

Contrôleur

FF05 Finance, contrôle et administration · ISCO-08 2411 · CBS 0412 Spécialistes financiers et économistes · ancienneté medior · Aussi appelé: Contrôleur financier, Comptable de gestion

Transforme les données financières en rapports périodiques, budgets et analyses, et conseille la direction sur les coûts, les marges et les mesures correctives.

Le contrôleur de gestion fait le lien entre la comptabilité et la direction ; il est responsable du rapport mensuel, du budget et de l'analyse des écarts. Contrairement au comptable, ce poste ne consiste pas à enregistrer des données, mais à expliquer et à conseiller, ce qui exige un ensemble de compétences différent. La sélection échoue souvent parce qu'on évalue les connaissances techniques en comptabilité, alors que le poste repose sur des compétences en conseil et la volonté de prendre position face à un responsable qui refuse d'ajuster les chiffres.

Chiffres clés pour ce profil

27 compétences · 6 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Capacités cognitives et résolution de problèmes 21%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 19%, Domaines de connaissances professionnelles 19%

1 Aptitudes à mesurer

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

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrmforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Précision et souci du détail Aptitude (référentiel 50): Précision	 N4	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.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Raisonnement numérique	 N4	Ability Scan	Test d'aptitudes cognitives	Combine deux sources de données, calcule l'évolution dans le temps et explique quelle étape de calcul conduit à quel résultat.
assertivité Aptitude (référentiel 50): Affirmation de soi	 N4	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.
intégrité et fiabilité Aptitude (référentiel 50): Intégrité	 N4	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré	Questionnaire de personnalité	Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.
Discipline et respect des engagements Aptitude (référentiel 50): Discipline	 N3	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.
Gestion de la pression liée à la charge de travail Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	 N3	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.

2 Profil de compétences complet

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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Interprétation quantitative Transforme les chiffres mensuels en trois conclusions concrètes, identifie l'incertitude de mesure et signale lorsque les chiffres sont trop faibles.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Ability Scan, Test sur échantillon de travail
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.	 N4	5	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 360 Feedback
V	Budgétisation et maîtrise des coûts Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrnforce
V	Administration financière Réalise de manière autonome la clôture administrative mensuelle, explique les différences entre le grand livre auxiliaire et le grand livre général et corrige les écritures erronées.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion Analyse de manière autonome les écarts budgétaires, en identifie les causes opérationnelles et conseille le responsable sur les ajustements à apporter.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
A	Raisonnement numérique Combine deux sources de données, calcule l'évolution dans le temps et explique quelle étape de calcul conduit à quel résultat.	 N4	4	non	Test d'aptitudes cognitives	Ability Scan
V	Compétence en matière de conseil Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.	 N4	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	assertivité Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.		4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
G	intégrité et fiabilité Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.		4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré
T	Tableurs et feuilles de calcul Crée une feuille de calcul comportant des formules liées et des tableaux croisés dynamiques, vérifie qu'elle ne contient pas d'erreurs et explique la logique de calcul à ses collègues.		4	oui	Test sur échantillon de travail	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
V	Création de rapports et de tableaux de bord Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.		4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
K	Lecture et interprétation des rapports financiers Compare les rapports sur plusieurs périodes, calcule des ratios et identifie les éléments à l'origine de l'écart.	 N4	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Rapports d'activité Élabore un rapport allant de la question à la conclusion, distingue les faits des interprétations et formule des recommandations en désignant un responsable.	 N3	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Établissement des comptes annuels Établit de manière autonome les comptes annuels d'une entité de taille moyenne et justifie ses choix d'évaluation auprès de l'auditeur.	 N3	4	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Portefeuille
V	Analyse des problèmes Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.	 N3	3	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Ability Scan
V	Méthode de travail Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.	 N3	3	non	Observation en situation de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion des risques Établit une liste des risques indiquant la probabilité, l'impact et les mesures à prendre pour chaque risque, et l'examine périodiquement avec les personnes concernées.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check
V	Responsabilité budgétaire et financière Établit le budget de l'équipe, explique les écarts mensuels à l'aide de chiffres et procède aux ajustements nécessaires afin de respecter le budget annuel.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail
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.	 N3	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Analyse des données Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Ability Scan, Test sur échantillon de travail

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Analyse de rentabilité et analyse d'investissement Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Facturation et comptes clients Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
K	Mise en pratique des connaissances fiscales de base Prépare la déclaration périodique de TVA, vérifie le rapprochement avec le grand livre et corrige les écritures erronées.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Audit et contrôle interne Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.	 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
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.	 N3	2	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Automatisation des processus Exécute un processus d'automatisation existant et signale tout écart entre le résultat obtenu et celui escompté.	 N2	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
K	Trésorerie et gestion du fonds de roulement Prépare le tableau de bord quotidien de la liquidité sous supervision et signale les paiements qui dépassent la marge de manœuvre disponible.	 N2	1	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

3 Niveaux par ancienneté

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

Compétence	medior	senior
Interprétation quantitative	N4	N5
Précision et souci du détail	N4	N5
Budgétisation et maîtrise des coûts	N4	N4
Administration financière	N4	N5
Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion	N4	N4
Raisonnement numérique	N4	N5
Compétence en matière de conseil	N4	N4
assertivité	N4	N5
intégrité et fiabilité	N4	N5
Tableurs et feuilles de calcul	N4	N5
Création de rapports et de tableaux de bord	N4	N4
Lecture et interprétation des rapports financiers	N4	N5
Rapports d'activité	N3	N4
Établissement des comptes annuels	N3	N4
Analyse des problèmes	N3	N4
Méthode de travail	N3	N4
Gestion des risques	N3	N4
Responsabilité budgétaire et financière	N3	N4
Discipline et respect des engagements	N3	N4
Analyse des données	N3	N4
Analyse de rentabilité et analyse d'investissement	N3	N4
Facturation et comptes clients	N3	N4
Mise en pratique des connaissances fiscales de base	N3	N4

Compétence	medior	senior
Audit et contrôle interne	N3	N4
Gestion de la pression liée à la charge de travail	N3	N4
Automatisation des processus	N2	N3
Trésorerie et gestion du fonds de roulement	N2	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
Interprétation quantitative Explique ce que les chiffres, les graphiques et les indicateurs clés signifient pour la question posée et précise ce qu'ils ne montrent pas.	Il lit un rapport standard et identifie les valeurs qui se situent au-dessus ou en dessous de la norme convenue.	Transforme les chiffres mensuels en trois conclusions concrètes, identifie l'incertitude de mesure et signale lorsque les chiffres sont trop faibles.	Détermine les indicateurs clés qui orientent l'organisation, met en évidence les écueils liés à la mesure et corrige toute utilisation inappropriée des chiffres.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.
Administration financière Traite les écritures d'achats, de ventes et bancaires dans le système comptable, effectue le rapprochement des comptes du grand livre et assure une gestion vérifiable.	Comptabilise les factures d'achat sur le compte général approprié sous supervision et transmet les éléments peu clairs au comptable.	Réalise de manière autonome la clôture administrative mensuelle, explique les différences entre le grand livre auxiliaire et le grand livre général et corrige les écritures erronées.	Conçoit la structure administrative et le plan comptable, et définit les directives relatives au traitement et au contrôle.
Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion Établit les budgets, les prévisions et les rapports, analyse les écarts entre les prévisions et les résultats réels et les explique à la direction.	Remplit le rapport avec les chiffres issus du système, sous la supervision d'un responsable, et vérifie que les totaux concordent.	Analyse de manière autonome les écarts budgétaires, en identifie les causes opérationnelles et conseille le responsable sur les ajustements à apporter.	Détermine les informations de pilotage de l'organisation, élabore la boîte à outils de planification et de contrôle et évalue la pertinence des propositions d'investissement.

Compétence	N1	N3	N5
Raisonnement numérique Sait travailler avec des chiffres, des ratios et des tableaux, et en tire des conclusions concernant les quantités, les tendances et les relations au sein de données chiffrées.	Sait lire un tableau simple, identifier la valeur la plus élevée et la plus basse, et calculer un pourcentage à l'aide d'une calculatrice.	Combine deux sources de données, calcule l'évolution dans le temps et explique quelle étape de calcul conduit à quel résultat.	Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre.
Compétence en matière de conseil Affiner la question posée par un client et formuler une recommandation bien fondée de manière à ce que le destinataire l'adopte et la mette en œuvre.	Fournit les informations demandées et explique une recommandation standard en suivant la structure fixe utilisée par l'équipe.	Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.	Conseille le conseil d'administration sur les questions de conflits d'intérêts, remet en question les idées reçues et veille à la qualité des conseils au sein de l'organisation.
assertivité Exprimer clairement son opinion, son souhait ou ses limites en présence d'autrui, sans passer outre l'avis de l'autre partie et sans éluder la question.	Indique, lors d'une conversation avec une personne, ce dont il a besoin pour mener à bien son travail.	Exprime une opinion divergente lors d'une réunion d'équipe, l'étaye et défend son point de vue lorsque d'autres soulèvent des objections.	Exprime une position impopulaire lors de réunions de cadres supérieurs, l'étaye par des faits et reste ouvert aux contre-arguments des personnes présentes.
intégrité et fiabilité Agir conformément aux normes et accords applicables, même en l'absence de supervision, et faire preuve de transparence quant à ses propres intérêts, ses erreurs et les cas douteux.	Respecte les accords et les règles de conduite établis et signale ses propres erreurs à son responsable.	Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.	Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.

Compétence	N1	N3	N5
Tableurs et feuilles de calcul Crée des feuilles de calcul comportant des formules, des références et des tableaux croisés dynamiques, vérifie les résultats et présente les chiffres de manière claire sous forme de tableaux et de graphiques.	Saisit des données dans une feuille de calcul existante et utilise des formules simples telles que la somme et la moyenne, conformément aux instructions.	Crée une feuille de calcul comportant des formules liées et des tableaux croisés dynamiques, vérifie qu'elle ne contient pas d'erreurs et explique la logique de calcul à ses collègues.	Définit les normes relatives aux modèles de calcul au sein de l'organisation et évalue si ces modèles sont suffisamment fiables pour la prise de décision.
Création de rapports et de tableaux de bord Crée des rapports et des tableaux de bord récurrents présentant les indicateurs pertinents pour un public ciblé, et veille à ce que leurs définitions soient tenues à jour.	Remplit un tableau de bord ou un modèle de rapport existant avec des chiffres actualisés et vérifie qu'il ne comporte pas d'erreurs d'affichage.	Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.	Permet de déterminer quelles informations de gestion l'organisation utilise et garantit l'uniformité des définitions dans l'ensemble des rapports.
Lecture et interprétation des rapports financiers Analyse le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, et en déduit la situation financière d'une organisation ou d'une unité.	Identifie les postes relatifs aux recettes, aux coûts et aux résultats dans un rapport périodique et indique la période concernée.	Compare les rapports sur plusieurs périodes, calcule des ratios et identifie les éléments à l'origine de l'écart.	Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.
Rapports d'activité Rassembler les conclusions, les chiffres et les recommandations dans un rapport qui amène le lecteur à prendre une décision ou à passer à l'étape suivante dès la première lecture.	Remplit un modèle de rapport existant avec les chiffres corrects et décrit, section par section, ce qui a été réalisé.	Élabore un rapport allant de la question à la conclusion, distingue les faits des interprétations et formule des recommandations en désignant un responsable.	Définit la hiérarchie au sein de l'ensemble de l'organisation, évalue la qualité des informations de pilotage et rend compte des résultats au conseil d'administration et à l'autorité de régulation.

Compétence	N1	N3	N5
Établissement des comptes annuels Établit les comptes annuels, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, conformément aux règles comptables, et justifie les évaluations et les provisions.	Rassemble les pièces justificatives relatives aux postes du bilan conformément aux instructions et traite les écritures de correction fournies.	Établit de manière autonome les comptes annuels d'une entité de taille moyenne et justifie ses choix d'évaluation auprès de l'auditeur.	Définit la politique de reporting de l'organisation, statue sur des questions complexes d'évaluation et en assure la défense auprès des autorités de régulation.
Analyse des problèmes Décompose un problème en plusieurs éléments, distingue les causes des effets et précise les informations nécessaires pour aller de l'avant.	Indique précisément ce qui ne fonctionne pas en cas de dysfonctionnement et quelles données manquent, et en informe le supérieur hiérarchique.	Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.	Identifie les causes profondes de problèmes organisationnels persistants et définit la méthode d'analyse que les autres équipes utiliseront.
Méthode de travail Suivre une méthode fixe et traçable pour les tâches, comprenant des étapes, une documentation et des contrôles, afin que d'autres puissent reproduire le travail.	Exécute les étapes d'une procédure prescrite dans le bon ordre et consigne le résultat.	Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.	Rédige les méthodes de travail pour le domaine concerné, les fait tester sur le terrain et les révisé à intervalles réguliers.
Gestion des risques Identifier les risques liés au travail, aux projets ou aux politiques, évaluer leur probabilité et leur impact, choisir des mesures de contrôle et vérifier périodiquement si ces mesures sont efficaces.	Signale les situations dangereuses ou à risque dans le cadre de son propre travail en suivant la procédure de signalement convenue.	Établit une liste des risques indiquant la probabilité, l'impact et les mesures à prendre pour chaque risque, et l'examine périodiquement avec les personnes concernées.	Élabore le cadre de gestion des risques de l'organisation, définit l'appétit pour le risque en collaboration avec l'équipe de direction et en rend compte à l'organe de surveillance.

Compétence	N1	N3	N5
Responsabilité budgétaire et financière Établir un budget, suivre les dépenses par rapport au prévisionnel, expliquer les écarts et justifier les choix financiers auprès d'un commanditaire, d'une équipe de direction ou d'un contrôleur de gestion.	Assure le suivi des dépenses dans le cadre d'un budget donné et transmet les justificatifs et les justificatifs de dépenses conformément à la procédure.	Établit le budget de l'équipe, explique les écarts mensuels à l'aide de chiffres et procède aux ajustements nécessaires afin de respecter le budget annuel.	Établit le budget pluriannuel de l'organisation, évalue les propositions d'investissement et rend compte dans les comptes annuels ainsi qu'aux supérieurs hiérarchiques.
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.
Analyse des données Prépare et analyse des ensembles de données afin d'identifier des tendances, des relations et des valeurs aberrantes, puis relie les résultats à la question initiale.	Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.	Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.	Définit les normes d'analyse de l'organisation, examine les analyses réalisées par d'autres et met en place de nouvelles méthodes d'analyse au sein de la profession.
Analyse de rentabilité et analyse d'investissement Étaye une proposition en présentant les coûts, les avantages, les hypothèses et les risques, et calcule la durée d'amortissement et le taux de rendement à l'intention des décideurs.	Remplit un modèle standard d'analyse de rentabilité en y insérant les chiffres et les noms fournis, les données manquantes restant à compléter.	Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.	Définit les règles de calcul et les valeurs seuils pour les investissements et pondère l'ensemble du portefeuille d'investissements de l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
Facturation et comptes clients Crée et envoie les factures, assure le suivi des créances impayées et prend les mesures nécessaires en cas de retard de paiement, jusqu'au transfert du dossier à un service de recouvrement.	Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi.	Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur.	Définit la politique de l'organisation en matière de crédit et de relance et décide des radiations de créances et des mesures juridiques à prendre.
Mise en pratique des connaissances fiscales de base Connaît les principales règles relatives à la taxe sur la valeur ajoutée, aux charges sociales et à l'impôt sur les sociétés, et les applique aux factures, aux déclarations fiscales et aux questions fiscales simples.	Applique le taux de TVA correct sur une facture et transmet les questions relatives aux cas particuliers au service financier.	Prépare la déclaration périodique de TVA, vérifie le rapprochement avec le grand livre et corrige les écritures erronées.	Définit la stratégie fiscale de l'organisation, consulte l'administration fiscale et conseille le conseil d'administration sur les risques fiscaux.
Audit et contrôle interne Vérifie la conformité des processus et des dossiers aux règles et aux contrôles internes, recueille des éléments de preuve et rend compte des conclusions accompagnées de recommandations.	Effectue des étapes de contrôle sous supervision, conformément au programme d'audit, et consigne les éléments constatés de manière structurée.	Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.	Définit le plan d'audit annuel et les normes de contrôle de l'organisation et rend compte des résultats au conseil d'administration ou au conseil.
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.

Compétence	N1	N3	N5
Automatisation des processus Analyse un processus de travail récurrent, met en place ou fait mettre en place l'automatisation de ses étapes et vérifie que le résultat reste fiable.	Exécute un processus d'automatisation existant et signale tout écart entre le résultat obtenu et celui escompté.	Décrit un processus par étapes, automatise les étapes répétitives et intègre des contrôles des erreurs et des exceptions.	Définit la stratégie d'automatisation de l'organisation et détermine quels processus doivent être automatisés et lesquels ne le doivent pas.
Trésorerie et gestion du fonds de roulement Gère la trésorerie, le financement et les paiements, supervise les créances, les dettes et les stocks, et limite les risques liés aux taux d'intérêt et aux devises.	Prépare le tableau de bord quotidien de la liquidité sous supervision et signale les paiements qui dépassent la marge de manœuvre disponible.	Établit de manière autonome des prévisions de trésorerie, gère les conditions de paiement et signale les besoins de financement en temps utile.	Définit la politique de trésorerie de l'organisation, choisit la structure de financement et couvre les risques de taux d'intérêt et de change à l'aide d'instruments justifiés.

6 Méthodes d'évaluation et validité

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

Méthode de mesure	rho	SD	De quoi s'agit-il ?
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.
Test d'aptitudes cognitives	0.41	0.14	Test standardisé d'aptitudes au raisonnement verbal, numérique ou abstrait.
Centre d'évaluation	0.29	0.09	Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.
Observation en situation de travail	-	-	Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Test sur échantillon de travail	14	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	13	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Competency Check	6	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Ability Scan	4	Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait
Big Fifty	4	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
360 Feedback	4	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Portefeuille	3	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes
Entretien structuré	2	Entretien comportemental à structure fixe
Colour Profile (Jung)	1	Quatre types de couleurs, associés aux facteurs « Big Fifty »
Big Fifty (échelle d'intégrité)	1	
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
Pulse Survey	1	Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation

8 Comment utiliser ce profil

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

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.