.

### Niveau 3

Même lors de conflit d'intérêts ou dans une situation difficile, inciter les autres à collaborer et à adhérer à ses plans et idées.

### Niveau 4

Posséder le charisme nécessaire pour vaincre les résistances et amener les autres à réaliser les objectifs poursuivis.

## 02 CAPACITÉ À COLLABORER

Savoir travailler en équipe et/ou de manière transversale et agir en servant les intérêts communs et avoir du respect pour le travail de chacun.

### Niveau 1

Travailler avec les autres de façon constructive et apporter sa contribution à l'équipe. Soutenir les collègues qui le demandent.

### Niveau 2

Contribuer à la réalisation des objectifs de l'équipe, éventuellement en apportant et/ou demandant spontanément de l'aide.

### Niveau 3

Stimuler l'esprit d'équipe et la collégialité et rechercher activement la collaboration, également à l'extérieur de son équipe.

### Niveau 4

Collaborer et amener les autres à collaborer dans toutes les circonstances. Créer les conditions et le climat nécessaires pour une collaboration efficace.

## 03 CAPACITÉ À NÉGOCIER

Obtenir les meilleurs résultats possibles lorsque des intérêts divergents sont en jeu, en menant un dialogue constructif.

### Niveau 1

Connaître ses objectifs et ceux de ses partenaires de négociation. Négocier en vue d'atteindre son objectif personnel.

### Niveau 2

Adapter son style de négociation à la situation et arriver à un résultat de négociation satisfaisant.

### Niveau 3

Anticiper et choisir une stratégie de négociation permettant, par un dialogue constructif, d'aboutir à un accord favorable pour toutes les parties.

### Niveau 4

Savoir changer de stratégie de négociation à tout moment pour aboutir à un accord optimal à court et à long terme.

## 04 CAPACITÉ À COMMUNIQUER

Exprimer ses messages, tant à l'oral qu'à l'écrit, d'une manière efficace, organisée et adaptée au public auquel on s'adresse.

### **Niveau 1**

Restituer l'information de façon structurée et claire pour les différents groupes-cibles.

### **Niveau 2**

Tenir compte, dans la transmission de l'information, des besoins et des intérêts des autres. Savoir reformuler un message de façon à être parfaitement compris.

### **Niveau 3**

Etre proactif dans la rédaction et la diffusion de l'information et anticiper les réactions du/des interlocuteur(s).

### **Niveau 4**

De par ses talents de communicateur être un moteur influençant et/ou renforçant la communication au sein de l'entreprise.

## 05 DÉVELOPPER DES RÉSEAUX DE RELATIONS

Rechercher et entretenir des contacts et de bonnes relations qui peuvent être utiles autant à court terme qu'à long terme.

### **Niveau 1**

Entretenir des contacts réguliers/cordiaux avec son entourage professionnel direct.

### **Niveau 2**

Tisser et entretenir des contacts constructifs avec les personnes importantes de son entourage professionnel direct et indirect.

### **Niveau 3**

Élargir activement un réseau de relations professionnelles centré sur les intérêts de l'entreprise à court et à long terme. Représenter l'entreprise à l'extérieur.

### **Niveau 4**

Développer et/ou consolider un réseau étendu de relations professionnelles et l'utiliser pour mettre en contact ses relations et encourager les synergies bénéfiques à l'entreprise.



## 06 PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE

Se rendre disponible pour comprendre sans a priori, ce que ses interlocuteurs pensent et ressentent. Favoriser l'expression de son interlocuteur pour réagir d'une façon adaptée.

### **Niveau 1**

Être à l'écoute des autres. Maintenir le contact visuel avec son interlocuteur. Être conscient de l'effet produit par son langage non-verbal.

### **Niveau 2**

Démontrer un réel intérêt pour son interlocuteur. Poser des questions plus ciblées pour obtenir des informations complémentaires et spécifiques.

### **Niveau 3**

Reformuler l'information reçue de son interlocuteur pour s'assurer de sa bonne compréhension. Soutenir son interlocuteur pour l'amener à vaincre ses résistances. Adopter une attitude ouverte suscitant le dialogue et permettant de vaincre les résistances de ses interlocuteurs.

### **Niveau 4**

Se mettre à la place de son interlocuteur. Donner du feed-back et se montrer concerné de façon à ce qu'il se sente écouté et compris.

## 07 CAPACITÉ À TRANSMETTRE SON SAVOIR

Partager et expliquer ses connaissances et ses expériences d'une manière structurée et cohérente pour permettre à d'autres de les mettre en pratique.

### **Niveau 1**

Être capable de partager ses connaissances et expériences, si on le lui demande.

### **Niveau 2**

Partager spontanément et pro-activement ses connaissances et expériences.

### **Niveau 3**

Transmettre de façon structurée ses connaissances et expériences dans son domaine d'expertise.

### **Niveau 4**

Stimuler et créer les conditions optimales pour diffuser ses connaissances et expériences tant en interne qu'en externe.

## 08 INTÉGRER LA DIMENSION MULTICULTURELLE

Travailler avec d'autres cultures et d'autres métiers en intégrant dans son approche des styles interpersonnels et des manières de faire différents.

### **Niveau 1**

Être ouvert à d'autres cultures, styles et façons de travailler et les appréhender de manière respectueuse.

### **Niveau 2**

Intégrer la diversité dans son environnement professionnel et en être un exemple.

### **Niveau 3**

Inciter les autres à se montrer constructif face à la diversité et à en faire un atout.

### **Niveau 4**

Rechercher activement des solutions répondant aux défis inhérents à la collaboration dans un environnement multiculturel.

## 09 CAPACITÉ D'ANALYSE

Identifier l'ensemble des aspects d'un sujet et les examiner d'une manière critique pour formuler un point de vue étayé. Être poussé par le désir d'en savoir plus sur les choses, les personnes ou les événements.

### **Niveau 1**

Comprendre et sélectionner les informations utiles pour remplir sa fonction et distinguer l'essentiel de l'accessoire.

### **Niveau 2**

Traiter l'information, identifier les liens et la traduire en analyses et/ou actions pertinentes.

### **Niveau 3**

Exploiter et relier l'ensemble des informations relatives à ses attributions, à partir de différentes sources et trouver les solutions adéquates.

### **Niveau 4**

Rechercher et suivre activement les informations et activités internes et externes critiques pour l'entreprise et les intégrer dans sa gestion de façon à apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.



## 10 CAPACITÉ DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION

Savoir sortir du cadre existant en proposant des idées nouvelles qui conviennent aux clients et/ou à l'organisation.

### Niveau 1

Proposer des idées et des solutions inventives à partir d'informations existant dans son domaine d'activités.

### Niveau 2

Approfondir des idées existantes ou apporter de nouvelles idées qui présentent une valeur ajoutée pour son cadre de travail direct.

### Niveau 3

Apporter aux problèmes présents et futurs des solutions originales et orientées vers le résultat dans ou en dehors de son domaine d'activités. Encourager les autres à développer de nouvelles idées et solutions.

### Niveau 4

Contribuer avec créativité et inventivité au renforcement de la position concurrentielle de BNP Paribas Fortis et stimuler les autres à avoir une attitude similaire.

## 11 CAPACITÉ À GÉRER LE RISQUE

Détecter, analyser et mesurer les risques relatifs aux personnes, aux entités et aux activités dans l'organisation et le marché ainsi qu'en percevoir les conséquences y compris dans une perspective à long terme. Agir pour les réduire.

### Niveau 1

Identifier les risques et respecter les règles et les procédures en la matière.

### Niveau 2

Signaler les risques potentiels et prendre des initiatives pour en gérer l'impact dans son domaine.

### Niveau 3

Contribuer activement à une gestion des risques préventive ou curative.

### Niveau 4

Sur base de sa perception des développements internes et externes, définir des règles et des frontières pour la prise de risques relative aux activités actuelles et futures de l'entreprise.



## 12 SENS DES SITUATIONS

Agir avec recul et discernement. Insérer son action dans une perspective plus large en ayant compris et intégré les éléments utiles.

### **Niveau 1**

Savoir prendre du recul par rapport aux problèmes liés à l'exécution de sa fonction au quotidien.

### **Niveau 2**

Être capable d'analyser correctement une situation afin de réagir de manière adaptée.

### **Niveau 3**

Mettre en perspective et relier différentes situations pour déterminer ainsi les actions à entreprendre.

### **Niveau 4**

Être capable de prendre de la hauteur et d'anticiper des situations afin d'adapter son approche.

## 13 CAPACITÉ DE SYNTHÈSE

Identifier et présenter les informations clés, émettre un avis en structurant et résumant l'ensemble des éléments utiles du dossier.

### **Niveau 1**

Être capable de distinguer les éléments/informations critiques ou prioritaires.

### **Niveau 2**

Établir un résumé présentant l'ensemble des points pertinents.

### **Niveau 3**

Présenter de façon claire et concise les points essentiels et être capable de les étayer.

### **Niveau 4**

Présenter et défendre son avis sur base d'une synthèse logique et structurée.

## 14 CAPACITÉ À RENDRE COMPTE

Tenir sa hiérarchie informée de manière efficace de ses activités et de l'avancement des dossiers. Attirer son attention sur les informations utiles, les risques et les points sensibles.

### Niveau 1

Informar sa hiérarchie, à sa demande, des activités en cours et de leur état d'avancement.

### Niveau 2

Prendre l'initiative de structurer l'information communiquée à la hiérarchie en tenant compte des responsabilités inhérentes à sa fonction.

### Niveau 3

Pouvoir identifier parmi l'ensemble des risques, un obstacle spécifique pouvant menacer l'avancement des dossiers dans son domaine d'activités.

### Niveau 4

Attirer l'attention de la hiérarchie sur les risques et difficultés spécifiques aussi bien dans son domaine d'activités qu'au niveau de l'entreprise.

## 15 CAPACITÉ D'ORGANISATION

Fixer ses priorités, planifier les actions et suivre méthodiquement leur avancement en coordonnant des activités et ressources de la meilleure manière.

### Niveau 1

Organiser des tâches et des activités suivant des plans et étapes logiques définis à l'avance.

### Niveau 2

Élaborer des plans pour atteindre ses objectifs ou éviter des problèmes et en suivre l'avancement.

### Niveau 3

Coordonner, planifier et adapter différents types d'activités pour soi-même et les autres. Développer des systèmes et procédures facilitant la réalisation des objectifs.

### Niveau 4

Coordonner des activités diversifiées et des processus transversaux avec des effets à long terme et soutenir les autres dans la planification de leur travail.

## 16 RIGUEUR ET PRÉCISION

Se montrer constamment attentif à l'exactitude et l'exhaustivité de l'information transmise et à la qualité du travail en veillant à minimiser les erreurs.

### Niveau 1

Travailler avec précision et soin suivant les procédures établies.

### Niveau 2

Travailler minutieusement et conserver une vue d'ensemble, même mis sous pression ou en cas d'activités complexes. Reconnaître et chercher à corriger ses fautes.

### Niveau 3

Structurer ses activités pour prévenir les erreurs chez soi et les autres, également sous la pression d'intérêts multiples.

### Niveau 4

Optimiser la précision et l'efficacité grâce à l'instauration de procédures et de contrôles.

## 17 ÊTRE ORIENTÉ RÉSULTATS

Chercher à atteindre avec ténacité et dans un timing défini les objectifs fixés en prenant en compte l'équilibre entre les coûts et les bénéfices. Rechercher en permanence une performance optimale.

### Niveau 1

Se montrer énergique, combatif et motivé par le fait d'atteindre ses objectifs.

### Niveau 2

Évaluer de façon permanente la contribution de ses activités aux objectifs assignés. Apporter les adaptations nécessaires permettant de les atteindre et si possible de les dépasser.

### Niveau 3

Exploiter toutes les possibilités de dépasser les résultats attendus et pousser les autres à faire de même.

### Niveau 4

Définir les résultats de l'organisation à long terme et créer les conditions nécessaires pour les réaliser.





## 18 MAITRISE DE SOI

Réagir de manière calme et assurée dans les situations difficiles pour continuer à livrer de bonnes prestations. Maîtriser ses réactions et agir avec lucidité.

### **Niveau 1**

Rester calme et aimable dans les situations difficiles et ne pas se laisser envahir par les émotions.

### **Niveau 2**

S'adapter et continuer à travailler efficacement sous la pression ou face aux critiques. Savoir gérer ses émotions et faire face avec assurance aux plaintes et/ou critiques.

### **Niveau 3**

Dans les situations de pression, identifier des priorités pour permettre aux collègues de continuer à fonctionner efficacement. Relativiser la critique, les situations de stress et servir d'exemple.

### **Niveau 4**

Anticiper les situations potentiellement stressantes et en préserver les autres pour ne pas perturber le travail et l'organisation. Exercer une influence apaisante sur les autres dans ce type de situation.

## 19 CAPACITÉ D'ADAPTATION

Modifier son comportement en intégrant les contraintes et les atouts lors de circonstances changeantes.

### **Niveau 1**

Être ouvert aux changements et adapter son comportement.

### **Niveau 2**

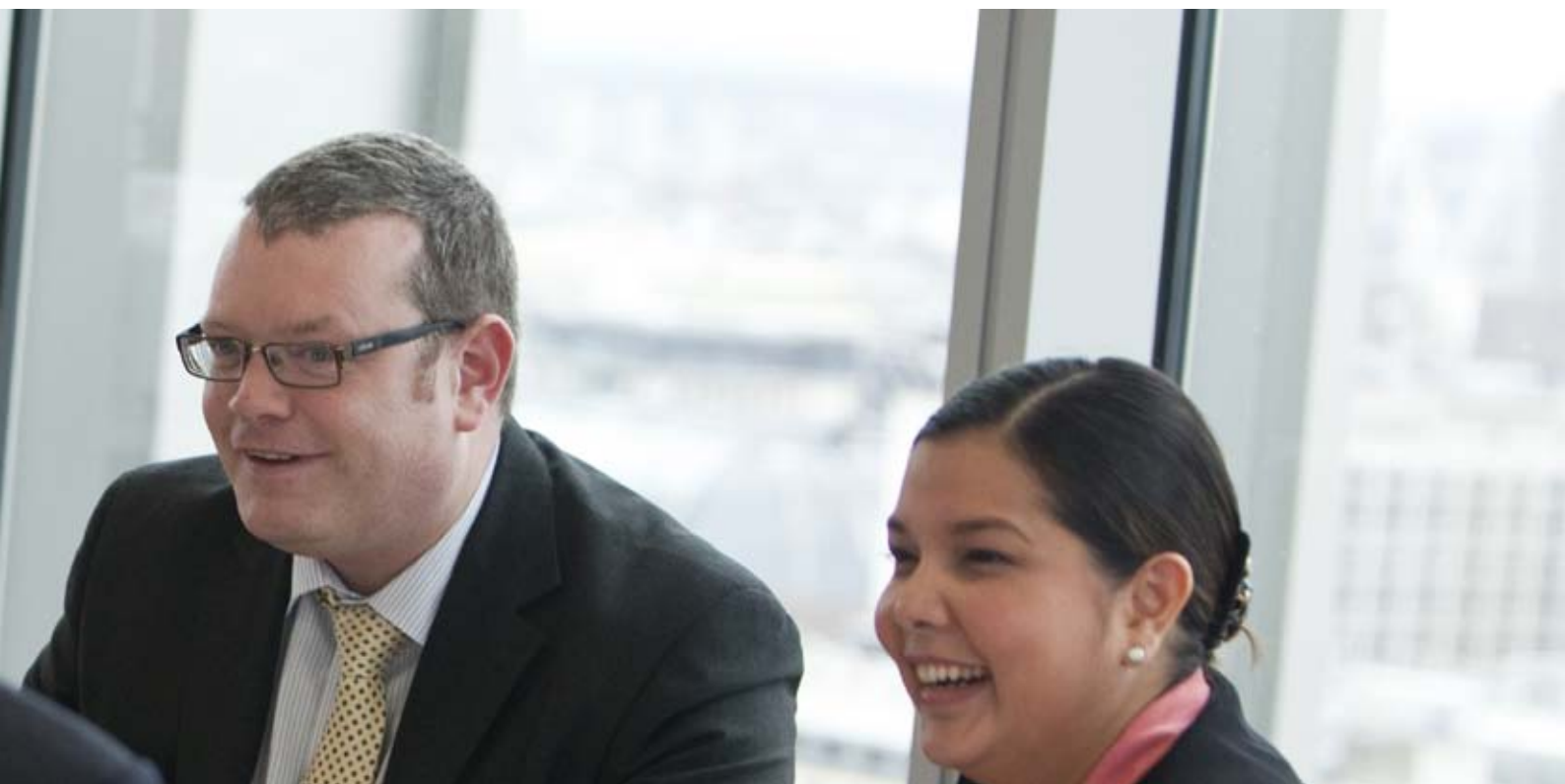
S'adapter rapidement et complètement aux changements de son environnement professionnel.

### **Niveau 3**

Soutenir les changements jugés nécessaires dans son domaine d'activités et/ou dans les domaines connexes et aider à leur implémentation.

### **Niveau 4**

Être un moteur de changement pour contribuer au futur de l'entreprise.



## 20 CAPACITÉ D'INITIATIVE

Procéder de manière proactive et autonome en mettant en œuvre des processus de travail, des idées et des solutions, y compris dans des situations où l'information manque ou qui sont totalement inhabituelles.

### Niveau 1

Travailler sans supervision et demander de l'aide ou du feed-back, si nécessaire.

### Niveau 2

Opérer des choix personnels et prendre des décisions dans son domaine d'activités.

### Niveau 3

Défendre ses intérêts et agir de façon autonome même dans un contexte inhabituel.

### Niveau 4

Organiser et mener à bien ses activités en toute indépendance et se référer à ses propres normes en cas de problème ou d'obstacle.

## 21 ÊTRE ORIENTÉ CLIENT

Mettre tout en œuvre pour atteindre la satisfaction du client interne ou externe en identifiant ses besoins et en lui apportant la solution adaptée qui tienne compte de la déontologie et l'intérêt de l'entreprise.

### Niveau 1

Connaître le client et ses souhaits, être orienté service et faire ce qui a été convenu.

### Niveau 2

Rencontrer les besoins (non)exprimés des clients. Renforcer la relation avec la clientèle et entreprendre des actions réfléchies pour en augmenter la satisfaction.

### Niveau 3

Anticiper les souhaits des clients, produire des efforts supplémentaires et être considéré comme un business partner constructif.

### Niveau 4

Innover en matière de service client et/ou produit. Remplir pleinement le rôle de business partner pour l'ensemble de sa clientèle en tenant compte des intérêts de l'entreprise.



## 22 AVOIR LE SENS COMMERCIAL

Exploiter activement les opportunités de vente en se basant sur le ciblage des besoins du client. Entreprendre des actions présentant un avantage financier direct pour l'entreprise.

### Niveau 1

Identifier les signaux d'achat émis par le client et entreprendre des actions commerciales.

### Niveau 2

Rechercher et exploiter de façon proactive les opportunités de vendre des produits et services et de réaliser avec succès les actions commerciales.

### Niveau 3

Même lorsque le contexte de vente est difficile, initier et lancer des actions commerciales qui génèrent également des avantages à terme pour l'entreprise.

### Niveau 4

Signaler les nouveaux débouchés et élaborer une politique commerciale dans une perspective de développement à long terme de son portefeuille.

## 23 CAPACITÉ À DÉCIDER

Faire des choix clairs au moment opportun, les communiquer et en assumer les conséquences en tenant compte de son environnement.

### Niveau 1

Proposer ou prendre des décisions dans des situations journalières.

### Niveau 2

Prendre des décisions, y compris dans des situations d'incertitude, et les communiquer.

### Niveau 3

Prendre des décisions dans des situations complexes, en appréhender les conséquences et impliquer les autres dans le processus décisionnel.

### Niveau 4

Prendre et défendre en toute connaissance de cause des décisions avec des effets à long terme.

## 24 CONFIANCE EN SOI

S'affirmer dans son rôle de manière autonome, en ayant confiance en ses capacités. S'exprimer avec assurance et ténacité en respectant l'autre et en assumant des désaccords éventuels.

### Niveau 1

Être conscient de ses capacités et de ses limites.

### Niveau 2

Démontrer une image de soi authentique. Avoir confiance en ses capacités dans les activités quotidiennes.

### Niveau 3

Agir avec assurance et remplir son rôle de façon autonome, même dans les situations complexes.

### Niveau 4

S'affirmer face à des opinions différentes. Communiquer de façon respectueuse, assertive avec les intervenants internes et externes.

## 25 AVOIR LE SENS DES RESPONSABILITÉS

Investir son domaine d'action en appréciant les limites. Tenir ses engagements et en assumer les conséquences.

### Niveau 1

Faire face à des activités et obligations de sa fonction de façon optimale et intègre.

### Niveau 2

Se montrer impliqué dans son domaine d'activités. Tenir ses engagements sans outrepasser ses limites.

### Niveau 3

Positionner ses engagements en lien avec les objectifs de l'organisation et être attentif à l'impact et aux limites de son action.

### Niveau 4

Encourager le sens des responsabilités. Montrer l'exemple en étant un modèle à suivre et encourager les autres à prendre leurs responsabilités.



## 26 CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

Rechercher et mobiliser en permanence les moyens de se développer et d'apprendre. Faire évoluer ses pratiques en fonction de ses nouveaux acquis.

### Niveau 1

Être prêt à apprendre par différentes voies et à actualiser ses connaissances dans son domaine.

### Niveau 2

Formuler des objectifs d'apprentissage personnel et apprendre rapidement à travers ses expériences et celles des autres.

### Niveau 3

Rechercher et se créer les opportunités pour se développer et apprendre de et avec les autres. Considérer les autres comme une source importante d'apprentissage.

### Niveau 4

Partager son expérience en matière d'apprentissage et la mettre au service du changement dans l'entreprise.

## 27 INTÉGRER LES ENJEUX DE L'ENTREPRISE

Prendre en compte dans son action l'intérêt général et les interactions à l'intérieur de l'organisation. Observer, s'adapter et agir selon les orientations retenues par l'entreprise.

### Niveau 1

Connaître la structure formelle, les principes et clefs de l'organisation ainsi que les enjeux de son entité.

### Niveau 2

Connaître également les structures informelles de son entité. Être conscient des différents rôles et intérêts des intervenants dans son domaine d'activités de l'entreprise et agir en conséquence.

### Niveau 3

Travailler de façon optimale dans le cadre des structures formelles et informelles. Tenir compte des rapports de force à l'intérieur de l'entité et de l'organisation.

### Niveau 4

Comprendre la culture et les politiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et les intégrer dans des plans et actions.



## 28 AGIR AVEC INTÉGRITÉ

Agir avec éthique, en cohérence avec ce que l'on dit et dans le respect des valeurs et des règles de l'entreprise.

### **Niveau 1**

Envisager et gérer de façon correcte les règles et procédures existantes même lorsqu'elles sont source de tensions et de conflits.

### **Niveau 2**

Rester conséquent et intègre dans ses actions même si confronté à des pressions externes. Signaler toutes les formes de pression pouvant mener à une infraction aux règles de conduite.

### **Niveau 3**

Parler de ce qui est attendu comme comportement en matière d'intégrité. Porter une attention explicite aux comportements souhaités.

### **Niveau 4**

Montrer un comportement exemplaire. Être le garant des codes de conduite élaborés par l'entreprise et signaler tout manquement.

## 29 FAIRE PREUVE DE VISION STRATÉGIQUE

Définir la direction à prendre dans son périmètre d'activité en s'appropriant les objectifs stratégiques de l'entreprise et en anticipant les évolutions de l'environnement interne et externe.

### **Niveau 1**

Baser ses décisions sur des informations, connaissances et hypothèses. Percevoir et comprendre les développements dans son domaine d'activités.

### **Niveau 2**

Connaître les tendances et développements importants au sein et en dehors de son environnement. Définir les lignes directrices de son domaine d'activités, en percevoir les conséquences probables et en discuter.

### **Niveau 3**

Apporter des idées soutenant le développement et l'orientation de l'organisation. Anticiper de cette manière les développements internes et externes de l'entreprise.

### **Niveau 4**

Renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et influencer les choix stratégiques grâce à une vision du futur mûrement réfléchie et annoncée.

## 30 DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Faire progresser le collaborateur dans son poste et sa carrière en l'aidant à identifier et à mettre en œuvre des opportunités d'apprentissage et en évaluant leur réalisation.

### **Niveau 1**

Apporter du soutien à l'exécution des tâches et à l'obtention des résultats. Donner au collaborateur un feedback régulier sur ses prestations.

### **Niveau 2**

Apporter du soutien dans le développement des compétences souhaitées. Donner au collaborateur des conseils avisés sur ses possibilités de développement.

### **Niveau 3**

Rechercher et créer des opportunités d'apprentissage dans les activités quotidiennes des collaborateurs.

### **Niveau 4**

S'efforcer de maintenir et renforcer l'employabilité du collaborateur grâce à une attitude coachante.

## 31 GÉNÉRER L'ENGAGEMENT

Inspirer, mobiliser et entraîner les équipes en générant enthousiasme et engagement et en donnant du sens..

### **Niveau 1**

Créer un esprit d'équipe contribuant à la réalisation journalière des objectifs de l'équipe.

### **Niveau 2**

Encourager positivement et soutenir les initiatives créant de l'implication chez les collaborateurs.

### **Niveau 3**

Mettre en application en tant que manager les principes stimulant l'enthousiasme et l'engagement des collaborateurs. Cadrer la contribution de l'équipe dans les objectifs globaux de l'organisation.

### **Niveau 4**

Être un modèle de bonne conduite et d'implication dans les valeurs représentatives tant au sein de l'entreprise que dans son rôle social.

## 32 CONDUIRE LE CHANGEMENT

Initier, faciliter, gérer et implémenter le changement organisationnel et la transformation du business.

### **Niveau 1**

Adapter son organisation et/ou celle de son équipe en fonction du nouveau contexte.

### **Niveau 2**

Soutenir le changement par une communication appropriée favorisant la compréhension et l'acceptation des objectifs de changement.

### **Niveau 3**

Créer des stratégies et des politiques de changement. Évaluer leur impact sur les business concernés afin de garantir une implémentation optimale des changements.

### **Niveau 4**

Être un réel acteur de changement et définir la direction des changements qui sont nécessaires pour le futur de sa propre entité et de l'entreprise.

## 33 CAPACITÉ À DÉLÉGUER

Réaliser les objectifs de l'entreprise en attribuant de l'autorité et de la responsabilité aux personnes appropriées et en donnant du support et de la direction.

### **Niveau 1**

Communiquer des instructions claires au collaborateur et assurer un suivi adéquat.

### **Niveau 2**

Rappeler et réexaminer à des moments convenus les objectifs, résultats et attentes et exercer un contrôle des réalisations.

### **Niveau 3**

Déléguer au collaborateur aussi bien les tâches que la façon de procéder, et ce, dans un cadre de confiance mutuelle.

### **Niveau 4**

Amener avec fermeté et détermination les collaborateurs à prendre des responsabilités et assumer dans toutes les circonstances la responsabilité finale des tâches déléguées.

## 34 DIRECTIVITÉ POSITIVE

Faire preuve de fermeté pour exiger ce qui est normalement attendu des autres. Ceci implique l'utilisation appropriée et efficace du pouvoir détenu du fait de la position occupée, respectueuse de l'amour propre des personnes sur lesquelles il s'exerce et, ce dans l'intérêt de l'entreprise.

### **Niveau 1**

Communiquer clairement les attentes et les objectifs de la fonction et évaluer de façon objective les forces du collaborateur en évitant de se considérer comme seul cadre de référence.

### **Niveau 2**

Identifier, de façon respectueuse, les prestations et le potentiel de développement du collaborateur. Instaurer un dialogue constructif pour lui permettre de développer ses connaissances, ses talents et ses compétences.

### **Niveau 3**

Se montrer ferme dans ses attentes tant au niveau des prestations que du potentiel d'évolution. Créer un climat de travail incitant à développer son potentiel, à entretenir et augmenter les compétences de l'équipe.

### **Niveau 4**

Contribuer à faire du feed-back positif et du développement des talents des éléments inhérents à la culture d'entreprise. Fonctionner de façon éthique et respectueuse. Servir d'exemple.



## HR Shared Service Center - Talent Sourcing

### QUESTIONS ?

Mailbox - FBBE -- RS Knowledge and Expertise  
Gisèle Vanlarebeke  
Betty Lenaerts

Adresse interne : 1PA2C  
Adresse externe : Rue de Loxum 25 (1PA0C)

