

# Directeur d'établissement

FF12 Éducation et formation · ISCO-08 1345 · CBS 0535 Responsables de la formation · ancienneté lead  
· Aussi appelé: Directeur d'établissement, Directeur d'établissement scolaire, Directeur d'établissement

Assume la responsabilité finale d'un établissement scolaire, définit son orientation pédagogique, supervise le budget et rend compte des résultats aux instances de gouvernance et de contrôle.

Le directeur d'établissement dirige l'établissement et assure le lien entre la vision pédagogique et le fonctionnement de l'organisation. Contrairement au chef d'équipe, ce poste implique la responsabilité finale de l'ensemble de l'établissement, y compris les finances et la politique du personnel. La sélection repose souvent sur la vision pédagogique, tandis que la capacité à gérer un budget et à rallier le comité d'entreprise à des décisions impopulaires est rarement mise à l'épreuve.

## Chiffres clés pour ce profil

23 compétences · 5 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité: Leadership et organisation 21%, Domaines de connaissances professionnelles 18%, Communication et influence 14%

## 1 Aptitudes à mesurer

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

| Aptitudes à mesurer                                                                               | Niveau cible | Instrument hrmforce                             | Méthode de mesure      | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Élaboration d'une vision</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Vision<br><b>Éliminatoire</b> | ■■■■■ N5     | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback | Centre<br>d'évaluation | Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements. |

| Aptitudes à mesurer                                                                                                          | Niveau cible                                                                                  | Instrument hrnforce                            | Méthode de mesure                   | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress                                    |  <b>N5</b>   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)        | Questionnaire de personnalité       | Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression. |
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité                                          |  <b>N4</b>   | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung) | Questionnaire de personnalité       | Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                                                      |
| <b>Raisonnement verbal</b>                                                                                                   |  <b>N4</b>   | Ability Scan                                   | Test d'aptitudes cognitives         | Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.               |
| <b>Comportement professionnel et image professionnelle</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité organisationnelle |  <b>N4</b> | 360 Feedback, Competency Check                 | Observation en situation de travail | Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.                                      |

## 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 orale claire</b><br>Définit la norme à l'échelle de l'organisation en matière de clarté de l'expression orale, explique de manière compréhensible des choix stratégiques complexes et accompagne les autres dans le choix de leurs mots. | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Centre d'évaluation                 | Communication Styles, Competency Check            |
| G | <b>Élaboration d'une vision</b><br>Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.                                                      | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Centre d'évaluation                 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback         |
| V | <b>Pratique pédagogique</b><br>Élabore la politique pédagogique de l'établissement, rédige des protocoles de conduite et accompagne les équipes face à des dynamiques de groupe bloquées.                                                              | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Observation en situation de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure             | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Responsabilité budgétaire et financière<br>Établit le budget pluriannuel de l'organisation, évalue les propositions d'investissement et rend compte dans les comptes annuels ainsi qu'aux supérieurs hiérarchiques.                                                                                                  | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test de connaissances         | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| V | Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes<br>Rend compte des résultats et des incidents au sein de l'organisation auprès du conseil de surveillance, des médias ou des responsables politiques, et établit un lien entre ceux-ci et les ajustements visibles de la politique d'entreprise. | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Centre d'évaluation           | Competency Check, 360 Feedback                                                |
| G | Résistance au stress<br>Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.                                                                                            | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Questionnaire de personnalité | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)                                       |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                          | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| G | <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                                                                 | ■■■■■ N4     | 4     | non          | Questionnaire de personnalité          | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)             |
| V | <b>désescalade et fixation de limites</b><br>Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.                                                  | ■■■■■ N4     | 4     | non          | Situational Judgement Test             | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)         |
| V | <b>Évaluation et notation</b><br>Élabore de manière autonome un test à l'aide d'une matrice d'évaluation, vérifie que les résultats ne comportent pas d'erreurs et discute des critères de notation avec ses collègues spécialisés dans la matière. | ■■■■■ N4     | 4     | oui          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client) |
| A | <b>Raisonnement verbal</b><br>Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.                                   | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Test d'aptitudes cognitives            | Ability Scan                                               |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                   | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                               |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Esprit critique et évaluation des sources<br>Dépiste les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.                                                     | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| V | Présentation<br>Adapte la structure, les exemples et le niveau de détail en fonction des connaissances de votre public et répond aux questions critiques sans préparation préalable.                                         | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback                    |
| V | Expression écrite<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     | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | travail en équipe<br>Répartit le travail avec ses collègues, communique spontanément les informations dont les autres ont besoin et adapte son organisation pour répondre aux objectifs de l'équipe.                         | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Feedback à 360 degrés           | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check         |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                  | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| V | Planification et organisation<br>Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.                                                             | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail |
| G | Comportement professionnel et image professionnelle<br>Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.         | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Observation en situation de travail    | 360 Feedback, Competency Check                                  |
| V | Réflexion sur sa propre pratique<br>Prend le temps d'analyser les situations difficiles, recherche des schémas récurrents dans son propre comportement et consigne par écrit un point à améliorer.                          | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Feedback à 360 degrés                  | 360 Feedback, Development Review                                |
| V | Actualités professionnelles et littérature spécialisée<br>Assure le suivi structuré des sources et des lignes directrices, évalue leur qualité et adapte sa propre méthode de travail aux nouvelles connaissances acquises. | ■■■■■ N4     | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client)      |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                        | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Conception pédagogique et programmes de formation</p> <p>Conçoit de manière autonome un module pédagogique comportant des objectifs, des supports et des évaluations cohérents, et le coordonne avec ses collègues de la même discipline.</p> |    | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Competency Check                                                |
| V | <p>Utilisation d'appareils et d'applications numériques</p> <p>Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.</p>                                                     |    | 2     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| K | <p>Connaissances en matière d'IA</p> <p>Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.</p>                                                                    |  | 2     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| V | <p>Pratiques pédagogiques</p> <p>Anime une partie du cours sous supervision, conformément à un plan de cours préparé, et respecte les formats indiqués.</p>                                                                                      |  | 2     | non          | Observation en situation de travail    | Test sur échantillon de travail, Competency Check                             |

| 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. |  N3 | 1     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, 360 Feedback |

### 3 Niveaux par ancienneté

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

| Compétence                                                          | lead |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| Expression orale claire                                             | N5   |
| Élaboration d'une vision                                            | N5   |
| Pratique pédagogique                                                | N5   |
| Responsabilité budgétaire et financière                             | N5   |
| Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes | N5   |
| Résistance au stress                                                | N5   |
| sensibilité interpersonnelle                                        | N4   |
| désescalade et fixation de limites                                  | N4   |
| Évaluation et notation                                              | N4   |
| Raisonnement verbal                                                 | N4   |
| Esprit critique et évaluation des sources                           | N4   |
| Présentation                                                        | N4   |
| Expression écrite                                                   | N4   |
| travail en équipe                                                   | N4   |
| Planification et organisation                                       | N4   |
| Comportement professionnel et image professionnelle                 | N4   |
| Réflexion sur sa propre pratique                                    | N4   |
| Actualités professionnelles et littérature spécialisée              | N4   |
| Conception pédagogique et programmes de formation                   | N4   |
| Utilisation d'appareils et d'applications numériques                | N4   |
| Connaissances en matière d'IA                                       | N3   |
| Pratiques pédagogiques                                              | N2   |
| Utilisation de plateformes collaboratives                           | 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 orale claire</b><br>Formuler des messages dans un langage courant afin que l'idée principale, la structure et l'action demandée soient immédiatement claires pour l'auditeur. | Reformulez avec vos propres mots ce qui a été convenu et répétez l'essentiel de l'instruction à titre de vérification. | Structure une explication orale improvisée en trois parties : point essentiel, contexte et prochaine étape, et adapte le rythme à l'auditeur. | Définit la norme à l'échelle de l'organisation en matière de clarté de l'expression orale, explique de manière compréhensible des choix stratégiques complexes et accompagne les autres dans le choix de leurs mots. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Élaboration d'une vision</b><br>Esquisser une vision cohérente de la situation dans laquelle se trouvera l'organisation ou l'équipe d'ici quelques années, en s'appuyant sur les tendances, les signaux et son propre jugement.                                                                                                     | Exprimez avec vos propres mots où l'équipe souhaite se situer d'ici un an et quelles tâches sont nécessaires pour y parvenir.                            | Il relie les tendances du marché et de la profession pour en dresser un tableau destiné à sa propre équipe et le valide auprès de ses collègues.                                       | Élabore une vision pluriannuelle pour l'ensemble de l'organisation, l'étaye à l'aide de scénarios et s'en sert comme critère d'évaluation des investissements.                                                                                |
| <b>Pratique pédagogique</b><br>Crée un climat d'apprentissage sûr et ordonné, guide le comportement des élèves et adapte l'approche à leur âge et à leur stade de développement.                                                                                                                                                       | Applique les règles de la classe sous supervision et interpelle les élèves en cas de comportement inapproprié, conformément à la procédure habituelle.   | Identifie les schémas de comportement au sein d'un groupe, choisit de manière autonome une approche et discute des préoccupations concernant un élève avec le coordinateur de soutien. | Élabore la politique pédagogique de l'établissement, rédige des protocoles de conduite et accompagne les équipes face à des dynamiques de groupe bloquées.                                                                                    |
| <b>Responsabilité budgétaire et financière</b><br>Établir un budget, suivre les dépenses par rapport au prévisionnel, expliquer les écarts et justifier les choix financiers auprès d'un commanditaire, d'une équipe de direction ou d'un contrôleur de gestion.                                                                       | Assure le suivi des dépenses dans le cadre d'un budget donné et transmet les justificatifs et les justificatifs de dépenses conformément à la procédure. | Établit le budget de l'équipe, explique les écarts mensuels à l'aide de chiffres et procède aux ajustements nécessaires afin de respecter le budget annuel.                            | Établit le budget pluriannuel de l'organisation, évalue les propositions d'investissement et rend compte dans les comptes annuels ainsi qu'aux supérieurs hiérarchiques.                                                                      |
| <b>Rendre compte aux supérieurs hiérarchiques et aux parties prenantes</b><br>Expliquer les résultats, les choix et les incidents à un conseil de surveillance, à un comité d'entreprise, à des clients ou à un organisme de contrôle, en s'appuyant sur des faits, le contexte et les conséquences visibles sur la politique à mener. | Fournit des données factuelles pour un rapport de reddition de comptes et en vérifie l'exactitude et l'exhaustivité.                                     | Présente les résultats de l'équipe au commanditaire et au comité d'entreprise, identifie également les échecs et les mesures qui seront prises par la suite.                           | Rend compte des résultats et des incidents au sein de l'organisation auprès du conseil de surveillance, des médias ou des responsables politiques, et établit un lien entre ceux-ci et les ajustements visibles de la politique d'entreprise. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.              | Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.  | Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints. | Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression. |
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Repérer les signaux verbaux et non verbaux émis par les autres, identifier ce qui ressort et adapter son propre comportement en conséquence lors de l'interaction.                       | Remarque lorsque votre interlocuteur se désengage ou hésite, et lui demande si l'explication est claire.                           | Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                                                                                 | Forme ses collègues à l'identification des signaux sociaux et met à profit ces connaissances lors de la conception de processus de changement délicats au sein de l'organisation.                 |
| <b>désescalade et fixation de limites</b><br>Réduire les tensions croissantes ou les comportements indésirables en restant calme, en énonçant clairement les limites et en orientant ou en mettant fin à la conversation.       | Garde son calme face à une réaction de colère, laisse l'autre personne s'exprimer et fait appel à un collègue ou à un responsable. | Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.                                                                        | Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes.       |
| <b>Évaluation et notation</b><br>Élabore des tests et des exercices d'évaluation couvrant les objectifs d'apprentissage, note les travaux en fonction de critères et fournit aux élèves des retours d'information exploitables. | Fait passer un test existant conformément aux instructions et note les réponses à l'aide du barème de correction fourni.           | Élabore de manière autonome un test à l'aide d'une matrice d'évaluation, vérifie que les résultats ne comportent pas d'erreurs et discute des critères de notation avec ses collègues spécialisés dans la matière.           | Élabore la politique d'évaluation de l'établissement, veille à la qualité des examens et conseille les jurys d'examen sur les critères de notation.                                               |

| Compétence                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raisonnement verbal</b><br>Comprend le langage écrit et oral et en tire des conclusions logiques, même lorsque le texte est long, dense ou ambigu.                                                        | Résume une brève consigne de travail avec ses propres mots et signale les mots ou phrases qui restent flous.                                                      | Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.                     | Analyse en détail des textes juridiques ou stratégiques comportant des passages contradictoires, reformule la question centrale et justifie l'interprétation retenue auprès de l'ensemble de l'organisation. |
| <b>Esprit critique et évaluation des sources</b><br>Vérifie la cohérence, le bien-fondé et la pertinence de la source, et distingue ainsi les faits des opinions et des hypothèses.                          | Vérifie sur quoi repose une affirmation et s'assure que la source est mentionnée et peut être retrouvée.                                                          | Dépiste les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.                                                                             | Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation.            |
| <b>Présentation</b><br>Élaborer et présenter un message à un groupe en suivant un fil conducteur clair, en utilisant des supports adaptés et en restant à l'écoute des réactions et des questions du public. | Présente une série de diapositives préparées à l'avance sur son propre travail et répond à des questions factuelles avec l'aide d'un collègue expérimenté.        | Adapte la structure, les exemples et le niveau de détail en fonction des connaissances de votre public et répond aux questions critiques sans préparation préalable.                                    | Intervient lors de conférences externes au nom de l'organisation, définit le message clé à transmettre sur le terrain et accompagne les autres dans sa diffusion.                                            |
| <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>travail en équipe</b><br>Contribuer au résultat de l'équipe en répartissant les tâches, en partageant les informations, en respectant les accords conclus et en impliquant ses collègues dans le travail à accomplir.                                                                   | Exécute une tâche qui lui est confiée au sein de l'équipe, conformément à ce qui a été convenu, et en rend compte au chef d'équipe lorsque quelque chose ne fonctionne pas. | Répartit le travail avec ses collègues, communique spontanément les informations dont les autres ont besoin et adapte son organisation pour répondre aux objectifs de l'équipe. | Élabore des accords de collaboration pour plusieurs équipes au sein de l'organisation, les évalue à la lumière des résultats et les révisé sur la base des données.                                        |
| <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>Comportement professionnel et image professionnelle</b><br>Se comporte, dans ses relations avec les clients, les collègues et les interlocuteurs externes, conformément aux normes de conduite et de tenue vestimentaire de l'organisation, y compris en dehors de son lieu de travail. | Respecte les règles internes en matière de conduite, de langage et de tenue vestimentaire, et demande conseil à son supérieur hiérarchique en cas de doute.                 | Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.                    | Représente l'organisation auprès du grand public et définit les normes de conduite applicables dans ce cadre.                                                                                              |
| <b>Réflexion sur sa propre pratique</b><br>Analyse son propre travail de manière structurée, identifie les conséquences des choix effectués et formule une mesure concrète à mettre en œuvre différemment.                                                                                 | Répond aux questions du supérieur hiérarchique après une tâche, en indiquant ce qui s'est bien passé et ce qui a posé des difficultés.                                      | Prend le temps d'analyser les situations difficiles, recherche des schémas récurrents dans son propre comportement et consigne par écrit un point à améliorer.                  | Intègre la réflexion dans les processus de travail en tant qu'étape standard, oriente l'évaluation par les pairs à l'échelle de l'organisation et permet de remettre en question les hypothèses délicates. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actualités professionnelles et littérature spécialisée</b><br>Se tient informé des évolutions dans sa propre profession grâce à la littérature, aux directives et aux réseaux, et intègre les nouvelles connaissances pertinentes dans sa propre pratique.                                                 | Analyse les informations professionnelles reçues et identifie les éléments pertinents pour son propre travail.                                     | Assure le suivi structuré des sources et des lignes directrices, évalue leur qualité et adapte sa propre méthode de travail aux nouvelles connaissances acquises.                | Évalue l'état actuel du domaine, examine les résultats contradictoires des recherches et détermine les lignes directrices que l'organisation suivra désormais.       |
| <b>Conception pédagogique et programmes de formation</b><br>Conçoit des parcours de formation et des supports pédagogiques dans lesquels les objectifs, le contenu, les formats et l'évaluation forment un ensemble cohérent, en adéquation avec les objectifs de réussite ou les exigences de qualification. | Vient compléter un plan de cours existant, sous la supervision d'un formateur, avec des travaux correspondant à l'objectif d'apprentissage défini. | Conçoit de manière autonome un module pédagogique comportant des objectifs, des supports et des évaluations cohérents, et le coordonne avec ses collègues de la même discipline. | Élabore le programme de formation pour l'ensemble du dispositif, l'aligne sur les exigences réglementaires et pilote sa mise en œuvre au sein de toutes les équipes. |
| <b>Utilisation d'appareils et d'applications numériques</b><br>Utilise des ordinateurs, des appareils mobiles et des applications standard pour effectuer ses tâches professionnelles, règle les paramètres et résout des problèmes d'utilisation simples sans aide.                                          | Ouvre et utilise les applications prescrites pour ses propres tâches et demande de l'aide dès qu'un message inconnu s'affiche.                     | Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.                                                        | Définit, à l'échelle de l'organisation, les outils numériques de l'environnement de travail utilisés et guide leur mise en place au sein de toutes les équipes.      |
| <b>Connaissances en matière d'IA</b><br>Connaît le fonctionnement des systèmes d'IA, ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire, identifie les situations dans lesquelles ils sont adaptés ou non, et utilise la terminologie appropriée.                                                                      | Explique avec vos propres mots qu'un modèle linguistique établit des prédictions à partir de schémas et peut donc produire des résultats erronés.  | Évalue, pour chaque tâche, si l'IA est adaptée, identifie ses principales limites et explique son fonctionnement à ses collègues.                                                | Définit ce que recouvre la maîtrise de l'IA au sein de l'organisation, en mesure le niveau et l'associe à la politique de formation et de déploiement.               |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pratiques pédagogiques</b><br>Anime des sessions de formation dans lesquelles les objectifs d'apprentissage, les explications, les exercices et les retours d'expérience sont cohérents, et adapte le rythme et le format au groupe.               | Anime une partie du cours sous supervision, conformément à un plan de cours préparé, et respecte les formats indiqués.                            | Adapte de manière autonome les formats à un groupe aux capacités hétérogènes et ajuste ses explications en fonction des réactions de la classe.                            | Élabore le cadre pédagogique de l'établissement, l'appuie sur des travaux de recherche et accompagne ses collègues à travers l'observation des cours et le retour d'expérience. |
| <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.                                                        |
| Observation en situation de travail    | -    | -    | Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.               |
| Test de connaissances                  | 0.40 | 0.13 | Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client. |
| Questionnaire de personnalité          | 0.40 | 0.15 | Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Situational Judgement Test             | 0.12 | 0.11 | Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.           |
| Portefeuille ou éléments justificatifs | -    | -    | Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.                                          |
| Test d'aptitudes cognitives            | 0.41 | 0.14 | Test standardisé d'aptitudes au raisonnement verbal, numérique ou abstrait.                                                |
| Test sur échantillon de travail        | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| 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                | 12          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| 360 Feedback                    | 9           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Test sur échantillon de travail | 8           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |

| Instrument hrmforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Big Fifty                                    | 5           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                     |
| Test de connaissances (spécifique au client) | 5           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client   |
| Portefeuille                                 | 3           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes                |
| Mental Resilience (4C)                       | 2           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                              |
| Communication Styles                         | 1           | Style de communication privilégié                                         |
| 15PF                                         | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »     |
| Colour Profile (Jung)                        | 1           | Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »             |
| Conflict Styles                              | 1           | Style privilégié en situation de conflit                                  |
| Ability Scan                                 | 1           | Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait |
| Development Review                           | 1           | Entretien de développement structuré                                      |

## 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.

