

Responsable de magasin

FF18 Hôtellerie, commerce de détail et services à la clientèle · ISCO-08 1420 · CBS 0542 Responsables du commerce de détail et de gros · ancienneté lead · Aussi appelé: Responsable de magasin, Directeur général de magasin

Assume l'entière responsabilité des résultats d'un grand magasin ou d'un magasin fonctionnant de manière autonome, définit la politique locale et encadre les responsables de succursale ou de rayon.

Le responsable de magasin dirige un grand magasin ou un magasin fonctionnant de manière autonome, doté de son propre budget, de sa propre politique du personnel et, souvent, de plusieurs chefs de rayon sous ses ordres. Contrairement à un directeur d'agence, qui travaille selon un concept strictement défini, il dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour adapter localement l'assortiment, la politique du personnel et la présentation. Les tests de sélection évaluent bien l'expérience commerciale, mais la capacité à gérer simultanément plusieurs niveaux hiérarchiques tout en rendant compte au siège social reste souvent non évaluée.

Chiffres clés pour ce profil

27 compétences · 11 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Domaines de connaissances professionnelles 22%, Autogestion, dynamisme et résilience 16%, 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 hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Diriger et encadrer les personnes Aptitude (référentiel 50): Direction Éliminatoire	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.
Orientation client Aptitude (référentiel 50): Orientation client Éliminatoire	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback à 360 degrés	Identifie le besoin réel qui se cache derrière la question d'un client, formule une proposition adaptée et vérifie, après mise en œuvre, si celle-ci est efficace.
Gestion de la pression liée à la charge de travail Aptitude (référentiel 50): 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.
Comportement professionnel et image professionnelle Aptitude (référentiel 50): Sensibilité organisationnelle	■■■■■ N4	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.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Discipline et respect des engagements Aptitude (référentiel 50): Discipline	 N4	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.
Savoir improviser tout en respectant les limites Aptitude (référentiel 50): Créativité	 N4	Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.
Force physique et endurance Aptitude (référentiel 50): Énergie	 N4	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail	Déplace des charges lourdes de manière autonome à l'aide d'outils, répartit l'effort sur l'ensemble du service et maintient le rythme convenu.
Maintenir un rythme de travail régulier dans le cadre de tâches répétitives Aptitude (référentiel 50): Discipline	 N4	Big Fifty, Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail	Maintient le rythme tout au long d'un service complet, s'adapte à son propre rythme en s'accordant de brefs moments de récupération, tout en respectant les normes de qualité.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Sensibilisation à la sécurité Aptitude (référentiel 50): 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.
Précision et souci du détail Aptitude (référentiel 50): Précision	 N3	Big Fifty, 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.
Compétences commerciales Aptitude (référentiel 50): Sens des affaires	 N3	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.

2 Profil de compétences complet

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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Diriger et encadrer les personnes Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Budgétisation et maîtrise des coûts Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.	■■■■■ N5	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
G	Orientation client Identifie le besoin réel qui se cache derrière la question d'un client, formule une proposition adaptée et vérifie, après mise en œuvre, si celle-ci est efficace.	■■■■■ N4	5	oui	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Secteur de l'hôtellerie-restauration Répond de manière autonome aux demandes et aux réclamations des clients, les conseille sur l'offre et rétablit la qualité de l'expérience après une erreur.	 N4	5	oui	Observation en situation de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
K	Application des codes de sécurité alimentaire et d'hygiène Évalue de manière autonome les risques liés à la préparation et au stockage, intervient en cas d'écarts et élimine la cause au sein du processus.	 N4	5	oui	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	travail en équipe 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	4	non	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Gestion de la pression liée à la charge de travail Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.	 N4	4	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
G	Comportement professionnel et image professionnelle Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.	 N4	4	non	Observation en situation de travail	360 Feedback, Competency Check
V	Travailler en équipe et selon des horaires irréguliers Organise son travail en fonction des changements d'horaires, attribue les tâches au moment de la journée qui leur convient le mieux et procède à des échanges de manière réfléchie.	 N4	4	non	Entretien structuré	Big Fifty, Entretien structuré

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Recrutement et sélection Définit la politique de sélection de l'organisation, choisit les outils en matière de validité et d'égalité des chances et contrôle la qualité des recrutements.	■■■■■ N5	3	non	Entretien structuré	Entretien structuré, Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Expression orale claire Structure une explication orale improvisée en trois parties : point essentiel, contexte et prochaine étape, et adapte le rythme à l'auditeur.	■■■■■ N4	3	non	Centre d'évaluation	Communication Styles, Competency Check
V	Traitement des réclamations Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.	■■■■■ N4	3	non	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Test sur échantillon de travail
V	désescalade et fixation de limites Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	■■■■■ N4	3	non	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Discipline et respect des engagements Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.	 N4	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
G	Savoir improviser tout en respectant les limites Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Point de vente et gestion des paiements Ferme la caisse de manière autonome, justifie les écarts de caisse et gère les retours et les remises dans les limites de ses compétences.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion de l'atelier et de la présentation Adapte de manière autonome la présentation des produits en fonction des promotions et des chiffres de vente, et répartit les tâches en salle entre les membres de l'équipe au cours de chaque service.	 N4	3	non	Observation en situation de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
A	Force physique et endurance Déplace des charges lourdes de manière autonome à l'aide d'outils, répartit l'effort sur l'ensemble du service et maintient le rythme convenu.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail
G	Maintenir un rythme de travail régulier dans le cadre de tâches répétitives Maintient le rythme tout au long d'un service complet, s'adapte à son propre rythme en s'accordant de brefs moments de récupération, tout en respectant les normes de qualité.	 N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Big Fifty, Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
G	Sensibilisation à la sécurité Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	 N4	3	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
G	Précision et souci du détail Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.	 N3	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 360 Feedback
G	Compétences commerciales Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.	 N3	3	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion des stocks et des pertes Analyse de manière autonome les chiffres relatifs aux pertes par groupe de produits, ajuste les quantités commandées et interpelle ses collègues au sujet du gaspillage.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
K	Maîtrise de l'anglais à un niveau professionnel Anime des réunions en anglais avec les clients, rédige des messages et des rapports clairs d'un niveau B2 et vérifie en cas de doute.	 N3	2	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Conseils sur le poste Convient avec la personne accompagnée des tâches à réaliser de manière autonome, l'observe de manière ciblée et discute ensuite de deux points d'apprentissage concrets.	 N3	2	non	Observation en situation de travail	360 Feedback, Competency Check
V	Utilisation d'appareils et d'applications numériques Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Organisation d'événements et de réceptions Organise de manière autonome un événement en respectant le programme prévu, répartit les tâches et gère les changements de programme sur place.	 N3	1	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check

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
Budgétisation et maîtrise des coûts	N5	N5
Orientation client	N4	N4
Secteur de l'hôtellerie-restauration	N4	N4
Application des codes de sécurité alimentaire et d'hygiène	N4	N4
travail en équipe	N4	N4
Gestion de la pression liée à la charge de travail	N4	N4
Comportement professionnel et image professionnelle	N4	N4
Travailler en équipe et selon des horaires irréguliers	N4	N4
Recrutement et sélection	N5	N5
Expression orale claire	N4	N4
Traitement des réclamations	N4	N4
désescalade et fixation de limites	N4	N4
Discipline et respect des engagements	N4	N4
Savoir improviser tout en respectant les limites	N4	N4
Point de vente et gestion des paiements	N4	N4
Gestion de l'atelier et de la présentation	N4	N4
Force physique et endurance	N4	N4
Maintenir un rythme de travail régulier dans le cadre de tâches répétitives	N4	N4
Sensibilisation à la sécurité	N4	N4
Précision et souci du détail	N3	N3
Compétences commerciales	N3	N3
Gestion des stocks et des pertes	N3	N3

Compétence	senior	lead
Maîtrise de l'anglais à un niveau professionnel	N3	N3
Conseils sur le poste	N3	N3
Utilisation d'appareils et d'applications numériques	N3	N3
Organisation d'événements et de réceptions	N3	N3

4 L'échelle de maîtrise

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

5 Références comportementales par compétence

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

Compétence	N1	N3	N5
Diriger et encadrer les personnes Expliquer clairement aux salariés ce que l'on attend d'eux, leur confier des missions, fixer des limites et intervenir lorsque leur travail ou leur comportement s'écarte de ce qui a été convenu.	Confie à un collègue une mission concrète en précisant le résultat attendu et le délai, puis vérifie si la mission a bien été comprise.	Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit.	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.

Compétence	N1	N3	N5
Budgétisation et maîtrise des coûts Établit un budget pour une tâche, une équipe ou un projet, assure le suivi des dépenses par rapport à ce budget et intervient lorsqu'un dépassement de budget risque de se produire.	Suivi des dépenses dans la synthèse fournie et signalement des écarts par rapport à la limite convenue.	Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.	Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.
Orientation client Agir en fonction des questions et des intérêts du client, respecter les accords conclus et orienter clairement son travail de manière à ce qu'il soit utile à ce client.	Répond aux questions des clients dans les délais convenus et les oriente vers un interlocuteur compétent lorsque la réponse ne relève pas de ses propres attributions.	Identifie le besoin réel qui se cache derrière la question d'un client, formule une proposition adaptée et vérifie, après mise en œuvre, si celle-ci est efficace.	Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.
Secteur de l'hôtellerie-restauration Accueille et sert les clients, identifie leurs souhaits, les conseille sur l'offre et traite les réclamations de manière appropriée sur place.	Accueille les clients conformément à l'esprit de l'établissement, prend la commande et renvoie les questions concernant l'offre à un collègue.	Répond de manière autonome aux demandes et aux réclamations des clients, les conseille sur l'offre et rétablit la qualité de l'expérience après une erreur.	Définit les normes de l'établissement en matière d'accueil, évalue l'expérience client et forme le personnel aux normes de service convenues.
Application des codes de sécurité alimentaire et d'hygiène Applique les règles d'hygiène, de contrôle de la température et de durée de conservation lors de la préparation et du stockage des aliments, et consigne les vérifications effectuées.	Enregistre les températures conformément au code d'hygiène et signale immédiatement tout écart à la personne responsable.	Évalue de manière autonome les risques liés à la préparation et au stockage, intervient en cas d'écarts et élimine la cause au sein du processus.	Élabore le plan d'hygiène de l'organisation, en rend compte lors des inspections et forme le personnel à la méthode de travail.

Compétence	N1	N3	N5
travail en équipe 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.
Gestion de la pression liée à la charge de travail Garde une vue d'ensemble lorsque la charge de travail augmente, détermine les priorités et communique les conséquences aux parties prenantes.	Indique au supérieur hiérarchique que le travail ne correspond pas au temps disponible et accepte le choix qui a été fait.	Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.	Répartit le travail et les capacités entre les services en cas de surcharge structurelle et définit des normes pour une répartition durable de la charge de travail.
Comportement professionnel et image professionnelle 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.
Travailler en équipe et selon des horaires irréguliers Organise son travail en fonction des changements d'horaires et des horaires irréguliers, assure une passation de service complète et coordonne la planification et la disponibilité avec l'équipe.	Travaille conformément au tableau de service, arrive à l'heure et transmet les tâches en suspens à la fin de son service.	Organise son travail en fonction des changements d'horaires, attribue les tâches au moment de la journée qui leur convient le mieux et procède à des échanges de manière réfléchie.	Conçoit des modèles d'effectifs pour l'organisation, évalue la continuité par rapport à la faisabilité et conclut des accords avec l'équipe et les représentants du personnel.

Compétence	N1	N3	N5
Recrutement et sélection Définir précisément les postes à pourvoir, attirer des candidats et effectuer une sélection fondée à l'aide de critères fixes, d'entretiens structurés et d'outils d'évaluation.	Réalise des tâches de recrutement telles que la publication d'une offre d'emploi et la planification d'entretiens conformément à la procédure.	Définit les critères de sélection, mène des entretiens structurés en posant les mêmes questions à chaque candidat et consigne ses évaluations de manière traçable.	Définit la politique de sélection de l'organisation, choisit les outils en matière de validité et d'égalité des chances et contrôle la qualité des recrutements.
Expression orale claire 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.
Traitement des réclamations Recevoir une réclamation, en identifier la cause et trouver une solution qui soit acceptable pour le client et qui empêche que l'erreur ne se reproduise.	Enregistre intégralement une réclamation dans le système, présente des excuses et transmet le dossier conformément à la procédure.	Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.	Traite les dossiers renvoyés à un niveau supérieur présentant un risque juridique ou de publicité et s'appuie sur l'analyse des réclamations pour modifier les processus de manière structurelle.
désescalade et fixation de limites 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.

Compétence	N1	N3	N5
Discipline et respect des engagements Respecte les accords, les procédures et les engagements même en l'absence de supervision, et signale en temps utile lorsqu'un engagement s'avère irréalisable.	Se présente à l'heure convenue avec le travail convenu et signale tout retard à son supérieur hiérarchique.	Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.	Cette norme garantit le respect des accords de travail et s'adresse à toute personne, quel que soit son niveau hiérarchique, qui ne respecte pas cette norme.
Savoir improviser tout en respectant les limites Élabore sur-le-champ une solution viable face à une situation imprévue, tout en respectant les règles en vigueur, les exigences de sécurité et les accords conclus.	Signale immédiatement toute situation imprévue et met en œuvre la solution proposée par son supérieur hiérarchique.	Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés.	Détermine la marge d'improvisation autorisée par l'organisation et recense les limites à ne jamais franchir.
Point de vente et gestion des paiements Traite les paiements à la caisse ou au terminal de paiement, gère correctement les tickets de caisse et les retours, et procède à la clôture de caisse à la fin du service.	Traite les paiements en espèces et par carte conformément aux instructions et signale les écarts de caisse à son supérieur hiérarchique.	Ferme la caisse de manière autonome, justifie les écarts de caisse et gère les retours et les remises dans les limites de ses compétences.	Définit les procédures de caisse et de paiement pour toutes les agences, limite les risques liés aux espèces et vérifie la conformité par des contrôles ponctuels.
Gestion de l'atelier et de la présentation Aménage l'espace de vente conformément aux consignes de présentation, veille à ce que les rayons soient bien approvisionnés et bien rangés, et adapte la mise en rayon en fonction des promotions et de la saison.	Réapprovisionne les rayons conformément au planogramme et veille à ce que la surface de vente reste propre et accessible aux clients.	Adapte de manière autonome la présentation des produits en fonction des promotions et des chiffres de vente, et répartit les tâches en salle entre les membres de l'équipe au cours de chaque service.	Définit la formule de présentation pour les magasins, teste sa mise en œuvre par succursale et l'améliore en s'appuyant sur les données de vente.

Compétence	N1	N3	N5
Force physique et endurance Apporte la force et l'endurance nécessaires pour soulever, porter et déplacer des charges tout au long d'une journée de travail.	Soulevez et transportez des charges légères sur de courtes distances en appliquant la technique prescrite dans le cadre de votre tâche.	Déplace des charges lourdes de manière autonome à l'aide d'outils, répartit l'effort sur l'ensemble du service et maintient le rythme convenu.	Détermine, pour l'ensemble du processus, la répartition des tâches lourdes et les aides standardisées, et justifie ce choix.
Maintenir un rythme de travail régulier dans le cadre de tâches répétitives Maintient un rythme et une qualité constants dans les opérations récurrentes tout au long du service et répartit l'effort sur la durée disponible.	Exécute la série d'opérations qui lui est assignée au rythme indiqué et signale tout retard accumulé.	Maintient le rythme tout au long d'un service complet, s'adapte à son propre rythme en s'accordant de brefs moments de récupération, tout en respectant les normes de qualité.	Définit des normes de rythme de travail réalisables pour l'équipe et organise le travail de manière à maintenir un niveau de qualité élevé malgré un volume de production important.
Sensibilisation à la sécurité Il reste constamment vigilant face aux situations et aux comportements dangereux au travail, en fait part à ses collègues et opte pour la méthode de travail la plus sûre, même sous la pression du temps.	Respecte les règles de sécurité sur le lieu de travail et vérifie auprès de ses supérieurs en cas de doute concernant une opération.	Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.	Définit la norme de sécurité de l'organisation, permet d'aborder la question de la sécurité à tous les niveaux et oriente les comportements et la culture d'entreprise.
Précision et souci du détail Travaille avec rigueur, vérifie son travail pour détecter d'éventuelles erreurs et respecte les accords concernant l'exhaustivité et l'exactitude des données.	Vérifie son propre travail à l'aide d'une liste de contrôle et corrige les erreurs détectées avant de transmettre le travail.	Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.	Définit les normes en matière d'exhaustivité et d'exactitude, fait vérifier des échantillons et interpelle les équipes en cas de négligence dans la structure.

Compétence	N1	N3	N5
Compétences commerciales Identifie les opportunités de chiffre d'affaires et de marge lors des contacts avec les clients et sur le marché, et les concrétise par des offres et des accords.	Signale au responsable de compte les souhaits des clients susceptibles de déboucher sur une mission supplémentaire.	Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.	Définit la stratégie commerciale de l'organisation, choisit les marchés à desservir et rend compte de ces choix au conseil d'administration.
Gestion des stocks et des pertes Passe les commandes et tient l'inventaire dans un magasin ou une cuisine, limite les pertes et les casse, et explique les écarts entre les stocks prévus et les stocks réels.	Enregistre les produits mis hors bilan conformément à la procédure et signale les pertes importantes à son supérieur hiérarchique.	Analyse de manière autonome les chiffres relatifs aux pertes par groupe de produits, ajuste les quantités commandées et interpelle ses collègues au sujet du gaspillage.	Définit des normes de perte et des directives de commande pour toutes les succursales et oriente vers une réduction mesurable du gaspillage.
Maîtrise de l'anglais à un niveau professionnel Maîtrise de l'anglais à l'oral et à l'écrit dans des situations professionnelles, à un niveau du Cadre européen commun de référence pour les langues requis par le poste.	Échange des messages courts et suit des conversations simples en anglais de niveau A2 à B1 à l'aide d'un dictionnaire.	Anime des réunions en anglais avec les clients, rédige des messages et des rapports clairs d'un niveau B2 et vérifie en cas de doute.	Négocie et rédige des textes en anglais à un niveau C1 à C2 et vérifie le ton et le sens des traductions réalisées par d'autres personnes.
Conseils sur le poste Accompagne un collègue ou un stagiaire dans le cadre de son travail quotidien, lui fournit des retours ciblés sur ce qui a été observé et l'aide à acquérir son autonomie progressivement.	Travaille en collaboration avec un nouveau collègue, signale les écarts par rapport aux procédures et rend compte des progrès réalisés au formateur du cabinet.	Convient avec la personne accompagnée des tâches à réaliser de manière autonome, l'observe de manière ciblée et discute ensuite de deux points d'apprentissage concrets.	Mets en place un accompagnement en milieu de travail au sein de l'organisation, forme les accompagnateurs et veille à la qualité de leur accompagnement.

Compétence	N1	N3	N5
Utilisation d'appareils et d'applications numériques 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.
Organisation d'événements et de réceptions Prépare la salle, le menu et la répartition du personnel pour un événement de groupe, supervise le déroulement de l'événement et adapte le programme au fur et à mesure de la journée.	Aménage la salle conformément au déroulement prévu et signale à l'animateur tout écart concernant le nombre de participants ou les demandes particulières.	Organise de manière autonome un événement en respectant le programme prévu, répartit les tâches et gère les changements de programme sur place.	Élabore le concept de banquet et les normes relatives au déroulement des opérations, et veille à la rentabilité et à l'expérience client lors d'événements de grande envergure.

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.
Feedback à 360 degrés	-	-	Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.
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.
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.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	13	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Test sur échantillon de travail	12	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Big Fifty	11	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
360 Feedback	9	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Test de connaissances (spécifique au client)	7	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Entretien structuré	2	Entretien comportemental à structure fixe
Conflict Styles	2	Style privilégié en situation de conflit
Pulse Survey	1	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation
Communication Styles	1	Style de communication privilégié
Mental Resilience (4C)	1	La résilience mentale selon le modèle des 4C
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »

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.