

# Coordinateur de l'accompagnement des étudiants

FF12 Éducation et formation · ISCO-08 2359 · CBS 0115 Conseillers pédagogiques, spécialistes de l'éducation et autres formateurs · ancienneté senior · Aussi appelé: Coordinateur de l'accompagnement pastoral, Coordinateur du soutien aux étudiants

Coordonne la prise en charge des élèves présentant des besoins d'accompagnement plus complexes au sein de l'enseignement secondaire et assure la liaison avec les prestataires de soins externes.

Le coordinateur de la prise en charge des élèves met en place et gère la structure de prise en charge de l'établissement scolaire et fait office de point de contact pour les tuteurs, les parents et les prestataires de soins externes. Contrairement au SENCO dans l'enseignement primaire, les dossiers sont souvent plus complexes et nécessitent une collaboration avec les services d'aide à la jeunesse. La sélection évalue souvent la connaissance des structures d'accompagnement, tandis que la capacité à assurer la liaison entre l'établissement, les parents et les prestataires externes sans que le dossier ne stagne est rarement évaluée.

## Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 4 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité:  
Domaines de connaissances professionnelles 29%, Communication et influence 18%,  
Collaboration et efficacité interpersonnelle 17%

## 1 Aptitudes à mesurer

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

| Aptitudes à mesurer                                                                                                          | Niveau cible                                                                           | Instrument hrnforce                            | Méthode de mesure                   | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress                                    |  N5   | 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                                          |  N4   | 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>                                                                                                   |  N4   | 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 |  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.                                      |

## 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 hrnforce                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 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            |
| V | <b>Pratiques pédagogiques</b><br>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.                                       | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Observation en situation de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| 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 hrnforce                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <b>Gestion des parties prenantes</b><br>Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation. |  N5   | 4     | oui          | Centre d'évaluation           | Competency Check, 360 Feedback                     |
| G | <b>Résistance au stress</b><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)            |
| 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) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                   | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire   | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| V | Évaluation et notation<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     | <div>oui</div> | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | Communication avec les parents et les tuteurs<br>Mène de manière autonome une conversation avec les parents au sujet de résultats décevants, expose les faits et parvient à des accords communs.                                             |  N4   | 4     | non            | Observation en situation de travail    | Test sur échantillon de travail, Competency Check          |
| A | Raisonnement verbal<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                                               |
| V | Esprit critique et évaluation des sources<br>Détection des 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          |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                   | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrnforce                               |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| 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         |
| V | représentation des intérêts<br>Défend une position auprès des décideurs, l'étaye par des faits et des arguments pertinents, et négocie un résultat réalisable.                                                               |  N4 | 3     | non          | Centre d'évaluation             | Communication Styles, Competency Check            |

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

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                               | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrnforce                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| K | <p>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</p> <p>Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.</p> |  N4   | 3     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| 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>                         |  N4   | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Competency Check                                                |
| V | <p>Orientation scolaire</p> <p>Analyse de manière autonome les causes des résultats insuffisants, élabore un plan avec l'élève et implique les parents ainsi que l'équipe d'accompagnement.</p>                                                                          |  N4 | 3     | non          | Observation en situation de travail    | Competency Check, Development Review                                          |
| 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>                                                                             |  N4 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail        | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                         | Niveau cible                                                                         | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument<br>hrmforce                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| 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>                                                      |  N3 | 2     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)  |
| T | <p>Utilisation de plateformes collaboratives</p> <p>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.</p> |  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                                                 | medior | senior |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Expression orale claire                                    | N4     | N5     |
| Pratiques pédagogiques                                     | N4     | N5     |
| Pratique pédagogique                                       | N4     | N5     |
| Gestion des parties prenantes                              | N4     | N5     |
| Résistance au stress                                       | N4     | N5     |
| sensibilité interpersonnelle                               | N3     | N4     |
| désescalade et fixation de limites                         | N3     | N4     |
| Évaluation et notation                                     | N3     | N4     |
| Communication avec les parents et les tuteurs              | N4     | N4     |
| Raisonnement verbal                                        | N3     | N4     |
| Esprit critique et évaluation des sources                  | N3     | N4     |
| Présentation                                               | N3     | N4     |
| Expression écrite                                          | N3     | N4     |
| travail en équipe                                          | N3     | N4     |
| représentation des intérêts                                | N3     | N4     |
| Planification et organisation                              | N3     | N4     |
| Comportement professionnel et image professionnelle        | N3     | N4     |
| Réflexion sur sa propre pratique                           | N3     | N4     |
| Actualités professionnelles et littérature spécialisée     | N3     | N4     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique | N3     | N4     |
| Conception pédagogique et programmes de formation          | N3     | N4     |
| Orientation scolaire                                       | N3     | N4     |
| Utilisation d'appareils et d'applications numériques       | N3     | N4     |

| Compétence                                | medior | senior |
|-------------------------------------------|--------|--------|
| Connaissances en matière d'IA             | N2     | N3     |
| Utilisation de plateformes collaboratives | N2     | N3     |

## 4 L'échelle de maîtrise

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

## 5 Références comportementales par compétence

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

| Compétence                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                     | N3                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expression 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>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>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>Gestion des parties prenantes</b><br>Identifier les personnes intéressées par une initiative et entretenir le contact avec elles afin que les décisions continuent de bénéficier de leur soutien.                                    | Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.                                | Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.                                                              | Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation. |
| <b>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.  |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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.                                         |
| <b>Communication avec les parents et les tuteurs</b><br>Informe les parents et les tuteurs du développement et du comportement d'un élève, mène des entretiens en cas de préoccupations et conclut des accords avec eux.        | Informe les parents sur les aspects pratiques, conformément à ce qui a été convenu, et transmet les questions de fond au mentor.   | Mène de manière autonome une conversation avec les parents au sujet de résultats décevants, expose les faits et parvient à des accords communs.                                                                    | Définit la politique de communication avec les parents, joue le rôle de médiateur en cas de réclamations et forme ses collègues à la gestion des entretiens difficiles avec les parents.    |

| 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.                                                          | Détection des sophismes et des 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>représentation des intérêts</b><br>Défendre les intérêts d'un groupe, d'un client ou d'une organisation auprès d'autres personnes en leur nom et obtenir un soutien ou une décision en leur faveur.                                                                                     | Transmet une question posée par un collègue ou un client à la personne compétente et lui communique la réponse.                                                             | Défend une position auprès des décideurs, l'étaye par des faits et des arguments pertinents, et négocie un résultat réalisable.                                                 | Représente les intérêts de l'organisation auprès des pouvoirs publics ou des organismes sectoriels et influence ainsi la réglementation ou les accords sectoriels.        |
| <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.                                                             |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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. |
| <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>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</b><br>Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise. | Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données. | Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées. | Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle.                                      |
| <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.                                       |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientation scolaire</b><br>Accompagne les élèves présentant des difficultés d'apprentissage, les aide dans leurs choix d'études et répond à leurs questions d'ordre personnel, les oriente si nécessaire et assure le suivi de leurs progrès dans leur dossier.  | Mène un entretien d'orientation sous supervision à l'aide du formulaire type et consigne les accords conclus dans le dossier de l'élève.          | Analyse de manière autonome les causes des résultats insuffisants, élabore un plan avec l'élève et implique les parents ainsi que l'équipe d'accompagnement.               | Développe la structure d'orientation de l'établissement, élabore des protocoles d'orientation et accompagne les tuteurs dans leur rôle.                         |
| <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.          |
| <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.               |
| 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.          |
| Test de connaissances                  | 0.40 | 0.13 | Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client. |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|---------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                | 14          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Test sur échantillon de travail | 8           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| 360 Feedback                    | 8           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |

| Instrument hrmforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                         |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Test de connaissances (spécifique au client) | 5           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client   |
| Big Fifty                                    | 4           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                     |
| Portefeuille                                 | 3           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes                |
| Communication Styles                         | 2           | Style de communication privilégié                                         |
| Mental Resilience (4C)                       | 2           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                              |
| Development Review                           | 2           | Entretien de développement structuré                                      |
| 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 |

## 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.

