

Chef de projet

FF02 Gestion opérationnelle et gestion d'équipe · ISCO-08 121 · CBS 0521 Cadres dans les services commerciaux et administratifs · ancienneté medior · Aussi appelé: Chef de projet, Responsable de la mise en œuvre

Mène à bien un projet bien délimité dans le respect des délais, du budget et du périmètre convenu, en collaborant avec une équipe temporaire de spécialistes sur lesquels il n'exerce aucune autorité hiérarchique.

Le chef de projet est responsable d'un résultat ayant un début et une fin et s'appuie pour cela sur les ressources des services opérationnels. Contrairement à un chef d'équipe, il ne dispose d'aucun pouvoir en matière de gestion du personnel ; son autorité doit donc découler de la mission qui lui est confiée, du plan établi et de sa capacité de persuasion. Dans la pratique, la sélection échoue souvent en raison d'une importance accordée à l'excès aux certifications méthodologiques et d'un manque de communication précoce des mauvaises nouvelles concernant le calendrier et le budget.

Chiffres clés pour ce profil

27 compétences · 3 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 49%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 17%, Collaboration et efficacité interpersonnelle 16%

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
Diriger et encadrer les personnes Aptitude (référentiel 50): Direction Éliminatoire		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit.
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
V	Planification et organisation Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail
V	Travailler sur des projets Élabore le plan de projet, le calendrier et la liste des risques pour un projet de taille moyenne et rend compte périodiquement au maître d'ouvrage.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail, Competency Check
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	Suivi des progrès Organise des bilans d'avancement réguliers avec l'équipe, compare les prévisions aux résultats réels et intervient en cas d'écarts.	 N4	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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.	 N3	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.	 N3	4	non	Centre d'évaluation	360 Feedback, Communication Styles
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.	 N3	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.	 N3	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback, Development Review

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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.	 N3	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty
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.	 N3	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.	 N3	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.	 N3	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Pulse Survey

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion des risques 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.	 N3	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check
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.	 N3	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.	 N3	3	non	Feedback à 360 degrés	Pulse Survey, 360 Feedback
G	Diriger et encadrer les personnes Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit.	 N3	3	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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.	 N3	3	non	Centre d'évaluation	360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)
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.	 N3	3	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Définition et gestion des exigences Recueille les besoins auprès des différentes parties prenantes, les rend vérifiables, établit les priorités en collaboration avec elles et gère les changements de manière traçable.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Entretien structuré
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.	 N3	3	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	Analyse de rentabilité et analyse d'investissement Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
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.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance Élabore des indicateurs et des normes pour un service, établit des rapports périodiques et met en œuvre des mesures d'amélioration en cas d'écart.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
G	Sensibilisation à la sécurité Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	 N3	3	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Réflexion stratégique Collecte, sur demande, des données sur le marché et les concurrents, et résume les principales évolutions à l'intention du responsable.	 N2	2	non	Centre d'évaluation	Ability Scan, Competency Check
V	Création de rapports et de tableaux de bord 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.	 N2	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
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.	 N3	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	junior	medior	senior
Planification et organisation	N3	N4	N5
Travailler sur des projets	N3	N4	N5
Gestion des parties prenantes	N3	N4	N5
Suivi des progrès	N3	N4	N5
gestion des conflits	N2	N3	N4
donner un retour d'information	N2	N3	N4
veiller à ce que les autres respectent leurs engagements	N2	N3	N4
Traduire les orientations en objectifs	N2	N3	N4
Délégation	N2	N3	N4
Coaching	N2	N3	N4
Planification des capacités et des ressources	N2	N3	N4
Amélioration continue	N2	N3	N4
Gestion des risques	N2	N3	N4
Planification des processus opérationnels	N2	N3	N4
promouvoir la sécurité psychologique	N2	N3	N4
Diriger et encadrer les personnes	N3	N3	N3
Développement d'équipe	N2	N3	N4
Gestion de la pression liée à la charge de travail	N2	N3	N4
Définition et gestion des exigences	N2	N3	N4
Budgétisation et maîtrise des coûts	N2	N3	N4
Analyse de rentabilité et analyse d'investissement	N2	N3	N4
Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité	N2	N3	N4
Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance	N2	N3	N4

Compétence	junior	medior	senior
Sensibilisation à la sécurité	N2	N3	N4
Réflexion stratégique	N1	N2	N3
Création de rapports et de tableaux de bord	N1	N2	N3
Utilisation de plateformes collaboratives	N2	N3	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
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.

Compétence	N1	N3	N5
Travailler sur des projets Atteindre un résultat défini à travers des phases, des étapes clés et une répartition des rôles, en maîtrisant les délais, les coûts, la qualité et les risques, et en rendant compte à des moments précis.	Réalise les tâches qui lui sont confiées dans le cadre d'un projet dans les délais impartis et met à jour le plan de projet en fonction de l'avancement de ses travaux.	Élabore le plan de projet, le calendrier et la liste des risques pour un projet de taille moyenne et rend compte périodiquement au maître d'ouvrage.	Définit l'approche de l'organisation en matière de projets, décide du lancement et de l'arrêt des programmes et veille à la cohérence entre les projets.
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.
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 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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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 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 rend compte à l'organe de surveillance.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.
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.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
Définition et gestion des exigences Identifie les besoins des utilisateurs et des clients, les consigne de manière vérifiable, assure le suivi des modifications et vérifie si le résultat y répond.	Il recense les besoins des utilisateurs selon le format convenu et pose des questions jusqu'à ce que chaque besoin soit clairement défini.	Recueille les besoins auprès des différentes parties prenantes, les rend vérifiables, établit les priorités en collaboration avec elles et gère les changements de manière traçable.	Détermine les pratiques en matière d'exigences au sein de l'organisation et décide quelles exigences prévalent en cas de conflit d'intérêts.
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.
Analyse de rentabilité et analyse d'investissement Étaye une proposition en présentant les coûts, les avantages, les hypothèses et les risques, et calcule la durée d'amortissement et le taux de rendement à l'intention des décideurs.	Remplit un modèle standard d'analyse de rentabilité en y insérant les chiffres et les noms fournis, les données manquantes restant à compléter.	Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.	Définit les règles de calcul et les valeurs seuils pour les investissements et pondère l'ensemble du portefeuille d'investissements de l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.
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.
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
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 ?
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
Centre d'évaluation	0.29	0.09	Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.
Simulation	-	-	Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.
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	16	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	13	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Test sur échantillon de travail	11	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	6	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Big Fifty	5	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Pulse Survey	4	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation
Development Review	2	Entretien de développement structuré
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 »
Entretien structuré	1	Entretien comportemental à structure fixe
Ability Scan	1	Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait
Portefeuille	1	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes

8 Comment utiliser ce profil

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

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, 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.