

Responsable marketing

FF04 Marketing, communication et contenu · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Responsables des ventes et du marketing · ancienneté senior · Aussi appelé: Responsable marketing, Responsable marketing

Définit la stratégie marketing, dirige l'équipe marketing et est responsable du positionnement de la marque, de la répartition du budget et du retour sur investissement de toutes les campagnes.

Le responsable marketing rend compte au conseil d'administration ou au directeur commercial et dirige les responsables marketing, les spécialistes et les agences externes. Contrairement à un responsable marketing ou à un responsable de campagne, ce poste consiste à prendre des décisions concernant le positionnement, la combinaison des canaux et le budget, plutôt que la mise en œuvre. La sélection échoue généralement parce que les candidats sont choisis sur la base d'un portefeuille de campagnes attrayant, alors que ce poste implique de défendre le budget auprès du conseil d'administration et d'oser mettre fin aux canaux dont les performances sont insuffisantes.

Chiffres clés pour ce profil

26 compétences · 4 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 44%, Communication et influence 34%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 8%

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
Esprit créatif Aptitude (référentiel 50): Créativité	 N5	Big Fifty, Competency Check	Questionnaire de personnalité	Remet en cause les idées reçues dans ce domaine, propose des pistes de solutions novatrices et laisse aux autres la possibilité d'expérimenter.
Diriger et encadrer les personnes Aptitude (référentiel 50): Direction	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.
conscience de l'environnement extérieur Aptitude (référentiel 50): Sensibilisation à l'environnement	 N4	Big Fifty, Competency Check	Entretien structuré	Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.
Flexibilité Aptitude (référentiel 50): Flexibilité	 N4	Big Fifty, 15PF, Competency Check	Questionnaire de personnalité	Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes.

2 Profil de compétences complet

Toutes les compétences de ce profil, classées par importance. Le critère comportemental associé à chaque compétence correspond au niveau visé.

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Expression écrite Élabore le guide de rédaction et la charte graphique de l'organisation, valide le contenu des publications et développe les compétences rédactionnelles des équipes.	■■■■■ N5	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Création de contenu destiné à des publics cibles Définit la stratégie de contenu et les directives relatives à la marque, répartit les ressources entre les différents canaux et rend compte des résultats à l'équipe de direction.	■■■■■ N5	5	oui	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Test sur échantillon de travail
V	Stratégie marketing Définit la stratégie marketing de l'organisation, répartit le budget entre les différents canaux et rend compte du retour sur investissement au conseil d'administration.	■■■■■ N5	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	Marketing de contenu Définit la politique éditoriale et le ton de la marque de l'organisation, et décide du recours à des rédacteurs, à des agences et à des canaux de communication.	■■■■■ N5	5	oui	Portefeuille ou éléments justificatifs	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
V	Analyse marketing et attribution Crée un tableau de bord par canal, vérifie la configuration des indicateurs et explique quelle campagne a généré quel résultat.	■■■■■ N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
G	Esprit créatif Remet en cause les idées reçues dans ce domaine, propose des pistes de solutions novatrices et laisse aux autres la possibilité d'expérimenter.	■■■■■ N5	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, Competency Check
V	Révision et langage clair Mise en place d'une approche de langage clair à l'échelle de l'organisation, évaluation de la lisibilité des produits phares et adaptation des normes en fonction des tests effectués auprès des utilisateurs.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Récit Élabore le récit de l'organisation, veille à ce qu'il soit repris sur tous les canaux et apprend aux responsables à le raconter eux-mêmes.	■■■■■ N5	4	non	Simulation	Test sur échantillon de travail, Competency Check
G	Diriger et encadrer les personnes Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Élaboration d'une proposition de valeur Détermine le portefeuille d'offres de l'organisation, sélectionne les offres à abandonner et les relie à la stratégie pluriannuelle.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Budgétisation et maîtrise des coûts Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion des parties prenantes 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.	 N4	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
V	Segmentation et ciblage de la clientèle Établit une segmentation à partir des données et du comportement des clients et explique la nécessité et la valeur de chaque segment.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail
T	Gestion de campagnes publicitaires numériques Gère plusieurs campagnes en parallèle, teste différentes variantes d'annonces et réaffecte le budget à la combinaison la plus performante.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
V	Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle Vérifie la conformité des publications de l'équipe et des fournisseurs avec les principes de la marque et corrige les écarts en fournissant une explication.	 N4	4	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Génération d'idées Anime une séance de réflexion pour l'équipe selon un format adapté, recueille des dizaines d'idées et les regroupe par thème.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
V	Communication visuelle et narration de données Choisit un type de graphique adapté à chaque message, supprime les éléments de mise en forme superflus et rédige la conclusion au-dessus du graphique.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
T	Communication sur les réseaux sociaux Gère un canal de manière autonome, répond aux questions dans l'heure et utilise des statistiques pour choisir les moments de publication.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
G	conscience de l'environnement extérieur Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.	 N4	3	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
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.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
V	Améliorer le parcours et l'expérience client Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, 360 Feedback
T	E-mail et automatisation du marketing Crée une séquence personnalisée avec des conditions et des déclencheurs, la teste et l'améliore en fonction des taux d'ouverture et de clic.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail
G	Flexibilité Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes.	 N4	2	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Relations avec les médias et fonctions de porte-parole Mène de manière autonome un entretien sur son propre dossier, s'en tient à trois messages clés et corrige immédiatement les hypothèses erronées.	 N3	2	non	Simulation	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Communication interne et communication sur le changement Élabore un plan de communication pour un changement au sein d'une équipe, choisit le canal et le moment opportun pour chaque groupe et prévoit un temps réservé aux questions.	 N3	2	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Competency Check, Pulse Survey
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.	 N3	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
Expression écrite	N5	N5
Création de contenu destiné à des publics cibles	N5	N5
Stratégie marketing	N5	N5
Marketing de contenu	N5	N5
Analyse marketing et attribution	N4	N4
Esprit créatif	N5	N5
Révision et langage clair	N5	N5
Récit	N5	N5
Diriger et encadrer les personnes	N5	N5
Élaboration d'une proposition de valeur	N5	N5
Budgétisation et maîtrise des coûts	N5	N5
Gestion des parties prenantes	N4	N4
Segmentation et ciblage de la clientèle	N4	N4
Gestion de campagnes publicitaires numériques	N4	N4
Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle	N4	N4
Génération d'idées	N4	N4
Communication visuelle et narration de données	N4	N4
Communication sur les réseaux sociaux	N4	N4
conscience de l'environnement extérieur	N4	N4
Instructions et délégation de tâches à l'IA	N4	N4
Améliorer le parcours et l'expérience client	N4	N4
E-mail et automatisation du marketing	N4	N4
Flexibilité	N4	N4

Compétence	senior	lead
Relations avec les médias et fonctions de porte-parole	N3	N3
Communication interne et communication sur le changement	N3	N3
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique	N3	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
Expression écrite Transcrire vos idées en un texte correct et lisible, doté d'une structure de paragraphes logique, d'un ton approprié et d'un choix de mots adapté au lecteur.	Rédige des messages courts et des rapports exempts de fautes de langue après avoir utilisé un outil de vérification et bénéficié d'une relecture par un collègue.	Rédige de manière autonome des textes comprenant une introduction, un développement et une conclusion, choisit un ton adapté à chaque public et utilise les termes conventionnels de manière cohérente.	Élabore le guide de rédaction et la charte graphique de l'organisation, valide le contenu des publications et développe les compétences rédactionnelles des équipes.

Compétence	N1	N3	N5
Création de contenu destiné à des publics cibles Création de textes, d'images et de vidéos destinés à un public et à un canal bien définis, avec un message incitant à la lecture, au visionnage ou à l'action.	Crée une publication en respectant un format existant, sélectionne une photo appropriée et vérifie les droits d'utilisation et l'accessibilité.	Détermine le message, le format et le canal en fonction du public cible, élabore le contenu et l'améliore en fonction des chiffres d'audience.	Définit la stratégie de contenu et les directives relatives à la marque, répartit les ressources entre les différents canaux et rend compte des résultats à l'équipe de direction.
Stratégie marketing Définit les groupes cibles, le message, les canaux de communication et le budget pour une période donnée, et relie ces choix aux objectifs en matière de notoriété, de prospects et de chiffre d'affaires.	Mette en œuvre certaines parties d'un plan marketing existant et rend compte, pour chaque action, des résultats obtenus.	Élabore un plan marketing pour un service ou un marché, comprenant des objectifs, le choix des canaux de distribution et un budget, et l'adapte en fonction des résultats.	Définit la stratégie marketing de l'organisation, répartit le budget entre les différents canaux et rend compte du retour sur investissement au conseil d'administration.
Marketing de contenu Conçoit, crée et planifie la diffusion de textes, d'images et de vidéos sur les canaux de communication de l'organisation afin d'atteindre et de susciter l'intérêt du public cible.	Publie les articles fournis conformément au calendrier éditorial et vérifie le contenu, les illustrations et les liens avant leur publication.	Élabore un calendrier éditorial spécifique à chaque groupe cible, rédige les textes et supervise l'audience et l'engagement.	Définit la politique éditoriale et le ton de la marque de l'organisation, et décide du recours à des rédacteurs, à des agences et à des canaux de communication.
Analyse marketing et attribution Évalue l'impact des actions marketing à l'aide de tableaux de bord et de modèles, et attribue le chiffre d'affaires et les prospects aux canaux et aux campagnes.	Extrait les rapports standard de l'outil d'analyse et intègre les chiffres clés dans le récapitulatif hebdomadaire.	Crée un tableau de bord par canal, vérifie la configuration des indicateurs et explique quelle campagne a généré quel résultat.	Choisit le modèle d'attribution adapté à l'organisation, évalue ses limites et oriente l'affectation du budget en fonction des résultats.
Esprit créatif Aborde un sujet sous des angles inhabituels, combine des éléments existants d'une manière novatrice et propose ses propres idées.	Apporte une idée personnelle lors d'une réunion afin d'apporter une petite amélioration dans le cadre de sa propre mission.	Mettez en parallèle plusieurs pistes de solution inhabituelles pour un problème qui bloque, puis approfondissez la piste la plus prometteuse.	Remet en cause les idées reçues dans ce domaine, propose des pistes de solutions novatrices et laisse aux autres la possibilité d'expérimenter.

Compétence	N1	N3	N5
Révision et langage clair Raccourcir, réorganiser et reformuler des textes existants dans un langage plus simple sans en altérer le contenu, les nuances ou la portée juridique.	Supprime les mots superflus et les répétitions d'un texte et corrige l'orthographe selon une liste de contrôle donnée.	Réécrit une lettre formelle en langage clair de niveau B1 et explique à l'auteur les choix qui ont été effectués.	Mise en place d'une approche de langage clair à l'échelle de l'organisation, évaluation de la lisibilité des produits phares et adaptation des normes en fonction des tests effectués auprès des utilisateurs.
Récit Présenter un message sous forme narrative, avec des personnages, un suspense et un message central, afin que l'auditeur retienne le contenu et puisse le restituer.	Utilise un exemple tiré de la pratique pour rendre un chiffre ou une règle compréhensible pour les collègues de l'équipe.	Construit un récit comportant une situation initiale, un tournant et une issue autour d'un cas client, et le relie au message.	Élabore le récit de l'organisation, veille à ce qu'il soit repris sur tous les canaux et apprend aux responsables à le raconter eux-mêmes.
Diriger et encadrer les personnes Expliquer clairement aux salariés ce que l'on attend d'eux, leur confier des missions, fixer des limites et intervenir lorsque leur travail ou leur comportement s'écarte de ce qui a été convenu.	Confie à un collègue une mission concrète en précisant le résultat attendu et le délai, puis vérifie si la mission a bien été comprise.	Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit.	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.
Élaboration d'une proposition de valeur Définit, à l'intention d'un groupe cible, le problème que l'offre permet de résoudre, ce qu'elle apporte et en quoi elle se distingue des autres solutions.	Décrit les caractéristiques et les avantages d'un produit existant dans un langage simple et accessible au client, en suivant un format défini.	Élabore une proposition destinée à un groupe cible à partir des informations clients et la teste lors d'entretiens avec des clients existants.	Détermine le portefeuille d'offres de l'organisation, sélectionne les offres à abandonner et les relie à la stratégie pluriannuelle.

Compétence	N1	N3	N5
Budgétisation et maîtrise des coûts 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.
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.
Segmentation et ciblage de la clientèle Répartit les clients et les prospects en groupes présentant des besoins et une valeur comparables, puis sélectionne les groupes que l'organisation va cibler.	Affecte les clients à des segments existants à l'aide de caractéristiques enregistrées et signale les cas douteux.	Établit une segmentation à partir des données et du comportement des clients et explique la nécessité et la valeur de chaque segment.	Élabore le modèle de segmentation de l'organisation, l'associe à l'offre et aux canaux de distribution, et le révisera en cas d'évolution des marchés.
Gestion de campagnes publicitaires numériques Met en place des campagnes sur des plateformes publicitaires, définit l'audience, les enchères et le budget, et optimise les coûts par clic, par prospect ou par vente.	Met en place une campagne en suivant un plan par étapes défini et vérifie si le budget et la date de fin sont correctement définis.	Gère plusieurs campagnes en parallèle, teste différentes variantes d'annonces et réaffecte le budget à la combinaison la plus performante.	Définit les normes en matière d'achat et de mesure publicitaires et décide du choix des plateformes ainsi que du budget annuel.

Compétence	N1	N3	N5
Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle Définit ou préserve les valeurs véhiculées par la marque et veille à ce que le langage, l'imagerie et le comportement dans les communications y soient conformes.	Utilise les logos, les couleurs et les modèles prescrits et consulte ses collègues en cas de doute concernant une publication.	Vérifie la conformité des publications de l'équipe et des fournisseurs avec les principes de la marque et corrige les écarts en fournissant une explication.	Redéfinit le positionnement de la marque de l'organisation et établit les lignes directrices auxquelles toutes les publications doivent se conformer.
Génération d'idées Génère des idées nombreuses et variées en peu de temps, seul ou en groupe, et continue à en proposer sans se prononcer sur leur qualité.	Propose plusieurs suggestions lors d'une séance de brainstorming sans les rejeter ni les juger d'emblée.	Anime une séance de réflexion pour l'équipe selon un format adapté, recueille des dizaines d'idées et les regroupe par thème.	Met en place des processus de gestion des idées à l'échelle de l'organisation, y associe les clients et les partenaires, et veille à ce que les idées restent faciles à retrouver et réutilisables.
Communication visuelle et narration de données Présentation de chiffres et de processus sous forme de tableaux, de graphiques et de schémas qui étayent le message et amènent le lecteur à la bonne conclusion.	Permet de créer un graphique dans un modèle existant, d'ajouter un titre et de nommer l'unité indiquée sur l'axe.	Choisit un type de graphique adapté à chaque message, supprime les éléments de mise en forme superflus et rédige la conclusion au-dessus du graphique.	Définit des lignes directrices relatives à la visualisation et à l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'organisation et évalue si les chiffres affichés reflètent fidèlement la réalité.
Communication sur les réseaux sociaux Gérer les comptes professionnels sur les réseaux sociaux, publier des messages et répondre aux réactions dans le respect des règles de l'organisation et de la plateforme.	Publie les messages approuvés avec les balises appropriées et signale les réactions négatives à l'administrateur du compte.	Gère un canal de manière autonome, répond aux questions dans l'heure et utilise des statistiques pour choisir les moments de publication.	Définit la politique de conduite à adopter sur les réseaux sociaux, organise la surveillance et dirige la réponse en cas de polémique publique.

Compétence	N1	N3	N5
conscience de l'environnement extérieur Suivre les évolutions chez les clients, sur le marché, dans le domaine technologique et en matière de réglementation, et identifier leurs conséquences sur son propre travail et sur l'organisation.	Lisez les informations fournies sur les clients et les règles, et identifiez ce que cela implique pour vos propres tâches.	Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.	Traduit les évolutions sociétales et du marché en choix stratégiques et positionne l'organisation auprès des parties prenantes externes concernées en temps utile.
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.
Améliorer le parcours et l'expérience client Cartographie les étapes suivies par un client, identifie les points de friction et met en œuvre des améliorations au niveau des processus et des interactions.	Enregistre les réclamations et les remarques des clients selon le format convenu et les transmet au responsable du processus.	Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées.	Définit la norme en matière d'expérience client au sein de l'organisation et pilote les programmes d'amélioration dans l'ensemble des services.
E-mail et automatisation du marketing Configure des séquences d'e-mails, des formulaires et des règles au sein d'une plateforme d'automatisation qui s'adaptent au comportement des destinataires.	Envoie une lettre d'information à l'aide d'un modèle existant à la liste appropriée et vérifie au préalable le message test.	Crée une séquence personnalisée avec des conditions et des déclencheurs, la teste et l'améliore en fonction des taux d'ouverture et de clic.	Définit la configuration et les règles relatives aux données de la plateforme d'automatisation et détermine les séquences applicables à l'ensemble de l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
Flexibilité Adapte sa méthode de travail, sa planification et son comportement lorsque la situation ou la demande évolue, tout en préservant le résultat convenu.	Passe à une autre tâche dès que le supérieur le lui demande et laisse le travail en cours dans un état bien organisé.	Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes.	Mets en place des processus et des structures organisationnelles capables de s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances et décide du moment où il convient de modifier l'orientation générale.
Relations avec les médias et fonctions de porte-parole S'adresser aux journalistes au nom de l'organisation, rester fidèle aux messages clés même sous pression et évaluer les conséquences des déclarations sur la réputation.	Renvoie les questions de la presse au porte-parole, consigne la question et n'utilise que les informations factuelles qui ont été communiquées.	Mène de manière autonome un entretien sur son propre dossier, s'en tient à trois messages clés et corrige immédiatement les hypothèses erronées.	Agit en tant que porte-parole principal en cas de crise, établit la ligne de communication avec le conseil d'administration et rétablit la confiance auprès de la presse et du public.
Communication interne et communication sur le changement Informer et impliquer les collègues à tous les niveaux de l'organisation par le biais des canaux de communication internes afin qu'ils sachent ce qui change et ce que l'on attend d'eux.	Le service publie des messages sur l'intranet et vérifie si le groupe cible a pris connaissance du message.	Élabore un plan de communication pour un changement au sein d'une équipe, choisit le canal et le moment opportun pour chaque groupe et prévoit un temps réservé aux questions.	Définit la stratégie de communication relative à une réorganisation, assure la coordination avec le conseil d'administration et le comité d'entreprise, et évalue l'impact sur la confiance et les comportements.
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.

6 Méthodes d'évaluation et validité

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

Méthode de mesure	rho	SD	De quoi s'agit-il ?
Test 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.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.
Simulation	-	-	Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.
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.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Test sur échantillon de travail	19	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Competency Check	11	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Portefeuille	7	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes
Test de connaissances (spécifique au client)	4	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Big Fifty	4	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
360 Feedback	3	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
Pulse Survey	1	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation

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.