

Administrateur non exécutif

FF01 Direction générale et cadres supérieurs · ISCO-08 112 · CBS 0551 Responsables, s.d. · ancienneté lead · Aussi appelé: Membre du conseil de surveillance, Membre du conseil d'administration

Supervise la gestion et la stratégie à distance, approuve les décisions importantes, évalue la direction et agit en tant qu'employeur des dirigeants de l'organisation.

Un administrateur non exécutif ne dirige pas l'organisation, mais assure un rôle de surveillance, de conseil et de nomination, généralement à temps partiel, dans le cadre d'un nombre limité de réunions chaque année. La distinction par rapport à un dirigeant est fondamentale, car il ne dispose d'aucun pouvoir exécutif et les informations lui parviennent principalement par l'intermédiaire de la direction. Dans la pratique, les nominations échouent en raison d'un manque de rigueur dans le respect du rôle, car d'anciens dirigeants continuent à co-diriger depuis leur siège de supervision au lieu de poser des questions et d'évaluer.

Chiffres clés pour ce profil

26 compétences · 11 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 35%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 15%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 14%

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
autonomie Aptitude (référentiel 50): Autonomie	 N5	Big Fifty, 15PF	Questionnaire de personnalité	Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables.
intégrité et fiabilité Aptitude (référentiel 50): Intégrité Éliminatoire	 N5	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré	Questionnaire de personnalité	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.
Élaboration d'une vision Aptitude (référentiel 50): Vision Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.
Capacité de persuasion Aptitude (référentiel 50): Capacité de persuasion	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
sens de l'organisation Aptitude (référentiel 50): Sensibilité organisationnelle	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.
Entrepreneuriat Aptitude (référentiel 50): Esprit d'entreprise	 N5	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Met en place de nouvelles activités ou initiatives pour l'organisation et assume la responsabilité des investissements et des résultats.
Prendre des décisions difficiles en matière de personnel Aptitude (référentiel 50): Capacité de prise de décision	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise.
Résistance au stress Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	 N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Questionnaire de personnalité	Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Orientation vers le marché Aptitude (référentiel 50): Orientation vers le marché	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.
Capacité à prendre des décisions Aptitude (référentiel 50): Capacité de prise de décision Éliminatoire	 N4	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Permet de faire la part des choses entre des conseils contradictoires, communique la décision et précise à quel moment elle fera l'objet d'une évaluation.
Gérer l'ambiguïté Aptitude (référentiel 50): Flexibilité	 N5	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise.

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	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	5	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
G	autonomie Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables.	■■■■■ N5	5	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF
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	5	oui	Questionnaire de personnalité	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Élaboration d'une vision Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Réflexion stratégique Élabore des scénarios pour l'ensemble de l'organisation, évalue explicitement les incertitudes et définit la stratégie en collaboration avec le comité de direction.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Ability Scan, Competency Check
V	Prise de décision au sein des instances dirigeantes Préside la prise de décision au niveau de la direction, évalue explicitement les intérêts contradictoires et détermine quelles décisions relèvent de quel niveau hiérarchique au sein de l'organisation.	■■■■■ N5	5	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
K	Gouvernance et conformité Élabore le cadre de gouvernance de l'organisation, définit les mandats et les modalités de contrôle, et rend compte de la conformité aux autorités de contrôle externes.	■■■■■ N5	5	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
K	Lecture et interprétation des rapports financiers Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.	■■■■■ N5	5	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Esprit critique et évaluation des sources Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
V	Évaluation des risques Définit l'appétit pour le risque et la méthode d'évaluation de l'organisation, et tient compte des risques résiduels acceptés.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
G	Capacité de persuasion Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
G	sens de l'organisation Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.	■■■■■ N5	4	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion du changement Dirige les programmes de changement à l'échelle de l'organisation, assure la coordination avec le comité d'entreprise et les responsables hiérarchiques, et définit la stratégie de changement de l'organisation.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion des risques Élabore le cadre de gestion des risques de l'organisation, définit l'appétit pour le risque en collaboration avec l'équipe de direction et en rend compte à l'organe de surveillance.	■■■■■ N5	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check
G	Entrepreneuriat Met en place de nouvelles activités ou initiatives pour l'organisation et assume la responsabilité des investissements et des résultats.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Réflexion par scénarios et culture prospective Élabore des scénarios pour l'organisation sur un horizon de plusieurs années et y associe des moments de décision ainsi que des indicateurs mesurables.	■■■■■ N5	3	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré
G	Prendre des décisions difficiles en matière de personnel Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise.	■■■■■ N5	3	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Résistance au stress Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.	■■■■■ N5	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Orientation vers le marché Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.	■■■■■ N5	3	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Élaboration de modèles économiques Réviser le modèle économique de l'organisation ou de la chaîne et déterminer quelles sources de revenus doivent être développées ou réduites.	■■■■■ N5	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
G	Capacité à prendre des décisions Permet de faire la part des choses entre des conseils contradictoires, communique la décision et précise à quel moment elle fera l'objet d'une évaluation.	■■■■■ N4	3	oui	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
V	Développement des talents et plan de relève Évalue, à l'aide de critères fixes, qui est prêt à franchir une nouvelle étape et élabore un plan de développement individuel pour chaque personne.	■■■■■ N4	3	non	Entretien structuré	Career Orientations, Competency Check, Development Review

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Stratégie et transformation numériques Traduit un objectif organisationnel en améliorations numériques concrètes, mobilise le soutien nécessaire et vérifie si les effets escomptés se produisent.	 N4	3	non	Entretien structuré	Entretien structuré, Portefeuille
V	Audit et contrôle interne Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
G	Gérer l'ambiguïté Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise.	 N5	2	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check
K	Connaissances en matière d'IA Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.	 N4	1	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

3 Niveaux par ancienneté

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

Compétence	lead
Gestion des parties prenantes	N5
autonomie	N5
intégrité et fiabilité	N5
Élaboration d'une vision	N5
Réflexion stratégique	N5
Prise de décision au sein des instances dirigeantes	N5
Gouvernance et conformité	N5
Lecture et interprétation des rapports financiers	N5
Esprit critique et évaluation des sources	N5
Évaluation des risques	N5
Capacité de persuasion	N5
sens de l'organisation	N5
Gestion du changement	N5
Gestion des risques	N5
Entrepreneuriat	N5
Réflexion par scénarios et culture prospective	N5
Prendre des décisions difficiles en matière de personnel	N5
Résistance au stress	N5
Orientation vers le marché	N5
Élaboration de modèles économiques	N5
Capacité à prendre des décisions	N4
Développement des talents et plan de relève	N4
Stratégie et transformation numériques	N4

Compétence	lead
Audit et contrôle interne	N4
Gérer l'ambiguïté	N5
Connaissances en matière d'IA	N4

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
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.

Compétence	N1	N3	N5
autonomie Se forger et maintenir sa propre position en se fondant sur son propre jugement, même lorsque l'environnement ou une autorité attend autre chose.	Se forger une opinion personnelle sur un sujet familier et la comparer avec l'avis d'un collègue.	Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.	Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables.
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.
Élaboration d'une vision Esquisser une vision cohérente de la situation dans laquelle se trouvera l'organisation ou l'équipe d'ici quelques années, en s'appuyant sur les tendances, les signaux et son propre jugement.	Exprimez avec vos propres mots où l'équipe souhaite se situer d'ici un an et quelles tâches sont nécessaires pour y parvenir.	Il relie les tendances du marché et de la profession pour en dresser un tableau destiné à sa propre équipe et le valide auprès de ses collègues.	Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.
Réflexion stratégique Analyser les évolutions de l'environnement, du marché et des technologies, et en dégager des choix stratégiques et des alternatives pour l'avenir à long terme d'une organisation ou d'une unité.	Collecte, sur demande, des données sur le marché et les concurrents, et résume les principales évolutions à l'intention du responsable.	Mettez en parallèle les chiffres, les signaux émis par les clients et les tendances, puis citez deux ou trois options stratégiques en précisant leurs conséquences.	Élabore des scénarios pour l'ensemble de l'organisation, évalue explicitement les incertitudes et définit la stratégie en collaboration avec le comité de direction.

Compétence	N1	N3	N5
Prise de décision au sein des instances dirigeantes Préparer, présenter et prendre des décisions au sein d'instances telles qu'une équipe de direction ou un groupe de pilotage, en proposant des options claires, en justifiant la décision et en consignant celle-ci.	Fournit dans les délais les documents demandés pour une réunion et résume correctement la décision prise.	Rédige une note de décision présentant les options et leurs conséquences, défend la proposition lors de la réunion et consigne la décision.	Préside la prise de décision au niveau de la direction, évalue explicitement les intérêts contradictoires et détermine quelles décisions relèvent de quel niveau hiérarchique au sein de l'organisation.
Gouvernance et conformité Connaître les lois, les codes de conduite et les règles internes applicables à son propre domaine, ainsi que les modalités de supervision, de délégation de pouvoirs et de responsabilité au sein de l'organisation.	Définit les principales règles régissant son propre travail et consulte la procédure applicable en cas de doute.	Vérifie la conformité des méthodes de travail avec la législation et les règles internes et signale les écarts, en les justifiant, au responsable compétent.	Élabore le cadre de gouvernance de l'organisation, définit les mandats et les modalités de contrôle, et rend compte de la conformité aux autorités de contrôle externes.
Lecture et interprétation des rapports financiers Analyse le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, et en déduit la situation financière d'une organisation ou d'une unité.	Identifie les postes relatifs aux recettes, aux coûts et aux résultats dans un rapport périodique et indique la période concernée.	Compare les rapports sur plusieurs périodes, calcule des ratios et identifie les éléments à l'origine de l'écart.	Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.
Esprit critique et évaluation des sources Vérifie la cohérence, le bien-fondé et la pertinence de la source, et distingue ainsi les faits des opinions et des hypothèses.	Vérifie sur quoi repose une affirmation et s'assure que la source est mentionnée et peut être retrouvée.	Détecte les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.	Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation.
Évaluation des risques Identifie les problèmes potentiels, évalue leur probabilité et leur impact, et y associe des mesures de contrôle ou une acceptation délibérée.	Identifie les situations dangereuses ou anormales dans le cadre de son propre travail et les signale conformément à la procédure en vigueur.	Évalue les principaux risques liés à son propre processus, les classe par ordre de probabilité et d'impact, et prend les mesures qui s'imposent.	Définit l'appétit pour le risque et la méthode d'évaluation de l'organisation, et tient compte des risques résiduels acceptés.

Compétence	N1	N3	N5
Capacité de persuasion Amener autrui à adopter une position, une décision ou un comportement auquel il était initialement réticent, en s'appuyant sur des arguments de fond, des exemples et sa présence personnelle.	Présente une proposition personnelle lors d'une réunion et l'étaye à l'aide d'un exemple concret tiré de la pratique.	Choisit, pour chaque interlocuteur, l'argument qui correspond à ses centres d'intérêt et vérifie au fur et à mesure si l'accord est sincère.	Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.
sens de l'organisation Comprendre le fonctionnement des relations formelles et informelles, des intérêts et des processus décisionnels au sein de l'organisation, et en tenir compte dans ses propres actions.	Permet de déterminer qui doit être impliqué dans un sujet avant qu'une proposition ne soit communiquée à d'autres.	Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.	Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.
Gestion du changement Planifier et accompagner le changement en impliquant les parties prenantes, en organisant les étapes par phases, en influençant les comportements et en suivant les résultats attendus de ce changement.	Adapte sa propre méthode de travail à un changement annoncé et demande des explications lorsque les étapes ne sont pas claires.	Élabore une stratégie de changement pour l'équipe avec les personnes concernées, choisit les interventions par groupe et assure le suivi de leur mise en œuvre.	Dirige les programmes de changement à l'échelle de l'organisation, assure la coordination avec le comité d'entreprise et les responsables hiérarchiques, et définit la stratégie de changement de l'organisation.
Gestion des risques Identifier les risques liés au travail, aux projets ou aux politiques, évaluer leur probabilité et leur impact, choisir des mesures de contrôle et vérifier périodiquement si ces mesures sont efficaces.	Signale les situations dangereuses ou à risque dans le cadre de son propre travail en suivant la procédure de signalement convenue.	Établit une liste des risques indiquant la probabilité, l'impact et les mesures à prendre pour chaque risque, et l'examine périodiquement avec les personnes concernées.	Élabore le cadre de gestion des risques de l'organisation, définit l'appétit pour le risque en collaboration avec l'équipe de direction et en rend compte à l'organe de surveillance.

Compétence	N1	N3	N5
Entrepreneuriat Fait preuve d'initiative pour créer de la valeur ajoutée, recherche les ressources et le soutien nécessaires à cet effet et assume la responsabilité du résultat.	Propose une idée personnelle visant à améliorer ou à innover dans le cadre de la réunion d'équipe et sollicite des réactions.	Met en place une initiative personnelle assortie d'un objectif, d'un plan d'action et d'un budget, et la mène à bien jusqu'à ce que les résultats soient visibles.	Met en place de nouvelles activités ou initiatives pour l'organisation et assume la responsabilité des investissements et des résultats.
Réflexion par scénarios et culture prospective Explore plusieurs avenir possibles pour une question donnée, décrit les conséquences de chaque scénario et identifie les signaux qui laissent présager un scénario particulier.	Cite deux résultats possibles d'un plan et précise ce qui devrait alors changer dans son propre travail.	Élabore trois scénarios pour votre propre processus, en précisant les hypothèses et les conséquences, et identifie les premiers signaux pour chaque scénario.	Élabore des scénarios pour l'organisation sur un horizon de plusieurs années et y associe des moments de décision ainsi que des indicateurs mesurables.
Prendre des décisions difficiles en matière de personnel Prise de décision concernant les parcours d'amélioration, la réaffectation ou la cessation d'emploi, accompagnée d'une documentation minutieuse et d'une explication claire à l'intention des personnes concernées.	Fait part de ses préoccupations concernant les performances d'un collègue en temps utile et en fournissant des exemples au responsable.	Prend une décision motivée à l'issue d'un parcours d'amélioration mené à bien, en discute en personne et consigne les motifs dans le dossier.	Prend des décisions concernant les réorganisations de grande envergure et les cas de licenciement, évalue les conséquences juridiques et humaines, et rend compte de ces choix au conseil d'administration et au comité d'entreprise.
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.

Compétence	N1	N3	N5
Orientation vers le marché Suit l'évolution du marché, des clients et des concurrents, et intègre ces informations dans ses propres choix et propositions.	Lit la lettre d'information destinée aux clients et les actualités du secteur, et signale les points marquants lors de la réunion d'équipe.	Elle établit un lien entre les signaux émis par les clients et les concurrents et l'offre de l'entreprise, et propose des ajustements sur cette base.	Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.
Élaboration de modèles économiques Décrit comment une activité crée, génère et capte de la valeur, et aligne les groupes de clients, les canaux, les coûts et les sources de revenus.	Remplit un modèle sur un canevas existant avec les données d'un service bien connu de l'organisation.	Conçoit un modèle économique pour un nouveau service, calcule la structure des coûts et la teste auprès des parties prenantes.	Réviser le modèle économique de l'organisation ou de la chaîne et déterminer quelles sources de revenus doivent être développées ou réduites.
Capacité à prendre des décisions Prend une décision dans le temps imparti, même lorsque toutes les informations ne sont pas disponibles, et assume les conséquences de ce choix.	Prend des décisions concernant les cas courants relevant de ses propres attributions et signale en temps utile les cas atypiques à son supérieur hiérarchique.	Permet de faire la part des choses entre des conseils contradictoires, communique la décision et précise à quel moment elle fera l'objet d'une évaluation.	Prend des décisions irréversibles ayant des conséquences majeures, consigne les compromis et définit les décisions que d'autres peuvent prendre de leur propre chef.
Développement des talents et plan de relève Recenser les talents et le potentiel, définir des parcours de développement et préparer la relève pour les postes clés, afin que les fonctions essentielles restent pourvues à long terme.	Note pour chaque membre de l'équipe les tâches qu'il apprécie et transmet ces informations au responsable.	Évalue, à l'aide de critères fixes, qui est prêt à franchir une nouvelle étape et élabore un plan de développement individuel pour chaque personne.	Élabore un plan de relève pour tous les postes clés de l'organisation et examine chaque année les risques avec le conseil d'administration et les responsables hiérarchiques.

Compétence	N1	N3	N5
Stratégie et transformation numériques Fait le lien entre les possibilités technologiques et les objectifs de l'organisation, définit une feuille de route pour le changement et pilote la mise en place de nouvelles méthodes de travail numériques.	Apporte des éléments d'information pour l'élaboration d'un plan de numérisation en décrivant de manière factuelle les goulots d'étranglement au sein de son propre processus de travail.	Traduit un objectif organisationnel en améliorations numériques concrètes, mobilise le soutien nécessaire et vérifie si les effets escomptés se produisent.	Définit la stratégie numérique de l'organisation, établit les priorités en matière d'investissements et rend compte de ses choix au conseil d'administration et aux actionnaires.
Audit et contrôle interne Vérifie la conformité des processus et des dossiers aux règles et aux contrôles internes, recueille des éléments de preuve et rend compte des conclusions accompagnées de recommandations.	Effectue des étapes de contrôle sous supervision, conformément au programme d'audit, et consigne les éléments constatés de manière structurée.	Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.	Définit le plan d'audit annuel et les normes de contrôle de l'organisation et rend compte des résultats au conseil d'administration ou au conseil.
Gérer l'ambiguïté Intervient lorsque la mission, les informations ou la répartition des rôles sont incomplètes ou contradictoires ; formule des hypothèses plausibles et les vérifie dès que la situation s'éclaircit.	Demande des précisions lorsqu'une mission n'est pas claire, puis agit en fonction de la réponse fournie.	Formule des hypothèses explicites en cas d'informations manquantes, agit sur cette base et revoit son approche dès que de nouvelles données sont disponibles.	Définit une orientation dans un contexte de forte incertitude, rend explicite l'incertitude restante et permet à l'organisation de continuer à avancer jusqu'à ce qu'une décision puisse être prise.
Connaissances en matière d'IA Connaît le fonctionnement des systèmes d'IA, ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire, identifie les situations dans lesquelles ils sont adaptés ou non, et utilise la terminologie appropriée.	Explique avec vos propres mots qu'un modèle linguistique établit des prédictions à partir de schémas et peut donc produire des résultats erronés.	Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.	Définit ce que recouvre la maîtrise de l'IA au sein de l'organisation, en mesure le niveau et l'associe à la politique de formation et de déploiement.

6 Méthodes d'évaluation et validité

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

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

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	16	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	11	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Big Fifty	11	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
Test de connaissances (spécifique au client)	6	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Test sur échantillon de travail	4	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Entretien structuré	3	Entretien comportemental à structure fixe

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