

Directeur des ressources humaines

FF06 Ressources humaines, recrutement et formation et développement · ISCO-08 1212 · CBS 0521
Cadres dans les services commerciaux et administratifs · ancienneté lead · Aussi appelé: Directeur des ressources humaines, Directeur des ressources humaines

Définit la stratégie en matière de ressources humaines, dirige la fonction RH et assume, au niveau du conseil d'administration, la responsabilité des relations avec les salariés et des relations sociales.

Le directeur des ressources humaines siège au sein du conseil d'administration ou à ses côtés et assure le lien entre la stratégie de l'organisation et la politique du personnel, la culture d'entreprise et les relations sociales. Contrairement au responsable des ressources humaines, ce poste englobe les relations avec le comité d'entreprise au niveau de l'entreprise, les négociations collectives et la gestion des effectifs à long terme. La sélection repose sur une solide réputation en matière de ressources humaines comme critère, tandis que le rôle consiste à opérer au niveau de la gouvernance entre les comités d'entreprise, les syndicats et les autres administrateurs aux intérêts divergents.

Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 6 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité:
Leadership et organisation 40%, Domaines de connaissances professionnelles 24%,
Collaboration et efficacité interpersonnelle 16%

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
Élaboration d'une vision Aptitude (référentiel 50): Vision	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.
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.
sensibilité interpersonnelle Aptitude (référentiel 50): Sensibilité	■■■■■ 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.
sens de l'organisation Aptitude (référentiel 50): Sensibilité organisationnelle	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
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.
autonomie Aptitude (référentiel 50): Autonomie	 N4	Big Fifty, 15PF	Questionnaire de personnalité	Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.

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	Compétence en matière de conseil 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.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré
G	Élaboration d'une vision Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.	■■■■■ N5	5	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs Permet d'élaborer une planification stratégique des effectifs pour l'ensemble de l'organisation, de la relier à la stratégie et au marché du travail, et d'inscrire les risques à l'ordre du jour de la direction.	■■■■■ N5	5	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Recrutement et sélection Définit la politique de sélection de l'organisation, choisit les outils en matière de validité et d'égalité des chances et contrôle la qualité des recrutements.	■■■■■ N5	5	oui	Entretien structuré	Entretien structuré, Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
K	Politique et outils RH Définit la politique RH de l'organisation, l'articule avec la stratégie et établit les cadres de référence pour l'ensemble des outils RH.	■■■■■ N5	5	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check
V	Gestion du changement Élabore une stratégie de changement pour l'équipe avec les personnes concernées, choisit les interventions par groupe et assure le suivi de leur mise en œuvre.	■■■■■ N4	5	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
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	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	sens de l'organisation Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.	■■■■■ N5	4	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
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
K	Gouvernance et conformité Élabore le cadre de gouvernance de l'organisation, définit les mandats et les modalités de contrôle, et rend compte de la conformité aux autorités de contrôle externes.	■■■■■ N5	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes Rend compte des résultats et des incidents au sein de l'organisation auprès du conseil de surveillance, des médias ou des responsables politiques, et établit un lien entre ceux-ci et les ajustements visibles de la politique d'entreprise.	 N5	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
K	Application des principes fondamentaux du droit du travail Applique correctement les règles relatives aux contrats, aux congés et aux licenciements dans ses propres décisions et fait appel à un avocat en cas de doute.	 N4	4	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
K	Relations sociales et comités d'entreprise Consulte de manière autonome le comité d'entreprise au sujet d'un changement envisagé et sollicite son soutien dans le respect des cadres établis.	 N4	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Image de marque de l'employeur et recrutement Détermine de manière autonome la stratégie à adopter en termes de canaux de recrutement et de groupes cibles pour un poste difficile à pourvoir et démarchent activement les candidats.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Organisation de la formation et du développement Élabore de manière autonome un plan de formation pour un service, choisit les formats d'apprentissage et évalue si les changements de comportement escomptés se concrétisent.	 N4	4	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Development Review, Competency Check
G	autonomie Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.	 N4	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Coaching Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.	 N4	3	non	Simulation	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes Classe un poste selon le système choisi, justifie par écrit cette classification et en explique le résultat à la personne concernée.	 N4	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Conception de formations et d'enseignements Conçoit une formation en plusieurs sessions, dotée d'objectifs clairs et de moments d'évaluation, et la dispense en personne à un groupe.	 N4	3	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Test sur échantillon de travail
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
K	Conditions de travail et politique en matière d'absences Mène de manière autonome des entretiens relatifs aux absences, élabore un plan d'action en collaboration avec le médecin du travail et le responsable hiérarchique, et veille à ce que le dossier soit complet.	 N4	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Development Review
K	Méthodologie d'évaluation et de sélection Il combine de manière autonome les résultats des tests et les données issues des entretiens pour formuler un avis étayé, qu'il examine ensuite avec le candidat et le client.	 N3	3	non	Certificat ou diplôme	Competency Check, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Analyse des données Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Ability Scan, Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Instructions et délégation de tâches à l'IA Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

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	lead
Compétence en matière de conseil	N5
Élaboration d'une vision	N5
Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs	N5
Recrutement et sélection	N5
Politique et outils RH	N5
Gestion du changement	N4
Écoute et questionnement	N5
sensibilité interpersonnelle	N5
sens de l'organisation	N5
intégrité et fiabilité	N5
Gouvernance et conformité	N5
Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes	N5
Application des principes fondamentaux du droit du travail	N4
Relations sociales et comités d'entreprise	N4
Image de marque de l'employeur et recrutement	N4
Organisation de la formation et du développement	N4
autonomie	N4
Coaching	N4
Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes	N4
Conception de formations et d'enseignements	N4
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique	N4
Conditions de travail et politique en matière d'absences	N4
Méthodologie d'évaluation et de sélection	N3

Compétence	lead
Analyse des données	N3
Instructions et délégation de tâches à l'IA	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
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.

Compétence	N1	N3	N5
Élaboration d'une vision Esquisser une vision cohérente de la situation dans laquelle se trouvera l'organisation ou l'équipe d'ici quelques années, en s'appuyant sur les tendances, les signaux et son propre jugement.	Exprimez avec vos propres mots où l'équipe souhaite se situer d'ici un an et quelles tâches sont nécessaires pour y parvenir.	Il relie les tendances du marché et de la profession pour en dresser un tableau destiné à sa propre équipe et le valide auprès de ses collègues.	Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.
Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs Déterminer les besoins actuels et futurs en matière d'effectifs, tant en nombre qu'en qualifications, les comparer aux effectifs actuels et en déduire des mesures en matière de recrutement et de développement.	Fournit des données sur les effectifs et le roulement du personnel, et vérifie la liste du personnel afin de détecter les erreurs et les doublons.	Établit des prévisions en matière de dotation en personnel pour sa propre équipe, en tenant compte du roulement du personnel et des départs à la retraite, et identifie les postes vacants à pourvoir.	Permet d'élaborer une planification stratégique des effectifs pour l'ensemble de l'organisation, de la relier à la stratégie et au marché du travail, et d'inscrire les risques à l'ordre du jour de la direction.
Recrutement et sélection Définir précisément les postes à pourvoir, attirer des candidats et effectuer une sélection fondée à l'aide de critères fixes, d'entretiens structurés et d'outils d'évaluation.	Réalise des tâches de recrutement telles que la publication d'une offre d'emploi et la planification d'entretiens conformément à la procédure.	Définit les critères de sélection, mène des entretiens structurés en posant les mêmes questions à chaque candidat et consigne ses évaluations de manière traçable.	Définit la politique de sélection de l'organisation, choisit les outils en matière de validité et d'égalité des chances et contrôle la qualité des recrutements.
Politique et outils RH Élabore et gère des outils RH tels que l'architecture des postes, l'évaluation, la rémunération et la mobilité, et les met en adéquation avec les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines.	Explique à un salarié quel dispositif RH s'applique et signale les situations atypiques au conseiller.	Applique de manière autonome les outils RH aux problématiques d'un service et conseille le responsable sur leur utilisation appropriée.	Définit la politique RH de l'organisation, l'articule avec la stratégie et établit les cadres de référence pour l'ensemble des outils RH.

Compétence	N1	N3	N5
Gestion du changement Planifier et accompagner le changement en impliquant les parties prenantes, en organisant les étapes par phases, en influençant les comportements et en suivant les résultats attendus de ce changement.	Adapte sa propre méthode de travail à un changement annoncé et demande des explications lorsque les étapes ne sont pas claires.	Élabore une stratégie de changement pour l'équipe avec les personnes concernées, choisit les interventions par groupe et assure le suivi de leur mise en œuvre.	Dirige les programmes de changement à l'échelle de l'organisation, assure la coordination avec le comité d'entreprise et les responsables hiérarchiques, et définit la stratégie de changement de l'organisation.
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.
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.
sens de l'organisation Comprendre le fonctionnement des relations formelles et informelles, des intérêts et des processus décisionnels au sein de l'organisation, et en tenir compte dans ses propres actions.	Permet de déterminer qui doit être impliqué dans un sujet avant qu'une proposition ne soit communiquée à d'autres.	Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.	Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.

Compétence	N1	N3	N5
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.
Gouvernance et conformité Connaître les lois, les codes de conduite et les règles internes applicables à son propre domaine, ainsi que les modalités de supervision, de délégation de pouvoirs et de responsabilité au sein de l'organisation.	Définit les principales règles régissant son propre travail et consulte la procédure applicable en cas de doute.	Vérifie la conformité des méthodes de travail avec la législation et les règles internes et signale les écarts, en les justifiant, au responsable compétent.	Élabore le cadre de gouvernance de l'organisation, définit les mandats et les modalités de contrôle, et rend compte de la conformité aux autorités de contrôle externes.
Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes Expliquer les résultats, les choix et les incidents à un conseil de surveillance, à un comité d'entreprise, à des clients ou à un organisme de contrôle, en s'appuyant sur des faits, le contexte et les conséquences visibles sur la politique à mener.	Fournit des données factuelles pour un rapport de reddition de comptes et en vérifie l'exactitude et l'exhaustivité.	Présente les résultats de l'équipe au commanditaire et au comité d'entreprise, identifie également les échecs et les mesures qui seront prises par la suite.	Rend compte des résultats et des incidents au sein de l'organisation auprès du conseil de surveillance, des médias ou des responsables politiques, et établit un lien entre ceux-ci et les ajustements visibles de la politique d'entreprise.

Compétence	N1	N3	N5
Application des principes fondamentaux du droit du travail Connaître et appliquer les règles relatives aux contrats de travail, aux horaires de travail, au licenciement et à la participation des salariés aux décisions en matière de personnel, et savoir quand il est nécessaire de solliciter un avis juridique.	Consulte la convention collective ou le règlement du personnel pour déterminer quelle règle s'applique à une question donnée.	Applique correctement les règles relatives aux contrats, aux congés et aux licenciements dans ses propres décisions et fait appel à un avocat en cas de doute.	Définit la politique de l'organisation en matière de droit du travail, négocie les conditions d'emploi avec les syndicats et évalue les précédents ainsi que les risques juridiques.
Relations sociales et comités d'entreprise Connaît les droits et les rôles de l'employeur, du syndicat et du comité d'entreprise, et mène des consultations sur les projets, les réorganisations et les conventions collectives.	Prépare les documents de réunion destinés au comité d'entreprise et assure le suivi des accords conclus ainsi que de leurs échéances.	Consulte de manière autonome le comité d'entreprise au sujet d'un changement envisagé et sollicite son soutien dans le respect des cadres établis.	Définit la stratégie de consultation de l'organisation, négocie les conventions collectives et intervient en tant que médiateur en cas de rupture des relations.
Image de marque de l'employeur et recrutement Identifie et entre en contact avec des candidats par le biais d'offres d'emploi, de canaux et de réseaux, et les accompagne tout au long de la procédure jusqu'à la proposition d'embauche.	Publie une offre d'emploi au format texte standard et assure le suivi des candidatures dans le système.	Détermine de manière autonome la stratégie à adopter en termes de canaux de recrutement et de groupes cibles pour un poste difficile à pourvoir et démarchent activement les candidats.	Elle définit la stratégie de l'organisation sur le marché du travail, oriente les résultats en matière de recrutement et positionne la marque employeur au sein du secteur.
Organisation de la formation et du développement Détermine les besoins en formation au sein de l'organisation, choisit les formats de formation et les prestataires, et organise les formations, y compris l'évaluation de leur efficacité.	Organise les aspects pratiques d'une formation sous supervision et assure le suivi de la participation et des coûts.	Élabore de manière autonome un plan de formation pour un service, choisit les formats d'apprentissage et évalue si les changements de comportement escomptés se concrétisent.	Définit la stratégie de formation de l'organisation, met en place l'infrastructure de formation et rend compte des résultats au conseil d'administration.

Compétence	N1	N3	N5
autonomie Se forger et maintenir sa propre position en se fondant sur son propre jugement, même lorsque l'environnement ou une autorité attend autre chose.	Se forger une opinion personnelle sur un sujet familier et la comparer avec l'avis d'un collègue.	Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.	Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables.
Coaching Aider les collaborateurs à réfléchir à leur propre comportement et à leurs choix par le biais de questions, de mise en perspective et de retours d'expérience, afin qu'ils puissent eux-mêmes franchir une nouvelle étape dans leur travail.	Demande à un collègue, après une mission, ce qui s'est bien passé et ce qu'il ferait différemment la prochaine fois.	Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.	Forme les responsables aux pratiques de coaching, anime des groupes de supervision entre pairs et définit la manière dont le coaching est mis en œuvre au sein de l'organisation.
Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes Classer les postes à l'aide d'un système d'évaluation, justifier les propositions salariales dans le cadre du barème applicable et expliquer les choix en matière de rémunération au salarié et à l'équipe de direction.	Recherche la grille salariale applicable à un poste et vérifie les données dans le système de gestion du personnel.	Classe un poste selon le système choisi, justifie par écrit cette classification et en explique le résultat à la personne concernée.	Définit la politique de rémunération et l'architecture des postes de l'organisation, évalue la compétitivité sur le marché et rend compte de ces choix au comité d'entreprise et aux responsables hiérarchiques.
Conception de formations et d'enseignements Conçoit un programme de formation comprenant des objectifs, des méthodes et des modalités d'évaluation, choisit le format adapté au public cible et assure la mise en œuvre ou en supervise l'exécution.	Rédige le projet d'une fiche d'instructions à l'aide d'un modèle et le soumet au formateur.	Conçoit une formation en plusieurs sessions, dotée d'objectifs clairs et de moments d'évaluation, et la dispense en personne à un groupe.	Détermine le modèle de formation de l'organisation, choisit les principes didactiques et aligne les programmes sur les enjeux stratégiques liés aux effectifs.

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.
Conditions de travail et politique en matière d'absences Connaît les règles en matière de sécurité et de santé au travail ainsi que les étapes à suivre en cas d'absence et de réintégration, et les applique dans ses échanges et ses dossiers.	Enregistre les déclarations d'absence conformément à la procédure et signale l'échéance d'une étape réglementaire dans le dossier.	Mène de manière autonome des entretiens relatifs aux absences, élabore un plan d'action en collaboration avec le médecin du travail et le responsable hiérarchique, et veille à ce que le dossier soit complet.	Élabore la politique en matière d'employabilité durable et d'absentéisme, analyse les chiffres et s'attaque aux causes au cœur même du travail.
Méthodologie d'évaluation et de sélection Sélectionne et utilise des outils de sélection tels que des tests, des entretiens et des échantillons de travail, évalue les résultats et étaye un avis sur l'adéquation du candidat.	Fait passer un test sous supervision, conformément au manuel, et consigne les résultats sans y apporter d'interprétation personnelle.	Il combine de manière autonome les résultats des tests et les données issues des entretiens pour formuler un avis étayé, qu'il examine ensuite avec le candidat et le client.	Définit la méthodologie de sélection de l'organisation, évalue la fiabilité et la validité des outils de sélection et établit des lignes directrices pour leur utilisation.
Analyse des données 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.

Compétence	N1	N3	N5
Instructions et délégation de tâches à l'IA Répartit le travail entre une personne et un système d'IA, définit la tâche, le contexte et le format de résultat requis, puis s'adapte en fonction du résultat obtenu.	Confie à un outil d'IA une tâche unique en lui posant une question claire et en lui indiquant le format requis, puis utilise le résultat après l'avoir vérifié.	Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus.	Mets en place, à l'échelle de l'organisation, des pratiques de répartition des tâches à l'aide de l'IA et forme vos collègues à donner des instructions de manière efficace et responsable.

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.
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.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.
Feedback à 360 degrés	-	-	Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à 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.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.
Portefeuille ou éléments justificatifs	-	-	Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.
Simulation	-	-	Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.
Certificat ou diplôme	-	-	Justificatif officiel attestant de la fin d'un cursus ou de la réussite à un examen.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	11	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Test de connaissances (spécifique au client)	10	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
360 Feedback	8	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Test sur échantillon de travail	7	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Big Fifty	5	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
Entretien structuré	3	Entretien comportemental à structure fixe
Development Review	3	Entretien de développement structuré
Portefeuille	2	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes
Colour Profile (Jung)	1	Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »
Big Fifty (échelle d'intégrité)	1	
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
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, Allit, 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.

