

# Directeur des services généraux

FF01 Direction générale et cadres supérieurs · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Cadres dans les services commerciaux et administratifs · ancienneté lead · Aussi appelé: Directeur des opérations commerciales, Directeur du soutien aux entreprises

Dirige les services administratifs d'un organisme public ou à but non lucratif, allant des finances et des ressources humaines aux technologies de l'information et au logement, et gère le budget pluriannuel.

Le directeur des services généraux siège au conseil d'administration d'une collectivité locale, d'un établissement de soins ou d'un organisme éducatif et assure les services internes dont dépendent les services opérationnels. Contrairement à un directeur général, ce poste n'est pas responsable du processus opérationnel proprement dit, mais veille au respect de ses conditions préalables et de sa légalité. Les candidats sont souvent sélectionnés sur la base de leurs compétences financières, alors que les aspects les plus complexes résident dans le domaine politique et administratif ainsi que dans la répartition de budgets en baisse entre les différents services.

## Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 9 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 34%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 16%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 13%

## 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>Capacité à prendre des décisions</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Capacité de prise de décision<br>Éliminatoire | ■■■■■ N5     | Big Fifty, 360 Feedback                                            | Situational Judgement Test    | Prend des décisions irréversibles ayant des conséquences majeures, consigne les compromis et définit les décisions que d'autres peuvent prendre de leur propre chef.                    |
| <b>Intégrité et fiabilité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Intégrité<br>Éliminatoire                               | ■■■■■ 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.                   |
| <b>Élaboration d'une vision</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Vision<br>Éliminatoire                                | ■■■■■ 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.                          |
| <b>Capacité de persuasion</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Capacité de persuasion                                  | ■■■■■ N5     | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                          | Centre d'évaluation           | Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie. |

| Aptitudes à mesurer                                                                                                               | Niveau cible                                                                                  | Instrument hrnforce                       | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>sens de l'organisation</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité organisationnelle                                   |  <b>N5</b>   | 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.                                                                    |
| <b>Prendre des décisions difficiles en matière de personnel</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Capacité de prise de décision |  <b>N5</b>   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centre d'évaluation           | Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise. |
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress                                         |  <b>N5</b> | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   | Questionnaire de personnalité | Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.                                     |

| Aptitudes à mesurer                                                               | Niveau cible                                                                                | Instrument hrnforce                                                 | Méthode de mesure                | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gérer l'ambiguïté</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Flexibilité          |  <b>N5</b> | Big Fifty,<br>Mental Resilience (4C),<br>Competency Check           | Situational<br>Judgement<br>Test | Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise. |
| <b>Entrepreneuriat</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Esprit<br>d'entreprise |  <b>N2</b> | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>Career Interest,<br>360 Feedback | Centre<br>d'évaluation           | Propose une idée personnelle visant à améliorer ou à innover dans le cadre de la réunion d'équipe et sollicite des réactions.                                                                        |

## 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                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| G | <b>Capacité à prendre des décisions</b><br>Prend des décisions irréversibles ayant des conséquences majeures, consigne les compromis et définit les décisions que d'autres peuvent prendre de leur propre chef.                            | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Situational Judgement Test    | Big Fifty, 360 Feedback                                            |
| V | <b>Gestion des parties prenantes</b><br>Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation. | ■■■■■ N5     | 5     | non          | Centre d'évaluation           | Competency Check, 360 Feedback                                     |
| G | <b>Intégrité et fiabilité</b><br>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     | 5     | oui          | Questionnaire de personnalité | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                          | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| G | Élaboration d'une vision<br>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     | oui          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                     |
| V | Réflexion stratégique<br>Élabore des scénarios pour l'ensemble de l'organisation, évalue explicitement les incertitudes et définit la stratégie en collaboration avec le comité de direction.                       | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Centre d'évaluation             | Ability Scan, Competency Check                                                |
| V | Responsabilité budgétaire et financière<br>Établit le budget pluriannuel de l'organisation, évalue les propositions d'investissement et rend compte dans les comptes annuels ainsi qu'aux supérieurs hiérarchiques. | ■■■■■ N5     | 5     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Budgétisation et maîtrise des coûts<br>Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.                                      | ■■■■■ 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                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| K | Lecture et interprétation des rapports financiers<br>Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.  | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)      |
| V | Évaluation des risques<br>Définit l'appétit pour le risque et la méthode d'évaluation de l'organisation, et tient compte des risques résiduels acceptés.                                                          | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| G | Capacité de persuasion<br>Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie. | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback         |
| G | sens de l'organisation<br>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         |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                        | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| V | <b>Gestion du changement</b><br>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. | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Centre d'évaluation                    | Competency Check, 360 Feedback        |
| V | <b>Prise de décision en matière de gouvernance publique</b><br>Définit le programme de gouvernance et les exigences de qualité en matière de prise de décision, et conseille les responsables sur les dossiers politiquement sensibles.           | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Competency Check        |
| V | <b>Réflexion par scénarios et culture prospective</b><br>Élabore des scénarios pour l'organisation sur un horizon de plusieurs années et y associe des moments de décision ainsi que des indicateurs mesurables.                                  | ■■■■■ N5     | 3     | non          | Centre d'évaluation                    | Competency Check, Entretien structuré |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| G | <p>Prendre des décisions difficiles en matière de personnel</p> <p>Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise.</p> | ■■■■■ N5     | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                     |
| V | <p>Prise de décision au sein des instances dirigeantes</p> <p>Préside la prise de décision au niveau de la direction, évalue explicitement les intérêts contradictoires et détermine quelles décisions relèvent de quel niveau hiérarchique au sein de l'organisation.</p>                                   | ■■■■■ N5     | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                     |
| V | <p>Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs</p> <p>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.</p>      | ■■■■■ N5     | 3     | 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                                                           |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| G | Résistance au stress<br>Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.    | ■■■■■ N5     | 3     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)                                       |
| V | Développement des talents et plan de relève<br>Évalue, à l'aide de critères fixes, qui est prêt à franchir une nouvelle étape et élabore un plan de développement individuel pour chaque personne.                           | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Entretien structuré             | Career Orientations, Competency Check, Development Review                     |
| V | Stratégie et transformation numériques<br>Traduit un objectif organisationnel en améliorations numériques concrètes, mobilise le soutien nécessaire et vérifie si les effets escomptés se produisent.                        | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Entretien structuré             | Entretien structuré, Portefeuille                                             |
| V | Gestion fonctionnelle et gestion des applications<br>Gère de manière autonome une application, hiérarchise les demandes de modification avec les utilisateurs et teste les nouvelles versions avant leur mise en production. | ■■■■■ N4     | 3     | 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                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Application du droit des marchés publics</p> <p>Choisit la procédure appropriée pour une mission, rédige les documents et assure la traçabilité de la décision d'attribution.</p>                                                 |  N4   | 3     | non          | Test de connaissances      | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| G | <p>Gérer l'ambiguïté</p> <p>Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise.</p> |  N5   | 2     | non          | Situational Judgement Test | Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check                           |
| G | <p>Entrepreneuriat</p> <p>Propose une idée personnelle visant à améliorer ou à innover dans le cadre de la réunion d'équipe et sollicite des réactions.</p>                                                                          |  N2 | 2     | non          | Centre d'évaluation        | Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback                    |
| K | <p>Connaissances en matière d'IA</p> <p>Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.</p>                                                        |  N4 | 1     | non          | Test de connaissances      | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |

### 3 Niveaux par ancienneté

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

| Compétence                                                             | senior | lead |
|------------------------------------------------------------------------|--------|------|
| Capacité à prendre des décisions                                       | N5     | N5   |
| Gestion des parties prenantes                                          | N5     | N5   |
| intégrité et fiabilité                                                 | N4     | N5   |
| Élaboration d'une vision                                               | N5     | N5   |
| Réflexion stratégique                                                  | N5     | N5   |
| Responsabilité budgétaire et financière                                | N5     | N5   |
| Budgétisation et maîtrise des coûts                                    | N5     | N5   |
| Lecture et interprétation des rapports financiers                      | N4     | N5   |
| Évaluation des risques                                                 | N4     | N5   |
| Capacité de persuasion                                                 | N4     | N5   |
| sens de l'organisation                                                 | N4     | N5   |
| Gestion du changement                                                  | N4     | N5   |
| Prise de décision en matière de gouvernance publique                   | N4     | N5   |
| Réflexion par scénarios et culture prospective                         | N4     | N5   |
| Prendre des décisions difficiles en matière de personnel               | N4     | N5   |
| Prise de décision au sein des instances dirigeantes                    | N4     | N5   |
| Planification des effectifs et planification stratégique des effectifs | N4     | N5   |
| Résistance au stress                                                   | N4     | N5   |
| Développement des talents et plan de relève                            | N3     | N4   |
| Stratégie et transformation numériques                                 | N3     | N4   |
| Gestion fonctionnelle et gestion des applications                      | N3     | N4   |
| Application du droit des marchés publics                               | N3     | N4   |
| Gérer l'ambiguïté                                                      | N4     | N5   |

| Compétence                    | senior | lead |
|-------------------------------|--------|------|
| Entrepreneuriat               | N2     | N2   |
| Connaissances en matière d'IA | N3     | N4   |

## 4 L'échelle de maîtrise

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

## 5 Références comportementales par compétence

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

| Compétence                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacité à prendre des décisions</b><br>Prend une décision dans le temps imparti, même lorsque toutes les informations ne sont pas disponibles, et assume les conséquences de ce choix. | Prend des décisions concernant les cas courants relevant de ses propres attributions et signale en temps utile les cas atypiques à son supérieur hiérarchique. | Permet de faire la part des choses entre des conseils contradictoires, communique la décision et précise à quel moment elle fera l'objet d'une évaluation. | Prend des décisions irréversibles ayant des conséquences majeures, consigne les compromis et définit les décisions que d'autres peuvent prendre de leur propre chef. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion des parties prenantes</b><br>Identifier les personnes intéressées par une initiative et entretenir le contact avec elles afin que les décisions continuent de bénéficier de leur soutien.                               | Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.                 | Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.     | Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation. |
| <b>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>Élaboration d'une vision</b><br>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.                                     |
| <b>Réflexion stratégique</b><br>Analyser les évolutions de l'environnement, du marché et des technologies, et en dégager des choix stratégiques et des alternatives pour l'avenir à long terme d'une organisation ou d'une unité.  | Collecte, sur demande, des données sur le marché et les concurrents, et résume les principales évolutions à l'intention du responsable. | Mettez en parallèle les chiffres, les signaux émis par les clients et les tendances, puis citez deux ou trois options stratégiques en précisant leurs conséquences. | Élabore des scénarios pour l'ensemble de l'organisation, évalue explicitement les incertitudes et définit la stratégie en collaboration avec le comité de direction.                               |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilité budgétaire et financière</b><br>Établir un budget, suivre les dépenses par rapport au prévisionnel, expliquer les écarts et justifier les choix financiers auprès d'un commanditaire, d'une équipe de direction ou d'un contrôleur de gestion. | Assure le suivi des dépenses dans le cadre d'un budget donné et transmet les justificatifs de dépenses conformément à la procédure.          | Établit le budget de l'équipe, explique les écarts mensuels à l'aide de chiffres et procède aux ajustements nécessaires afin de respecter le budget annuel. | Établit le budget pluriannuel de l'organisation, évalue les propositions d'investissement et rend compte dans les comptes annuels ainsi qu'aux supérieurs hiérarchiques. |
| <b>Budgétisation et maîtrise des coûts</b><br>Établit un budget pour une tâche, une équipe ou un projet, assure le suivi des dépenses par rapport à ce budget et intervient lorsqu'un dépassement de budget risque de se produire.                               | Suivi des dépenses dans la synthèse fournie et signalement des écarts par rapport à la limite convenue.                                      | Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.                    | Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.                                  |
| <b>Lecture et interprétation des rapports financiers</b><br>Analyse le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, et en déduit la situation financière d'une organisation ou d'une unité.                                                | Identifie les postes relatifs aux recettes, aux coûts et aux résultats dans un rapport périodique et indique la période concernée.           | Compare les rapports sur plusieurs périodes, calcule des ratios et identifie les éléments à l'origine de l'écart.                                           | Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.              |
| <b>Évaluation des risques</b><br>Identifie les problèmes potentiels, évalue leur probabilité et leur impact, et y associe des mesures de contrôle ou une acceptation délibérée.                                                                                  | Identifie les situations dangereuses ou anormales dans le cadre de son propre travail et les signale conformément à la procédure en vigueur. | Évalue les principaux risques liés à son propre processus, les classe par ordre de probabilité et d'impact, et prend les mesures qui s'imposent.            | Définit l'appétit pour le risque et la méthode d'évaluation de l'organisation, et tient compte des risques résiduels acceptés.                                           |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacité de persuasion</b><br>Amener autrui à adopter une position, une décision ou un comportement auquel il était initialement réticent, en s'appuyant sur des arguments de fond, des exemples et sa présence personnelle.          | Présente une proposition personnelle lors d'une réunion et l'étaye à l'aide d'un exemple concret tiré de la pratique.           | Choisit, pour chaque interlocuteur, l'argument qui correspond à ses centres d'intérêt et vérifie au fur et à mesure si l'accord est sincère.                    | Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.                           |
| <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>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prise de décision en matière de gouvernance publique</b><br>Prépare les décisions destinées à un conseil d'administration ou à un conseil municipal à l'aide de notes de synthèse, de propositions et de consultations, en tenant compte des cadres politiques, juridiques et financiers. | Rédige, sous supervision, une note de service selon le format standard et rassemble les pièces jointes requises pour le dossier.        | Prépare de manière autonome une décision proposant des options claires, se consulte avec les services concernés et anticipe les questions du conseil.         | Définit le programme de gouvernance et les exigences de qualité en matière de prise de décision, et conseille les responsables sur les dossiers politiquement sensibles.                                                              |
| <b>Réflexion par scénarios et culture prospective</b><br>Explore plusieurs futurs possibles pour une question donnée, décrit les conséquences de chaque scénario et identifie les signaux qui laissent présager un scénario particulier.                                                     | Cite deux résultats possibles d'un plan et précise ce qui devrait alors changer dans son propre travail.                                | Élabore trois scénarios pour votre propre processus, en précisant les hypothèses et les conséquences, et identifie les premiers signaux pour chaque scénario. | Élabore des scénarios pour l'organisation sur un horizon de plusieurs années et y associe des moments de décision ainsi que des indicateurs mesurables.                                                                               |
| <b>Prendre des décisions difficiles en matière de personnel</b><br>Prise de décision concernant les parcours d'amélioration, la réaffectation ou la cessation d'emploi, accompagnée d'une documentation minutieuse et d'une explication claire à l'intention des personnes concernées.       | Fait part de ses préoccupations concernant les performances d'un collègue en temps utile et en fournissant des exemples au responsable. | Prend une décision motivée à l'issue d'un parcours d'amélioration mené à bien, en discute en personne et consigne les motifs dans le dossier.                 | Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prise de décision au sein des instances dirigeantes</b><br>Préparer, présenter et prendre des décisions au sein d'instances telles qu'une équipe de direction ou un groupe de pilotage, en proposant des options claires, en justifiant la décision et en consignant celle-ci.                  | Fournit dans les délais les documents demandés pour une réunion et résume correctement la décision prise.                                          | Rédige une note de décision présentant les options et leurs conséquences, défend la proposition lors de la réunion et consigne la décision.                                                                                  | Préside la prise de décision au niveau de la direction, évalue explicitement les intérêts contradictoires et détermine quelles décisions relèvent de quel niveau hiérarchique au sein 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. |
| <b>Résistance au stress</b><br>Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.                                                                                 | Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.                  | Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints. | Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.                  |
| <b>Développement des talents et plan de relève</b><br>Recenser les talents et le potentiel, définir des parcours de développement et préparer la relève pour les postes clés, afin que les fonctions essentielles restent pourvues à long terme.                                                   | Note pour chaque membre de l'équipe les tâches qu'il apprécie et transmet ces informations au responsable.                                         | Évalue, à l'aide de critères fixes, qui est prêt à franchir une nouvelle étape et élabore un plan de développement individuel pour chaque personne.                                                                          | Élabore un plan de relève pour tous les postes clés de l'organisation et examine chaque année les risques avec le conseil d'administration et les responsables hiérarchiques.                                      |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stratégie et transformation numériques</b><br>Fait le lien entre les possibilités technologiques et les objectifs de l'organisation, définit une feuille de route pour le changement et pilote la mise en place de nouvelles méthodes de travail numériques.       | Apporte des éléments d'information pour l'élaboration d'un plan de numérisation en décrivant de manière factuelle les goulots d'étranglement au sein de son propre processus de travail. | Traduit un objectif organisationnel en améliorations numériques concrètes, mobilise le soutien nécessaire et vérifie si les effets escomptés se produisent.             | Définit la stratégie numérique de l'organisation, établit les priorités en matière d'investissements et rend compte de ses choix au conseil d'administration et aux actionnaires.                    |
| <b>Gestion fonctionnelle et gestion des applications</b><br>Assure le bon fonctionnement d'une application et son adaptation aux besoins des utilisateurs en recensant les besoins, en gérant les paramètres et en coordonnant les modifications avec le fournisseur. | Traite les questions des utilisateurs concernant une candidature conformément aux instructions et consigne les demandes dans le registre prévu à cet effet.                              | Gère de manière autonome une application, hiérarchise les demandes de modification avec les utilisateurs et teste les nouvelles versions avant leur mise en production. | Détermine l'organisation de la gestion fonctionnelle et fixe la durée de vie des applications.                                                                                                       |
| <b>Application du droit des marchés publics</b><br>Applique les règles relatives aux marchés publics lors du choix de la procédure, de la rédaction du cahier des charges et de l'attribution des marchés.                                                            | Vérifie les délais et les seuils applicables dans les dossiers d'appel d'offres et signale les points peu clairs à l'acheteur.                                                           | Choisit la procédure appropriée pour une mission, rédige les documents et assure la traçabilité de la décision d'attribution.                                           | Définit la politique d'approvisionnement de l'organisation et défend les décisions d'attribution en cas de recours et dans le cadre de procédures judiciaires.                                       |
| <b>Gérer l'ambiguïté</b><br>Intervient lorsque la mission, les informations ou la répartition des rôles sont incomplètes ou contradictoires ; formule des hypothèses plausibles et les vérifie dès que la situation s'éclaircit.                                      | Demande des précisions lorsqu'une mission n'est pas claire, puis agit en fonction de la réponse fournie.                                                                                 | Formule des hypothèses explicites en cas d'informations manquantes, agit sur cette base et revoit son approche dès que de nouvelles données sont disponibles.           | Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrepreneuriat</b><br>Fait preuve d'initiative pour créer de la valeur ajoutée, recherche les ressources et le soutien nécessaires à cet effet et assume la responsabilité du résultat.                                              | Propose une idée personnelle visant à améliorer ou à innover dans le cadre de la réunion d'équipe et sollicite des réactions.                     | Met en place une initiative personnelle assortie d'un objectif, d'un plan d'action et d'un budget, et la mène à bien jusqu'à ce que les résultats soient visibles. | Met en place de nouvelles activités ou initiatives pour l'organisation et assume la responsabilité des investissements et des résultats.               |
| <b>Connaissances en matière d'IA</b><br>Connaît le fonctionnement des systèmes d'IA, ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire, identifie les situations dans lesquelles ils sont adaptés ou non, et utilise la terminologie appropriée. | Explique avec vos propres mots qu'un modèle linguistique établit des prédictions à partir de schémas et peut donc produire des résultats erronés. | Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.                                  | Définit ce que recouvre la maîtrise de l'IA au sein de l'organisation, en mesure le niveau et l'associe à la politique de formation et de déploiement. |

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

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                             | 14          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| 360 Feedback                                 | 10          | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Big Fifty                                    | 9           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |
| Test de connaissances (spécifique au client) | 7           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| Test sur échantillon de travail              | 6           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |

| Instrument hrmforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|---------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Entretien structuré             | 3           | Entretien comportemental à structure fixe                                 |
| Portefeuille                    | 2           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes                |
| Mental Resilience (4C)          | 2           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                              |
| Big Fifty (échelle d'intégrité) | 1           |                                                                           |
| Ability Scan                    | 1           | Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait |
| 15PF                            | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »     |
| Career Orientations             | 1           | Ancrages de carrière et valeurs professionnelles                          |
| Development Review              | 1           | Entretien de développement structuré                                      |
| Career Interest                 | 1           | Intérêts professionnels, alignés sur le modèle RIASEC                     |

## 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.