

# Chargé de communication

FF04 Marketing, communication et contenu · ISCO-08 2432 · CBS 0311 Consultants en marketing, relations publiques et vente · ancienneté medior · Aussi appelé: Attaché de presse du gouvernement, Chargé des relations publiques

Informe les citoyens et la presse, au nom d'un organisme public, sur les politiques et les décisions, répond aux questions des médias et prépare les responsables à leurs interventions publiques.

Le chargé de l'information publique traduit la politique gouvernementale en informations compréhensibles pour les citoyens et les médias, et veille à ce que la communication soit factuellement exacte et diffusée en temps opportun. Contrairement à un porte-parole d'entreprise, ce poste s'inscrit dans le cadre d'une administration ouverte et implique de communiquer activement, y compris des informations délicates. La sélection porte souvent sur les compétences rédactionnelles, alors qu'en pratique, c'est la capacité à informer la presse en temps opportun sur un dossier sensible avant qu'il ne fasse l'objet d'une fuite par un autre canal qui fait la différence entre la maîtrise de la situation et une crise.

## Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 4 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Communication et influence 39%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 36%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 8%

## 1 Aptitudes à mesurer

Ce sont les construits de comportement et d'aptitude de ce profil. Chacun indique quel questionnaire hrmforce le mesure.

| Aptitudes à mesurer                                                                                                  | Niveau cible                                                                        | Instrument hrnforce                            | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Esprit créatif</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Créativité                                                 |    | Big Fifty, Competency Check                    | Questionnaire de personnalité | Mettez en parallèle plusieurs pistes de solution inhabituelles pour un problème qui bloque, puis approfondissez la piste la plus prometteuse.                                            |
| <b>conscience de l'environnement extérieur</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilisation à l'environnement |    | Big Fifty, Competency Check                    | Entretien structuré           | Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.                                    |
| <b>assertivité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Affirmation de soi                                            |    | Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback | Questionnaire de personnalité | Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.                                                |
| <b>Flexibilité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Flexibilité                                                   |  | Big Fifty, 15PF, Competency Check              | Questionnaire de personnalité | Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes. |

## 2 Profil de compétences complet

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

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                          | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | <b>Expression écrite</b><br>Rédige de manière autonome des textes comprenant une introduction, un développement et une conclusion, choisit un ton adapté à chaque public et utilise les termes conventionnels de manière cohérente. |  N4   | 5     | <b>oui</b>   | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | <b>Relations avec les médias et fonctions de porte-parole</b><br>Mène de manière autonome un entretien sur son propre dossier, s'en tient à trois messages clés et corrige immédiatement les hypothèses erronées.                   |  N4 | 5     | <b>oui</b>   | Simulation                             | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | <b>Création de contenu destiné à des publics cibles</b><br>Détermine le message, le format et le canal en fonction du public cible, élabore le contenu et l'améliore en fonction des chiffres d'audience.                           |  N4 | 5     | <b>oui</b>   | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test sur échantillon de travail     |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                        | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Stratégie marketing<br>Élabore un plan marketing pour un service ou un marché, comprenant des objectifs, le choix des canaux de distribution et un budget, et l'adapte en fonction des résultats. |  N4   | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail        | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Marketing de contenu<br>Élabore un calendrier éditorial spécifique à chaque groupe cible, rédige les textes et supervise l'audience et l'engagement.                                              |  N4   | 5     | oui          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| G | Esprit créatif<br>Mettez en parallèle plusieurs pistes de solution inhabituelles pour un problème qui bloque, puis approfondissez la piste la plus prometteuse.                                   |  N4  | 4     | non          | Questionnaire de personnalité          | Big Fifty, Competency Check                                                   |
| V | Révision et langage clair<br>Réécrit une lettre formelle en langage clair de niveau B1 et explique à l'auteur les choix qui ont été effectués.                                                    |  N4 | 4     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail                                               |
| V | Récit<br>Construit un récit comportant une situation initiale, un tournant et une issue autour d'un cas client, et le relie au message.                                                           |  N4 | 4     | non          | Simulation                             | Test sur échantillon de travail, Competency Check                             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                          | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Segmentation et ciblage de la clientèle<br>Établit une segmentation à partir des données et du comportement des clients et explique la nécessité et la valeur de chaque segment.                                                    |  N3   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail                                               |
| T | Gestion de campagnes publicitaires numériques<br>Gère plusieurs campagnes en parallèle, teste différentes variantes d'annonces et réaffecte le budget à la combinaison la plus performante.                                         |  N3   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle<br>Vérifie la conformité des publications de l'équipe et des fournisseurs avec les principes de la marque et corrige les écarts en fournissant une explication. |  N3 | 4     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | Analyse marketing et attribution<br>Crée un tableau de bord par canal, vérifie la configuration des indicateurs et explique quelle campagne a généré quel résultat.                                                                 |  N3 | 4     | oui          | 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 | <p>Génération d'idées</p> <p>Anime une séance de réflexion pour l'équipe selon un format adapté, recueille des dizaines d'idées et les regroupe par thème.</p>                                                      |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| V | <p>Communication visuelle et narration de données</p> <p>Choisit un type de graphique adapté à chaque message, supprime les éléments de mise en forme superflus et rédige la conclusion au-dessus du graphique.</p> |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille     |
| V | <p>Gestion des parties prenantes</p> <p>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.</p>         |  N3  | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback                    |
| T | <p>Communication sur les réseaux sociaux</p> <p>Gère un canal de manière autonome, répond aux questions dans l'heure et utilise des statistiques pour choisir les moments de publication.</p>                       |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille     |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                    | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| G | conscience de l'environnement extérieur<br>Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.                                              |  N3   | 3     | non          | Entretien structuré             | Big Fifty, Competency Check                    |
| G | assertivité<br>Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.                                                                                      |  N3   | 3     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback |
| V | Instructions et délégation de tâches à l'IA<br>Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus. |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille  |
| V | Améliorer le parcours et l'expérience client<br>Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées.         |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, 360 Feedback  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                              | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| T | E-mail et automatisation du marketing<br>Crée une séquence personnalisée avec des conditions et des déclencheurs, la teste et l'améliore en fonction des taux d'ouverture et de clic.                   |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail                                               |
| V | Prestation de services publics aux citoyens<br>Traite de manière autonome les candidatures présentant des cas particuliers, explique le résultat en termes clairs et assure le suivi des délais.        |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| G | Flexibilité<br>Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes. |  N3 | 2     | non          | Questionnaire de personnalité          | Big Fifty, 15PF, Competency Check                                             |
| V | Communication interne et communication sur le changement<br>Le service publie des messages sur l'intranet et vérifie si le groupe cible a pris connaissance du message.                                 |  N2 | 2     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Competency Check, Pulse Survey                                                |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                      | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure     | Instrument<br>hrmforce                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-----------------------|----------------------------------------------|
| K | <p>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</p> <p>Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données.</p> |  | 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                                                          | medior | senior |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Expression écrite                                                   | N4     | N5     |
| Relations avec les médias et fonctions de porte-parole              | N4     | N4     |
| Création de contenu destiné à des publics cibles                    | N4     | N5     |
| Stratégie marketing                                                 | N4     | N5     |
| Marketing de contenu                                                | N4     | N5     |
| Esprit créatif                                                      | N4     | N5     |
| Révision et langage clair                                           | N4     | N5     |
| Récit                                                               | N4     | N5     |
| Segmentation et ciblage de la clientèle                             | N3     | N4     |
| Gestion de campagnes publicitaires numériques                       | N3     | N4     |
| Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle | N3     | N4     |
| Analyse marketing et attribution                                    | N3     | N4     |
| Génération d'idées                                                  | N3     | N4     |
| Communication visuelle et narration de données                      | N3     | N4     |
| Gestion des parties prenantes                                       | N3     | N4     |
| Communication sur les réseaux sociaux                               | N3     | N4     |
| conscience de l'environnement extérieur                             | N3     | N4     |
| assertivité                                                         | N3     | N4     |
| Instructions et délégation de tâches à l'IA                         | N3     | N4     |
| Améliorer le parcours et l'expérience client                        | N3     | N4     |
| E-mail et automatisation du marketing                               | N3     | N4     |
| Prestation de services publics aux citoyens                         | N3     | N4     |
| Flexibilité                                                         | N3     | N4     |

| Compétence                                                 | medior | senior |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Communication interne et communication sur le changement   | N2     | N3     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique | N2     | N3     |

## 4 L'échelle de maîtrise

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

## 5 Références comportementales par compétence

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

| Compétence                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expression écrite</b><br>Transcrire vos idées en un texte correct et lisible, doté d'une structure de paragraphes logique, d'un ton approprié et d'un choix de mots adapté au lecteur. | Rédige des messages courts et des rapports exempts de fautes de langue après avoir utilisé un outil de vérification et bénéficié d'une relecture par un collègue. | Rédige de manière autonome des textes comprenant une introduction, un développement et une conclusion, choisit un ton adapté à chaque public et utilise les termes conventionnels de manière cohérente. | Élabore le guide de rédaction et la charte graphique de l'organisation, valide le contenu des publications et développe les compétences rédactionnelles des équipes. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relations avec les médias et fonctions de porte-parole</b><br>S'adresser aux journalistes au nom de l'organisation, rester fidèle aux messages clés même sous pression et évaluer les conséquences des déclarations sur la réputation. | Renvoie les questions de la presse au porte-parole, consigne la question et n'utilise que les informations factuelles qui ont été communiquées. | Mène de manière autonome un entretien sur son propre dossier, s'en tient à trois messages clés et corrige immédiatement les hypothèses erronées.                           | Agit en tant que porte-parole principal en cas de crise, établit la ligne de communication avec le conseil d'administration et rétablit la confiance auprès de la presse et du public. |
| <b>Création de contenu destiné à des publics cibles</b><br>Création de textes, d'images et de vidéos destinés à un public et à un canal bien définis, avec un message incitant à la lecture, au visionnage ou à l'action.                 | Crée une publication en respectant un format existant, sélectionne une photo appropriée et vérifie les droits d'utilisation et l'accessibilité. | Détermine le message, le format et le canal en fonction du public cible, élabore le contenu et l'améliore en fonction des chiffres d'audience.                             | Définit la stratégie de contenu et les directives relatives à la marque, répartit les ressources entre les différents canaux et rend compte des résultats à l'équipe de direction.     |
| <b>Stratégie marketing</b><br>Définit les groupes cibles, le message, les canaux de communication et le budget pour une période donnée, et relie ces choix aux objectifs en matière de notoriété, de prospects et de chiffre d'affaires.  | Mette en œuvre certaines parties d'un plan marketing existant et rend compte, pour chaque action, des résultats obtenus.                        | Élabore un plan marketing pour un service ou un marché, comprenant des objectifs, le choix des canaux de distribution et un budget, et l'adapte en fonction des résultats. | Définit la stratégie marketing de l'organisation, répartit le budget entre les différents canaux et rend compte du retour sur investissement au conseil d'administration.              |
| <b>Marketing de contenu</b><br>Conçoit, crée et planifie la diffusion de textes, d'images et de vidéos sur les canaux de communication de l'organisation afin d'atteindre et de susciter l'intérêt du public cible.                       | Publie les articles fournis conformément au calendrier éditorial et vérifie le contenu, les illustrations et les liens avant leur publication.  | Élabore un calendrier éditorial spécifique à chaque groupe cible, rédige les textes et supervise l'audience et l'engagement.                                               | Définit la politique éditoriale et le ton de la marque de l'organisation, et décide du recours à des rédacteurs, à des agences et à des canaux de communication.                       |
| <b>Esprit créatif</b><br>Aborde un sujet sous des angles inhabituels, combine des éléments existants d'une manière novatrice et propose ses propres idées.                                                                                | Apporte une idée personnelle lors d'une réunion afin d'apporter une petite amélioration dans le cadre de sa propre mission.                     | Mettez en parallèle plusieurs pistes de solution inhabituelles pour un problème qui bloque, puis approfondissez la piste la plus prometteuse.                              | Remet en cause les idées reçues dans ce domaine, propose des pistes de solutions novatrices et laisse aux autres la possibilité d'expérimenter.                                        |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Révision et langage clair</b><br>Raccourcir, réorganiser et reformuler des textes existants dans un langage plus simple sans en altérer le contenu, les nuances ou la portée juridique.                                      | Supprime les mots superflus et les répétitions d'un texte et corrige l'orthographe selon une liste de contrôle donnée.              | Réécrit une lettre formelle en langage clair de niveau B1 et explique à l'auteur les choix qui ont été effectués.                          | Mise en place d'une approche de langage clair à l'échelle de l'organisation, évaluation de la lisibilité des produits phares et adaptation des normes en fonction des tests effectués auprès des utilisateurs. |
| <b>Récit</b><br>Présenter un message sous forme narrative, avec des personnages, un suspense et un message central, afin que l'auditeur retienne le contenu et puisse le restituer.                                             | Utilise un exemple tiré de la pratique pour rendre un chiffre ou une règle compréhensible pour les collègues de l'équipe.           | Construit un récit comportant une situation initiale, un tournant et une issue autour d'un cas client, et le relie au message.             | Élabore le récit de l'organisation, veille à ce qu'il soit repris sur tous les canaux et apprend aux responsables à le raconter eux-mêmes.                                                                     |
| <b>Segmentation et ciblage de la clientèle</b><br>Répartit les clients et les prospects en groupes présentant des besoins et une valeur comparables, puis sélectionne les groupes que l'organisation va cibler.                 | Affecte les clients à des segments existants à l'aide de caractéristiques enregistrées et signale les cas douteux.                  | Établit une segmentation à partir des données et du comportement des clients et explique la nécessité et la valeur de chaque segment.      | Élabore le modèle de segmentation de l'organisation, l'associe à l'offre et aux canaux de distribution, et le révisera en cas d'évolution des marchés.                                                         |
| <b>Gestion de campagnes publicitaires numériques</b><br>Met en place des campagnes sur des plateformes publicitaires, définit l'audience, les enchères et le budget, et optimise les coûts par clic, par prospect ou par vente. | Met en place une campagne en suivant un plan par étapes défini et vérifie si le budget et la date de fin sont correctement définis. | Gère plusieurs campagnes en parallèle, teste différentes variantes d'annonces et réaffecte le budget à la combinaison la plus performante. | Définit les normes en matière d'achat et de mesure publicitaires et décide du choix des plateformes ainsi que du budget annuel.                                                                                |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mise en œuvre du positionnement de marque et de l'identité visuelle</b><br>Définit ou préserve les valeurs véhiculées par la marque et veille à ce que le langage, l'imagerie et le comportement dans les communications y soient conformes. | Utilise les logos, les couleurs et les modèles prescrits et consulte ses collègues en cas de doute concernant une publication. | Vérifie la conformité des publications de l'équipe et des fournisseurs avec les principes de la marque et corrige les écarts en fournissant une explication. | Redéfinit le positionnement de la marque de l'organisation et établit les lignes directrices auxquelles toutes les publications doivent se conformer.                                               |
| <b>Analyse marketing et attribution</b><br>Évalue l'impact des actions marketing à l'aide de tableaux de bord et de modèles, et attribue le chiffre d'affaires et les prospects aux canaux et aux campagnes.                                    | Extrait les rapports standard de l'outil d'analyse et intègre les chiffres clés dans le récapitulatif hebdomadaire.            | Crée un tableau de bord par canal, vérifie la configuration des indicateurs et explique quelle campagne a généré quel résultat.                              | Choisit le modèle d'attribution adapté à l'organisation, évalue ses limites et oriente l'affectation du budget en fonction des résultats.                                                           |
| <b>Génération d'idées</b><br>Génère des idées nombreuses et variées en peu de temps, seul ou en groupe, et continue à en proposer sans se prononcer sur leur qualité.                                                                           | Propose plusieurs suggestions lors d'une séance de brainstorming sans les rejeter ni les juger d'emblée.                       | Anime une séance de réflexion pour l'équipe selon un format adapté, recueille des dizaines d'idées et les regroupe par thème.                                | Met en place des processus de gestion des idées à l'échelle de l'organisation, y associe les clients et les partenaires, et veille à ce que les idées restent faciles à retrouver et réutilisables. |
| <b>Communication visuelle et narration de données</b><br>Présentation de chiffres et de processus sous forme de tableaux, de graphiques et de schémas qui étayent le message et amènent le lecteur à la bonne conclusion.                       | Permet de créer un graphique dans un modèle existant, d'ajouter un titre et de nommer l'unité indiquée sur l'axe.              | Choisit un type de graphique adapté à chaque message, supprime les éléments de mise en forme superflus et rédige la conclusion au-dessus du graphique.       | Définit des lignes directrices relatives à la visualisation et à l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'organisation et évalue si les chiffres affichés reflètent fidèlement la réalité.   |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion des parties prenantes</b><br>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. |
| <b>Communication sur les réseaux sociaux</b><br>Gérer les comptes professionnels sur les réseaux sociaux, publier des messages et répondre aux réactions dans le respect des règles de l'organisation et de la plateforme.                             | Publie les messages approuvés avec les balises appropriées et signale les réactions négatives à l'administrateur du compte. | Gère un canal de manière autonome, répond aux questions dans l'heure et utilise des statistiques pour choisir les moments de publication.                       | Définit la politique de conduite à adopter sur les réseaux sociaux, organise la surveillance et dirige la réponse en cas de polémique publique.                                                    |
| <b>conscience de l'environnement extérieur</b><br>Suivre les évolutions chez les clients, sur le marché, dans le domaine technologique et en matière de réglementation, et identifier leurs conséquences sur son propre travail et sur l'organisation. | Lisez les informations fournies sur les clients et les règles, et identifiez ce que cela implique pour vos propres tâches.  | Suit systématiquement les sources externes à l'organisation et s'appuie sur ces indicateurs pour adapter les méthodes de travail au sein de l'équipe.           | Traduit les évolutions sociétales et du marché en choix stratégiques et positionne l'organisation auprès des parties prenantes externes concernées en temps utile.                                 |
| <b>assertivité</b><br>Exprimer clairement son opinion, son souhait ou ses limites en présence d'autrui, sans passer outre l'avis de l'autre partie et sans éluder la question.                                                                         | Indique, lors d'une conversation avec une personne, ce dont il a besoin pour mener à bien son travail.                      | Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.                       | Exprime une position impopulaire lors de réunions de cadres supérieurs, l'étaye par des faits et reste ouvert aux contre-arguments des personnes présentes.                                        |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instructions et délégation de tâches à l'IA</b><br>Répartit le travail entre une personne et un système d'IA, définit la tâche, le contexte et le format de résultat requis, puis s'adapte en fonction du résultat obtenu.                               | Confie à un outil d'IA une tâche unique en lui posant une question claire et en lui indiquant le format requis, puis utilise le résultat après l'avoir vérifié. | Décompose une tâche en différentes étapes, détermine celles que l'IA doit effectuer et celles qu'elle ne doit pas effectuer, puis améliore les instructions en fonction des résultats obtenus. | Mets en place, à l'échelle de l'organisation, des pratiques de répartition des tâches à l'aide de l'IA et forme vos collègues à donner des instructions de manière efficace et responsable. |
| <b>Améliorer le parcours et l'expérience client</b><br>Cartographie les étapes suivies par un client, identifie les points de friction et met en œuvre des améliorations au niveau des processus et des interactions.                                       | Enregistre les réclamations et les remarques des clients selon le format convenu et les transmet au responsable du processus.                                   | Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées.          | Définit la norme en matière d'expérience client au sein de l'organisation et pilote les programmes d'amélioration dans l'ensemble des services.                                             |
| <b>E-mail et automatisation du marketing</b><br>Configure des séquences d'e-mails, des formulaires et des règles au sein d'une plateforme d'automatisation qui s'adaptent au comportement des destinataires.                                                | Envoie une lettre d'information à l'aide d'un modèle existant à la liste appropriée et vérifie au préalable le message test.                                    | Crée une séquence personnalisée avec des conditions et des déclencheurs, la teste et l'améliore en fonction des taux d'ouverture et de clic.                                                   | Définit la configuration et les règles relatives aux données de la plateforme d'automatisation et détermine les séquences applicables à l'ensemble de l'organisation.                       |
| <b>Prestation de services publics aux citoyens</b><br>Traite les demandes et les questions des citoyens conformément à la loi et aux procédures en vigueur, explique les décisions de manière compréhensible et veille au respect des délais de traitement. | Traite les demandes standard conformément aux consignes de travail et transmet les cas atypiques à un chargé de dossier expérimenté.                            | Traite de manière autonome les candidatures présentant des cas particuliers, explique le résultat en termes clairs et assure le suivi des délais.                                              | Repense les processus de prestation de services pour l'ensemble du domaine et définit des normes en matière de délais d'exécution et de clarté.                                             |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Flexibilité</b><br>Adapte sa méthode de travail, sa planification et son comportement lorsque la situation ou la demande évolue, tout en préservant le résultat convenu.                                                                                                                                                                                 | Passe à une autre tâche dès que le supérieur le lui demande et laisse le travail en cours dans un état bien organisé.                                                   | Réévalue l'approche de manière autonome lorsque la demande évolue, tient les parties prenantes informées et parvient tout de même à fournir le résultat dans le respect des contraintes.        | Mets en place des processus et des structures organisationnelles capables de s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances et décide du moment où il convient de modifier l'orientation générale.             |
| <b>Communication interne et communication sur le changement</b><br>Informer et impliquer les collègues à tous les niveaux de l'organisation par le biais des canaux de communication internes afin qu'ils sachent ce qui change et ce que l'on attend d'eux.                                                                                                | Le service publie des messages sur l'intranet et vérifie si le groupe cible a pris connaissance du message.                                                             | Élabore un plan de communication pour un changement au sein d'une équipe, choisit le canal et le moment opportun pour chaque groupe et prévoit un temps réservé aux questions.                  | Définit la stratégie de communication relative à une réorganisation, assure la coordination avec le conseil d'administration et le comité d'entreprise, et évalue l'impact sur la confiance et les comportements. |
| <b>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</b><br>Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise. | Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données. | Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées. | Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle.                                             |

## 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.                             |
| Simulation                             | -    | -    | Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.                           |
| Portefeuille ou éléments justificatifs | -    | -    | Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.                                          |
| Questionnaire de personnalité          | 0.40 | 0.15 | Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Centre d'évaluation                    | 0.29 | 0.09 | Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.                                                        |
| Entretien structuré                    | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.        |
| Test de connaissances                  | 0.40 | 0.13 | Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client. |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Test sur échantillon de travail              | 18          | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| Competency Check                             | 9           | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Portefeuille                                 | 7           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes                   |
| Test de connaissances (spécifique au client) | 4           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| Big Fifty                                    | 4           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |

| Instrument hrmforce   | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                     |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback          | 3           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux        |
| Colour Profile (Jung) | 1           | Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »         |
| 15PF                  | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty » |
| Pulse Survey          | 1           | Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation      |

## 8 Comment utiliser ce profil

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

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