

Responsable des opérations

FF02 Gestion opérationnelle et gestion d'équipe · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Cadres dans les services commerciaux et administratifs · ancienneté senior · Aussi appelé: Responsable des opérations, Responsable des opérations

Assure la gestion quotidienne d'un site ou d'une chaîne, en pilotant les délais, les coûts et la qualité, et intervient lorsque la planification est perturbée.

Le responsable des opérations pilote les chefs d'équipe et les planificateurs et est responsable de la performance du processus principal dans le cadre des contraintes fixées. Contrairement à un directeur des opérations, ce poste ne décide pas des investissements en capacité, mais détermine la manière dont la capacité existante est déployée. La sélection s'appuie souvent sur l'expérience acquise dans le cadre de programmes d'amélioration, tandis que la capacité à prendre une décision en moins d'une heure en cas de perturbation et à justifier cette décision est rarement évaluée.

Chiffres clés pour ce profil

28 compétences · 3 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 51%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 18%, Collaboration et efficacité interpersonnelle 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 hrmforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Diriger et encadrer les personnes Aptitude (référentiel 50): Direction Éliminatoire	■■■■■ 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.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Gestion de la pression liée à la charge de travail Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress		Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Entretien structuré	Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.
Sensibilisation à la sécurité Aptitude (référentiel 50): Discipline		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.

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	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	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Planification et organisation Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.	■■■■■ N5	5	oui	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail
V	Planification des processus opérationnels Élabore la planification hebdomadaire d'une équipe, tient compte des pics d'activité et des absences, et réorganise le planning en cas de perturbations.	■■■■■ N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
V	Suivi des progrès Conçoit la structure hiérarchique et de reporting pour l'ensemble de l'organisation et détermine les indicateurs à suivre à chaque niveau.	■■■■■ N5	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion et optimisation des processus Définit l'architecture des processus de l'organisation, établit des normes pour la gestion des processus et pilote les programmes d'amélioration tout au long des chaînes de valeur.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	gestion des conflits Rassemble les parties, distingue les positions des intérêts et consigne par écrit l'accord qui en résulte ainsi que son suivi.	■■■■■ N4	4	oui	Centre d'évaluation	Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback
V	donner un retour d'information Aborde les comportements indésirables avec la personne concernée, expose les faits, les conséquences et la demande, puis convient d'un suivi.	■■■■■ N4	4	non	Centre d'évaluation	360 Feedback, Communication Styles

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
V	veiller à ce que les autres respectent leurs engagements Aborde également la question des accords avec des collègues extérieurs à sa propre équipe, précise les conséquences et assure le suivi du nouvel accord.	 N4	4	oui	Centre d'évaluation	360 Feedback, Competency Check
V	Traduire les orientations en objectifs Permet de traduire les objectifs du service en accords sur des résultats mesurables pour chaque membre de l'équipe et consigne comment et quand les progrès seront évalués.	 N4	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Délégation Choisit, pour chaque tâche, la personne qui en est capable et autorisée, définit la marge de manœuvre décisionnelle et confie l'exécution à cette personne.	 N4	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty
V	Mener des entretiens de performance Réalise les évaluations annuelles de manière indépendante, étaye son jugement par des faits et consigne par écrit les accords d'amélioration assortis de délais.	 N4	4	non	Simulation	Development Review, 360 Feedback, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Coaching Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.	 N4	4	non	Simulation	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Planification des capacités et des ressources Calcule les heures et les qualifications requises par période, élabore un plan de dotation en personnel et justifie les demandes de renforcement des effectifs.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Amélioration continue Organise de courts cycles d'amélioration au sein de l'équipe, mesure l'impact d'un changement et intègre les éléments efficaces dans les consignes de travail.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Pulse Survey
V	Gestion des incidents et dépannage Définit une ligne de recherche pour un incident inconnu, rétablit le service et consigne la cause et la solution en vue d'une réutilisation.	 N4	4	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 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.	 N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	promouvoir la sécurité psychologique Demande explicitement à l'équipe d'exprimer ses doutes et ses désaccords, reconnaît ses propres erreurs et rend compte de la suite donnée aux signalements.	 N4	3	non	Feedback à 360 degrés	Pulse Survey, 360 Feedback
V	Orientations relatives à l'absentéisme et à la capacité de travail Mène des entretiens relatifs aux absences sans demander de détails médicaux et élabore un plan d'action avec le médecin du travail.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check
V	Développement d'équipe Analyse les rôles et les sources de tension au sein de l'équipe, établit des accords de travail et les évalue au terme d'une période convenue.	 N4	3	non	Centre d'évaluation	360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Gestion de la pression liée à la charge de travail Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.	 N4	3	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Analyse des données Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Ability Scan, Test sur échantillon de travail
V	Budgétisation et maîtrise des coûts 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.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Gestion des stocks et de la logistique Détermine les limites de commande et le stock de sécurité pour une gamme de produits et adapte l'offre aux tendances de la demande.	 N4	3	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	Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité Réalise des audits internes sur un processus, identifie la cause des écarts et assure le suivi des mesures d'amélioration.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
G	Sensibilisation à la sécurité Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Réflexion stratégique 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.	 N3	2	non	Centre d'évaluation	Ability Scan, Competency Check
V	Création de rapports et de tableaux de bord Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
T	Utilisation de plateformes collaboratives Configure des canaux, des tableaux de tâches et des autorisations pour une équipe, et s'adresse à ses collègues au sujet des accords relatifs à la collaboration en ligne.	 N4	1	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, 360 Feedback

3 Niveaux par ancienneté

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

Compétence	medior	senior	lead
Diriger et encadrer les personnes	N4	N5	N5
Planification et organisation	N4	N5	N5
Planification des processus opérationnels	N4	N4	N4
Suivi des progrès	N4	N5	N5
Gestion et optimisation des processus	N4	N5	N5
gestion des conflits	N3	N4	N4
donner un retour d'information	N3	N4	N4
veiller à ce que les autres respectent leurs engagements	N3	N4	N4
Traduire les orientations en objectifs	N3	N4	N4
Délégation	N3	N4	N4
Mener des entretiens de performance	N3	N4	N4
Coaching	N3	N4	N4
Planification des capacités et des ressources	N3	N4	N4
Amélioration continue	N3	N4	N4
Gestion des incidents et dépannage	N3	N4	N4
Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance	N4	N4	N4
promouvoir la sécurité psychologique	N3	N4	N4
Orientations relatives à l'absentéisme et à la capacité de travail	N3	N4	N4
Développement d'équipe	N3	N4	N4
Gestion de la pression liée à la charge de travail	N3	N4	N4
Analyse des données	N3	N4	N4
Budgétisation et maîtrise des coûts	N3	N4	N4
Gestion des stocks et de la logistique	N3	N4	N4

Compétence	medior	senior	lead
Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité	N3	N4	N4
Sensibilisation à la sécurité	N3	N4	N4
Réflexion stratégique	N2	N3	N3
Création de rapports et de tableaux de bord	N2	N3	N3
Utilisation de plateformes collaboratives	N3	N4	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
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.

Compétence	N1	N3	N5
Planification et organisation Organiser les activités, les personnes et les ressources dans le temps, définir les priorités et établir les interdépendances afin que les résultats convenus soient atteints dans les délais prévus.	Établit un planning quotidien ou hebdomadaire pour ses propres tâches et respecte l'ordre et les horaires convenus.	Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.	Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.
Planification des processus opérationnels Répartit le travail, le personnel et les ressources dans le temps de manière à ce que le résultat ou le service requis soit obtenu avec les capacités disponibles.	Remplit le planning quotidien en respectant les règles de planification établies et signale les pénuries de personnel au planificateur.	Élabore la planification hebdomadaire d'une équipe, tient compte des pics d'activité et des absences, et réorganise le planning en cas de perturbations.	Définit le modèle de planification pour plusieurs services et prend les décisions relatives à l'augmentation des capacités ou à l'externalisation des tâches.
Suivi des progrès Suivi des accords et des processus de travail, évaluation régulière de l'avancement des résultats par rapport au calendrier prévu et ajustements en temps utile sur la base de faits et d'indicateurs.	Tient à jour une liste de ses propres tâches et en rend compte à son responsable lorsqu'un accord risque de ne pas être respecté.	Organise des bilans d'avancement réguliers avec l'équipe, compare les prévisions aux résultats réels et intervient en cas d'écarts.	Conçoit la structure hiérarchique et de reporting pour l'ensemble de l'organisation et détermine les indicateurs à suivre à chaque niveau.
Gestion et optimisation des processus Décrire, mesurer et améliorer les processus de travail en analysant le gaspillage, les délais d'exécution et les moments de passation des tâches, et en consignant les nouvelles méthodes de travail.	Travaille conformément aux étapes de processus consignées et signale les étapes qui ne correspondent pas à la pratique quotidienne.	Cartographie un processus avec les personnes concernées, mesure les délais d'exécution et met en œuvre des améliorations dont l'effet est mesurable.	Définit l'architecture des processus de l'organisation, établit des normes pour la gestion des processus et pilote les programmes d'amélioration tout au long des chaînes de valeur.

Compétence	N1	N3	N5
gestion des conflits Identifier une divergence d'intérêt ou d'opinion, clarifier les positions des personnes concernées et parvenir à un accord viable avec elles.	Signale un conflit à son supérieur hiérarchique et décrit de manière factuelle ce qui s'est passé et ce qui a été dit.	Rassemble les parties, distingue les positions des intérêts et consigne par écrit l'accord qui en résulte ainsi que son suivi.	Sert de médiateur dans les conflits à enjeux élevés entre services ou partenaires et définit la politique organisationnelle en matière de résolution des conflits.
donner un retour d'information Désigner un comportement concret et son effet sur une autre personne, en formulant une demande ou une proposition, à un moment et d'une manière qui permettent de maintenir le dialogue.	Indique, à l'issue d'une tâche réalisée en commun, ce qu'un collègue a bien fait et donne un exemple concret à l'appui.	Aborde les comportements indésirables avec la personne concernée, expose les faits, les conséquences et la demande, puis convient d'un suivi.	Mette en place le retour d'information comme méthode de travail au sein de plusieurs équipes, forme les responsables à cette pratique et vérifie si les comportements indésirables sont signalés plus tôt.
veiller à ce que les autres respectent leurs engagements Prendre contact avec les autres lorsque les accords ou les normes ne sont pas respectés, identifier l'écart et consigner un nouvel accord en concertation avec eux.	S'adresse à un collègue direct au sujet d'un accord qui n'a pas été respecté et lui demande quand il sera mis en œuvre.	Aborde également la question des accords avec des collègues extérieurs à sa propre équipe, précise les conséquences et assure le suivi du nouvel accord.	S'adresse aux cadres dirigeants et aux associés concernant le respect des accords et ancre ces pratiques dans le mode de fonctionnement de l'organisation.
Traduire les orientations en objectifs Transformer la stratégie et la vision en objectifs concrets et mesurables ainsi qu'en accords sur les résultats pour les équipes et les collaborateurs, avec un ordre clair en termes de délais et de priorités.	Transforme un objectif d'équipe donné en tâches personnelles assorties d'une échéance et en discute avec le responsable.	Permet de traduire les objectifs du service en accords sur des résultats mesurables pour chaque membre de l'équipe et consigne comment et quand les progrès seront évalués.	Élabore une structure d'objectifs à l'échelle de l'organisation dans laquelle la stratégie, les plans annuels et les accords d'équipe s'alignent, et définit les normes de mesure.

Compétence	N1	N3	N5
Délégation Confier des tâches et déléguer des responsabilités à la bonne personne, avec des accords clairs sur les résultats attendus, la marge de manœuvre et le retour d'information, sans reprendre en charge le travail par la suite.	Confie à un collègue une tâche clairement délimitée et explique quel résultat est attendu et quel est le délai à respecter.	Choisit, pour chaque tâche, la personne qui en est capable et autorisée, définit la marge de manœuvre décisionnelle et confie l'exécution à cette personne.	Définit quelles compétences relèvent de quel niveau hiérarchique et garantit une utilisation cohérente des mandats au sein de toutes les unités.
Mener des entretiens de performance Préparer et mener des entretiens sur les performances et les résultats, en s'appuyant sur des exemples concrets, une vérification réciproque et des accords consignés concernant les améliorations à apporter ou les prochaines étapes.	Prépare un entretien en s'appuyant sur deux exemples concrets de travail et demande au responsable de le relire au préalable.	Réalise les évaluations annuelles de manière indépendante, étaye son jugement par des faits et consigne par écrit les accords d'amélioration assortis de délais.	Définit le cycle d'évaluation et les normes d'évaluation pour l'organisation, et procède à un contrôle par échantillonnage de la qualité des jugements consignés.
Coaching Aider les collaborateurs à réfléchir à leur propre comportement et à leurs choix par le biais de questions, de mise en perspective et de retours d'expérience, afin qu'ils puissent eux-mêmes franchir une nouvelle étape dans leur travail.	Demande à un collègue, après une mission, ce qui s'est bien passé et ce qu'il ferait différemment la prochaine fois.	Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.	Forme les responsables aux pratiques de coaching, anime des groupes de supervision entre pairs et définit la manière dont le coaching est mis en œuvre au sein de l'organisation.
Planification des capacités et des ressources Adapter les heures de disponibilité, les qualifications et les ressources à la charge de travail prévue et répartir les effectifs de manière à ce que les pics d'activité et les pénuries de personnel restent gérables.	Remplit la liste du personnel conformément à l'effectif prévu et signale les lacunes dans la planification au responsable de la planification.	Calcule les heures et les qualifications requises par période, élabore un plan de dotation en personnel et justifie les demandes de renforcement des effectifs.	Élabore le modèle de capacités pour l'ensemble de l'organisation, le relie aux prévisions de la demande et décide de l'utilisation structurelle des capacités flexibles.

Compétence	N1	N3	N5
Amélioration continue Identifier, tester, mesurer et pérenniser de petites améliorations dans le travail quotidien, en collaboration avec les personnes qui effectuent ce travail.	Apporte des idées d'amélioration lors de la réunion de travail et met en pratique un petit changement proposé dans son propre travail.	Organise de courts cycles d'amélioration au sein de l'équipe, mesure l'impact d'un changement et intègre les éléments efficaces dans les consignes de travail.	Intègre l'amélioration continue comme mode de fonctionnement à l'échelle de l'organisation, forme des accompagnateurs en amélioration et rend compte des progrès réalisés à l'équipe de direction.
Gestion des incidents et dépannage Prend en charge les incidents, en détermine la cause grâce à des mesures ciblées, rétablit le service et tient les signalants et les parties prenantes informés.	Enregistre intégralement un incident, suit les étapes standard et fait remonter le problème dès que ses propres interventions s'avèrent infructueuses.	Définit une ligne de recherche pour un incident inconnu, rétablit le service et consigne la cause et la solution en vue d'une réutilisation.	Conçoit le processus de gestion des incidents de l'organisation, dirige la réponse aux perturbations majeures et en rend compte à la direction et aux clients.
Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance Définit des normes de service et de performance mesurables, évalue les résultats réels et prend des mesures lorsque les niveaux convenus ne sont pas atteints.	Consulte le récapitulatif des performances et signale les engagements qui n'ont pas été respectés au cours de la semaine écoulée.	Élabore des indicateurs et des normes pour un service, établit des rapports périodiques et met en œuvre des mesures d'amélioration en cas d'écart.	Définit le système de niveaux de service de l'organisation et négocie ceux-ci avec les clients et les fournisseurs.
promouvoir la sécurité psychologique Agir de manière à ce que les autres puissent exprimer leurs erreurs, leurs doutes et leurs critiques sans subir de préjudice, en veillant à ce que vos propres réactions restent prévisibles et en donnant suite à ce qui est soulevé.	Réagit avec calme lorsqu'un collègue signale une erreur et le remercie de l'avoir signalée.	Demande explicitement à l'équipe d'exprimer ses doutes et ses désaccords, reconnaît ses propres erreurs et rend compte de la suite donnée aux signalements.	Évalue, à l'échelle de l'organisation, dans quelle mesure les collaborateurs se sentent en confiance pour s'exprimer librement et oriente le comportement des dirigeants en fonction de ces résultats.

Compétence	N1	N3	N5
Orientations relatives à l'absentéisme et à la capacité de travail Mener des entretiens relatifs aux absences, surveiller la capacité de travail et la charge de travail, et convenir avec le médecin du travail et le salarié des modalités de rétablissement et de retour au travail.	Signale les absences conformément à la procédure établie et reste en contact avec le collègue absent aux moments convenus.	Mène des entretiens relatifs aux absences sans demander de détails médicaux et élabore un plan d'action avec le médecin du travail.	Définit la politique d'absentéisme et de bien-être à l'échelle de l'organisation, assure le suivi des causes dans l'ensemble des services et met en place des mesures pour s'attaquer aux causes structurelles profondes.
Développement d'équipe Transformer un groupe en une équipe collaborative en discutant des rôles, des attentes mutuelles et des accords de travail, et en gérant les tensions pouvant survenir dans le cadre de la collaboration.	Participe activement aux accords d'équipe et indique, lors des réunions d'équipe, ce qui faciliterait la collaboration.	Analyse les rôles et les sources de tension au sein de l'équipe, établit des accords de travail et les évalue au terme d'une période convenue.	Définit la norme de collaboration entre les équipes et les services et aide les responsables à sortir de l'impasse en matière de coopération au sein de l'organisation.
Gestion de la pression liée à la charge de travail Garde une vue d'ensemble lorsque la charge de travail augmente, détermine les priorités et communique les conséquences aux parties prenantes.	Indique au supérieur hiérarchique que le travail ne correspond pas au temps disponible et accepte le choix qui a été fait.	Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.	Répartit le travail et les capacités entre les services en cas de surcharge structurelle et définit des normes pour une répartition durable de la charge de travail.
Analyse des données Prépare et analyse des ensembles de données afin d'identifier des tendances, des relations et des valeurs aberrantes, puis relie les résultats à la question initiale.	Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.	Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.	Définit les normes d'analyse de l'organisation, examine les analyses réalisées par d'autres et met en place de nouvelles méthodes d'analyse au sein de la profession.

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 stocks et de la logistique Gère les niveaux de stock, les délais de commande et les flux de transport afin que les produits soient disponibles en temps voulu à un coût raisonnable.	Enregistre dans le système les marchandises reçues et expédiées et signale les écarts constatés lors de l'inventaire.	Détermine les limites de commande et le stock de sécurité pour une gamme de produits et adapte l'offre aux tendances de la demande.	Conçoit la stratégie de gestion des stocks et de distribution de la chaîne et décide des emplacements, des zones tampons et des partenaires de transport.
Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité Travaille conformément aux procédures et normes documentées, consigne les écarts et met en œuvre des mesures d'amélioration et d'audit dans le cadre du système qualité.	Respecte la procédure prescrite dans le cadre de son travail et signale tout écart dans le système de reporting.	Réalise des audits internes sur un processus, identifie la cause des écarts et assure le suivi des mesures d'amélioration.	Mets en place le système qualité de l'organisation, définit les normes et la représente auprès de l'organisme de certification.
Sensibilisation à la sécurité Il reste constamment vigilant face aux situations et aux comportements dangereux au travail, en fait part à ses collègues et opte pour la méthode de travail la plus sûre, même sous la pression du temps.	Respecte les règles de sécurité sur le lieu de travail et vérifie auprès de ses supérieurs en cas de doute concernant une opération.	Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	Définit la norme de sécurité de l'organisation, permet d'aborder la question de la sécurité à tous les niveaux et oriente les comportements et la culture d'entreprise.

Compétence	N1	N3	N5
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.
Création de rapports et de tableaux de bord Crée des rapports et des tableaux de bord récurrents présentant les indicateurs pertinents pour un public ciblé, et veille à ce que leurs définitions soient tenues à jour.	Remplit un tableau de bord ou un modèle de rapport existant avec des chiffres actualisés et vérifie qu'il ne comporte pas d'erreurs d'affichage.	Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.	Permet de déterminer quelles informations de gestion l'organisation utilise et garantit l'uniformité des définitions dans l'ensemble des rapports.
Utilisation de plateformes collaboratives Collabore sur des plateformes numériques en partageant des fichiers, en créant des tâches et des canaux de communication, et en respectant les accords relatifs au travail collaboratif en ligne.	Partage des fichiers et des messages dans le canal désigné et respecte les consignes relatives aux autorisations et aux emplacements de stockage.	Configure des canaux, des tableaux de tâches et des autorisations pour une équipe, et s'adresse à ses collègues au sujet des accords relatifs à la collaboration en ligne.	Définit la politique de l'organisation en matière de collaboration numérique et pilote la mise en place de nouvelles méthodes de travail collaboratif.

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.
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.
Simulation	-	-	Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.
Feedback à 360 degrés	-	-	Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	15	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	13	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Test sur échantillon de travail	12	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	7	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Big Fifty	5	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
Pulse Survey	4	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Development Review	3	Entretien de développement structuré
Ability Scan	2	Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait
Conflict Styles	1	Style privilégié en situation de conflit
Communication Styles	1	Style de communication privilégié
Colour Profile (Jung)	1	Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »
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.