

# Employé chargé de l'administration des assurances

FF16 Service client et administration · ISCO-08 4419 · CBS 0434 Personnel administratif financier · ancienneté medior · Aussi appelé: Responsable des politiques

Traite les modifications de contrats d'assurance et les demandes d'adhésion, vérifie les garanties et les primes, et gère la correspondance avec les assurés concernant leur contrat.

L'employé chargé de l'administration des assurances travaille avec des réglementations et des conditions de police qui varient selon les produits. La différence par rapport à un gestionnaire de sinistres réside dans le fait qu'il se concentre sur l'administration des polices plutôt que sur le traitement des sinistres après un événement dommageable. La sélection échoue souvent pour des candidats qui font preuve de rigueur administrative, mais qui ne sont pas en mesure d'interpréter correctement les conditions de police dans des situations inhabituelles.

## Chiffres clés pour ce profil

22 compétences · 4 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité: Communication et influence 32%, Numérique, données et IA 19%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 15%

## 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>Précision et souci du détail</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Précision<br>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.                                                                      |
| <b>Orientation client</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Orientation client<br>Éliminatoire            |  N4   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback          | Feedback à 360 degrés               | 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.                                                           |
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress                   |  N3   | 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. |
| <b>Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Flexibilité |  N3 | 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 | <b>Précision et souci du détail</b><br>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     | <b>oui</b>   | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 360 Feedback                                                       |
| G | <b>Orientation client</b><br>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. |  N4   | 5     | <b>oui</b>   | Feedback à 360 degrés           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                     |
| V | <b>Utilisation d'appareils et d'applications numériques</b><br>Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.        |  N3 | 5     | <b>oui</b>   | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | <b>Communication écrite avec les clients</b><br>Rédige une réponse personnalisée dans un langage simple, explique les raisons d'un refus et propose une autre solution.                         |  N4 | 4     | <b>non</b>   | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail                                               |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                            | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire   | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|
| K | <p>Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel</p> <p>Rédige et commente avec aisance des documents professionnels au niveau B2 et adapte son registre en fonction des situations formelles et informelles.</p> |  N3   | 4     | <div>oui</div> | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)          |
| V | <p>Traitement des réclamations</p> <p>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.</p>              |  N3   | 4     | non            | Situational Judgement Test      | Conflict Styles, Test sur échantillon de travail      |
| V | <p>Interventions sur site et contacts téléphoniques</p> <p>Permet de résoudre les questions inhabituelles en un seul appel, de maîtriser la durée de l'appel et de résumer oralement l'accord conclu.</p>             |  N3 | 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                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| G | <b>Résistance au stress</b><br>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. |  N3   | 4     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)           |
| V | <b>Analyse des problèmes</b><br>Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.                                                                               |  N3   | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, Ability Scan                    |
| V | <b>Collecte et filtrage des informations</b><br>Choisit de manière autonome des sources pour répondre à une question ouverte, élimine les données en double ou obsolètes et justifie ce choix.                                                              |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| V | <b>Gestion des attentes</b><br>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.                                                                                        |  N3 | 3     | non          | Entretien structuré             | Competency Check, Entretien structuré             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                  | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                   | Instrument hrmforce                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <p>désescalade et fixation de limites</p> <p>Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.</p>                                      |  N3   | 3     | non          | Situational Judgement Test          | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C) |
| V | <p>Gestion du temps et hiérarchisation des priorités</p> <p>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.</p> |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail     | Competency Check, 360 Feedback                     |
| G | <p>Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre</p> <p>Passe de manière autonome des tâches d'exécution à celles de conseil, prend des notes pour chaque fonction et reprend correctement le travail interrompu.</p>                |  N3 | 3     | non          | Observation en situation de travail | Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                               | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Conservation et mise en pratique des connaissances</p> <p>Connaît parfaitement les règles de son domaine et les applique sans avoir recours à des documents de référence dans des situations variées.</p>                                                             |  N3   | 3     | non          | Test de connaissances           | Ability Scan, Test de connaissances (spécifique au client)                    |
| T | <p>Traitement de texte et gestion de documents</p> <p>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.</p>                           |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| K | <p>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</p> <p>Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.</p> |  N3 | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                          | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Gestion et archivage de l'information<br>Évalue de manière autonome les délais de conservation des dossiers, organise leur accessibilité et procède à leur destruction de manière vérifiable.                       |  N3   | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Administration financière<br>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) |
| T | Tableurs et feuilles de calcul<br>Saisit des données dans une feuille de calcul existante et utilise des formules simples telles que la somme et la moyenne, conformément aux instructions.                         |  N2 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Facturation et comptes clients<br>Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi.                              |  N2 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                            | Niveau cible                                                                         | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance<br>Consulte le récapitulatif des performances et signale les engagements qui n'ont pas été respectés au cours de la semaine écoulée. |  N2 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |

### 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                                                       | junior | medior | senior |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Précision et souci du détail                                     | N4     | N4     | N4     |
| Orientation client                                               | N3     | N4     | N5     |
| Utilisation d'appareils et d'applications numériques             | N2     | N3     | N4     |
| Communication écrite avec les clients                            | N4     | N4     | N4     |
| Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel                | N2     | N3     | N4     |
| Traitement des réclamations                                      | N2     | N3     | N4     |
| Interventions sur site et contacts téléphoniques                 | N2     | N3     | N4     |
| Résistance au stress                                             | N2     | N3     | N4     |
| Analyse des problèmes                                            | N2     | N3     | N4     |
| Collecte et filtrage des informations                            | N2     | N3     | N4     |
| Gestion des attentes                                             | N2     | N3     | N4     |
| désescalade et fixation de limites                               | N2     | N3     | N4     |
| Gestion du temps et hiérarchisation des priorités                | N2     | N3     | N4     |
| Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre             | N2     | N3     | N4     |
| Conservation et mise en pratique des connaissances               | N2     | N3     | N4     |
| Traitement de texte et gestion de documents                      | N2     | N3     | N4     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique       | N2     | N3     | N4     |
| Gestion et archivage de l'information                            | N2     | N3     | N4     |
| Administration financière                                        | N2     | N3     | N4     |
| Tableurs et feuilles de calcul                                   | N1     | N2     | N3     |
| Facturation et comptes clients                                   | N1     | N2     | N3     |
| Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance | N1     | N2     | N3     |

## 4 L'échelle de maîtrise

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

## 5 Références comportementales par compétence

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

| Compétence                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Précision et souci du détail</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientation client</b><br>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. |
| <b>Utilisation d'appareils et d'applications numériques</b><br>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.                    |
| <b>Communication écrite avec les clients</b><br>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.                          |
| <b>Maîtrise du néerlandais à un niveau professionnel</b><br>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.   |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Traitement des réclamations</b><br>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.              |
| <b>Interventions sur site et contacts téléphoniques</b><br>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. |
| <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>Analyse des problèmes</b><br>Décompose un problème en plusieurs éléments, distingue les causes des effets et précise les informations nécessaires pour aller de l'avant.                                               | Indique précisément ce qui ne fonctionne pas en cas de dysfonctionnement et quelles données manquent, et en informe le supérieur hiérarchique. | Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.                                                                                | Identifie les causes profondes de problèmes organisationnels persistants et définit la méthode d'analyse que les autres équipes utiliseront.                                                                   |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Collecte et filtrage des informations</b><br>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.                                                                           |
| <b>Gestion des attentes</b><br>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.                                                 |
| <b>désescalade et fixation de limites</b><br>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.                              |
| <b>Gestion du temps et hiérarchisation des priorités</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Passage d'une tâche à l'autre et d'un rôle à l'autre</b><br>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. |
| <b>Conservation et mise en pratique des connaissances</b><br>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.                         |
| <b>Traitement de texte et gestion de documents</b><br>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.                 |
| <b>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</b><br>Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise. | Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données.    | Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées. | Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle.       |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion et archivage de l'information</b><br>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.         |
| <b>Administration financière</b><br>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.                                |
| <b>Tableurs et feuilles de calcul</b><br>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. |
| <b>Facturation et comptes clients</b><br>Crée et envoie les factures, assure le suivi des créances impayées et prend les mesures nécessaires en cas de retard de paiement, jusqu'au transfert du dossier à un service de recouvrement.                     | Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi.                           | Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur.                             | Définit la politique de l'organisation en matière de crédit et de relance et décide des radiations de créances et des mesures juridiques à prendre.        |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance</b><br>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. |

## 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 ?                                                                                                        |
|-------------------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questionnaire de personnalité       | 0.40 | 0.15 | Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Feedback à 360 degrés               | -    | -    | Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.          |
| Test sur échantillon de travail     | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| 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.           |
| 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.        |
| 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) | 9           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| Competency Check                             | 7           | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Big Fifty                                    | 5           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |

| Instrument hrmforce    | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback           | 3           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux            |
| Conflict Styles        | 2           | Style privilégié en situation de conflit                                  |
| Mental Resilience (4C) | 2           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                              |
| Ability Scan           | 2           | Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait |
| Communication Styles   | 1           | Style de communication privilégié                                         |
| 15PF                   | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »     |
| Entretien structuré    | 1           | Entretien comportemental à structure fixe                                 |
| Colour Profile (Jung)  | 1           | Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »             |

## 8 Comment utiliser ce profil

1. Convenez du profil avec le responsable du recrutement avant d'évaluer le premier candidat. Toute modification des pondérations effectuée par la suite rend le résultat indéfendable.
2. Choisissez la méthode d'évaluation pour chaque compétence dans la colonne « Méthode d'évaluation ». Vous pouvez combiner au maximum trois méthodes par candidat.
3. Calibrez les évaluateurs au cours d'une session de deux heures en utilisant les repères présentés au chapitre 5. Les repères ne sont guère utiles si les évaluateurs n'ont pas suivi de formation.
4. Remplissez le calculateur de correspondance et abordez les lacunes lors de l'entretien de développement. Les types A et G constituent des critères de sélection, et non des objectifs de développement trimestriels.

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.