

# Responsable régional

FF02 Gestion opérationnelle et gestion d'équipe · ISCO-08 1324 · CBS 0532 Responsables logistiques · ancienneté senior · Aussi appelé: Responsable de secteur, Responsable de district

Est responsable des résultats de plusieurs sites dans une région, encadre les responsables de site et transpose la politique nationale en pratiques locales.

Le responsable régional se rend sur plusieurs sites pour les évaluer, encadre les responsables locaux et signale les cas où les résultats sont en deçà du plan régional. Contrairement à un responsable de site, il n'est pas présent sur un lieu fixe, mais répartit son attention entre plusieurs points de vente confrontés à leurs propres problèmes. La sélection se concentre souvent sur l'expérience acquise sur un seul site, alors que, dans la pratique, c'est la manière dont on répartit le temps consacré aux visites entre les points de vente en difficulté et ceux qui affichent de bons résultats qui fait la différence entre une région qui progresse et une autre qui stagne.

## Chiffres clés pour ce profil

24 compétences · 3 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 56%, Collaboration et efficacité interpersonnelle 18%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 15%

## 1 Aptitudes à mesurer

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

| Aptitudes à mesurer                                                                                                     | Niveau cible                                                                         | Instrument hrnforce                       | Méthode de mesure          | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diriger et encadrer les personnes</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Direction<br><div>Éliminatoire</div>       |  N5 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centre d'évaluation        | Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.       |
| <b>Gestion de la pression liée à la charge de travail</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress |  N4 | 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. |
| <b>Sensibilisation à la sécurité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Discipline                                     |  N4 | Big Fifty, Competency Check               | Situational Judgement Test | Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.                                                        |

## 2 Profil de compétences complet

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

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                 | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                             |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| G | Diriger et encadrer les personnes<br>Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage. | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                       |
| V | Planification et organisation<br>Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.                 | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail |
| V | Suivi des progrès<br>Conçoit la structure hiérarchique et de reporting pour l'ensemble de l'organisation et détermine les indicateurs à suivre à chaque niveau.                                                            | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Entretien structuré             | Competency Check, 360 Feedback                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                         | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure          | Instrument hrmforce                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|----------------------------|------------------------------------------|
| V | <p>Gestion de portefeuille et des priorités</p> <p>Gère le portefeuille de l'organisation, applique des critères de sélection fixes et décide, en concertation avec l'équipe de direction, de la réaffectation des ressources.</p> | ■■■■■ N5     | 4     | oui          | Situational Judgement Test | Competency Check, Big Fifty              |
| V | <p>gestion des conflits</p> <p>Rassemble les parties, distingue les positions des intérêts et consigne par écrit l'accord qui en résulte ainsi que son suivi.</p>                                                                  | ■■■■■ N4     | 4     | oui          | Centre d'évaluation        | Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback |
| V | <p>donner un retour d'information</p> <p>Aborde les comportements indésirables avec la personne concernée, expose les faits, les conséquences et la demande, puis convient d'un suivi.</p>                                         | ■■■■■ N4     | 4     | non          | Centre d'évaluation        | 360 Feedback, Communication Styles       |
| V | <p>veiller à ce que les autres respectent leurs engagements</p> <p>Aborde également la question des accords avec des collègues extérieurs à sa propre équipe, précise les conséquences et assure le suivi du nouvel accord.</p>    | ■■■■■ N4     | 4     | oui          | Centre d'évaluation        | 360 Feedback, Competency Check           |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure   | Instrument hrmforce                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------|----------------------------------------------------|
| V | <p>Traduire les orientations en objectifs</p> <p>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.</p> |  N4   | 4     | non          | Entretien structuré | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | <p>Délégation</p> <p>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.</p>                                             |  N4   | 4     | non          | Centre d'évaluation | Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty          |
| V | <p>Mener des entretiens de performance</p> <p>Réalise les évaluations annuelles de manière indépendante, étaye son jugement par des faits et consigne par écrit les accords d'amélioration assortis de délais.</p>               |  N4 | 4     | non          | Simulation          | Development Review, 360 Feedback, Competency Check |
| V | <p>Coaching</p> <p>Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.</p>                                     |  N4 | 4     | non          | Simulation          | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                              | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Planification des capacités et des ressources</b><br>Calcule les heures et les qualifications requises par période, élabore un plan de dotation en personnel et justifie les demandes de renforcement des effectifs. |  N4   | 4     | <b>oui</b>   | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | <b>Amélioration continue</b><br>Organise de courts cycles d'amélioration au sein de l'équipe, mesure l'impact d'un changement et intègre les éléments efficaces dans les consignes de travail.                          |  N4   | 4     | <b>non</b>   | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Pulse Survey                                                |
| V | <b>Planification des processus opérationnels</b><br>Élabore la planification hebdomadaire d'une équipe, tient compte des pics d'activité et des absences, et réorganise le planning en cas de perturbations.            |  N4 | 4     | <b>non</b>   | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check                             |
| V | <b>promouvoir la sécurité psychologique</b><br>Demande explicitement à l'équipe d'exprimer ses doutes et ses désaccords, reconnaît ses propres erreurs et rend compte de la suite donnée aux signalements.              |  N4 | 3     | <b>non</b>   | Feedback à 360 degrés           | Pulse Survey, 360 Feedback                                                    |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                        | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Développement d'équipe<br>Analyse les rôles et les sources de tension au sein de l'équipe, établit des accords de travail et les évalue au terme d'une période convenue.                                                                          |  N4   | 3     | non          | Centre d'évaluation             | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung)                             |
| G | Gestion de la pression liée à la charge de travail<br>Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients. |  N4   | 3     | non          | Entretien structuré             | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                     |
| V | Budgétisation et maîtrise des coûts<br>Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.                                                                   |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité<br>Réalise des audits internes sur un processus, identifie la cause des écarts et assure le suivi des mesures d'amélioration.                                                                 |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                 | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrnforce                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | <p>Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance</p> <p>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.</p>          |  N4   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| G | <p>Sensibilisation à la sécurité</p> <p>Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.</p>                                                           |  N4   | 3     | non          | Situational Judgement Test      | Big Fifty, Competency Check                       |
| V | <p>Réflexion stratégique</p> <p>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.</p>                                    |  N3   | 2     | non          | Centre d'évaluation             | Ability Scan, Competency Check                    |
| V | <p>Création de rapports et de tableaux de bord</p> <p>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.</p> |  N3 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille     |

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

### 3 Niveaux par ancienneté

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

| Compétence                                                       | senior | lead |
|------------------------------------------------------------------|--------|------|
| Diriger et encadrer les personnes                                | N5     | N5   |
| Planification et organisation                                    | N5     | N5   |
| Suivi des progrès                                                | N5     | N5   |
| Gestion de portefeuille et des priorités                         | N5     | N5   |
| gestion des conflits                                             | N4     | N4   |
| donner un retour d'information                                   | N4     | N4   |
| veiller à ce que les autres respectent leurs engagements         | N4     | N4   |
| Traduire les orientations en objectifs                           | N4     | N4   |
| Délégation                                                       | N4     | N4   |
| Mener des entretiens de performance                              | N4     | N4   |
| Coaching                                                         | N4     | N4   |
| Planification des capacités et des ressources                    | N4     | N4   |
| Amélioration continue                                            | N4     | N4   |
| Planification des processus opérationnels                        | N4     | N4   |
| promouvoir la sécurité psychologique                             | N4     | N4   |
| Développement d'équipe                                           | N4     | N4   |
| Gestion de la pression liée à la charge de travail               | N4     | N4   |
| Budgétisation et maîtrise des coûts                              | N4     | N4   |
| Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité              | N4     | N4   |
| Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance | N4     | N4   |
| Sensibilisation à la sécurité                                    | N4     | N4   |
| Réflexion stratégique                                            | N3     | N3   |
| Création de rapports et de tableaux de bord                      | N3     | N3   |

| Compétence                                | senior | lead |
|-------------------------------------------|--------|------|
| Utilisation de plateformes collaboratives | N4     | N4   |

## 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>Diriger et encadrer les personnes</b><br>Expliquer clairement aux salariés ce que l'on attend d'eux, leur confier des missions, fixer des limites et intervenir lorsque leur travail ou leur comportement s'écarte de ce qui a été convenu. | Confie à un collègue une mission concrète en précisant le résultat attendu et le délai, puis vérifie si la mission a bien été comprise. | Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit. | Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planification et organisation</b><br>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.   |
| <b>Suivi des progrès</b><br>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.                                  |
| <b>Gestion de portefeuille et des priorités</b><br>Choisir entre plusieurs initiatives concurrentes en évaluant leur valeur, leur coût, les risques et les capacités disponibles, tout en conservant une vue d'ensemble des travaux en cours et de ceux qui ont été interrompus. | Hiérarchise ses propres tâches en fonction de leur urgence et de leur importance et soumet les priorités peu claires au responsable concerné. | Évalue les initiatives de l'équipe en fonction de leur valeur et de leur potentiel, met fin aux tâches peu productives et explique ce choix aux personnes concernées. | Gère le portefeuille de l'organisation, applique des critères de sélection fixes et décide, en concertation avec l'équipe de direction, de la réaffectation des ressources. |
| <b>gestion des conflits</b><br>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                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>donner un retour d'information</b><br>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. |
| <b>veiller à ce que les autres respectent leurs engagements</b><br>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.                                                 |
| <b>Traduire les orientations en objectifs</b><br>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.                         |
| <b>Délégation</b><br>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                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mener des entretiens de performance</b><br>Préparer et mener des entretiens sur les performances et les résultats, en s'appuyant sur des exemples concrets, une vérification réciproque et des accords consignés concernant les améliorations à apporter ou les prochaines étapes. | Prépare un entretien en s'appuyant sur deux exemples concrets de travail et demande au responsable de le relire au préalable.                  | Réalise les évaluations annuelles de manière indépendante, étaye son jugement par des faits et consigne par écrit les accords d'amélioration assortis de délais.      | Définit le cycle d'évaluation et les normes d'évaluation pour l'organisation, et procède à un contrôle par échantillonnage de la qualité des jugements consignés.                                  |
| <b>Coaching</b><br>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.                  |
| <b>Planification des capacités et des ressources</b><br>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.                           |
| <b>Amélioration continue</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planification des processus opérationnels</b><br>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.                                          |
| <b>promouvoir la sécurité psychologique</b><br>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. |
| <b>Développement d'équipe</b><br>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.                                |
| <b>Gestion de la pression liée à la charge de travail</b><br>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.                                   |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Budgétisation et maîtrise des coûts</b><br>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.                                 |
| <b>Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité</b><br>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.                                         |
| <b>Gestion des niveaux de service et des indicateurs de performance</b><br>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.                                                     |
| <b>Sensibilisation à la sécurité</b><br>Il reste constamment vigilant face aux situations et aux comportements dangereux au travail, en fait part à ses collègues et opte pour la méthode de travail la plus sûre, même sous la pression du temps. | Respecte les règles de sécurité sur le lieu de travail et vérifie auprès de ses supérieurs en cas de doute concernant une opération. | Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.               | Définit la norme de sécurité de l'organisation, permet d'aborder la question de la sécurité à tous les niveaux et oriente les comportements et la culture d'entreprise. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Réflexion stratégique</b><br>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. |
| <b>Création de rapports et de tableaux de bord</b><br>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.                   |
| <b>Utilisation de plateformes collaboratives</b><br>Collabore sur des plateformes numériques en partageant des fichiers, en créant des tâches et des canaux de communication, et en respectant les accords relatifs au travail collaboratif en ligne. | Partage des fichiers et des messages dans le canal désigné et respecte les consignes relatives aux autorisations et aux emplacements de stockage. | Configure des canaux, des tableaux de tâches et des autorisations pour une équipe, et s'adresse à ses collègues au sujet des accords relatifs à la collaboration en ligne.       | Définit la politique de l'organisation en matière de collaboration numérique et pilote la mise en place de nouvelles méthodes de travail collaboratif.               |

## 6 Méthodes d'évaluation et validité

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

| Méthode de mesure               | rho  | SD   | De quoi s'agit-il ?                                                                                                 |
|---------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centre d'évaluation             | 0.29 | 0.09 | Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.                                                 |
| Test sur échantillon de travail | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                      |
| Entretien structuré             | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question. |
| Situational Judgement Test      | 0.12 | 0.11 | Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.    |
| Simulation                      | -    | -    | Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.                    |
| Feedback à 360 degrés           | -    | -    | Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.   |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|---------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                | 15          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| 360 Feedback                    | 13          | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Test sur échantillon de travail | 8           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| Big Fifty                       | 6           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |
| Pulse Survey                    | 4           | Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation             |
| Development Review              | 3           | Entretien de développement structuré                                         |

| Instrument hrmforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Test de connaissances (spécifique au client) | 3           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client   |
| 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 »             |
| 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, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.