

# Formateur

FF12 Éducation et formation · ISCO-08 2359 · CBS 0112 Enseignants de matières professionnelles dans l'enseignement secondaire · ancienneté medior · Aussi appelé: Formateur, Formateur en compétences

Enseigne à des groupes une compétence pratique bien définie selon un format fixe, en recourant à la répétition, à la démonstration et à la correction immédiate.

Le formateur enseigne des compétences pratiques au cours de sessions courtes et reproductibles, souvent en dehors d'un programme de formation plus large.

Contrairement à un enseignant, ce rôle n'implique aucune responsabilité quant à la mise en place d'un parcours d'apprentissage sur une période prolongée. La sélection évalue souvent les compétences professionnelles, tandis que la capacité à répéter un exercice fixe avec la même énergie et dans le respect des règles de sécurité pour des groupes changeants est souvent négligée.

## Chiffres clés pour ce profil

24 compétences · 6 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité:  
Domaines de connaissances professionnelles 25%, Communication et influence 14%,  
Collaboration et efficacité interpersonnelle 14%

## 1 Aptitudes à mesurer

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

| Aptitudes à mesurer                                                                                                          | Niveau cible                                                                        | Instrument hrnforce                            | Méthode de mesure                   | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress                                    |    | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)        | Questionnaire de personnalité       | 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. |
| <b>Sensibilisation à la sécurité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Discipline<br><div>Éliminatoire</div>               |    | Big Fifty, Competency Check                    | Situational Judgement Test          | Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.                                                                                         |
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité                                          |    | 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>                                                                                                   |  | 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 |  | 360 Feedback, Competency Check                 | Observation en situation de travail | Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.                                                                 |

| Aptitudes à mesurer                                                                                    | Niveau cible                                                                                | Instrument hrnforce            | Méthode de mesure          | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Savoir improviser tout en respectant les limites</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Créativité |  <b>N3</b> | Competency Check, 360 Feedback | Situational Judgement Test | Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés. |

## 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 | Expression orale claire<br>Structure une explication orale improvisée en trois parties : point essentiel, contexte et prochaine étape, et adapte le rythme à l'auditeur.                                       |  N4   | 5     | <div>oui</div> | Centre d'évaluation                 | Communication Styles, Competency Check            |
| V | Pratiques pédagogiques<br>Adapte de manière autonome les formats à un groupe aux capacités hétérogènes et ajuste ses explications en fonction des réactions de la classe.                                      |  N4   | 5     | <div>oui</div> | Observation en situation de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | Pratique pédagogique<br>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. |  N4 | 5     | <div>oui</div> | Observation en situation de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                  | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                            |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| G | <b>Résistance au stress</b><br>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. |  N4   | 4     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)        |
| V | <b>Enseigner et expliquer</b><br>Construit une explication étape par étape, s'appuie sur des exemples tirés du travail de l'autre et fait valider la tâche en tant que vérification.                                                                        |  N4   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, 360 Feedback  |
| G | <b>Sensibilisation à la sécurité</b><br>Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.                                                                                |  N4 | 4     | oui          | Situational Judgement Test      | Big Fifty, Competency Check                    |
| 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.                                                                         |  N3 | 4     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                              | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire   | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| V | <p>désescalade et fixation de limites</p> <p>Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.</p>                                                  |  N3   | 4     | non            | Situational Judgement Test             | Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)         |
| V | <p>Évaluation et notation</p> <p>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.</p> |  N3   | 4     | <div>oui</div> | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client) |
| A | <p>Raisonnement verbal</p> <p>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.</p>                                   |  N3 | 3     | non            | Test d'aptitudes cognitives            | Ability Scan                                               |
| V | <p>Esprit critique et évaluation des sources</p> <p>Détecte les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.</p>                                                                     |  N3 | 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.                                         |  N3   | 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. |  N3   | 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.                         |  N3 | 3     | non          | Feedback à 360 degrés           | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check                       |
| V | Planification et organisation<br>Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.                                                              |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                             | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 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>         |  N3   | 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>                          |  N3   | 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> |  N3 | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client) |
| 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>                                        |  N3 | 3     | non          | Observation en situation de travail    | Competency Check, Development Review                       |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                      | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                   | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                |  N3   | 3     | non          | Observation en situation de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check                             |
| G | Savoir improviser tout en respectant les limites<br>Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés. |  N3   | 2     | non          | Situational Judgement Test          | Competency Check, 360 Feedback                                                |
| V | Utilisation d'appareils et d'applications numériques<br>Choisit l'appareil et l'application adaptés à chaque tâche et résout les problèmes courants sans l'aide de ses collègues.                                               |  N3 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail     | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| K | Connaissances en matière d'IA<br>Explique avec vos propres mots qu'un modèle linguistique établit des prédictions à partir de schémas et peut donc produire des résultats erronés.                                              |  N2 | 2     | non          | Test de connaissances               | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                     | Niveau cible                                                                         | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument<br>hrmforce                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| T | Utilisation de plateformes collaboratives<br>Partage des fichiers et des messages dans le canal désigné et respecte les consignes relatives aux autorisations et aux emplacements de stockage. |  N2 | 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                                             | junior | medior | senior |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Expression orale claire                                | N3     | N4     | N5     |
| Pratiques pédagogiques                                 | N3     | N4     | N5     |
| Pratique pédagogique                                   | N3     | N4     | N5     |
| Résistance au stress                                   | N3     | N4     | N5     |
| Enseigner et expliquer                                 | N3     | N4     | N5     |
| Sensibilisation à la sécurité                          | N3     | N4     | N5     |
| sensibilité interpersonnelle                           | N2     | N3     | N4     |
| désescalade et fixation de limites                     | N2     | N3     | N4     |
| Évaluation et notation                                 | N2     | N3     | N4     |
| Raisonnement verbal                                    | N2     | N3     | N4     |
| Esprit critique et évaluation des sources              | N2     | N3     | N4     |
| Présentation                                           | N2     | N3     | N4     |
| Expression écrite                                      | N2     | N3     | N4     |
| travail en équipe                                      | N2     | N3     | N4     |
| Planification et organisation                          | N2     | N3     | N4     |
| Comportement professionnel et image professionnelle    | N2     | N3     | N4     |
| Réflexion sur sa propre pratique                       | N2     | N3     | N4     |
| Actualités professionnelles et littérature spécialisée | N2     | N3     | N4     |
| Orientation scolaire                                   | N2     | N3     | N4     |
| Communication avec les parents et les tuteurs          | N2     | N3     | N4     |
| Savoir improviser tout en respectant les limites       | N2     | N3     | N4     |
| Utilisation d'appareils et d'applications numériques   | N2     | N3     | N4     |
| Connaissances en matière d'IA                          | N1     | N2     | N3     |

| Compétence                                | junior | medior | senior |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Utilisation de plateformes collaboratives | N1     | 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>Résistance au stress</b><br>Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.                      | Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.                      | Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints. | Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression. |
| <b>Enseigner et expliquer</b><br>Explique une tâche ou un sujet de manière à ce que votre interlocuteur puisse l'effectuer de manière autonome, s'adapte au niveau de départ et vérifie si l'explication a bien été comprise.           | Il effectue une opération simple en suivant la fiche d'instructions et demande à son interlocuteur s'il est capable de la reproduire.                  | Construit une explication étape par étape, s'appuie sur des exemples tirés du travail de l'autre et fait valider la tâche en tant que vérification.                                                                          | Définit la norme pédagogique pour l'ensemble du secteur et forme d'autres personnes à transmettre des contenus complexes de manière compréhensible.                                               |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sensibilisation à la sécurité</b><br>Il reste constamment vigilant face aux situations et aux comportements dangereux au travail, en fait part à ses collègues et opte pour la méthode de travail la plus sûre, même sous la pression du temps. | Respecte les règles de sécurité sur le lieu de travail et vérifie auprès de ses supérieurs en cas de doute concernant une opération. | Identifie les situations dangereuses dans son propre processus, intervient et s'adresse à ses collègues sans interrompre le travail.                                                                               | Définit la norme de sécurité de l'organisation, permet d'aborder la question de la sécurité à tous les niveaux et oriente les comportements et la culture d'entreprise.                     |
| <b>sensibilité interpersonnelle</b><br>Repérer les signaux verbaux et non verbaux émis par les autres, identifier ce qui ressort et adapter son propre comportement en conséquence lors de l'interaction.                                          | Remarque lorsque votre interlocuteur se désengage ou hésite, et lui demande si l'explication est claire.                             | Vous percevez toute tension ou réticence au cours d'une conversation et adaptez votre ton, votre rythme et votre formulation en conséquence.                                                                       | Forme ses collègues à l'identification des signaux sociaux et met à profit ces connaissances lors de la conception de processus de changement délicats au sein de l'organisation.           |
| <b>désescalade et fixation de limites</b><br>Réduire les tensions croissantes ou les comportements indésirables en restant calme, en énonçant clairement les limites et en orientant ou en mettant fin à la conversation.                          | Garde son calme face à une réaction de colère, laisse l'autre personne s'exprimer et fait appel à un collègue ou à un responsable.   | Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.                                                              | Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes. |
| <b>Évaluation et notation</b><br>Élabore des tests et des exercices d'évaluation couvrant les objectifs d'apprentissage, note les travaux en fonction de critères et fournit aux élèves des retours d'information exploitables.                    | Fait passer un test existant conformément aux instructions et note les réponses à l'aide du barème de correction fourni.             | Élabore de manière autonome un test à l'aide d'une matrice d'évaluation, vérifie que les résultats ne comportent pas d'erreurs et discute des critères de notation avec ses collègues spécialisés dans la matière. | Élabore la politique d'évaluation de l'établissement, veille à la qualité des examens et conseille les jurys d'examen sur les critères de notation.                                         |

| Compétence                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                                      | N5                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raisonnement verbal</b><br>Comprend le langage écrit et oral et en tire des conclusions logiques, même lorsque le texte est long, dense ou ambigu.                                                        | Résume une brève consigne de travail avec ses propres mots et signale les mots ou phrases qui restent flous.                                                      | Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.                     | Analyse en détail des textes juridiques ou stratégiques comportant des passages contradictoires, reformule la question centrale et justifie l'interprétation retenue auprès de l'ensemble de l'organisation. |
| <b>Esprit critique et évaluation des sources</b><br>Vérifie la cohérence, le bien-fondé et la pertinence de la source, et distingue ainsi les faits des opinions et des hypothèses.                          | Vérifie sur quoi repose une affirmation et s'assure que la source est mentionnée et peut être retrouvée.                                                          | Détecte les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.                                                                             | Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation.            |
| <b>Présentation</b><br>Élaborer et présenter un message à un groupe en suivant un fil conducteur clair, en utilisant des supports adaptés et en restant à l'écoute des réactions et des questions du public. | Présente une série de diapositives préparées à l'avance sur son propre travail et répond à des questions factuelles avec l'aide d'un collègue expérimenté.        | Adapte la structure, les exemples et le niveau de détail en fonction des connaissances de votre public et répond aux questions critiques sans préparation préalable.                                    | Intervient lors de conférences externes au nom de l'organisation, définit le message clé à transmettre sur le terrain et accompagne les autres dans sa diffusion.                                            |
| <b>Expression écrite</b><br>Transcrire vos idées en un texte correct et lisible, doté d'une structure de paragraphes logique, d'un ton approprié et d'un choix de mots adapté au lecteur.                    | Rédige des messages courts et des rapports exempts de fautes de langue après avoir utilisé un outil de vérification et bénéficié d'une relecture par un collègue. | Rédige de manière autonome des textes comprenant une introduction, un développement et une conclusion, choisit un ton adapté à chaque public et utilise les termes conventionnels de manière cohérente. | Élabore le guide de rédaction et la charte graphique de l'organisation, valide le contenu des publications et développe les compétences rédactionnelles des équipes.                                         |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>travail en équipe</b><br>Contribuer au résultat de l'équipe en répartissant les tâches, en partageant les informations, en respectant les accords conclus et en impliquant ses collègues dans le travail à accomplir.                                                                   | Exécute une tâche qui lui est confiée au sein de l'équipe, conformément à ce qui a été convenu, et en rend compte au chef d'équipe lorsque quelque chose ne fonctionne pas. | Répartit le travail avec ses collègues, communique spontanément les informations dont les autres ont besoin et adapte son organisation pour répondre aux objectifs de l'équipe. | Élabore des accords de collaboration pour plusieurs équipes au sein de l'organisation, les évalue à la lumière des résultats et les révisé sur la base des données.                                        |
| <b>Planification et organisation</b><br>Organiser les activités, les personnes et les ressources dans le temps, définir les priorités et établir les interdépendances afin que les résultats convenus soient atteints dans les délais prévus.                                              | Établit un planning quotidien ou hebdomadaire pour ses propres tâches et respecte l'ordre et les horaires convenus.                                                         | Planifie le travail de l'équipe pour plusieurs semaines, répartit les tâches et s'adapte aux imprévus sans manquer les délais.                                                  | Définit le système de planification de l'organisation, établit les liens entre le plan annuel, les capacités et le budget, et tranche en cas de demandes contradictoires.                                  |
| <b>Comportement professionnel et image professionnelle</b><br>Se comporte, dans ses relations avec les clients, les collègues et les interlocuteurs externes, conformément aux normes de conduite et de tenue vestimentaire de l'organisation, y compris en dehors de son lieu de travail. | Respecte les règles internes en matière de conduite, de langage et de tenue vestimentaire, et demande conseil à son supérieur hiérarchique en cas de doute.                 | Représente l'équipe auprès des clients et des parties externes, choisit un langage approprié et interpelle ses collègues en cas de comportement inapproprié.                    | Représente l'organisation auprès du grand public et définit les normes de conduite applicables dans ce cadre.                                                                                              |
| <b>Réflexion sur sa propre pratique</b><br>Analyse son propre travail de manière structurée, identifie les conséquences des choix effectués et formule une mesure concrète à mettre en œuvre différemment.                                                                                 | Répond aux questions du supérieur hiérarchique après une tâche, en indiquant ce qui s'est bien passé et ce qui a posé des difficultés.                                      | Prend le temps d'analyser les situations difficiles, recherche des schémas récurrents dans son propre comportement et consigne par écrit un point à améliorer.                  | Intègre la réflexion dans les processus de travail en tant qu'étape standard, oriente l'évaluation par les pairs à l'échelle de l'organisation et permet de remettre en question les hypothèses délicates. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actualités professionnelles et littérature spécialisée</b><br>Se tient informé des évolutions dans sa propre profession grâce à la littérature, aux directives et aux réseaux, et intègre les nouvelles connaissances pertinentes dans sa propre pratique.       | Analyse les informations professionnelles reçues et identifie les éléments pertinents pour son propre travail.                           | Assure le suivi structuré des sources et des lignes directrices, évalue leur qualité et adapte sa propre méthode de travail aux nouvelles connaissances acquises.           | Évalue l'état actuel du domaine, examine les résultats contradictoires des recherches et détermine les lignes directrices que l'organisation suivra désormais.                           |
| <b>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>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. |
| <b>Savoir improviser tout en respectant les limites</b><br>Élabore sur-le-champ une solution viable face à une situation imprévue, tout en respectant les règles en vigueur, les exigences de sécurité et les accords conclus.                                      | Signale immédiatement toute situation imprévue et met en œuvre la solution proposée par son supérieur hiérarchique.                      | Choisit une solution provisoire conforme aux règles lorsqu'un incident survient ou qu'une demande inattendue est formulée, puis consigne a posteriori les écarts constatés. | Détermine la marge d'improvisation autorisée par l'organisation et recense les limites à ne jamais franchir.                                                                             |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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 hrmforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Test sur échantillon de travail        | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| 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.                                                |
| 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 hrmforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|---------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                | 13          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Test sur échantillon de travail | 9           | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| 360 Feedback                    | 9           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |

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

## 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.

