



MARC VAN HEMELRIJCK

LES RH EN SCÈNE

COMMENT RECRUTER ET SÉLECTIONNER DES CANDIDATS STAR ?

PRODUCTION _____

DIRECTOR _____

CAMERA _____

DATE _____

SCENE _____

TAKE _____

acco

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	11
Avant-propos	12
Témoignages	14
Introduction	15
Partie 1 . Comment mener un casting ?	17
Introduction	19
Cas pratique	20
▶ Indicateurs de pénurie	21
Méthodologie	23
<i>Pourquoi analyser le profil ?</i>	23
<i>Comment analyser le profil ?</i>	23
<i>Analyse du profil de compétences</i>	24
▶ Gestion des compétences	24
▶ Le modèle de compétences	25
▶ Compétences	27
▶ Profils de compétences	34
▶ Outils	41
<i>Exigences en matière de diplôme</i>	42
▶ Diplôme : pourquoi ?	42
▶ Autres possibilités	45
<i>Exigences en matière d'expérience</i>	47
▶ Détermination du nombre d'années d'expérience	48
▶ Détermination du domaine et/ou du sous-domaine d'expérience	49
▶ Définition des critères en matière d'expérience	51
Retour sur le cas pratique et conclusion Comment mener un casting ?	53
Partie 2. Appel à casting	57
Introduction	59
Cas pratique	60
Méthodologie	61
<i>Tendances sur le marché du travail</i>	62

▶ Tendance 1: Pénurie sur le marché du travail et vieillissement de la population active	62
▶ Tendance 2: En temps de crise, la sécurité de l'emploi est importante	63
▶ Tendance 3: Tout se passe sur internet	63
▶ Tendance 4: Les préférences de la génération Y	64
▶ Tendance 5: Vous croyez surtout vos amis et votre famille	66
▶ Tendance 6: Les réseaux sociaux	66
<i>Attirer – Employer Branding</i>	67
▶ Employer branding : quelques stratégies et modèles	69
▶ Employer branding : un plan d'approche	72
<i>Recruter – Détermination du groupe cible</i>	75
<i>Recruter – Choisir les bons canaux</i>	76
▶ Recrutement interne/externe	77
▶ Canaux dépendants et indépendants de l'organisation	77
▶ Recrutement via internet	78
<i>Recruter – Une description de fonction attrayante</i>	87
▶ Rédiger une description de fonction attrayante	88
Retour sur le cas pratique	92
Conclusion Appel à casting	93
Partie 3. Cherchez la star	95
Introduction	97
Analyse des portfolios	99
Introduction	101
Cas pratique	102
Méthodologie	103
<i>Pourquoi une sélection sur la base de CV ?</i>	103
<i>Evaluer les exigences de la fonction</i>	104
▶ Le diplôme en tant qu'exigence liée à la fonction	104
▶ L'expérience en tant qu'exigence liée à la fonction	105
<i>Le déroulement de l'analyse du CV</i>	108
▶ Définition des principes	108
▶ Définition d'un code déontologique	109
▶ Définition d'une procédure	109
▶ Refus après analyse des CV	111
▶ Motivation après refus	112
Retour sur le cas pratique	114
Conclusion Analyse des portfolios	115

Story-board	117
Introduction	119
Cas pratique	120
Méthodologie	121
<i>Introduction sur l'utilisation d'un modèle de screening et sur le lien avec le testing</i>	121
<i>Le modèle de screening</i>	122
▶ Pourquoi utiliser un modèle de screening ?	122
▶ Avantages possibles d'un modèle de screening	123
▶ Importance de l'accès aux procédures de sélection	127
<i>Le modèle Selor comme exemple de modèle de screening</i>	128
▶ Phase générique	131
▶ Phase spécifique	135
Retour sur le cas pratique	138
Conclusion Story-board	139
Rôle principal, rôle secondaire, etc.	141
Introduction	143
1. Auditions	145
<i>Introduction</i>	145
<i>Cas pratique</i>	146
<i>Méthodologie</i>	147
▶ Structure/parties d'une interview	147
▶ Principes concernant l'interview	156
▶ Principes concernant l'évaluation	164
▶ Interaction avec d'autres assesseurs	172
▶ Le cas pratique dans une interview	173
<i>Retour sur le cas pratique et conclusion Auditions</i>	179
<i>Annotations</i>	180
2. Lights, Camera, Action !	183
<i>Introduction</i>	183
<i>Cas pratique</i>	185
<i>Méthodologie</i>	186
▶ Quelques notions de testing	186
▶ Portefeuille de tests	188
▶ Matrice de test	195
▶ Développement et évaluation d'instruments de test informatisés	199
▶ Passation de tests informatisés	214
▶ Passation du test	215
<i>Retour sur le cas pratique</i>	225
<i>Conclusion Lights, camera, action !</i>	226

<i>Annotations</i>	227
3. Sous le feu des projecteurs	229
<i>Introduction</i>	229
<i>Cas pratique</i>	230
<i>Méthodologie</i>	231
▶ L'évolution de l'analyse de personnalité	232
▶ Analyse de personnalité dans un contexte de sélection	235
▶ Types d'analyses de personnalité	238
▶ Comme élément prédictif de la performance professionnelle	245
<i>Retour sur le cas pratique et conclusion Sous le feu des projecteurs</i>	247
<i>Annotations</i>	248
4. En scène !	251
<i>Introduction</i>	251
<i>Cas pratique</i>	252
<i>Méthodologie</i>	253
▶ Qu'est-ce qu'un assessment ?	253
▶ Assessments dans la pratique	257
▶ Qui participe ?	279
▶ Passation des tests	283
▶ Feedback après un assessment	285
<i>Retour sur le cas pratique</i>	290
<i>Conclusion En scène !</i>	291
<i>Annotations</i>	292

Partie 4.

Les nominations aux Oscars **293**

Introduction **295**

L'avis de la critique **297**

Introduction	299
Cas pratique	300
Méthodologie	301
<i>Avant de donner un feedback</i>	301
<i>Le cycle de traitement des résultats de test</i>	301
<i>Préparation des résultats</i>	302
▶ Différents scénarios	303
▶ Corrections par des experts	304
▶ Corrections semi-automatisées (lecteurs optiques)	304
▶ Encodage manuel	304
▶ Correction informatisée	305

<i>Traitement des résultats</i>	305
▶ Analyse d'items	307
▶ Analyse de tests	308
▶ Normer les résultats	310
<i>Donner un feedback</i>	315
▶ Principes généraux	315
▶ Procédures de feedback	316
▶ Valeur ajoutée du feedback	317
Retour sur le cas pratique	322
Conclusion L'avis de la critique	323
La suite	325
Introduction	327
Méthodologie	329
<i>Qu'est-ce que la gestion (stratégique) des ressources humaines ?</i>	330
<i>Compétences en matière de gestion (stratégique) des ressources humaines</i>	331
▶ Axe « compétences disponibles »	333
▶ Axe « potentiel de croissance »	336
▶ Axe « employabilité »	338
Conclusion La suite	341
Conclusion	343
<i>Tendances dans comment mener un casting ?</i>	344
<i>Tendances dans l'appel à casting</i>	345
<i>Tendances dans cherchez la star</i>	346
<i>Références</i>	348
ANNEXE	349
CADRES DIVERSITÉ	351
<i>Comment mener un casting ?</i>	351
<i>Appel à casting</i>	352
<i>Cherchez la star</i>	355
▶ Analyse des portfolios	355
▶ Story-board	356
<i>Rôle principal, rôle secondaire, etc.</i>	357
▶ Auditions	357
▶ Lights, camera, action !	360
▶ En scène !	363
Liste mots-clés	367

AVANT-PROPOS

La nouvelle administration publique moderne est synonyme de liberté, de responsabilité et de respect. Nous voulons que chacun de nos collaborateurs incarne ces caractéristiques importantes. La liberté d'exprimer ses idées, la liberté d'essayer, quitte à se tromper. Développer encore la responsabilité, qu'elle soit assumée en personne ou confiée à quelqu'un. Insister encore davantage sur le respect, celui qu'on accorde à ses partenaires comme celui qu'on gagne par son mérite.

C'est pourquoi nous plaçons la barre très haut en matière de sélection de nos nouveaux collaborateurs. Cette exigence demande de l'organisation qu'elle mette la barre tout aussi haut en termes de recrutement.

L'administration porte une responsabilité et un rôle formateur majeurs au sein de la société. Ce constat s'explique d'une part par le nombre considérable de candidats, quelque 130 000 hommes et femmes par an, qui doivent tous et toutes pouvoir bénéficier de justes opportunités de faire leurs preuves. Il s'explique d'autre part par l'attention constante portée à la gestion de la qualité dans tout ce que l'organisation entreprend.

Le respect, envers le candidat qui demande à pouvoir faire ses preuves et qui se trouve dans une position de relative vulnérabilité. Le respect des règles, car l'égalité des chances fortifie notre société. Et ce, toujours avec la ferme volonté d'innover et d'évoluer. Le changement n'est pas une fin en soi mais une recherche d'amélioration. Cette culture de l'amélioration permanente est remarquable et a déjà donné lieu à de nombreuses innovations.

Je suis heureux de constater que l'administration publique est souvent considérée comme une référence. Il doit en être ainsi, nous ne tirons pas uniquement notre motivation de notre travail pour la collectivité. A cet égard, Selor nous montre la voie à suivre pour l'avenir et guide jusqu'au secteur privé dans ce sens. Ce style de leadership empreint de confiance en soi donne un nouvel atout aux organisations publiques. Notre mission à un caractère à la fois social et collectif, nous ne raisonnerons jamais en catégories qui excluent les citoyens. L'exécution de cette mission d'une manière innovante est la nouvelle voie que nous voulons résolument suivre.

Un grand merci à Marc Van Hemelrijck et son équipe de collaborateurs compétents et enthousiastes.

Je suis très fier de pouvoir collaborer avec l'équipe de Seloriens qui investissent au quotidien tout leur zèle dans cette mission. Ce n'est pas un hasard s'ils déplacent des montagnes et il est tout à leur honneur de vouloir partager leur expertise avec les personnes intéressées.

Hendrik Bogaert

Secrétaire d'Etat à la Fonction publique et à la Modernisation des Services publics

En ma qualité de Ministre de la Fonction publique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, je suis particulièrement attentif au professionnalisme du personnel de ses administrations.

La création de l'Ecole d'Administration publique commune pour la Fédération et la Wallonie ainsi que la réforme du régime des mandats, au travers notamment du Certificat de Management public, en sont les témoignages récents.

Qu'entend-on par « sélection de personnel de qualité » ? Dans une optique de bonne gouvernance et de gestion efficiente des ressources humaines, il m'apparaît évident de poursuivre l'objectif du choix du candidat le plus à même à occuper une fonction, en vertu du principe : « la bonne personne à la bonne place au bon moment ».

L'enjeu est crucial car la sélection est la porte d'entrée de toute organisation. Et les ressources humaines sont, dans le processus de sélection des agents de demain, des acteurs essentiels au service de la société.

Une sélection de qualité, c'est aussi la recherche d'un équilibre entre l'investissement dans une évaluation et le pronostic du meilleur candidat. Un équilibre qui se fixe des critères rigoureux : méthodologie, déontologie, justice procédurale, attractivité de l'emploi, orientation de résultats et orientation de personnes.

Dans le domaine des RH publiques, SELOR, l'abréviation de « sélection » et « orientation », maîtrise cet équilibre sensible au quotidien. Et pour cause, SELOR exerce cette tâche difficile de la recherche de talents pour les services publics depuis sa création en 2001. SELOR poursuit sa quête avec rigueur, compétence et dynamisme, dans l'intérêt général d'une société moderne toujours plus opérationnelle.

Il est temps de lever le rideau : les RH entrent en scène !

Jean-Marc Nollet

Ministre de la Fonction publique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles

TÉMOIGNAGES

« Le Forem et Selor ont déjà conclu un partenariat pour mener à bien une sélection de conseillers emploi qui a attiré de nombreux candidats. Selor a apporté ses méthodes et ses outils de sélection et le Forem a fourni des moyens humains et contribué activement à l'évaluation. Ils se sont aussi associés à long terme dans le cadre de la Selor Academy qui permet aux consultants du Forem de gagner encore en qualité et en autonomie grâce aux modules de certification pour responsables de sélection de Selor. »

Marie-Kristine Vanbockestal (Forem)

« Qu'il s'agisse de thrillers politiques ou de contes surréalistes, tous les films réussis sont l'œuvre d'un réalisateur de talent qui travaille avec des actrices et des acteurs de premier ordre selon un scénario cohérent. Le livre « Les RH en scène » va poser les grandes lignes de ce script pour le HRM et le monde du Recrutement et de la Sélection en particulier. Ce livre permet de puiser dans la diversité des talents (internes et externes) lors du casting pour mieux les faire briller... et ce en studio comme en extérieur ! Action ! »

Frank Van Massenhove (Manager visionnaire du secteur public)

« Recruter et sélectionner des candidats à fort potentiel est un des fers de lance des RH. La « guerre des talents » se poursuit même lorsque la conjoncture économique est difficile. Et cette lutte va s'intensifier au cours des prochaines années, en raison du vieillissement notamment. En tant que réalisateur actif sur le marché du travail, le VDAB a tout intérêt à ce que les Séloriens, riches de l'expertise confirmée qu'ils partagent d'ailleurs grâce à cet ouvrage de référence, castent les bons acteurs pour les bons rôles. Ces acteurs participent alors au film palpitant et passionnant que le « marché du travail » est pour nous tous. »

Fons Leroy (VDAB)

INTRODUCTION

Ce livre s'adresse à tout professionnel RH en contact avec les différents processus de sélection et de recrutement. La méthodologie détaillée est celle adaptée par Selor au contexte de l'Administration Fédérale belge. Nous allons donc illustrer régulièrement notre propos par des exemples et des pratiques de Selor, sans nous y limiter d'ailleurs. Cette méthodologie se veut un outil de référence qui peut être étendu, ajusté ou appliqué dans d'autres contextes de travail, comme celui du secteur privé.

Pour une meilleure compréhension et un confort de lecture, la métaphore du cinéma sera le fil conducteur tout au long de ce livre : à l'instar d'un réalisateur qui va monter un film de A à Z, de l'écriture du scénario jusqu'à la diffusion et au retour des critiques, procédez par étapes en utilisant une méthodologie efficace, cohérente et complète afin de recruter et sélectionner votre candidat Star ! Le réalisateur RH va en effet assurer un rôle important de coordination et garantir un enchaînement cohérent des différentes étapes RH. Il les met en scène et assure ainsi une chaîne de services fluide au candidat ou au client.

De plus, Selor veut que l'Administration reflète notre société moderne, dans toute sa diversité. Vous trouverez tout au long de ce livre de nombreux cadres traitant de la diversité dans les différentes étapes de sélection et de recrutement, qui seront symbolisés par ce logo :



Ce livre se segmente en 4 grandes parties, elles-mêmes subdivisées en sous-parties :

1. Comment mener un casting ?
2. Appel à casting
3. Chercher la Star
4. Les nominations aux Oscars

Chacune de ces parties va relater les différentes étapes du recrutement et de la sélection des candidats : de la définition de vos besoins à l'engagement du candidat adéquat et à son développement dans votre organisation.

Un cas pratique comprenant des problématiques de départ illustrera également les différentes sous-parties. Des conseils pour y répondre seront ensuite exposés en conclusion.

1. Comment mener un casting ?

Cette partie traitera en fait de l'analyse du profil. La première étape est de définir vos besoins en tant qu'employeur : quel est le profil de candidat recherché ?

Grâce à la méthodologie décrite, vous pourrez ainsi cerner l'expérience professionnelle et les diplômes requis pour la fonction à pourvoir et analyser les compétences comportementales ou techniques appropriées au poste.

2. Appel à casting

Une fois que le profil recherché est défini, il faut pouvoir attirer les candidats pour qu'ils postulent pour la fonction. Nous détaillerons ici les différents canaux de communication actuels et l'importance de définir le groupe cible. La notion d'« Employer Branding » sera illustrée par différents exemples.

L'objectif est ici de vous permettre de publier votre offre dans le respect de la diversité et en mettant toutes les chances de votre côté pour attirer un maximum de candidats répondant au profil recherché.

3. Chercher la Star

Votre offre est désormais publiée et vous commencez à recevoir des réactions de la part de candidats. L'étape de sélection proprement dite commence.

La méthodologie relatée dans cette partie va détailler les différentes possibilités qui s'offrent à vous pour vous permettre d'évaluer le candidat correspondant au mieux à vos besoins : analyse des CV, modèle de screening, développement et évaluation d'instruments de tests, passation, analyse et interprétation des résultats des tests, interview structurée selon la méthode STAR, analyse de personnalité et assessment center. De nombreux exemples concrets soutiendront une mise en pratique aisée de ces méthodologies.

4. Les nominations aux Oscars

Félicitations ! Vous avez engagé un nouveau collaborateur qui vous donne satisfaction. En tant qu'employeur qui évolue dans un contexte de « guerre des talents » vous devez maintenant veiller à préserver les compétences de vos collaborateurs au sein de votre organisation et leur permettre de se développer, que ce soit à l'aide de formations, d'évaluations de fonctionnement, de promotions, de centre de développement, etc.

Cette partie vous donnera également les clés pour formuler un feedback aux autres candidats qui ont posé leurs candidatures pour le poste.

Que le spectacle « Les RH en scène » commence !

PARTIE 1. **COMMENT MENER UN CASTING ?**

Déterminer le profil recherché



INTRODUCTION

À quelles exigences l'acteur de mes rêves doit-il répondre ?

Un directeur de casting va rechercher sa vedette sur la base du portrait idéal que nous avons imaginé. En fonction de la spécificité du film (film d'action, film romantique, biographie, etc.) et du rôle à jouer, différents éléments vont en effet être prépondérants dans l'attribution des rôles.

A quelles exigences doit satisfaire l'acteur de nos rêves ? Si nous voulons réaliser un film sur les arts martiaux, nous aurons sans doute besoin d'acteurs ayant la condition physique et les compétences sportives de Jean-Claude Van Damme ou si le personnage est russe, d'une actrice parlant la langue de Tolstoï. Durant le casting, l'importance de l'expérience va aussi se poser : sommes-nous à la recherche d'un acteur chevronné, ou d'autres comédiens moins expérimentés pourraient-ils convenir pour le rôle ? Quelle importance accorder à leur formation ? Un diplôme issu d'une prestigieuse école internationale de cinéma représente-t-il une garantie des performances des acteurs ou privilégie-t-on d'autres facteurs ?

Contrairement au monde du cinéma, les caractéristiques physiques n'ont évidemment aucune place dans l'analyse du profil en ressources humaines¹. Il est d'ailleurs très important de garantir une procédure de sélection objective et une égalité des chances, de traitement et d'accès à la sélection pour tous. Le responsable de sélection va ainsi dresser le profil du candidat idéal sur la base des besoins de la fonction et se concentrer sur les compétences nécessaires, l'expérience requise et les diplômes demandés pour bien exécuter le poste à pourvoir. Le talent doit être au cœur du processus.

CAS PRATIQUE

Cosbio est une société de cosmétique écologique et biologique qui s'est spécialisée dans la vente en ligne. Elle emploie une cinquantaine d'employés, essentiellement des agents téléphoniques (accueil et service après-vente), des commerciaux et des ingénieurs et informaticiens (IT) pour la programmation et le suivi informatique (helpdesk, Web design, etc.). Afin de renforcer l'équipe, Cosbio décide d'engager un nouveau profil IT.

La responsable des ressources humaines a l'habitude de demander pour ce type de sélection un diplôme universitaire en informatique et refuse de rencontrer les candidats qui ne sont pas en possession de ce master. Parallèlement à ce diplôme, une expérience professionnelle dans le secteur, même courte, est demandée.

Cosbio peine à trouver ses profils IT. Pour les précédents engagements de ce type, les procédures de sélection ont été systématiquement fort longues en raison du peu de candidatures rencontrées. La société espère ne pas rencontrer le même scénario pour ce nouveau recrutement.

Cette société ne devrait-elle pas revoir son analyse de profil ?

Y a-t-il d'autres pistes à envisager que de privilégier le diplôme universitaire ?

Comment dénicher plus de talents IT ?

Certains talents sont en effet difficiles à trouver. La situation actuelle sur le marché du travail confirme que le besoin de recruter se fait toujours sentir et qu'il est de plus en plus difficile de trouver les bons profils pour certaines fonctions. On parle alors de métiers en pénurie, comme c'est le cas pour les fonctions IT.

Les indicateurs de pénurie utilisés par Selor peuvent aider une organisation à anticiper la suite de la procédure de sélection (p. ex. : combien de candidats réagiront à l'offre d'emploi ?). Si, dans le formulaire ci-dessous, il y a une majorité de réponse en gras, il est probable que des difficultés surviennent, l'organisation décidera de fournir des efforts supplémentaires (p. ex. : en utilisant plus de canaux de recrutement). Vous trouverez des pistes de réflexions supplémentaires aux questions/réponses avec les symboles i, ii.

Indicateurs de pénurie

1. Le poste peut-il être confié à quelqu'un de l'organisation ?

- a. Oui, par promotion
- b. Oui, le poste peut être pourvu en interne, au sein de l'organisation au sens large
- c. **Non**

2. S'agit-il d'une répétition de la procédure de sélection ?

- a. Non
- b. **Oui**
 - i. Il n'y a pas de liste de réserve ou celle-ci est épuisée.
 - ii. Peu de lauréats, voire aucun → demandez-vous ce qui a coincé
 - 1. Timing : période de vacances ?
 - 2. Conditions de participation ?
 - 3. Conditions de travail ?
 - 4. Quels canaux de recrutement avez-vous choisis ?

3. Combien de postes vacants y a-t-il ?

- a. 1 et nous l'organisons tant en néerlandais qu'en français → pas très efficace et double investissement en termes de temps/budget/ressources
- b. 1
- c. 2 à 5
- d. 5 à 10
- e. Plus de 20
- f. **50, 100, 200²**
 - i. Au vu du nombre de postes à pourvoir et du facteur de pénurie, il est plus judicieux d'avoir recours à des canaux de recrutement supplémentaires.

4. Quel niveau de fonction ?

- a. **A = Master**
- b. B = Bachelier
- c. C = Enseignement secondaire supérieur
- d. D = Enseignement secondaire inférieur ou pas de diplôme
 - i. Nous savons d'expérience que pour les postes les moins qualifiés, il ne sert à rien d'employer (beaucoup) de canaux de recrutement supplémentaires.

5. De l'expérience est-elle demandée ?

- a. Non, même les étudiants de dernière année peuvent participer
- b. 1 à 2 ans
- c. **Plus de 6 ans**
 - i. Plus vous demandez d'expérience, plus les profils seront difficiles à trouver. Est-il envisageable d'embaucher quelqu'un qui s'est formé sur le terrain ? Des formations au sein de l'organisation peuvent-elles (partiellement) remplacer l'expérience ?

6. Quels sont les diplômes admis ?

- a. Nous laissons de côté les exigences strictes en matière de diplôme et nous ouvrons aux candidats porteurs de compétences acquises antérieurement.
- b. Nous acceptons tous les masters ou bacheliers, sans tenir compte de la discipline étudiée (anciennes sélections génériques).
- c. Nous acceptons un ou plusieurs groupes de diplômes : p. ex. « philosophie et lettres » et/ou « sciences économiques », etc.
- d. Nous n'acceptons qu'un seul type de diplôme (et son titulaire doit encore être en possession d'un certificat supplémentaire ou avoir suivi une autre formation).**
 - i. D'après les prévisions du marché du travail (pénurie), il nous faudra être moins regardant sur cette condition. Nous sommes demandeurs, dans la mesure du possible, d'un système reposant sur les compétences acquises antérieurement.

7. S'agit-il d'un métier souvent cité comme étant en pénurie (ingénieurs, médecins, informaticiens, etc.) ?

- a. Non
- b. Oui**
 - i. Dans ce cas, nous conseillons à tout le monde d'être bien attentif aux conditions (de travail) et, éventuellement, de mettre en place une procédure reposant sur les compétences acquises antérieurement.

8. Qu'en est-il du lieu de l'embauche ?

- a. Facilement accessible par les transports en public
- b. Difficilement accessible**
 - i. Aucun transport public à proximité

9. L'organisation recruteuse est-elle connue du grand public ?

- a. Négativement**
- b. Inconnue**
- c. Connue
- d. Positivement
 - i. Relation entre la notoriété et la popularité en tant qu'employeur !

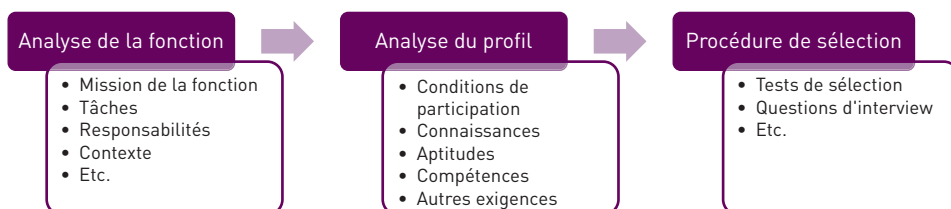
10. L'organisation travaille-t-elle ou entend-elle travailler à son employer brand ?

- a. Oui
- b. Non**

MÉTHODOLOGIE

Pourquoi analyser le profil ?

On retrouve souvent, comme première étape de tout recrutement, *l'étude approfondie du poste à pourvoir, l'analyse des besoins, l'étude du contexte de la fonction*, afin d'identifier notamment les compétences, les aptitudes, les connaissances, les habilités recherchées, l'expérience professionnelle requise ou encore les formations (académiques, etc.) nécessaires à la bonne exécution de la fonction.



Cette analyse va donc permettre de déterminer le profil dont les candidats doivent disposer, les compétences requises, les connaissances, etc. L'analyse du profil conditionne la procédure de sélection : ce sont les candidats qui répondent au profil attendu et recherché qui seront admis à la sélection proprement dite.

Comment analyser le profil ?

Dans ce livre, nous aborderons différents moyens pour parvenir à une analyse optimale du profil, à savoir :

- Analyse des besoins en matière de *diplômes* : quel(s) diplôme(s) donne(nt) accès à la fonction ?
Nous verrons aussi d'autres possibilités pour déroger à la condition de diplômés qui sont spécifiques à l'Administration fédérale belge, où selon le niveau, des exigences de diplômés s'appliquent.
- Analyse des besoins en matière de *expérience* : quelle expérience professionnelle est pertinente pour la fonction et comment la définir ?
- Analyse des besoins en matière de *compétences* :
 - Explication de l'intérêt de disposer d'un *modèle de compétences* via l'exemple du modèle « 5+1 » de Hudson, adapté pour l'Administration fédérale belge³

- *Compétences : types et construction* d'une compétence : définition, dimensions et indicateurs
- Intérêt et détermination des *profils de compétences génériques et techniques*

Pour information, selon la fonction et l'organisation, *d'autres conditions* peuvent être attendues dans le profil du candidat, comme d'avoir un âge minimum pour pouvoir participer à la sélection (selon le cadre légal).

Analyse du profil de compétences

Gestion des compétences

La gestion des compétences est « un ensemble d'activités qui vise à réaliser la mission d'une organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences des individus et des équipes »⁴.

La gestion des compétences permet d'indiquer clairement les attentes relatives aux différentes fonctions et collaborateurs au sein d'une organisation.

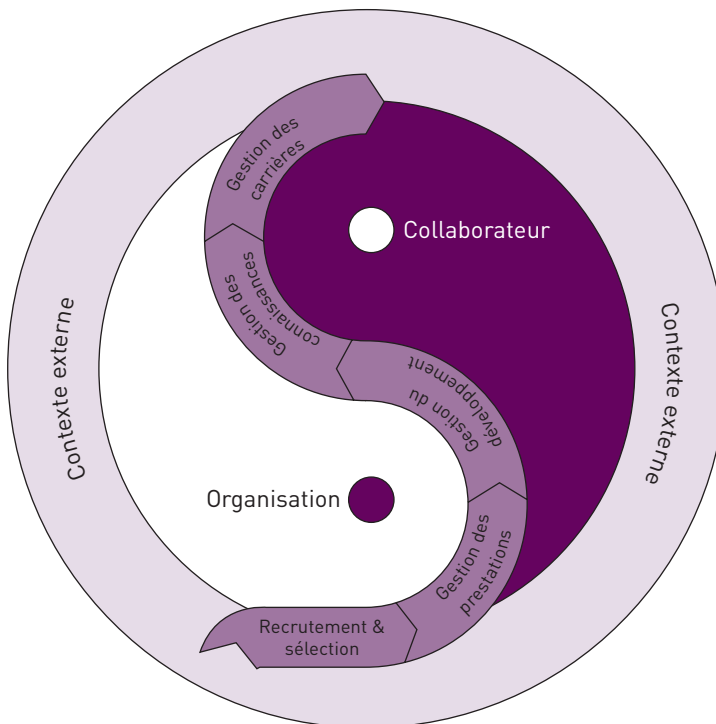


Illustration extraite du Manuel Gestion des compétences SPF P&O

Des fonctions de nature différente exigent ainsi des compétences différentes. Avec une approche par compétences, on se pose donc la question du « *comment* » exercer une fonction, on recherche les compétences qui permettront de réaliser un travail avec succès. L'objectif est donc d'identifier les compétences nécessaires à la réalisation de la fonction à pourvoir afin de les comparer, dans un second temps, aux compétences des candidats.

Pour ce faire, l'utilisation d'un modèle de compétences s'avère être une source d'informations très utile pour une organisation. En effet, le modèle de compétence va permettre de *servir de référence au développement de toute une série d'outils intéressants dans les processus RH* d'une organisation (p. ex. : tests informatiques utilisés pour l'évaluation des compétences, descriptifs de fonction, profils de compétences, formulation des questions lors d'une interview Star, plan de formation des collaborateurs, entretiens de développement des collaborateurs, etc.). Ces différents processus seront dès lors optimisés et s'articuleront selon une logique, une structure, une terminologie semblables.

Le modèle de compétences

En quoi consiste un modèle de compétences ?

Un modèle de compétences permet en fait de visualiser, selon un ensemble structuré, les relations existantes entre toutes les compétences utilisées par une organisation. Il existe donc *différents modèles de compétences* possibles, ceux-ci peuvent varier, par exemple au niveau du nombre de compétences et des groupes de compétences, au niveau de la structure, de la construction et de la forme (cercle, etc.), au niveau de la terminologie utilisée (un modèle de compétence doit en effet adapter sa terminologie au contexte de l'organisation), des définitions de compétences, etc. Chaque organisation peut créer son modèle de compétences sur mesure.

Chaque compétence présente dans une organisation (et ce tous niveaux de fonctions confondus) va donc être recensée dans un modèle de compétences et sera regroupée avec d'autres compétences d'un même « groupe » ou « cluster » de compétences.

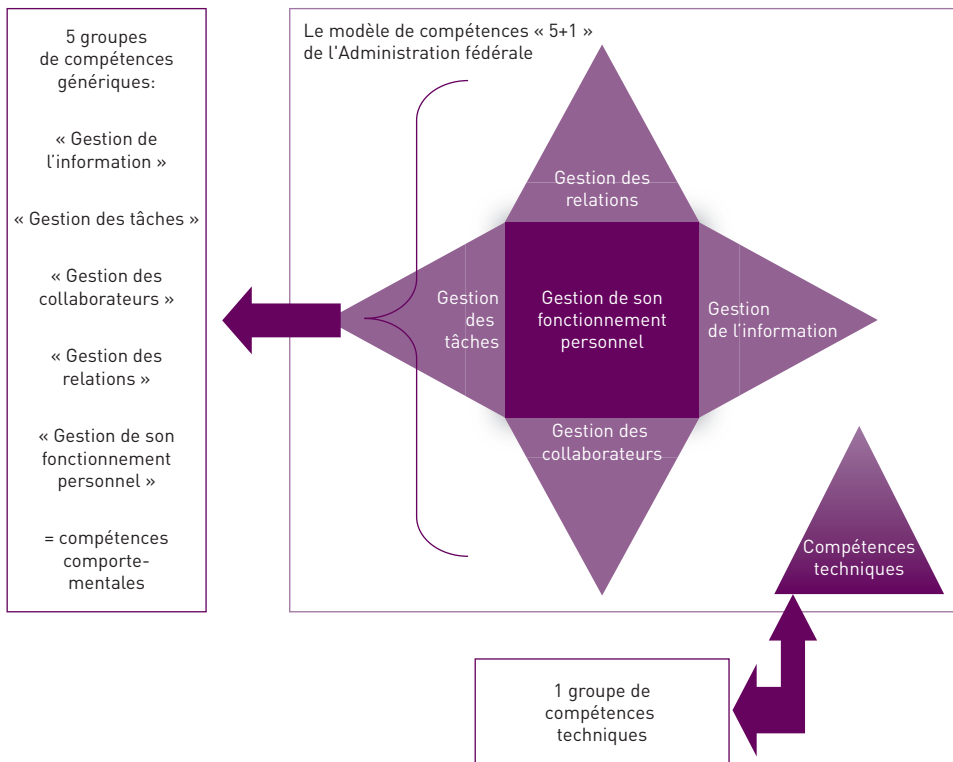
Parmi les compétences recensées dans un modèle, on retrouvera fréquemment des *compétences clés*, c'est-à-dire des compétences reconnues comme importantes pour chaque collaborateur dans une organisation.

Certains modèles de compétences précisent également les *liens* unissant les différentes compétences présentes dans le modèle. Ainsi, il est possible de définir un *niveau de complexité* (p. ex. en hiérarchisant les compétences entre elles dans un modèle, en décrivant une sorte de développement de la compétence). Ces différents niveaux découlent de l'idée qu'un collaborateur travaillant à une fonction d'un niveau hiérarchique plus élevé devrait être à un niveau de compétence plus élevé.

Il est également possible de définir *l'impact* de chaque compétence sur l'organisation : p. ex. la compétence concerne-t-elle essentiellement le collaborateur et lui seul, ou a-t-elle un effet direct sur toute l'organisation ?

Tout comme le niveau de complexité, il est donc possible pour une organisation de prendre cette dimension d'impact dans son modèle, et de faire visualiser toutes sortes d'informations différentes concernant les compétences présentes dans l'organisation en adaptant la structure, la forme, etc. du modèle.

Le *modèle « 5+1 »* de Hudson est un exemple de modèle de compétences. Il a été adapté pour l'Administration fédérale belge⁵. Le « 5 » fait référence à 5 groupes de compétences génériques et le « 1 » à un groupe de compétences techniques :



Exemple : Modèle 5+1 et Compétences génériques du Modèle 5+1

Dans les exemples ci-dessus, on remarque que le modèle est composé de 5 clusters de compétences génériques qui font référence aux compétences comportementales. Chacun de ces clusters comprend 8 compétences qui se complexifient au fur et à mesure qu'elles se situent en « haut » de ce modèle.

De plus, l'impact de la compétence évolue ici : dans le « bas » du modèle, l'impact des compétences concerne par exemple le collaborateur, tandis que les compétences tout en « haut » du modèle ont un impact sur l'organisation en tant que telle.

Cette cohérence et cette évolution se retrouvent pour les 4 premiers groupes, mais dans le dernier groupe « Gestion de son fonctionnement personnel », les compétences peuvent être considérées comme totalement indépendantes les unes des autres.

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
BAS	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
Complexité + Impact	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	<i>Travailler en équipe</i>	<i>Faire preuve de fiabilité</i>
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	<i>Agir de manière orientée service</i>	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	<i>S'auto-développer</i>
HAUT	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	<i>Atteindre les objectifs</i>
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Exemple : Modèle 5+1

Compétences

La notion de compétence présente une multitude de définitions, qui varient notamment en fonction du domaine qu'elles recouvrent ou des conceptions des spécialistes. Ainsi, l'Administration fédérale en a retenu la définition suivante :

« Une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis »⁶.

Les compétences sont mesurables et développables.

Types de compétences

A l'instar de la multitude de définitions possibles, différentes typologies de compétences existent.

Nous reprenons ici une manière de les envisager en compétences : génériques, clés et techniques.

► Compétences génériques

Dans l'Administration fédérale, le terme compétences génériques se rapporte aux *compétences comportementales* qui peuvent être rassemblées en groupes (ou clusters) de compétences. Ainsi, on peut considérer « Gestion de l'information » comme un cluster de compétences reprenant des compétences comme « analyser l'information », « intégrer l'information », « développer une vision », etc.

Compétence : Analyser l'information

Définition : Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information.

On peut y distinguer également les *hard skills* (compétences dures) et les *soft skills*⁷ (compétences comportementales). Les *soft skills* sont liées à la sphère relationnelle, émotionnelle, aux interactions humaines, à la communication et sont *difficilement quantifiables*.

Exemple : Les compétences douces dans le modèle 5+1 :

- Groupe (ou « cluster ») « Gestion des collaborateurs ». P. ex. : « Soutenir »
- Groupe (ou « cluster ») « Gestion des relations ». P. ex. : « Influencer »
- Groupe (ou « cluster ») « Gestion de son fonctionnement personnel ». P. ex. : « S'adapter »

Les *hard skills* permettent d'exécuter un certain type de tâche ou d'activité et se traduisent quant à elles par des résultats tangibles et sont *facilement quantifiables*.

Exemple : Les compétences dures dans le modèle 5+1:

- Groupe (ou « cluster ») « Gestion de l'information ». P. ex. : « Analyser l'information »
- Groupe (ou « cluster ») « Gestion des tâches ». P. ex. : « Résoudre des problèmes »

Les compétences (tout comme les dimensions) sont formulées dans des termes assez généraux. On peut, dans l'exemple ci-dessus, interpréter la compétence « analyser

l'information » différemment sur la base de la définition. Pour accroître la fidélité de l'évaluation, ces compétences doivent donc être décrites de façon encore plus détaillée, jusqu'au niveau où les notions peuvent être évaluées de façon univoque. En d'autres termes, il est dès lors nécessaire de suivre une méthode de travail systématique pour pouvoir évaluer le comportement. Comme une évaluation qualitative est recherchée, il faut observer de façon ciblée les comportements spécifiques et utiliser une terminologie spécifique : cette approche permet de communiquer de manière univoque et sans ambiguïté sur les comportements. C'est pourquoi nous travaillons avec des indicateurs comportementaux précis. Ils portent systématiquement sur des aspects distincts du comportement.

Chaque compétence comprend ainsi 2 à 3 dimensions qui sont elles-mêmes exprimées par une série d'indicateurs. Un indicateur de comportement décrit donc concrètement et spécifiquement comment une compétence peut être observée. *Par exemple* : (« Analyser l'information ») :

Dimensions :

- Penser de façon analytique : reconnaître une structure dans l'information, comprendre les liens logiques de cause à effet et distinguer l'essentiel de l'accessoire
- Evaluer l'information : traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives disponibles

Indicateurs de comportements :


- Examine l'information reçue de manière critique
- Perçoit les liens de cause à effet entre les informations qu'il/elle traite
- Parvient rapidement à détecter l'essentiel dans une grande quantité d'informations
- N'accepte pas l'information sans réfléchir
- Évalue les informations disponibles de façon objective
- Envisage différentes alternatives avant d'émettre un jugement

Concrètement : les compétences sont traduites en indicateurs comportementaux. Chaque organisation a la possibilité d'adapter à son contexte les indicateurs comportementaux définis, tant pour une compétence particulière que pour un niveau donné.

► Compétences clés

Dans l'Administration fédérale, les compétences « clés » peuvent être définies comme étant des compétences reconnues comme importantes pour *chaque collabo-*

rateur dans une organisation, et ce quelle que soit sa fonction. Si des compétences clés ont été définies par une organisation, celles-ci se retrouvent souvent dans le modèle de compétences et dans chaque profil de compétence. Les compétences clés ont trait généralement aux normes et aux valeurs qui contribuent à la réalisation de la mission et de la stratégie de l'organisation. Suivant la spécificité de l'organisation, elles peuvent être aussi bien des compétences génériques que des compétences techniques.

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
BAS	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
Complexité + Impact 	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Travailler en équipe	Faire preuve de fiabilité
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	S'auto-développer
HAUT	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	Atteindre les objectifs
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Exemple : Modèle 5+1

L'Administration fédérale belge a retenu cinq compétences clés qui sont des *compétences génériques*, à savoir :

- Travailler en équipe
- Agir de manière orientée service
- Faire preuve de fiabilité

- S'auto-développer
- Atteindre les objectifs

► Compétences techniques

Les compétences techniques couvrent l'ensemble des *connaissances théoriques et/ou pratiques* (savoir et savoir-faire : application des connaissances techniques, expertises, application des connaissances et des apprentissages dans une situation donnée) *nécessaires et suffisantes pour exercer une fonction*⁸.

Exemple : Compétences techniques :

- Maîtrise d'Excel (applications bureautiques)
- Capacité à rédiger des courriers (techniques d'expression écrite)
- Capacité à entretenir des machines (matériel, outil, outillage)
- Capacité à lire des plans (aptitude technique)
- Etc.

Il n'existe pas de liste exhaustive de toutes les compétences techniques, car elles dépendent de la spécificité de l'entreprise, du travail, des outils mis à disposition des collaborateurs, etc.⁹

Construction d'une compétence

Une compétence doit être caractérisée par des comportements observables et peut être structurée en une définition et des indicateurs. Ces indicateurs peuvent également être regroupés en dimensions.

► Définition

Exemple : Compétence « Organiser » dans le modèle de l'Administration fédérale

Définition : « Définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles ».

Les compétences (tout comme les dimensions) sont formulées dans des termes assez généraux. On peut, dans l'exemple ci-dessus, interpréter la compétence « Organiser » différemment sur la base de la définition. Ces compétences doivent donc être décrites de façon encore plus détaillée, jusqu'à ce que les notions puissent être évaluées de façon univoque. En d'autres termes, il est dès lors nécessaire de suivre une méthode de travail systématique pour pouvoir évaluer le comportement.

► Dimension

Afin de préciser encore la compétence, on peut la diviser en différentes dimensions. Une compétence peut comprendre ainsi 2 à 3 dimensions. Pour maîtriser une compétence, il faut pouvoir en maîtriser ses différentes dimensions.

Exemple : Compétence « Organiser » dans le modèle de l'Administration fédérale

Dimensions :

- Fixer les objectifs : traduire la stratégie, les orientations tactiques ou opérationnelles en objectifs concrets et mesurables.
- Agir de façon proactive : évaluer correctement les futurs obstacles potentiels et, en fonction de ceux-ci, entreprendre les actions adéquates.
- Planifier : élaborer des plans d'action efficaces, les structurer en étapes logiques, en fonction du temps disponible et des priorités ; y associer efficacement les ressources (humaines, budgétaires et logistiques) requises.

► Indicateur

Chaque dimension comporte elle-même une série d'indicateurs qui portent systématiquement sur des aspects distincts du comportement. Il faut en effet observer de façon ciblée les comportements spécifiques et utiliser une terminologie spécifique : cette approche permet de communiquer de manière univoque et sans ambiguïté sur les comportements. C'est pourquoi nous recommandons de travailler avec des indicateurs comportementaux précis.

Exemple : Compétence « Organiser » dans le modèle de l'Administration fédérale

Indicateurs :

- Fixe des objectifs en fonction des résultats à atteindre.
- Traduit la stratégie en objectifs mesurables.
- Définit des objectifs clairs et mesurables à court et moyen terme.
- Fixe les objectifs avant d'agir.
- Prend en compte des éléments imprévus lors de l'élaboration d'un planning.
- Entreprend des actions en tenant compte des obstacles futurs.
- Prend des initiatives qui témoignent de sa capacité d'anticipation.
- Planifie les activités de manière logique et efficace, en tenant compte des priorités.
- Planifie les activités et les ressources humaines en fonction des résultats à atteindre.
- Organise les activités du département dans un planning efficace de façon à préserver les ressources (humaines, budgétaires et logistiques) disponibles.

Les indicateurs devront traduire et décrire les trois aspects fondamentaux des prestations à évaluer :

- Les éléments clés
- Les éléments observables
- Les éléments distinctifs

Pour éviter tout problème d'interprétation ultérieur, les indicateurs doivent être formulés selon des modalités cohérentes et clairement définies dès le départ :

- On peut par exemple rédiger des indicateurs négatifs d'une part et positifs d'autre part, ils permettront de situer une évaluation par contraste.
- On opte souvent pour une formulation uniformément positive. Les bons indicateurs doivent alors être formulés de façon positive (pas de négation ni de double négation) et univoque (ils ne prêtent pas à débat ni à interprétation).

Concrètement : les compétences sont traduites en indicateurs comportementaux. Chaque organisation a la possibilité d'adapter à son contexte les indicateurs comportementaux définis, tant pour une compétence particulière que pour un niveau de performance donné. Via ces indicateurs, un objet peut-être évalué grâce à différentes méthodes de sélection et instruments de screening.

Chaque compétence peut comprendre ainsi 2 à 3 dimensions qui correspondent à une série d'indicateurs. Un indicateur de comportement décrit donc concrètement et spécifiquement comment une compétence peut être observée.



Lorsque vous décrivez les tâches et missions nécessaires à la fonction et lorsque vous choisissez les compétences et les indicateurs pour décrire votre profil, pensez à la réalité du poste à pourvoir, à son contexte spécifique. Cela permettra de donner une image la plus claire possible des exigences et de ce qui est attendu de vos candidats. Décrivez très concrètement chacun des indicateurs afin de permettre aux personnes avec un handicap, un trouble ou une maladie de s'autoévaluer par rapport à ces exigences. Cela leur permettra de mieux juger leurs capacités à pouvoir exercer la fonction, moyennant éventuellement des adaptations. Si vous restez vague dans cette description, beaucoup de personnes avec un handicap risquent de s'imaginer pouvoir exercer la fonction, alors que celle-ci comporte quelques contraintes et exigences essentielles telles que le fait de pouvoir voir, entendre ou se déplacer.

Par exemple, si votre indicateur est « vous traitez les demandes et plaintes avec succès », écrivez plutôt « vous traitez les demandes et plaintes tant oralement que par écrit » ou même spécifiez les supports qui seront utilisés tels que le téléphone, le papier, l'ordinateur ou encore le contact direct avec le public, etc. Les compétences liées à la communication sont souvent négligées, alors qu'elles sont essentielles pour l'exercice de la fonction. Si vous ne les ajoutez pas clairement dans votre description de fonction, vous ne pouvez pas les évaluer. Pensez-y, certains candidats avec des handicaps spécifiques (malvoyants, aveugles ou sourds) ont besoin de ces informations afin d'évaluer les contraintes de la fonction et leur capacité à l'exercer. Rajoutez à votre liste de compétences, des indicateurs sur les aptitudes de communication, par exemple « vous avez de bonnes aptitudes en communication tant à l'écrit qu'à l'oral »

Profils de compétences

Les profils de compétences consistent en une sélection de compétences génériques et de compétences techniques nécessaires et suffisantes pour l'exercice d'une fonction donnée. Ils doivent reprendre des indicateurs attendus pour chaque compétence.

Les profils de compétences, élaborés via l'analyse des compétences requises, peuvent également indiquer le niveau auquel les compétences doivent répondre.

On va donc préciser ici les compétences attendues selon le type de fonction à exercer.

Pourquoi utiliser des profils de compétences ?

Pour être réalisées avec succès, les tâches qu'un collaborateur doit réaliser dans sa fonction exigent un certain nombre de compétences. Ces compétences regroupent des compétences génériques et des compétences techniques.

L'utilisation de profils de compétences permet donc à une organisation de structurer les compétences attendues dans des profils. Il est tout aussi important d'établir des profils de compétences génériques que des profils de compétences techniques. Le profil de compétence est en fait « le comment faire le quoi »¹⁰.

De plus, les profils de compétences sont utilisés dans d'autres processus RH, comme l'évaluation des futurs collaborateurs et des collaborateurs en fonction. Les responsables peuvent ainsi fixer des objectifs en lien avec les compétences nécessaires pour la bonne exécution de la fonction et analyser les compétences à développer et celles déjà maîtrisées.

Grâce aux profils de compétences, une organisation peut donc transmettre de manière transparente ses attentes pour une fonction donnée.

Profils de compétences génériques

► Profils de base

Suivant ses caractéristiques propres et les différents métiers exercés, une organisation peut établir une série de profils « *types* » prédéfinis qui serviront de base à la construction ultérieure de profils de compétences plus affinés, en lien direct avec les caractéristiques particulières d'une fonction.

Ainsi, dans le cadre de l'Administration fédérale, 22 profils de base ont été élaborés. Nous conseillons de définir les profils de base selon une certaine *structure*. Une manière de pouvoir établir cette structure est de catégoriser ces profils de compétences suivant des *rôles* et des *niveaux* :

Ces 22 profils de compétence génériques utilisés par l'Administration fédérale belge sont décrits comme suit :

- par niveau : p. ex. : niveau A-niveau B-niveau C-niveau D¹¹
- par rôle : p. ex. : expert/support, dirigeant, chef de projet, selon le rôle prépondérant dans la fonction à pourvoir, à savoir :
 - Expert/support : l'expertise technique est prépondérante
 - Dirigeant : la direction de personnes ou d'équipes est prépondérante
 - Chef de projet : la gestion de projet, y compris la direction fonctionnelle des membres de l'équipe de projet, est prépondérante

et afin d'affiner le niveau A, celui-ci est également divisé :

- par classe : classe A1-A2-A3-A4 ou A5¹²

Exemple : Profil de base compétences génériques – Rôle « support/Expert » – niveau B :

SUPPORT/EXPERT B				
Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir faire	Communiquer	Faire preuve de respect
Assimiler l'information	Structurer le travail	X Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
X Analyser l'information X	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	K Travailler en équipe	K Faire preuve de fiabilité
Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	K Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	K S'auto développer
Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	K Atteindre les objectifs
Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

X : profil de base, K : compétence clé

Source : Manuel Gestion des Compétences SPF P&O pp. 25-27

Pour plus de clarté, il est recommandé que la structure de chaque profil soit identique. La place de la compétence la plus attendue pour ce type de profil dans un cluster de compétences (symbolisée dans nos exemples de profils de base génériques par un X) variera. Selon le niveau ou rôle, le profil de base variera.

Exemple : Profil de base compétences génériques – Rôle « support/Expert » – niveau A1 : Dans ce profil de base de niveau A1, la compétence la plus attendue pour le cluster « Gestion de l’information », p. ex., est ici « intégrer l’information » alors que dans le profil de base support/expert – niveau B, c’était « analyser l’information ».

SUPPORT/EXPERT A1						
Gestion de l’information		Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel	
	Comprendre l’information	Exécuter des tâches	Partager son savoir faire		Communiquer	Faire preuve de respect
	Assimiler l’information	Structurer le travail	X Soutenir		Ecouter activement	S’adapter
	Analyser l’information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	K	Travailler en équipe	K Faire preuve de fiabilité
X	Intégrer l’information	Décider	Motiver des collaborateurs	K	Agir de manière orientée service	Faire preuve d’engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	X	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes		Influencer	K S’auto développer
	Comprendre l’organisation	Gérer l’organisation	Diriger des équipes		Etablir des relations	K Atteindre les objectifs
	Développer une vision	Piloter l’organisation	Inspirer		Construire des réseaux	S’impliquer dans l’organisation

X : profil de base, K : compétence clé
 Source : Manuel Gestion des Compétences SPF P&O pp. 25-27

A la lecture de ce profil de base, on comprend que pour une fonction de niveau A1 et un rôle de support/expert, on attend du collaborateur qu'il sache « intégrer l'information », « décider », « soutenir » et « conseiller ». Les compétences symbolisées par un K sont les compétences clés qui, pour rappel, sont attendues pour chaque collaborateur et sont dès lors présentes dans chaque profil de base.

Chaque profil de compétence comprend ici au moins une compétence par groupe de compétences afin d'assurer que les profils soient équilibrés. Ainsi, chaque groupe de compétences est représenté dans un profil de compétence.

► Profils de compétences adaptés à l'évaluation

Ces profils de base vont donc servir d'assise pour la *construction de profils plus spécifiques qui seront liés aux caractéristiques d'une fonction particulière*.

Mais il ne s'agit pas de compléter ou d'adapter n'importe comment ces profils de base. Ainsi, afin de garantir des limites à l'adaptation des profils de base et de pouvoir également bénéficier d'une certaine souplesse dans l'adaptation de ces profils de base prédéfinis, il est très utile de prévoir des règles et des marges. Ces règles et ces marges vont fixer un cadre à l'adaptation. Chaque organisation peut définir ses propres règles et marges en fonction de son modèle.

Des nuances peuvent ainsi être apportées de manière à ce que le profil illustre parfaitement les compétences nécessaires et suffisantes dans le cadre de fonctions déterminées.

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'analyser le profil du poste à pourvoir, le responsable de sélection peut se baser sur les profils de compétences de base prédéfinis et les peaufiner, les spécifier en rapport avec la fonction à pourvoir en utilisant les règles et les différentes marges.

De plus, le *nombre* de compétences reprises dans ces profils de compétences adaptés ne doit pas être trop élevé. Nous conseillons ainsi de ne pas dépasser 8 compétences par profil de manière à maintenir des profils équilibrés et d'appliquer ce principe de manière optimale dans les divers processus RH (un nombre trop élevé de compétences dans un profil rend très longue l'évaluation ultérieure des compétences). C'est pourquoi il est possible également de ne pas toujours prendre en compte toutes les compétences clés dans l'adaptation des profils génériques.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

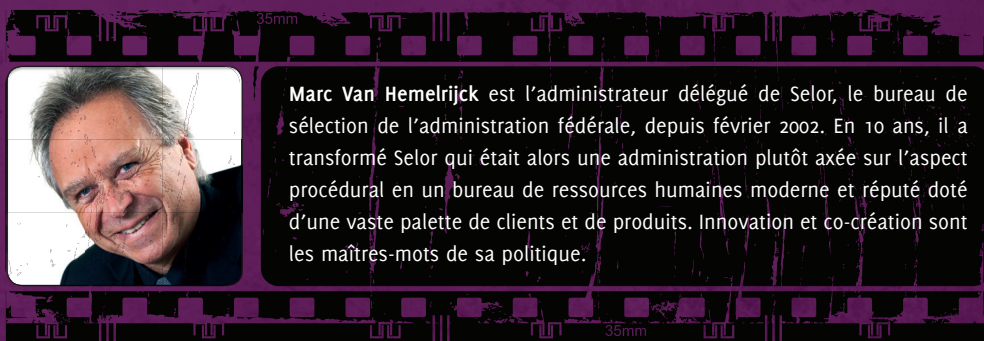
Comment appréhender un marché du travail divers et en pleine évolution ? Cette question occupe notamment les collaborateurs des ressources humaines, les responsables politiques, les leaders d'opinion, les universitaires et les chargés de politique stratégique dans différents secteurs.

Tout le monde a déjà entendu parler du vieillissement, de la diminution de la part des jeunes dans la population, de la féminisation et de l'émergence du multiculturalisme sur le marché du travail. La fameuse 'guerre des talents' fait rage et la formation tout au long de la vie devient une nécessité absolue dans notre société de la connaissance.

Nous devons désormais veiller à mobiliser pleinement, à préserver et à développer toutes les compétences et aptitudes des personnes actives sur le marché du travail.

À l'instar des réalisateurs dans le monde du cinéma, nous devons diriger les processus (RH) et organiser un casting pour finalement faire connaître les candidats nominés aux oscars. L'acteur oscarisé sera notre « candidat star » pour la fonction. Cette métaphore du cinéma vous guidera à travers les différentes parties du livre qui répondra notamment aux questions suivantes : « *Comment appréhender le recrutement et la sélection sur un marché du travail divers et en pleine évolution ?* », « *Comment se déroule un processus de sélection ?* », « *Comment mettre en œuvre la gestion des compétences ?* », « *Quelles méthodes de sélection pouvons-nous employer ?* », « *Comment mener une politique en matière de diversité et d'égalité des chances ?* ».

Des études de cas concrets inspireront le lecteur et l'aideront à faire le lien avec son propre contexte professionnel. Les concepts de talent, de compétences et de diversité forment en outre le fil conducteur de ce livre.



« Ce livre permet de puiser dans la diversité des talents lors du casting pour mieux les faire briller... et ce en studio comme en extérieur ! Action ! »

Frank Van Massenhove (Manager visionnaire du secteur public)

