

# Conseiller en rémunération et avantages sociaux

FF06 Ressources humaines, recrutement et formation et développement · ISCO-08 2423 · CBS 0415

Spécialistes des ressources humaines et du développement de carrière · ancienneté medior · Aussi

appelé: Spécialiste en rémunération et avantages sociaux, Conseiller en rémunération

Fournit des conseils en matière de rémunération, d'avantages sociaux et d'évaluation des postes, veille à ce que la politique de rémunération reste en phase avec le marché et répond aux questions des salariés et des responsables à ce sujet.

Le conseiller en rémunération et avantages sociaux gère la structure salariale de l'organisation et apporte son expertise en matière de classification des postes, de systèmes de primes et d'avantages sociaux lors du recrutement ou de la promotion. Contrairement à un conseiller en ressources humaines chargé d'un large éventail de dossiers, ce poste se concentre spécifiquement sur la rémunération et doit veiller à la cohérence au sein de l'ensemble de l'organisation. La sélection repose souvent sur la connaissance des conventions collectives, tandis que le refus d'une dérogation qu'un responsable souhaite accorder à un collaborateur privilégié détermine la crédibilité de la politique de rémunération dans la pratique.

## Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 5 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité:

Domaines de connaissances professionnelles 28%, Leadership et organisation 26%,

Collaboration et efficacité interpersonnelle 17%

## 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>Écoute et questionnement</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Écouter                     |    | Big Fifty, 360 Feedback                                            | Feedback à 360 degrés         | 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. |
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité             |    | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                     | Questionnaire de personnalité | Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                                   |
| <b>sens de l'organisation</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité organisationnelle |  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                          | Situational Judgement Test    | Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.                        |
| <b>intégrité et fiabilité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Intégrité                     |  | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré | Questionnaire de personnalité | Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.                                                       |
| <b>autonomie</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Autonomie                                  |  | 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 | Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes<br>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. | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail                      |
| 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     | oui          | Centre d'évaluation   | Competency Check, Entretien structuré                                                              |
| V | Recrutement et sélection<br>Définit les critères de sélection, mène des entretiens structurés en posant les mêmes questions à chaque candidat et consigne ses évaluations de manière traçable.                                                                                     | ■■■■■ N4     | 5     | oui          | Entretien structuré   | Entretien structuré, Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                 | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire   | Méthode de mesure             | Instrument hrmforce                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| K | Politique et outils RH<br>Applique de manière autonome les outils RH aux problématiques d'un service et conseille le responsable sur leur utilisation appropriée.                                          |  N4   | 5     | <div>oui</div> | Test de connaissances         | Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check |
| G | Écoute et questionnement<br>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. |  N4   | 4     | non            | Feedback à 360 degrés         | Big Fifty, 360 Feedback                                        |
| G | sensibilité interpersonnelle<br>Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                               |  N4 | 4     | non            | Questionnaire de personnalité | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                 |
| G | sens de l'organisation<br>Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.                          |  N4 | 4     | non            | Situational Judgement Test    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                      |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                               | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | intégrité et fiabilité<br>Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.                                                                                       |  N4   | 4     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré |
| K | Application des principes fondamentaux du droit du travail<br>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.             |  N3   | 4     | oui          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                       |
| V | Image de marque de l'employeur et recrutement<br>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. |  N3 | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check                  |
| K | Méthodologie d'évaluation et de sélection<br>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 | 4     | oui          | Certificat ou diplôme           | Competency Check, Test de connaissances (spécifique au client)     |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                      | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <p>Organisation de la formation et du développement</p> <p>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.</p>    |  N3   | 4     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Development Review, Competency Check               |
| V | <p>Raisonnement et gestion de la résistance</p> <p>Sait faire la distinction entre une objection de fond et une réaction émotionnelle, réfute calmement les raisonnements erronés et revoit sa propre position lorsque les faits l'exigent.</p> |  N3   | 3     | non          | Situational Judgement Test             | Conflict Styles, 360 Feedback                      |
| G | <p>autonomie</p> <p>Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.</p>                                                                                                       |  N3 | 3     | non          | Questionnaire de personnalité          | Big Fifty, 15PF                                    |
| V | <p>Coaching</p> <p>Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.</p>                                                    |  N3 | 3     | non          | Simulation                             | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                              | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Gestion du changement</b><br>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.                                                                                         |  N3   | 3     | non          | Centre d'évaluation                    | Competency Check, 360 Feedback                                                |
| V | <b>Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs</b><br>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. |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | <b>Conception de formations et d'enseignements</b><br>Conçoit une formation en plusieurs sessions, dotée d'objectifs clairs et de moments d'évaluation, et la dispense en personne à un groupe.                                                                                         |  N3 | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test sur échantillon de travail                                 |

| 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> |  N3   | 3     | non          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client)                      |
| K | <p>Culture financière</p> <p>Évalue les conséquences financières d'une proposition qu'il a lui-même formulée en termes de coûts et d'avantages, et en explique les résultats à ses collègues.</p>                                                                        |  N3   | 3     | non          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client)                      |
| K | <p>Relations sociales et comités d'entreprise</p> <p>Consulte de manière autonome le comité d'entreprise au sujet d'un changement envisagé et sollicite son soutien dans le respect des cadres établis.</p>                                                              |  N3 | 3     | non          | Test de connaissances | Test de connaissances (spécifique au client),<br>Competency Check |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                  | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| K | Conditions de travail et politique en matière d'absences<br>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. |  N3   | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Development Review              |
| V | Analyse des données<br>Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.                                                                                                                            |  N2   | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Ability Scan, Test sur échantillon de travail                                 |
| V | Instructions et délégation de tâches à l'IA<br>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.                                                              |  N2 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | Gestion de la paie<br>Saisit les modifications de paie transmises dans le logiciel de paie et vérifie qu'elles sont complètes à l'aide de la liste de contrôle.                                                                                                             |  N2 | 1     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |

### 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 |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes         | N5     | N5     |
| Compétence en matière de conseil                                       | N4     | N5     |
| Recrutement et sélection                                               | N4     | N5     |
| Politique et outils RH                                                 | N4     | N5     |
| Écoute et questionnement                                               | N4     | N5     |
| sensibilité interpersonnelle                                           | N4     | N5     |
| sens de l'organisation                                                 | N4     | N5     |
| intégrité et fiabilité                                                 | N4     | N5     |
| Application des principes fondamentaux du droit du travail             | N3     | N4     |
| Image de marque de l'employeur et recrutement                          | N3     | N4     |
| Méthodologie d'évaluation et de sélection                              | N3     | N4     |
| Organisation de la formation et du développement                       | N3     | N4     |
| Raisonnement et gestion de la résistance                               | N3     | N4     |
| autonomie                                                              | N3     | N4     |
| Coaching                                                               | N3     | N4     |
| Gestion du changement                                                  | N3     | N4     |
| Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs | N3     | N4     |
| Conception de formations et d'enseignements                            | N3     | N4     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique             | N3     | N4     |
| Culture financière                                                     | N3     | N4     |
| Relations sociales et comités d'entreprise                             | N3     | N4     |
| Conditions de travail et politique en matière d'absences               | N3     | N4     |
| Analyse des données                                                    | N2     | N3     |

| Compétence                                  | medior | senior |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Instructions et délégation de tâches à l'IA | N2     | N3     |
| Gestion de la paie                          | N2     | N3     |

## 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>Mise en œuvre de la rémunération et de l'évaluation des postes</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Recrutement et sélection</b><br>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.                  |
| <b>Politique et outils RH</b><br>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.                                         |
| <b>Écoute et questionnement</b><br>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                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>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.    |
| <b>sens de l'organisation</b><br>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.                   |
| <b>intégrité et fiabilité</b><br>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.                |
| <b>Application des principes fondamentaux du droit du travail</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Image de marque de l'employeur et recrutement</b><br>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. |
| <b>Méthodologie d'évaluation et de sélection</b><br>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. |
| <b>Organisation de la formation et du développement</b><br>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.                   |
| <b>Raisonnement et gestion de la résistance</b><br>Construire un argumentaire de manière logique, répondre sérieusement aux contre-arguments et maintenir une discussion axée sur le fond malgré l'opposition, sans nuire à la relation.              | Expose le fait sur lequel repose sa propre position lorsqu'on lui fait part d'une objection et demande à son interlocuteur d'exposer les motifs de son objection. | Sait faire la distinction entre une objection de fond et une réaction émotionnelle, réfute calmement les raisonnements erronés et revoit sa propre position lorsque les faits l'exigent. | Mène un débat public sur des choix organisationnels sensibles, réfute les idées reçues à l'aide de données factuelles et maintient le dialogue avec ses interlocuteurs.     |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>autonomie</b><br>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.                   |
| <b>Coaching</b><br>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.                                  |
| <b>Gestion du changement</b><br>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.  |
| <b>Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conception de formations et d'enseignements</b><br>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.        |
| <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>Culture financière</b><br>Comprend les liens entre le chiffre d'affaires, les coûts, la marge et la trésorerie au sein de sa propre organisation et en tient compte dans ses choix et ses propositions au quotidien.                                                                                                                                     | Identifie les coûts liés à son propre travail et vérifie l'impact d'une dépense sur le budget.                                                                          | Évalue les conséquences financières d'une proposition qu'il a lui-même formulée en termes de coûts et d'avantages, et en explique les résultats à ses collègues.                                | Explique la situation financière de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques et utilise ces connaissances pour effectuer des choix stratégiques.               |
| <b>Relations sociales et comités d'entreprise</b><br>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.      |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conditions de travail et politique en matière d'absences</b><br>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.                                             |
| <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>Instructions et délégation de tâches à l'IA</b><br>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. |
| <b>Gestion de la paie</b><br>Traite les modifications relatives à la paie, calcule les salaires, les retenues et les versements, et transmet les bulletins de paie et les déclarations dans les délais légaux.                                             | Saisit les modifications de paie transmises dans le logiciel de paie et vérifie qu'elles sont complètes à l'aide de la liste de contrôle.                       | Traite de manière autonome un cycle de paie incluant des cas particuliers tels que les absences et les décomptes de fin de contrat, et explique les écarts à l'employeur.                                       | Définit les modalités de traitement de la paie, évalue les conséquences fiscales des dispositions prises et en rend compte au conseil d'administration.                                     |

## 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 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.                                                        |
| Entretien structuré                    | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.        |
| 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.           |
| Test sur échantillon de travail        | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| Certificat ou diplôme                  | -    | -    | Justificatif officiel attestant de la fin d'un cursus ou de la réussite à un examen.                                       |
| 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.                           |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                       |
|----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Test de connaissances (spécifique au client) | 11          | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client |
| Competency Check                             | 9           | Évaluation des compétences au niveau comportemental                     |

| Instrument hrmforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|---------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Test sur échantillon de travail | 8           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| 360 Feedback                    | 7           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Big Fifty                       | 4           | 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           |                                                                              |
| Conflict Styles                 | 1           | Style privilégié en situation de conflit                                     |
| 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, 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.

