

# Consultant en intelligence d'affaires

FF08 Données, analyse et IA · ISCO-08 2511 · CBS 0813 Analystes systèmes et consultants en informatique · ancienneté senior · Aussi appelé: Consultant en BI, Consultant en analyse de données, Consultant en données

Conseille les clients sur la mise en place de systèmes de reporting et d'analyse, sélectionne les solutions adaptées et accompagne leur adoption par les utilisateurs.

Le consultant en BI travaille avec des clients en constante évolution et met en relation un besoin d'information avec une configuration réalisable de modèles, d'outils et d'opérations. Contrairement au spécialiste en BI, la mise en place n'est pas le produit final, car ce poste est évalué à l'aune de la capacité du client à poursuivre seul. La sélection porte sur les outils et les certifications, tandis que ce qui fait la différence, c'est la capacité à dissuader un client d'opter pour une solution qu'il privilégie et à mettre en avant le coût total de possession avant même que quoi que ce soit ne soit livré.

## Chiffres clés pour ce profil

28 compétences · 3 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité: Numérique, données et IA 55%, Communication et influence 17%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 15%

## 1 Aptitudes à mesurer

Ce sont les construits de comportement et d'aptitude de ce profil. Chacun indique quel questionnaire hrmforce le mesure.

| Aptitudes à mesurer                                                                                | Niveau cible | Instrument hrnforce                                 | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raisonnement numérique</b><br><div>Éliminatoire</div>                                           | ■■■■■ N5     | Ability Scan                                        | Test d'aptitudes cognitives   | Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre. |
| <b>Curiosité et esprit d'exploration</b><br>Aptitude (référentiel 50):<br>Capacité d'apprentissage | ■■■■■ N4     | Big Fifty, 15PF, Motivation                         | Questionnaire de personnalité | Recueille des informations sur de nouvelles méthodes en dehors de sa propre équipe et en fait part de sa propre initiative lors des réunions de travail.                              |
| <b>Gérer l'ambiguïté</b><br>Aptitude (référentiel 50):<br>Flexibilité                              | ■■■■■ N4     | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check | Situational Judgement Test    | Formule des hypothèses explicites en cas d'informations manquantes, agit sur cette base et revoit son approche dès que de nouvelles données sont disponibles.                         |

## 2 Profil de compétences complet

Toutes les compétences de ce profil, classées par importance. Le critère comportemental associé à chaque compétence correspond au niveau visé.

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                             | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| A | <b>Raisonnement numérique</b><br>Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre. | ■■■■■N5      | 5     | oui          | Test d'aptitudes cognitives     | Ability Scan                                               |
| V | <b>Analyse des données</b><br>Définit les normes d'analyse de l'organisation, examine les analyses réalisées par d'autres et met en place de nouvelles méthodes d'analyse au sein de la profession.                    | ■■■■■N5      | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Ability Scan, Test sur échantillon de travail              |
| K | <b>Interprétation statistique de base</b><br>Examine les fondements statistiques des décisions prises à l'échelle de l'organisation et forme vos collègues à l'interprétation correcte des résultats.                  | ■■■■■N5      | 5     | oui          | Test de connaissances           | Ability Scan, Test de connaissances (spécifique au client) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                     | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                               |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Compétence en matière de conseil<br>Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.                                                    |  N4   | 5     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, Entretien structuré             |
| V | Création de rapports et de tableaux de bord<br>Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.                |  N4   | 5     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille     |
| V | Esprit critique et évaluation des sources<br>Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation. |  N5 | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| V | Présentation<br>Intervient lors de conférences externes au nom de l'organisation, définit le message clé à transmettre sur le terrain et accompagne les autres dans sa diffusion.                                                              |  N5 | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback                    |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                     | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Communication visuelle et narration de données</p> <p>Définit des lignes directrices relatives à la visualisation et à l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'organisation et évalue si les chiffres affichés reflètent fidèlement la réalité.</p> | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | <p>Gestion des parties prenantes</p> <p>Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation.</p>                 | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback                                                |
| V | <p>Visualisation des données</p> <p>Définit les directives de l'organisation en matière de visualisation des données et évalue si les rapports établis par d'autres reflètent fidèlement les données.</p>                                                      | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | <p>Évaluation de la qualité des données</p> <p>Définit le cadre de qualité des données pour l'ensemble de l'organisation et détermine quelles sources sont considérées comme fiables.</p>                                                                      | ■■■■■ N5     | 4     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                              | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                   | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Modélisation des données</b><br>Définit les normes de modélisation et le modèle de données de base de l'organisation, et statue sur les dérogations à celles-ci.                     | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test sur échantillon de travail     | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| K | <b>Principes fondamentaux de l'apprentissage automatique</b><br>Explique comment un modèle est entraîné et validé, et évalue si les chiffres de performance communiqués sont crédibles. | ■■■■■ N4     | 4     | non          | Test de connaissances               | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| V | <b>Pensée systémique</b><br>Cartographie la chaîne autour d'un goulot d'étranglement, met en évidence la boucle de rétroaction et prédit l'effet d'une intervention.                    | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Test sur échantillon de travail     | Competency Check, Test sur échantillon de travail                             |
| V | <b>Méthode de travail</b><br>Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.                                            | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Observation en situation de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail                             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                     | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| G | Curiosité et esprit d'exploration<br>Recueille des informations sur de nouvelles méthodes en dehors de sa propre équipe et en fait part de sa propre initiative lors des réunions de travail.                  |  N4   | 3     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, Motivation                                                   |
| V | Vérification des hypothèses<br>Transforme une question en une hypothèse vérifiable, choisit le test adapté aux données et précise les limites de la conclusion.                                                |  N4   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Ability Scan, Test sur échantillon de travail                                 |
| V | Gestion et stockage des données<br>Gère de manière autonome les collectes de données, planifie les actions de maintenance et de récupération, et vérifie si une restauration fonctionne effectivement.         |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Gouvernance et propriété des données<br>Attribue la responsabilité d'un domaine de données, s'accorde sur les définitions et consigne de manière traçable les décisions relatives à l'utilisation des données. |  N4 | 3     | non          | Entretien structuré             | Entretien structuré, Portefeuille                                             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                               | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure     | Instrument hrmforce                                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</p> <p>Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.</p> |  N4   | 3     | non          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client)                      |
| V | <p>Sélection et mise en œuvre d'applications d'intelligence artificielle</p> <p>Compare les solutions en fonction des exigences, des risques et des coûts, met en place un projet pilote et accompagne ses collègues dans la mise en œuvre.</p>                          |  N4   | 3     | non          | Entretien structuré   | Entretien structuré, Portefeuille                                 |
| V | <p>Gouvernance de l'IA et utilisation responsable</p> <p>Vérifie la conformité de l'utilisation prévue de l'IA avec les politiques et la législation, consigne les compromis et organise le contrôle humain des décisions.</p>                                           |  N4 | 3     | non          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client), Entretien structuré |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                 | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Identifier les risques et les biais liés à l'IA</p> <p>Examine les résultats par groupe ou par situation, identifie les lacunes du système et propose des mesures ou des contrôles supplémentaires.</p>                 |  N4   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | <p>Vente consultative</p> <p>Identifie les centres d'intérêt sous-jacents de plusieurs interlocuteurs en posant des questions ciblées et adapte la proposition en fonction de ceux-ci au cours de la conversation.</p>     |  N4   | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail               |
| V | <p>Analyse de rentabilité et analyse d'investissement</p> <p>Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.</p> |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | <p>collaboration multidisciplinaire</p> <p>Analyse la problématique avec des spécialistes de différentes disciplines et élabore une approche commune avec une répartition claire des rôles.</p>                            |  N4 | 2     | non          | Centre d'évaluation             | 360 Feedback, Competency Check                                                |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                | Niveau cible                                                                                | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Programmation</b><br>Modifie le code existant selon les instructions, l'exécute et signale les messages d'erreur qu'il ne peut pas résoudre seul.                                      |  <b>N2</b> | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| G | <b>Gérer l'ambiguïté</b><br>Formule des hypothèses explicites en cas d'informations manquantes, agit sur cette base et revoit son approche dès que de nouvelles données sont disponibles. |  <b>N4</b> | 1     | non          | Situational Judgement Test      | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check                           |

### 3 Niveaux par ancienneté

Le même profil avec l'ajustement lié à l'ancienneté au sein de la famille de postes appliqué. Les niveaux cibles sont limités à une fourchette comprise entre 1 et 5.

| Compétence                                                            | medior | senior |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Raisonnement numérique                                                | N4     | N5     |
| Analyse des données                                                   | N4     | N5     |
| Interprétation statistique de base                                    | N4     | N5     |
| Compétence en matière de conseil                                      | N4     | N4     |
| Création de rapports et de tableaux de bord                           | N4     | N4     |
| Esprit critique et évaluation des sources                             | N4     | N5     |
| Présentation                                                          | N4     | N5     |
| Communication visuelle et narration de données                        | N4     | N5     |
| Gestion des parties prenantes                                         | N4     | N5     |
| Visualisation des données                                             | N4     | N5     |
| Évaluation de la qualité des données                                  | N4     | N5     |
| Modélisation des données                                              | N4     | N5     |
| Principes fondamentaux de l'apprentissage automatique                 | N3     | N4     |
| Pensée systémique                                                     | N3     | N4     |
| Méthode de travail                                                    | N3     | N4     |
| Curiosité et esprit d'exploration                                     | N3     | N4     |
| Vérification des hypothèses                                           | N3     | N4     |
| Gestion et stockage des données                                       | N3     | N4     |
| Gouvernance et propriété des données                                  | N3     | N4     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique            | N3     | N4     |
| Sélection et mise en œuvre d'applications d'intelligence artificielle | N3     | N4     |
| Gouvernance de l'IA et utilisation responsable                        | N3     | N4     |
| Identifier les risques et les biais liés à l'IA                       | N3     | N4     |

| Compétence                                         | medior | senior |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| Vente consultative                                 | N3     | N4     |
| Analyse de rentabilité et analyse d'investissement | N3     | N4     |
| collaboration multidisciplinaire                   | N3     | N4     |
| Programmation                                      | N2     | N2     |
| Gérer l'ambiguïté                                  | N3     | N4     |

## 4 L'échelle de maîtrise

| Niveau    | Libellé          | Autonomie                                                                  | Complexité                                         | Périmètre                                    | Niveau de connaissance                                   |
|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Guidé</b>     | travaille sous supervision et suit les consignes                           | procédure standard, une variable à la fois         | tâche personnelle                            | connaissance de base de la terminologie                  |
| <b>N2</b> | <b>Postuler</b>  | travaille de manière autonome dans le cadre de lignes directrices définies | situations familières présentant peu de variations | votre propre fonction                        | connaissances pratiques, applique une approche standard  |
| <b>N3</b> | <b>Maîtrise</b>  | définit sa propre approche et sollicite activement des contributions       | plusieurs variables, une certaine ambiguïté        | votre propre équipe ou processus             | connaissance approfondie, évalue les différentes options |
| <b>N4</b> | <b>Avancé</b>    | dirige les autres et détermine la marche à suivre                          | complexe, avec des intérêts contradictoires        | plusieurs équipes ou un service              | connaissances approfondies, conseille les autres         |
| <b>N5</b> | <b>Direction</b> | définit la norme et la politique                                           | stratégique, dans un contexte de forte incertitude | organisation, chaîne de valeur ou profession | autorité, fait progresser la profession                  |

## 5 Références comportementales par compétence

Les points d'ancrage se situent en N1, N3 et N5. N2 et N4 ne sont délibérément pas ancrés : les évaluateurs interpolent entre ces valeurs, conformément à la convention O\*NET (de N1 à N5).

| Compétence                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raisonnement numérique</b><br>Sait travailler avec des chiffres, des ratios et des tableaux, et en tire des conclusions concernant les quantités, les tendances et les relations au sein de données chiffrées. | Sait lire un tableau simple, identifier la valeur la plus élevée et la plus basse, et calculer un pourcentage à l'aide d'une calculatrice. | Combine deux sources de données, calcule l'évolution dans le temps et explique quelle étape de calcul conduit à quel résultat. | Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analyse des données</b><br>Prépare et analyse des ensembles de données afin d'identifier des tendances, des relations et des valeurs aberrantes, puis relie les résultats à la question initiale.                                                          | Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.                        | Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.                       | Définit les normes d'analyse de l'organisation, examine les analyses réalisées par d'autres et met en place de nouvelles méthodes d'analyse au sein de la profession.                             |
| <b>Interprétation statistique de base</b><br>Connaît et interprète les concepts statistiques de base tels que la dispersion, la corrélation, l'intervalle de confiance et la significativité, et explique ce qu'un résultat montre et ce qu'il ne montre pas. | Sait lire correctement les moyennes, les écarts et les nombres dans un tableau et vérifier ce que représente exactement un pourcentage.          | Interprète les corrélations, les intervalles de confiance et le niveau de signification dans un rapport, et signale les cas où le lien de cause à effet n'est pas établi.        | Examine les fondements statistiques des décisions prises à l'échelle de l'organisation et forme vos collègues à l'interprétation correcte des résultats.                                          |
| <b>Compétence en matière de conseil</b><br>Affiner la question posée par un client et formuler une recommandation bien fondée de manière à ce que le destinataire l'adopte et la mette en œuvre.                                                              | Fournit les informations demandées et explique une recommandation standard en suivant la structure fixe utilisée par l'équipe.                   | Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.                          | Conseille le conseil d'administration sur les questions de conflits d'intérêts, remet en question les idées reçues et veille à la qualité des conseils au sein de l'organisation.                 |
| <b>Création de rapports et de tableaux de bord</b><br>Crée des rapports et des tableaux de bord récurrents présentant les indicateurs pertinents pour un public ciblé, et veille à ce que leurs définitions soient tenues à jour.                             | Remplit un tableau de bord ou un modèle de rapport existant avec des chiffres actualisés et vérifie qu'il ne comporte pas d'erreurs d'affichage. | Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions. | Permet de déterminer quelles informations de gestion l'organisation utilise et garantit l'uniformité des définitions dans l'ensemble des rapports.                                                |
| <b>Esprit critique et évaluation des sources</b><br>Vérifie la cohérence, le bien-fondé et la pertinence de la source, et distingue ainsi les faits des opinions et des hypothèses.                                                                           | Vérifie sur quoi repose une affirmation et s'assure que la source est mentionnée et peut être retrouvée.                                         | Détecte les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.                                                      | Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation</b><br>Élaborer et présenter un message à un groupe en suivant un fil conducteur clair, en utilisant des supports adaptés et en restant à l'écoute des réactions et des questions du public.                                                 | Présente une série de diapositives préparées à l'avance sur son propre travail et répond à des questions factuelles avec l'aide d'un collègue expérimenté. | Adapte la structure, les exemples et le niveau de détail en fonction des connaissances de votre public et répond aux questions critiques sans préparation préalable. | Intervient lors de conférences externes au nom de l'organisation, définit le message clé à transmettre sur le terrain et accompagne les autres dans sa diffusion.                                  |
| <b>Communication visuelle et narration de données</b><br>Présentation de chiffres et de processus sous forme de tableaux, de graphiques et de schémas qui étayent le message et amènent le lecteur à la bonne conclusion.                                    | Permet de créer un graphique dans un modèle existant, d'ajouter un titre et de nommer l'unité indiquée sur l'axe.                                          | Choisit un type de graphique adapté à chaque message, supprime les éléments de mise en forme superflus et rédige la conclusion au-dessus du graphique.               | Définit des lignes directrices relatives à la visualisation et à l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'organisation et évalue si les chiffres affichés reflètent fidèlement la réalité.  |
| <b>Gestion des parties prenantes</b><br>Identifier les personnes intéressées par une initiative et entretenir le contact avec elles afin que les décisions continuent de bénéficier de leur soutien.                                                         | Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.                                    | Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.      | Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation. |
| <b>Visualisation des données</b><br>Transformez les données en graphiques et en représentations visuelles qui transmettent correctement le message, choisissez les types de graphiques adaptés et évitez toute présentation susceptible d'induire en erreur. | Crée un graphique en suivant un exemple, complète les axes et les légendes, puis vérifie si les chiffres sont corrects.                                    | Choisit le type de graphique pour chaque message, supprime les éléments redondants et explique pourquoi un autre type de présentation pourrait induire en erreur.    | Définit les directives de l'organisation en matière de visualisation des données et évalue si les rapports établis par d'autres reflètent fidèlement les données.                                  |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Évaluation de la qualité des données</b><br>Vérifie l'exhaustivité, l'exactitude, l'absence de doublons et l'actualité des ensembles de données, décrit les anomalies détectées et détermine si les données sont exploitables.                                              | Traite un ensemble de données fourni à l'aide d'une liste de contrôle et signale les enregistrements manquants ou en double à la personne responsable.   | Définit les règles de validation d'une source de données, quantifie les anomalies et indique si les données sont aptes à l'utilisation.                               | Définit le cadre de qualité des données pour l'ensemble de l'organisation et détermine quelles sources sont considérées comme fiables.                                               |
| <b>Modélisation des données</b><br>Décrit les données et leurs relations dans un modèle comportant des entités, des attributs et des clés qui correspondent au processus de travail.                                                                                           | Élargit un modèle de données existant en y ajoutant de nouveaux champs, conformément aux conventions de nommage applicables, et fait valider ce travail. | Conçoit un modèle de données logique pour un domaine défini, procède à la normalisation si nécessaire et discute des choix avec les utilisateurs et les développeurs. | Définit les normes de modélisation et le modèle de données de base de l'organisation, et statue sur les dérogations à celles-ci.                                                     |
| <b>Principes fondamentaux de l'apprentissage automatique</b><br>Connaît les principales formes d'apprentissage automatique, le rôle des données d'entraînement et des concepts tels que le surapprentissage, la validation et les performances des modèles, en langage simple. | Expose la différence entre l'apprentissage supervisé et non supervisé, ainsi que les données dont un modèle a besoin pour apprendre.                     | Explique comment un modèle est entraîné et validé, et évalue si les chiffres de performance communiqués sont crédibles.                                               | Définit les exigences relatives au développement de modèles au sein de l'organisation et examine les modèles élaborés par des tiers en termes de conception et de fondement factuel. |
| <b>Pensée systémique</b><br>Décrit la manière dont les différentes parties d'un processus ou d'une organisation s'influencent mutuellement, y compris les retours d'information, les retards et les effets imprévus.                                                           | Le choix des noms (personnes ou concepts) dépend de la tâche à accomplir à chaque étape du processus.                                                    | Cartographie la chaîne autour d'un goulot d'étranglement, met en évidence la boucle de rétroaction et prédit l'effet d'une intervention.                              | Modélise l'interaction entre les services, le marché et la réglementation, et oriente l'intervention vers le point offrant le plus grand effet de levier.                            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Méthode de travail</b><br>Suivre une méthode fixe et traçable pour les tâches, comprenant des étapes, une documentation et des contrôles, afin que d'autres puissent reproduire le travail.                                                     | Exécute les étapes d'une procédure prescrite dans le bon ordre et consigne le résultat.                                            | Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.                                                     | Rédige les méthodes de travail pour le domaine concerné, les fait tester sur le terrain et les révisé à intervalles réguliers.                                                         |
| <b>Curiosité et esprit d'exploration</b><br>Pose des questions sur ce qu'il ne connaît pas, recherche de son propre chef de nouveaux sujets et de nouvelles perspectives, et les explore plus en profondeur que ne l'exige strictement le travail. | Pose des questions complémentaires lors d'une explication portant sur un nouveau sujet et lit les documents d'information fournis. | Recueille des informations sur de nouvelles méthodes en dehors de sa propre équipe et en fait part de sa propre initiative lors des réunions de travail.            | Explore systématiquement les évolutions en dehors du secteur, établit des liens entre des constatations inattendues et inscrit de nouveaux thèmes à l'ordre du jour de l'organisation. |
| <b>Vérification des hypothèses</b><br>Formule une hypothèse vérifiable, choisit un test ou une comparaison appropriée, la met en œuvre et en tire une conclusion en tenant compte de son degré d'incertitude.                                      | Réalise un test qui lui est fourni en suivant un plan par étapes et consigne le résultat sans y ajouter sa propre interprétation.  | Transforme une question en une hypothèse vérifiable, choisit le test adapté aux données et précise les limites de la conclusion.                                    | Conçoit des dispositifs de recherche pour l'organisation et évalue si les conclusions d'autres personnes sont étayées par les données.                                                 |
| <b>Gestion et stockage des données</b><br>Gère le stockage, l'accès et le cycle de vie des ensembles de données, applique les modifications de manière contrôlée et assure les opérations de sauvegarde et de restauration.                        | Effectue les tâches de maintenance qui lui sont confiées sur une base de données et consigne chaque modification dans le journal.  | Gère de manière autonome les collectes de données, planifie les actions de maintenance et de récupération, et vérifie si une restauration fonctionne effectivement. | Détermine l'organisation du stockage des données au sein de l'organisation et choisit les plateformes, les méthodes de conservation et les exigences en matière de continuité.         |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gouvernance et propriété des données</b><br>Indique qui est responsable de quelles données, quelles définitions s'appliquent et comment les décisions relatives à l'utilisation des données sont prises.                                                                                                                                                 | Tient à jour le registre des responsables des données et des définitions conformément aux instructions et signale les ambiguïtés au coordinateur.                        | Attribue la responsabilité d'un domaine de données, s'accorde sur les définitions et consigne de manière traçable les décisions relatives à l'utilisation des données.                          | Définit le modèle de gouvernance des données de l'organisation et veille à ce que les dirigeants assument leur rôle de responsables des données.                      |
| <b>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</b><br>Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise. | Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données.  | Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées. | Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle. |
| <b>Sélection et mise en œuvre d'applications d'intelligence artificielle</b><br>Sélectionne les applications d'IA en fonction des besoins opérationnels, des coûts, des risques et de leur compatibilité avec les systèmes existants, et accompagne leur mise en œuvre jusqu'à leur utilisation effective.                                                  | Teste une application d'IA désignée dans le cadre de son propre travail et rend compte de ce qui s'est avéré utile et de ce qui ne l'était pas.                          | Compare les solutions en fonction des exigences, des risques et des coûts, met en place un projet pilote et accompagne ses collègues dans la mise en œuvre.                                     | Détermine quelles applications d'IA l'organisation utilise, décide de leur déploiement à plus grande échelle et justifie les choix effectués.                         |
| <b>Gouvernance de l'IA et utilisation responsable</b><br>Applique les règles et les accords relatifs à l'utilisation autorisée de l'IA, consigne les cas où l'IA a été utilisée et veille à ce que les personnes restent responsables des décisions prises.                                                                                                 | N'utilise l'IA que dans le cadre des utilisations autorisées, ne partage aucune donnée confidentielle et indique les cas où l'IA a été utilisée lorsque cela est requis. | Vérifie la conformité de l'utilisation prévue de l'IA avec les politiques et la législation, consigne les compromis et organise le contrôle humain des décisions.                               | Rédige la politique de l'organisation en matière d'IA, met en place son dispositif de contrôle et en rend compte aux autorités de régulation et aux clients.          |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Identifier les risques et les biais liés à l'IA</b><br>Identifie les cas où un système d'IA fonctionne de manière systématiquement biaisée ou peu fiable pour certains groupes ou dans certaines situations, et en identifie les conséquences ainsi que les mesures possibles. | Indique que les résultats générés par l'IA peuvent être faussés par les données utilisées et renvoie les résultats surprenants à un collègue.   | Examine les résultats par groupe ou par situation, identifie les lacunes du système et propose des mesures ou des contrôles supplémentaires.                                          | Définit les cadres d'évaluation de l'équité et des risques liés à l'IA et décide si un système peut continuer à être utilisé.                                          |
| <b>Vente consultative</b><br>Analyse la question sous-jacente à celle posée par un client, établit un lien avec une solution adaptée et étaye la proposition en mettant en avant les avantages pour le client.                                                                    | Pose les questions ouvertes préparées lors d'un entretien commercial et résume à voix haute les besoins du client.                              | Identifie les centres d'intérêt sous-jacents de plusieurs interlocuteurs en posant des questions ciblées et adapte la proposition en fonction de ceux-ci au cours de la conversation. | Accompagne les processus de vente complexes impliquant plusieurs décideurs, élabore la méthode de conversation et forme ses collègues à sa mise en œuvre.              |
| <b>Analyse de rentabilité et analyse d'investissement</b><br>Étaye une proposition en présentant les coûts, les avantages, les hypothèses et les risques, et calcule la durée d'amortissement et le taux de rendement à l'intention des décideurs.                                | Remplit un modèle standard d'analyse de rentabilité en y insérant les chiffres et les noms fournis, les données manquantes restant à compléter. | Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.                             | Définit les règles de calcul et les valeurs seuils pour les investissements et pondère l'ensemble du portefeuille d'investissements de l'organisation.                 |
| <b>collaboration multidisciplinaire</b><br>Travailler avec des personnes issues d'autres disciplines en apprenant leur langage et leurs méthodes, et en établissant des points de départ communs pour le travail en collaboration.                                                | Demande à un collègue d'une autre discipline la signification de termes techniques et lui résume la réponse.                                    | Analyse la problématique avec des spécialistes de différentes disciplines et élabore une approche commune avec une répartition claire des rôles.                                      | Mise en place de formes durables de collaboration entre les disciplines et résolution des conflits entre les normes professionnelles dans l'intérêt de l'organisation. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programmation</b><br>Rédige, lit et améliore le code d'un programme dans au moins un langage de programmation, décompose un problème en étapes et teste sa propre solution.                                                   | Modifie le code existant selon les instructions, l'exécute et signale les messages d'erreur qu'il ne peut pas résoudre seul. | Élabore de manière autonome une fonction ou un module à partir du cahier des charges, choisit les structures adaptées et veille à ce que le code reste lisible et soit testé. | Définit les normes de programmation et les choix de langages pour l'organisation et examine le code des autres afin d'en évaluer la qualité et la maintenabilité.                                    |
| <b>Gérer l'ambiguïté</b><br>Intervient lorsque la mission, les informations ou la répartition des rôles sont incomplètes ou contradictoires ; formule des hypothèses plausibles et les vérifie dès que la situation s'éclaircit. | Demande des précisions lorsqu'une mission n'est pas claire, puis agit en fonction de la réponse fournie.                     | Formule des hypothèses explicites en cas d'informations manquantes, agit sur cette base et revoit son approche dès que de nouvelles données sont disponibles.                 | Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise. |

## 6 Méthodes d'évaluation et validité

Les validités correspondent aux estimations méta-analytiques corrigées de Sackett, Zhang, Berry et Lievens (2022), publiées dans le Journal of Applied Psychology, qui remplacent les chiffres antérieurs de Schmidt et Hunter (1998). La dispersion est tout aussi importante que la moyenne : avec un écart-type élevé, la validité varie fortement selon le contexte.

| Méthode de mesure                   | rho  | SD   | De quoi s'agit-il ?                                                                                                        |
|-------------------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test d'aptitudes cognitives         | 0.41 | 0.14 | Test standardisé d'aptitudes au raisonnement verbal, numérique ou abstrait.                                                |
| Test sur échantillon de travail     | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| Test de connaissances               | 0.40 | 0.13 | Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client. |
| Centre d'évaluation                 | 0.29 | 0.09 | Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.                                                        |
| Observation en situation de travail | -    | -    | Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.               |
| Questionnaire de personnalité       | 0.40 | 0.15 | Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Entretien structuré                 | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.        |
| Situational Judgement Test          | 0.12 | 0.11 | Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.           |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Test sur échantillon de travail              | 15          | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| Test de connaissances (spécifique au client) | 10          | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| Competency Check                             | 9           | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Portefeuille                                 | 5           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes                   |

| Instrument hrmforce    | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Ability Scan           | 4           | Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait |
| Entretien structuré    | 4           | Entretien comportemental à structure fixe                                 |
| 360 Feedback           | 4           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux            |
| Big Fifty              | 2           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                     |
| 15PF                   | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »     |
| Motivation             | 1           | Facteurs et sources de motivation                                         |
| Mental Resilience (4C) | 1           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                              |

## 8 Comment utiliser ce profil

1. Convenez du profil avec le responsable du recrutement avant d'évaluer le premier candidat. Toute modification des pondérations effectuée par la suite rend le résultat indéfendable.
2. Choisissez la méthode d'évaluation pour chaque compétence dans la colonne « Méthode d'évaluation ». Vous pouvez combiner au maximum trois méthodes par candidat.
3. Calibrez les évaluateurs au cours d'une session de deux heures en utilisant les repères présentés au chapitre 5. Les repères ne sont guère utiles si les évaluateurs n'ont pas suivi de formation.
4. Remplissez le calculateur de correspondance et abordez les lacunes lors de l'entretien de développement. Les types A et G constituent des critères de sélection, et non des objectifs de développement trimestriels.

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.