

Chargé de dossier (domaine social)

FF11 Travail social et services d'accompagnement · ISCO-08 2635 · CBS 1021 Travailleurs sociaux · ancienneté senior · Aussi appelé: Chargé de dossier, Chargé(e) de la coordination des soins

Coordonne l'intervention de plusieurs intervenants auprès d'une famille ou d'un client confronté à des problèmes complexes et assure le suivi de la mise en œuvre du plan d'action.

Le gestionnaire de cas coordonne souvent plusieurs intervenants sociaux sans exercer d'autorité formelle sur eux. Le succès de son travail repose donc davantage sur la persuasion que sur la donne de consignes. Ce pouvoir formel est structurellement absent, alors que l'intitulé du poste suggère un contrôle total.

Chiffres clés pour ce profil

24 compétences · 7 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Collaboration et efficacité interpersonnelle 25%, Communication et influence 21%, Domaines de connaissances professionnelles 20%

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
sensibilité interpersonnelle Aptitude (référentiel 50): Sensibilité Éliminatoire	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Questionnaire de personnalité	Forme ses collègues à l'identification des signaux sociaux et met à profit ces connaissances lors de la conception de processus de changement délicats au sein de l'organisation.
Écoute et questionnement Aptitude (référentiel 50): Écouter	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Feedback à 360 degrés	Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.
intégrité et fiabilité Aptitude (référentiel 50): Intégrité	■■■■■ N5	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré	Questionnaire de personnalité	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.
Résistance au stress Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Questionnaire de personnalité	Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Gestion des limites et de l'énergie Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress		Big Fifty, Pulse Survey, Development Review	Entretien structuré	Alterne délibérément les tâches exigeantes et les tâches plus légères, refuse le surcroît de travail en le justifiant et tient son agenda dans le respect des horaires convenus.
Sensibilisation à la sécurité Aptitude (référentiel 50): Discipline		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.
Savoir improviser tout en respectant les limites Aptitude (référentiel 50): Créativité		Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.

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
V	Gestion des conversations Mène des discussions impliquant des intérêts divergents au niveau du conseil d'administration, élabore des modèles de discussion pour l'organisation et les met à l'épreuve dans la pratique.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Communication Styles, Competency Check
G	sensibilité interpersonnelle Forme ses collègues à l'identification des signaux sociaux et met à profit ces connaissances lors de la conception de processus de changement délicats au sein de l'organisation.	■■■■■ N5	5	oui	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
V	désescalade et fixation de limites Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes.	■■■■■ N5	5	oui	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Accompagnement dans le domaine des soins aux personnes en situation de handicap Élabore des méthodes d'accompagnement pour le groupe cible, les étaye par des références issues de la littérature spécialisée et aide les équipes à gérer les problèmes comportementaux graves.	■■■■■ N5	5	oui	Observation en situation de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
G	Écoute et questionnement Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.	■■■■■ N5	4	non	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, 360 Feedback
V	Gestion des parties prenantes 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.	■■■■■ N5	4	oui	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	intégrité et fiabilité Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.	 N5	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré
V	Planification et organisation Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.	 N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail
G	Résistance au stress Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.	 N5	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	collaboration au sein de réseaux et d'alliances Harmonise les méthodes de travail et les moments de passation de relais avec les organisations partenaires et résout les goulots d'étranglement dans la coopération avec celles-ci.	 N4	4	oui	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Gestion des limites et de l'énergie Alterne délibérément les tâches exigeantes et les tâches plus légères, refuse le surcroît de travail en le justifiant et tient son agenda dans le respect des horaires convenus.	 N4	4	non	Entretien structuré	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review
V	Processus méthodique de prise en charge et tenue des dossiers Élabore de manière autonome un plan de prise en charge comportant des objectifs mesurables, l'évalue périodiquement et l'adapte lorsque les besoins en matière de soins évoluent.	 N4	4	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Analyse des problèmes Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.	 N4	3	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Ability Scan
V	Correspondance et tenue des dossiers Formule de manière autonome des réponses à des questions inhabituelles, consigne brièvement ses réflexions et veille à ce que le dossier soit complet et à jour.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	savoir travailler avec la différence et la diversité des points de vue Recueille délibérément différents points de vue sur une question, les évalue et détermine quels éléments de réflexion sont intégrés à la solution.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
V	Réflexion sur sa propre pratique Prend le temps d'analyser les situations difficiles, recherche des schémas récurrents dans son propre comportement et consigne par écrit un point à améliorer.	 N4	3	non	Feedback à 360 degrés	360 Feedback, Development Review
K	Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique 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.	 N4	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Techniques de levage et de déplacement en toute sécurité dans le secteur des soins Choisit de manière autonome la technique et l'aide adaptées à un client à mobilité réduite et donne des instructions à ses collègues sur place.	 N4	3	non	Observation en situation de travail	Test sur échantillon de travail
V	Prestation de services publics aux citoyens Traite de manière autonome les candidatures présentant des cas particuliers, explique le résultat en termes clairs et assure le suivi des délais.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
G	Sensibilisation à la sécurité Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Compétence en matière de conseil Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.	 N4	2	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Savoir improviser tout en respectant les limites Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.	 N4	2	non	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Utilisation d'appareils et d'applications numériques Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
K	Connaissance des subventions et des programmes Évalue de manière indépendante une demande complexe, vérifie la conformité du budget avec les modalités du programme et rédige la décision d'attribution.	 N3	2	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

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
Gestion des conversations	N4	N5
sensibilité interpersonnelle	N4	N5
désescalade et fixation de limites	N4	N5
Accompagnement dans le domaine des soins aux personnes en situation de handicap	N4	N5
Écoute et questionnement	N4	N5
Gestion des parties prenantes	N4	N5
intégrité et fiabilité	N4	N5
Planification et organisation	N4	N5
Résistance au stress	N4	N5
collaboration au sein de réseaux et d'alliances	N4	N4
Gestion des limites et de l'énergie	N3	N4
Processus méthodique de prise en charge et tenue des dossiers	N3	N4
Analyse des problèmes	N3	N4
Correspondance et tenue des dossiers	N3	N4
savoir travailler avec la différence et la diversité des points de vue	N3	N4
Réflexion sur sa propre pratique	N3	N4
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique	N3	N4
Techniques de levage et de déplacement en toute sécurité dans le secteur des soins	N3	N4
Prestation de services publics aux citoyens	N3	N4
Sensibilisation à la sécurité	N3	N4
Compétence en matière de conseil	N3	N4
Savoir improviser tout en respectant les limites	N3	N4
Utilisation d'appareils et d'applications numériques	N2	N3

Compétence	medior	senior
Connaissance des subventions et des programmes	N3	N3

4 L'échelle de maîtrise

Niveau	Libellé	Autonomie	Complexité	Périmètre	Niveau de connaissance
N1	Guidé	travaille sous supervision et suit les consignes	procédure standard, une variable à la fois	tâche personnelle	connaissance de base de la terminologie
N2	Postuler	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
N3	Maîtrise	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
N4	Avancé	dirige les autres et détermine la marche à suivre	complexe, avec des intérêts contradictoires	plusieurs équipes ou un service	connaissances approfondies, conseille les autres
N5	Direction	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
Gestion des conversations Entamer, orienter et conclure une conversation de manière ciblée en posant des questions, en résumant et en concluant des accords concrets sur la suite des événements.	Suivez une liste de questions préparée à l'avance, posez-les dans l'ordre indiqué et consignez les accords conclus.	Choisit un type de question adapté à chaque étape, fait le point au fur et à mesure et ramène la conversation vers son objectif lorsqu'elle s'en éloigne.	Mène des discussions impliquant des intérêts divergents au niveau du conseil d'administration, élabore des modèles de discussion pour l'organisation et les met à l'épreuve dans la pratique.

Compétence	N1	N3	N5
sensibilité interpersonnelle Repérer les signaux verbaux et non verbaux émis par les autres, identifier ce qui ressort et adapter son propre comportement en conséquence lors de l'interaction.	Remarque lorsque votre interlocuteur se désengage ou hésite, et lui demande si l'explication est claire.	Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.	Forme ses collègues à l'identification des signaux sociaux et met à profit ces connaissances lors de la conception de processus de changement délicats au sein de l'organisation.
désescalade et fixation de limites Réduire les tensions croissantes ou les comportements indésirables en restant calme, en énonçant clairement les limites et en orientant ou en mettant fin à la conversation.	Garde son calme face à une réaction de colère, laisse l'autre personne s'exprimer et fait appel à un collègue ou à un responsable.	Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes.
Accompagnement dans le domaine des soins aux personnes en situation de handicap Accompagne les personnes présentant un handicap intellectuel ou physique dans leurs activités quotidiennes, leur communication et leurs programmes de jour, en tenant compte de leurs capacités.	Accompagne un client dans ses activités quotidiennes sous supervision et respecte les dispositions prévues dans le plan d'accompagnement.	Adapte de manière autonome son accompagnement au niveau et au comportement du client et fait intervenir son réseau personnel dans les choix.	Élabore des méthodes d'accompagnement pour le groupe cible, les étaye par des références issues de la littérature spécialisée et aide les équipes à gérer les problèmes comportementaux graves.
Écoute et questionnement Prendre pleinement en compte le message de votre interlocuteur, vérifier si vous l'avez bien compris et poser des questions ciblées afin de mettre en évidence les intérêts et les hypothèses sous-jacents.	Laisse votre interlocuteur finir de s'exprimer, prend des notes et pose ensuite des questions sur tout ce qui n'est pas clair.	Résume à la fois le contenu et le sentiment de votre interlocuteur et pose des questions jusqu'à ce que l'intérêt réel qui se cache derrière la demande apparaisse clairement.	Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.

Compétence	N1	N3	N5
Gestion des parties prenantes 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.
Intégrité et fiabilité Agir conformément aux normes et accords applicables, même en l'absence de supervision, et faire preuve de transparence quant à ses propres intérêts, ses erreurs et les cas douteux.	Respecte les accords et les règles de conduite établis et signale ses propres erreurs à son responsable.	Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.
Planification et organisation Organiser les activités, les personnes et les ressources dans le temps, définir les priorités et établir les interdépendances afin que les résultats convenus soient atteints dans les délais prévus.	Établit un planning quotidien ou hebdomadaire pour ses propres tâches et respecte l'ordre et les horaires convenus.	Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.	Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.
Résistance au stress Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.	Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.	Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints.	Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.

Compétence	N1	N3	N5
collaboration au sein de réseaux et d'alliances Collaborer avec des parties externes en vue d'un résultat commun en convenant et en assurant le suivi des rôles, des échanges d'informations et des responsabilités entre les organisations.	Exécute une tâche qui lui est propre dans le cadre d'un accord de chaîne et signale à la personne de référence tout ce qui ne correspond pas.	Harmonise les méthodes de travail et les moments de passation de relais avec les organisations partenaires et résout les goulots d'étranglement dans la coopération avec celles-ci.	Établit des alliances avec des parties ayant des intérêts divergents et met en place des accords de gouvernance et de résultats pour l'ensemble de la chaîne.
Gestion des limites et de l'énergie Répartit sa charge de travail sur la semaine, refuse les tâches qui ne correspondent pas à ses motivations et veille à alterner les tâches exigeantes et celles moins lourdes.	Il en informe son supérieur hiérarchique lorsque certaines tâches ne peuvent plus être effectuées pendant les heures de travail et se conforme à la décision prise.	Alterne délibérément les tâches exigeantes et les tâches plus légères, refuse le surcroît de travail en le justifiant et tient son agenda dans le respect des horaires convenus.	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant l'effort durable et la répartition de la charge de travail, et veille à ce que les responsables s'y conforment.
Processus méthodique de prise en charge et tenue des dossiers Suivi des différentes étapes consistant à clarifier la problématique de soins, à fixer des objectifs, à planifier, à mettre en œuvre et à évaluer, et consignation de ces informations dans le dossier du client.	Consigne les soins prodigués et les observations dans le dossier le jour même, en utilisant le format de rapport standard.	Élabore de manière autonome un plan de prise en charge comportant des objectifs mesurables, l'évalue périodiquement et l'adapte lorsque les besoins en matière de soins évoluent.	Élabore la politique de l'organisation en matière de tenue des dossiers et de rapports, et dirige la mise en place d'une nouvelle norme méthodologique en matière de soins.
Analyse des problèmes Décompose un problème en plusieurs éléments, distingue les causes des effets et précise les informations nécessaires pour aller de l'avant.	Indique précisément ce qui ne fonctionne pas en cas de dysfonctionnement et quelles données manquent, et en informe le supérieur hiérarchique.	Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.	Identifie les causes profondes de problèmes organisationnels persistants et définit la méthode d'analyse que les autres équipes utiliseront.

Compétence	N1	N3	N5
Correspondance et tenue des dossiers Rédaction de lettres commerciales, d'e-mails et de comptes rendus de conversations, ainsi que leur classement, afin que leur traitement reste traçable ultérieurement pour vos collègues et les autorités de contrôle.	Envoie des courriers types à partir du système, enregistre les pièces jointes à l'emplacement convenu et note la date d'envoi.	Formule de manière autonome des réponses à des questions inhabituelles, consigne brièvement ses réflexions et veille à ce que le dossier soit complet et à jour.	Élabore la norme relative à la correspondance et à l'archivage de l'organisation, vérifie sa respect et rend compte de la qualité des dossiers lors d'un audit externe.
savoir travailler avec la différence et la diversité des points de vue Mettre en évidence les différences en matière de méthodes de travail, de connaissances de base et de points de vue au sein d'un groupe, et s'en servir pour parvenir à de meilleures solutions.	Demander à un collègue d'expliquer en quoi consiste son approche différente, comment elle fonctionne et pourquoi elle a été choisie.	Recueille délibérément différents points de vue sur une question, les évalue et détermine quels éléments de réflexion sont intégrés à la solution.	Veille à ce que les équipes intègrent systématiquement les opinions divergentes et les points de vue différents, et évalue l'impact de cette démarche sur la qualité des décisions.
Réflexion sur sa propre pratique Analyse son propre travail de manière structurée, identifie les conséquences des choix effectués et formule une mesure concrète à mettre en œuvre différemment.	Répond aux questions du supérieur hiérarchique après une tâche, en indiquant ce qui s'est bien passé et ce qui a posé des difficultés.	Prend le temps d'analyser les situations difficiles, recherche des schémas récurrents dans son propre comportement et consigne par écrit un point à améliorer.	Intègre la réflexion dans les processus de travail en tant qu'étape standard, oriente l'évaluation par les pairs à l'échelle de l'organisation et permet de remettre en question les hypothèses délicates.

Compétence	N1	N3	N5
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique 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.
Techniques de levage et de déplacement en toute sécurité dans le secteur des soins Déplace et assiste les usagers en utilisant des techniques de levage et des aides de manière à limiter la charge supportée par l'usager et le personnel soignant.	Déplace un client sous supervision, à l'aide du matériel prescrit et en suivant les instructions du spécialiste désigné.	Choisit de manière autonome la technique et l'aide adaptées à un client à mobilité réduite et donne des instructions à ses collègues sur place.	Définit la politique en matière de charge physique, analyse les chiffres relatifs aux incidents et amène l'établissement à une charge manifestement moindre.
Prestation de services publics aux citoyens Traite les demandes et les questions des citoyens conformément à la loi et aux procédures en vigueur, explique les décisions de manière compréhensible et veille au respect des délais de traitement.	Traite les demandes standard conformément aux consignes de travail et transmet les cas atypiques à un chargé de dossier expérimenté.	Traite de manière autonome les candidatures présentant des cas particuliers, explique le résultat en termes clairs et assure le suivi des délais.	Repense les processus de prestation de services pour l'ensemble du domaine et définit des normes en matière de délais d'exécution et de clarté.

Compétence	N1	N3	N5
Sensibilisation à la sécurité Il reste constamment vigilant face aux situations et aux comportements dangereux au travail, en fait part à ses collègues et opte pour la méthode de travail la plus sûre, même sous la pression du temps.	Respecte les règles de sécurité sur le lieu de travail et vérifie auprès de ses supérieurs en cas de doute concernant une opération.	Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	Définit la norme de sécurité de l'organisation, permet d'aborder la question de la sécurité à tous les niveaux et oriente les comportements et la culture d'entreprise.
Compétence en matière de conseil 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.
Savoir improviser tout en respectant les limites Élabore sur-le-champ une solution viable face à une situation imprévue, tout en respectant les règles en vigueur, les exigences de sécurité et les accords conclus.	Signale immédiatement toute situation imprévue et met en œuvre la solution proposée par son supérieur hiérarchique.	Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.	Détermine la marge d'improvisation autorisée par l'organisation et recense les limites à ne jamais franchir.
Utilisation d'appareils et d'applications numériques Utilise des ordinateurs, des appareils mobiles et des applications standard pour effectuer ses tâches professionnelles, règle les paramètres et résout des problèmes d'utilisation simples sans aide.	Ouvre et utilise les applications prescrites pour ses propres tâches et demande de l'aide dès qu'un message inconnu s'affiche.	Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.	Définit, à l'échelle de l'organisation, les outils numériques de l'environnement de travail utilisés et guide leur mise en place au sein de toutes les équipes.

Compétence	N1	N3	N5
Connaissance des subventions et des programmes Connaît les conditions, les délais et les obligations en matière de responsabilité liés aux subventions et aux programmes, et évalue si une demande y répond.	Vérifie que le dossier de candidature est complet par rapport à la liste des conditions requises et demande les documents manquants.	Évalue de manière indépendante une demande complexe, vérifie la conformité du budget avec les modalités du programme et rédige la décision d'attribution.	Conçoit des dispositifs et des cadres de responsabilité, évalue les risques liés aux aides d'État et conseille le conseil d'administration sur l'affectation des fonds.

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 ?
Centre d'évaluation	0.29	0.09	Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.
Observation en situation de travail	-	-	Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.
Feedback à 360 degrés	-	-	Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.
Portefeuille ou éléments justificatifs	-	-	Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	9	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	9	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Big Fifty	7	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Test sur échantillon de travail	6	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	5	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Colour Profile (Jung)	2	Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »
Mental Resilience (4C)	2	La résilience mentale selon le modèle des 4C
Entretien structuré	2	Entretien comportemental à structure fixe
Development Review	2	Entretien de développement structuré
Communication Styles	1	Style de communication privilégié
Conflict Styles	1	Style privilégié en situation de conflit
Big Fifty (échelle d'intégrité)	1	
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
Pulse Survey	1	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation
Portefeuille	1	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes
Ability Scan	1	Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait

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.