

Secrétaire de direction

FF16 Service client et administration · ISCO-08 3343 · CBS 0423 Responsables administratifs et assistants de direction · ancienneté senior · Aussi appelé: Assistant(e) personnel(le) du conseil d'administration

Assiste personnellement le comité de direction, gère un agenda complexe, prépare les réunions du comité de direction et garantit la confidentialité au plus haut niveau.

Le secrétaire de direction travaille directement pour un ou plusieurs membres du conseil d'administration et a accès aux informations les plus sensibles de l'organisation. La distinction par rapport à un assistant de direction réside dans le niveau hiérarchique du dirigeant et l'importance de la confidentialité. La sélection échoue souvent avec des candidats dotés de solides compétences organisationnelles, mais qui prennent néanmoins des engagements trop hâtifs sous la pression d'un membre du conseil d'administration sans vérifier au préalable.

Chiffres clés pour ce profil

24 compétences · 6 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité: Communication et influence 33%, Numérique, données et IA 18%, Autogestion, dynamisme et résilience 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
Orientation client Aptitude (référentiel 50): Orientation client Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback à 360 degrés	Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.
Précision et souci du détail Aptitude (référentiel 50): Précision Éliminatoire	 N4	Big Fifty, 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.
Intégrité et fiabilité Aptitude (référentiel 50): Intégrité	 N5	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré	Questionnaire de personnalité	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.
Gestion des limites et de l'énergie Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	 N5	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review	Entretien structuré	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant l'effort durable et la répartition de la charge de travail, et veille à ce que les responsables s'y conforment.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Résistance au stress Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress		Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Questionnaire de personnalité	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.
Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre Aptitude (référentiel 50): Flexibilité		Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check	Observation en situation de travail	Passe de manière autonome des tâches d'exécution à celles de conseil, prend des notes pour chaque fonction et reprend correctement le travail interrompu.

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	Orientation client Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.	 N5	5	oui	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Précision et souci du détail Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.	 N4	5	oui	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 360 Feedback
V	Utilisation d'appareils et d'applications numériques Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion des parties prenantes Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
G	intégrité et fiabilité Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.	■■■■■ N5	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré
G	Gestion des limites et de l'énergie Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant l'effort durable et la répartition de la charge de travail, et veille à ce que les responsables s'y conforment.	■■■■■ N5	4	non	Entretien structuré	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Collecte et filtrage des informations Choisit de manière autonome des sources pour répondre à une question ouverte, élimine les données en double ou obsolètes et justifie ce choix.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
K	Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel Rédige et commente avec aisance des documents professionnels au niveau B2 et adapte son registre en fonction des situations formelles et informelles.	 N4	4	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Traitement des réclamations Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.	 N4	4	non	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Test sur échantillon de travail
V	Interventions sur site et contacts téléphoniques Permet de résoudre les questions inhabituelles en un seul appel, de maîtriser la durée de l'appel et de résumer oralement l'accord conclu.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Communication Styles

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Communication écrite avec les clients Rédige une réponse personnalisée dans un langage simple, explique les raisons d'un refus et propose une autre solution.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail
G	Résistance au stress 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.	 N4	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Gestion des attentes Consigne d'emblée ce qui ne relève pas du cahier des charges et aborde les écarts avec le client avant qu'ils ne deviennent visibles.	 N4	3	non	Entretien structuré	Competency Check, Entretien structuré
V	désescalade et fixation de limites Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion du temps et hiérarchisation des priorités Hiérarchise ses tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, prévoit une marge de manœuvre et explique aux autres pourquoi une tâche sera effectuée plus tard.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback
G	Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre Passe de manière autonome des tâches d'exécution à celles de conseil, prend des notes pour chaque fonction et reprend correctement le travail interrompu.	 N4	3	non	Observation en situation de travail	Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check
V	Conservation et mise en pratique des connaissances Connaît parfaitement les règles de son domaine et les applique sans avoir recours à des documents de référence dans des situations variées.	 N4	3	non	Test de connaissances	Ability Scan, Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
T	Traitement de texte et gestion de documents Crée des documents à l'aide de styles, de références et d'une table des matières, et veille à ce que les versions et la structure des dossiers soient bien organisées pour l'équipe.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
K	Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.	 N4	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Gestion et archivage de l'information Évalue de manière autonome les délais de conservation des dossiers, organise leur accessibilité et procède à leur destruction de manière vérifiable.	 N4	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
T	Tableurs et feuilles de calcul Crée une feuille de calcul comportant des formules liées et des tableaux croisés dynamiques, vérifie qu'elle ne contient pas d'erreurs et explique la logique de calcul à ses collègues.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Administration financière Réalise de manière autonome la clôture administrative mensuelle, explique les différences entre le grand livre auxiliaire et le grand livre général et corrige les écritures erronées.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance Élabore des indicateurs et des normes pour un service, établit des rapports périodiques et met en œuvre des mesures d'amélioration en cas d'écart.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Instructions et délégation de tâches à l'IA Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus.	 N3	1	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

3 Niveaux par ancienneté

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

Compétence	medior	senior
Orientation client	N4	N5
Précision et souci du détail	N3	N4
Utilisation d'appareils et d'applications numériques	N3	N4
Gestion des parties prenantes	N4	N5
intégrité et fiabilité	N4	N5
Gestion des limites et de l'énergie	N4	N5
Collecte et filtrage des informations	N4	N4
Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel	N3	N4
Traitement des réclamations	N3	N4
Interventions sur site et contacts téléphoniques	N3	N4
Communication écrite avec les clients	N3	N4
Résistance au stress	N3	N4
Gestion des attentes	N3	N4
désescalade et fixation de limites	N3	N4
Gestion du temps et hiérarchisation des priorités	N3	N4
Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre	N3	N4
Conservation et mise en pratique des connaissances	N3	N4
Traitement de texte et gestion de documents	N3	N4
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique	N3	N4
Gestion et archivage de l'information	N3	N4
Tableurs et feuilles de calcul	N2	N3
Administration financière	N2	N3
Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance	N2	N3

Compétence	medior	senior
Instructions et délégation de tâches à l'IA	N2	N3

4 L'échelle de maîtrise

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

5 Références comportementales par compétence

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

Compétence	N1	N3	N5
Orientation client Agir en fonction des questions et des intérêts du client, respecter les accords conclus et orienter clairement son travail de manière à ce qu'il soit utile à ce client.	Répond aux questions des clients dans les délais convenus et les oriente vers un interlocuteur compétent lorsque la réponse ne relève pas de ses propres attributions.	Identifie le besoin réel qui se cache derrière la question d'un client, formule une proposition adaptée et vérifie, après mise en œuvre, si celle-ci est efficace.	Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.

Compétence	N1	N3	N5
Précision et souci du détail Travaille avec rigueur, vérifie son travail pour détecter d'éventuelles erreurs et respecte les accords concernant l'exhaustivité et l'exactitude des données.	Vérifie son propre travail à l'aide d'une liste de contrôle et corrige les erreurs détectées avant de transmettre le travail.	Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.	Définit les normes en matière d'exhaustivité et d'exactitude, fait vérifier des échantillons et interpelle les équipes en cas de négligence dans la structure.
Utilisation d'appareils et d'applications numériques Utilise des ordinateurs, des appareils mobiles et des applications standard pour effectuer ses tâches professionnelles, règle les paramètres et résout des problèmes d'utilisation simples sans aide.	Ouvre et utilise les applications prescrites pour ses propres tâches et demande de l'aide dès qu'un message inconnu s'affiche.	Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.	Définit, à l'échelle de l'organisation, les outils numériques de l'environnement de travail utilisés et guide leur mise en place au sein de toutes les équipes.
Gestion des parties prenantes Identifier les personnes intéressées par une initiative et entretenir le contact avec elles afin que les décisions continuent de bénéficier de leur soutien.	Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.	Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.	Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation.
Intégrité et fiabilité Agir conformément aux normes et accords applicables, même en l'absence de supervision, et faire preuve de transparence quant à ses propres intérêts, ses erreurs et les cas douteux.	Respecte les accords et les règles de conduite établis et signale ses propres erreurs à son responsable.	Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.

Compétence	N1	N3	N5
Gestion des limites et de l'énergie Répartit sa charge de travail sur la semaine, refuse les tâches qui ne correspondent pas à ses motivations et veille à alterner les tâches exigeantes et celles moins lourdes.	Il en informe son supérieur hiérarchique lorsque certaines tâches ne peuvent plus être effectuées pendant les heures de travail et se conforme à la décision prise.	Alterne délibérément les tâches exigeantes et les tâches plus légères, refuse le surcroît de travail en le justifiant et tient son agenda dans le respect des horaires convenus.	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant l'effort durable et la répartition de la charge de travail, et veille à ce que les responsables s'y conforment.
Collecte et filtrage des informations Recherche de manière ciblée des données dans plusieurs sources, sélectionne les éléments pertinents par rapport à la question et écarte les autres informations.	Recherche les données demandées dans les sources désignées et les fournit dans leur intégralité, accompagnées des références des sources.	Choisit de manière autonome des sources pour répondre à une question ouverte, élimine les données en double ou obsolètes et justifie ce choix.	Conçoit les flux d'informations pour l'ensemble du domaine, détermine quelles sources font autorité et élimine les doublons dans les rapports.
Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel Maîtriser le néerlandais à l'oral et à l'écrit à un niveau du Cadre européen commun de référence correspondant aux exigences du poste.	Maîtrise les conversations professionnelles simples et comprend des instructions courtes correspondant aux niveaux A2 à B1 du Cadre européen commun de référence.	Rédige et commente avec aisance des documents professionnels au niveau B2 et adapte son registre en fonction des situations formelles et informelles.	Maîtrise le néerlandais à un niveau compris entre C1 et C2, relit les publications rédigées par d'autres et utilise avec précision la terminologie professionnelle et juridique.
Traitement des réclamations Recevoir une réclamation, en identifier la cause et trouver une solution qui soit acceptable pour le client et qui empêche que l'erreur ne se reproduise.	Enregistre intégralement une réclamation dans le système, présente des excuses et transmet le dossier conformément à la procédure.	Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.	Traite les dossiers renvoyés à un niveau supérieur présentant un risque juridique ou de publicité et s'appuie sur l'analyse des réclamations pour modifier les processus de manière structurelle.

Compétence	N1	N3	N5
Interventions sur site et contacts téléphoniques Gérer les contacts avec les clients par téléphone et par chat selon une structure fixe, en posant des questions ciblées et en concluant par un accord concret.	Réponse conforme au script, enregistrement de la question dans le système et transfert de l'appelant vers le collègue compétent.	Permet de résoudre les questions inhabituelles en un seul appel, de maîtriser la durée de l'appel et de résumer oralement l'accord conclu.	Conçoit des modèles de conversation et des normes de qualité pour le centre d'appels et analyse les enregistrements afin de faciliter l'accompagnement des collaborateurs et les choix en matière de systèmes.
Communication écrite avec les clients Répondre par écrit aux clients par e-mail, chat et courrier, en fournissant une réponse qui couvre la question posée et évite les questions complémentaires.	Utilise les modèles de réponse approuvés, saisit correctement les coordonnées du client et fait vérifier les cas douteux avant l'envoi.	Rédige une réponse personnalisée dans un langage simple, explique les raisons d'un refus et propose une autre solution.	Définit le ton rédactionnel et la bibliothèque de réponses pour la communication avec les clients, et vérifie la conformité juridique des textes envoyés.
Résistance au stress Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.	Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.	Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints.	Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.
Gestion des attentes Préciser dès le départ ce que le client obtiendra ou n'obtiendra pas, et à quel moment, et l'en informer en temps utile dès que cet engagement devient irréaliste.	Indique les délais et les conditions de livraison tels qu'ils ont été consignés et signale immédiatement tout retard à son supérieur hiérarchique.	Consigne d'emblée ce qui ne relève pas du cahier des charges et aborde les écarts avec le client avant qu'ils ne deviennent visibles.	Définit les accords de niveau de service pour l'organisation, évalue la faisabilité par rapport à l'intérêt commercial et rend compte des écarts aux principaux clients.

Compétence	N1	N3	N5
désescalade et fixation de limites Réduire les tensions croissantes ou les comportements indésirables en restant calme, en énonçant clairement les limites et en orientant ou en mettant fin à la conversation.	Garde son calme face à une réaction de colère, laisse l'autre personne s'exprimer et fait appel à un collègue ou à un responsable.	Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes.
Gestion du temps et hiérarchisation des priorités Répartit le temps disponible entre les différentes tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, établit un ordre d'exécution et l'adapte lorsque de nouvelles tâches surviennent au cours de la période.	Suit une liste de tâches fournie par d'autres et demande quelle tâche est prioritaire chaque fois que de nouvelles demandes arrivent.	Hiérarchise ses tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, prévoit une marge de manœuvre et explique aux autres pourquoi une tâche sera effectuée plus tard.	Définit les accords de hiérarchisation des priorités et les normes de planification à l'échelle de l'organisation, et détermine à quels axes de travail allouer du temps et des ressources lorsque ceux-ci sont limités.
Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre Passe d'une tâche, d'un rôle ou d'un interlocuteur à l'autre au cours d'une journée de travail et adapte le contenu, le ton et le rythme à la situation du moment.	Passe d'une tâche à l'autre lorsque cela lui est demandé et applique les consignes de travail fournies pour chaque tâche sans y mêler des éléments de la tâche précédente.	Passe de manière autonome des tâches d'exécution à celles de conseil, prend des notes pour chaque fonction et reprend correctement le travail interrompu.	Occupe simultanément des fonctions au sein de plusieurs instances aux intérêts divergents tout en veillant à ce que la clarté des rôles reste évidente pour l'organisation.
Conservation et mise en pratique des connaissances Permet de conserver les connaissances professionnelles acquises, de retrouver la règle ou la procédure appropriée au moment où elle est nécessaire et de l'appliquer correctement au travail.	Consulte la procédure requise dans le manuel et la suit étape par étape pour une tâche familière.	Connaît parfaitement les règles de son domaine et les applique sans avoir recours à des documents de référence dans des situations variées.	Supervise la base de connaissances de l'ensemble du domaine, détermine les connaissances à préserver et les consigne par écrit pour l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
Traitement de texte et gestion de documents Crée et modifie des documents à l'aide d'un logiciel de traitement de texte, applique des styles et des modèles, et gère les versions ainsi que la facilité de recherche des fichiers.	Saisit et modifie le texte d'un modèle existant, puis enregistre le fichier à l'emplacement indiqué en lui attribuant le nom convenu.	Crée des documents à l'aide de styles, de références et d'une table des matières, et veille à ce que les versions et la structure des dossiers soient bien organisées pour l'équipe.	Conçoit des modèles et des conventions de rédaction à l'échelle de l'organisation et détermine les modalités d'enregistrement et d'archivage des documents.
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise.	Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données.	Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.	Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle.
Gestion et archivage de l'information Gère les documents et les données conformément aux règles d'archivage et de conservation, facilite la recherche d'informations et assure le suivi de leur destruction et de leur transfert.	Enregistre les documents dans le système de gestion des dossiers conformément aux règles relatives aux métadonnées et signale les éléments dont le classement n'est pas clair.	Évalue de manière autonome les délais de conservation des dossiers, organise leur accessibilité et procède à leur destruction de manière vérifiable.	Définit la politique d'information et le calendrier de conservation de l'organisation et rend compte de la conformité à l'inspection des archives.
Tableurs et feuilles de calcul Crée des feuilles de calcul comportant des formules, des références et des tableaux croisés dynamiques, vérifie les résultats et présente les chiffres de manière claire sous forme de tableaux et de graphiques.	Saisit des données dans une feuille de calcul existante et utilise des formules simples telles que la somme et la moyenne, conformément aux instructions.	Crée une feuille de calcul comportant des formules liées et des tableaux croisés dynamiques, vérifie qu'elle ne contient pas d'erreurs et explique la logique de calcul à ses collègues.	Définit les normes relatives aux modèles de calcul au sein de l'organisation et évalue si ces modèles sont suffisamment fiables pour la prise de décision.

Compétence	N1	N3	N5
Administration financière Traite les écritures d'achats, de ventes et bancaires dans le système comptable, effectue le rapprochement des comptes du grand livre et assure une gestion vérifiable.	Comptabilise les factures d'achat sur le compte général approprié sous supervision et transmet les éléments peu clairs au comptable.	Réalise de manière autonome la clôture administrative mensuelle, explique les différences entre le grand livre auxiliaire et le grand livre général et corrige les écritures erronées.	Conçoit la structure administrative et le plan comptable, et définit les directives relatives au traitement et au contrôle.
Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance Définit des normes de service et de performance mesurables, évalue les résultats réels et prend des mesures lorsque les niveaux convenus ne sont pas atteints.	Consulte le récapitulatif des performances et signale les engagements qui n'ont pas été respectés au cours de la semaine écoulée.	Élabore des indicateurs et des normes pour un service, établit des rapports périodiques et met en œuvre des mesures d'amélioration en cas d'écart.	Définit le système de niveaux de service de l'organisation et négocie ceux-ci avec les clients et les fournisseurs.
Instructions et délégation de tâches à l'IA Répartit le travail entre une personne et un système d'IA, définit la tâche, le contexte et le format de résultat requis, puis s'adapte en fonction du résultat obtenu.	Confie à un outil d'IA une tâche unique en lui posant une question claire et en lui indiquant le format requis, puis utilise le résultat après l'avoir vérifié.	Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus.	Mets en place, à l'échelle de l'organisation, des pratiques de répartition des tâches à l'aide de l'IA et forme vos collègues à donner des instructions de manière efficace et responsable.

6 Méthodes d'évaluation et validité

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

Méthode de mesure	rho	SD	De quoi s'agit-il ?
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.
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
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.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.
Observation en situation de travail	-	-	Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Test sur échantillon de travail	11	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	8	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Competency Check	7	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Big Fifty	6	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs

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

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.

hrmforce · hrmforce.com · FN1611