

**STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES
POUR LES SERVICES AUX PERSONNES AYANT UNE
DÉFICIENCE INTELLECTUELLE**

**GUIDE D'ENTREVUE AXÉE SUR LE
COMPORTEMENT**

RÔLE: GESTIONNAIRE

NOM DU CANDIDAT:	
NOM DE L'INTERVIEWEUR:	
DATE:	

Le présent document est réservé à l'usage interne de Stratégie de ressources humaines pour les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Toute reproduction, qu'elle soit électronique ou imprimée, en tout ou en partie, ne peut être transmise à l'extérieur, y compris par courriel, par affichage sur un site Web ou par tout autre moyen, sans l'autorisation écrite expresse de Stratégie de ressources humaines pour les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle.

© 2010 Stratégie de ressources humaines pour les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Tous droits réservés.

Note sur le genre grammatical: Veuillez noter que l'utilisation du masculin englobe aussi le féminin dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

À PROPOS DU GUIDE

Contenu du document

Le présent *Guide d'entrevue axée sur le comportement* décrit le processus servant à préparer et à mener les entrevues axées sur le comportement. Il a été conçu pour vous guider tout au long de l'entrevue, et vous présente des scripts utiles à la réalisation de ce type d'entrevue. Bien que le processus d'entrevue soit bien structuré, chaque entrevue exige néanmoins une touche personnelle. Laissez transparaître votre propre style et votre personnalité. Vous serez ainsi plus à l'aise pendant l'entrevue, ce qui aura sans aucun doute l'effet de mettre le candidat à l'aise également.

Le Guide comprend ce qui suit:

- les points à considérer et les étapes à franchir avant de réaliser l'entrevue;
- un «script» des principaux points à traiter au cours de l'entrevue;
- toutes les compétences requises pour un rôle déterminé (c.-à-d. professionnels de première ligne, superviseurs de première ligne, travailleurs de soutien spécialisé, spécialistes de services cliniques, gérants et directeurs);
- une liste des questions (*ciblées*) d'entrevue axée sur le comportement pour chacune des compétences;
- un espace réservé à la prise de notes pendant l'entrevue; et
- un sommaire de l'entrevue présentant un aperçu général de l'évaluation faite par l'intervieweur après son entrevue avec le candidat.

Le processus d'entrevue axée sur le comportement exige une connaissance approfondie de la technique elle-même, ainsi que des compétences et des échelles comportementales à partir desquelles vous allez évaluer les données recueillies auprès du candidat.

PRÉPARATION PRÉALABLE À L'ENTREVUE

Points à considérer pour se préparer à la réalisation d'une entrevue axée sur le comportement

Vous devez franchir les deux étapes clés ci-dessous avant de réaliser une entrevue:

1. Premièrement, vous devez définir les exigences du poste à combler.
2. Deuxièmement, vous devez établir un processus de sélection.

Ces deux étapes sont décrites ci-dessous. Une fois que vous les aurez franchies, vous détiendrez les renseignements dont vous avez besoin pour entreprendre le processus d'entrevue.

Étape 1: Définir les exigences du poste

Pour définir les exigences du poste, vous devez répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les responsabilités clés du poste?
- Quels antécédents, qualifications et/ou niveaux de scolarité recherchez-vous chez le candidat?
- Quelles sont les habiletés techniques requises?
- Quelle est l'expérience requise, le cas échéant?
- Quelles sont les compétences requises pour le poste?

Vous pourriez trouver utile de consulter la description d'emploi du poste visé et de réfléchir à votre expérience auprès d'autres employés qui ont réussi dans ce poste ou un poste semblable (c.-à-d. en ce qui a trait aux qualités, aux expériences, à l'éducation et aux caractéristiques ayant contribué au succès de ces personnes). Vous pourriez également vous référer à l'affichage du poste.

Cette étape vous permettra de vous faire une idée claire du poste – des exigences à remplir pour réussir dans le poste.

PRÉPARATION PRÉALABLE À L'ENTREVUE (SUITE)

Étape 2: Établir un processus de sélection

Un processus de sélection comporte plusieurs étapes. La clé est d'avoir recours à des méthodes d'évaluation générales peu coûteuses pour présélectionner les candidats (p. ex. formulaire de demande d'emploi, questionnaire d'autoévaluation, curriculum vitae, test d'habiletés cognitives), puis d'utiliser des méthodes d'évaluation plus avancées (et habituellement exigeant plus de travail) pour évaluer les compétences et les capacités des candidats (p. ex. entrevue axée sur le comportement, simulation de travail).

Lorsque vous établirez votre processus de sélection, assurez-vous qu'il s'harmonise avec le processus, les lignes directrices et les politiques de l'organisme.

Cette étape inclut ce qui suit:

- Désignation des personnes qui feront partie de l'équipe de recrutement
- Établissement du processus de présélection
- Établissement du processus d'entrevue, y compris:
 - Combien d'entrevues seront réalisées avec les candidats?
 - Qui réalisera les entrevues?
 - Quelle sera la durée des entrevues (p. ex. 90 minutes, 2 heures)?
 - Quelles compétences seront traitées pendant l'entrevue et/ou par chaque intervieweur? (Si vous réalisez plusieurs séries d'entrevues, vous devrez déterminer quelles compétences seront explorées à chaque entrevue.)
 - Pour vous guider, sachez que vous aurez besoin d'une quinzaine de minutes pour explorer chaque compétence. Donc, au cours d'une entrevue de 90 minutes (en tenant compte des 60 minutes consacrées au volet comportemental), vous pourrez probablement traiter entre quatre et six compétences. Plus le poste sera élevé dans la hiérarchie, plus vous aurez besoin de temps par compétence, puisque les situations décrites risquent d'être plus complexes, et donc, plus longues à explorer.
 - Si vous choisissez une compétence de base, déterminez un niveau cible approprié pour le poste que vous devez combler.
 - Quelles questions ciblées de la liste de questions fournie poserez-vous? Nous vous recommandons de poser au moins deux questions par compétence afin d'être en mesure de mieux comprendre la capacité du candidat à manifester les comportements associés à la compétence. Référez-vous aux compétences et aux niveaux cibles s'appliquant au poste pour choisir les questions les plus pertinentes par rapport au poste visé.
 - Qui s'occupera de la logistique entourant le processus d'entrevue?
 - D'autres évaluations/tests seront-ils nécessaires au processus d'entrevue (p. ex. évaluations psychologiques/de personnalité, tests de rédaction, etc.)?
- Planification d'une réunion de l'équipe de recrutement pour évaluer les candidats et prendre une décision de sélection
- Planification du processus de vérification des références et de toute autre vérification précédant l'embauche

Une fois le processus établi, assurez-vous d'en informer tous les intervieweurs.

PHASES DE L'ENTREVUE

Les quatre phases de l'entrevue

Le *Guide d'entrevue axée sur le comportement* sert à vous accompagner tout au long des quatre phases de l'entrevue:

PHASE	ÉTAPE RÉALISÉE
1	Préparation à l'entrevue
2	Réalisation de l'entrevue
3	Évaluation du candidat
4	Prise de la décision de sélection

PRÉPARATION À L'ENTREVUE

Liste de contrôle

Servez-vous de la liste de contrôle ci-dessous pour vous préparer à l'entrevue:

ÉTAPE	MESURES CONCRÈTES	FAIT
1	Fixez la date et l'heure de l'entrevue avec le candidat. Remarque: Essayez de prévoir suffisamment de temps pour pouvoir réaliser l'entrevue <i>et</i> évaluer les données immédiatement après l'entrevue (si possible). Cela dépendra du nombre de compétences à explorer avec le candidat, et, si possible, du temps nécessaire pour «coder» les données fournies par le candidat. (Si vous le désirez, vous pouvez coder les données ultérieurement.)	
2	Réservez une salle dans un endroit tranquille pour réaliser l'entrevue.	
3	Inscrivez le nom du candidat, votre nom, ainsi que la date et le lieu de l'entrevue sur la page couverture du Guide d'entrevue.	
4	Lisez chacune des compétences qui sera traitée au cours de l'entrevue – la définition et l'échelle comportementale – pour vous assurer de bien comprendre la compétence, en vous concentrant sur le niveau cible correspondant au rôle, pour mieux orienter vos questions d'approfondissement. Remarque: Si vous avez choisi une compétence de base, déterminez un niveau cible approprié pour le poste.	
5	Lisez le «script» qui se trouve dans le <i>Guide d'entrevue axée sur le comportement</i> . Rappelez-vous que ce script ne sert qu'à vous guider – utilisez vos propres mots pour ajouter une touche personnelle.	
6	Lisez la description d'emploi/de poste.	
7	Lisez le curriculum vitae et le formulaire de demande d'emploi du candidat.	
8	Assurez-vous d'avoir un crayon/stylo et du papier à portée de main pour prendre des notes durant l'entrevue.	
9	Prenez soin d'avoir une carafe d'eau et/ou du café/thé dans la salle au cas où vous ou le candidat en auriez besoin.	

RÉALISATION DE L'ENTREVUE

L'entrevue – étapes clés

Vous trouverez ci-dessous un résumé des différentes étapes de l'entrevue. Chaque étape est décrite en détail plus loin.

ÉTAPE	MESURES CONCRÈTES
1	Ouvrir l'entrevue: Soyez ponctuel. Accueillez le candidat, établissez un lien avec lui et expliquez-lui le but de l'entrevue.
2	Passer en revue les antécédents professionnels du candidat: Demandez au candidat de vous faire un bilan de sa carrière, en insistant sur les transitions d'importance. Demandez-lui de vous décrire brièvement les responsabilités clés/pertinentes de chaque poste, notamment celles qui s'apparentent au poste que vous cherchez à combler.
3	Réaliser l'entrevue axée sur le comportement: <ul style="list-style-type: none">• Donnez au candidat des instructions détaillées sur la façon dont ce volet de l'entrevue sera mené.• Commencez avec la première compétence et posez la question ciblée que vous aurez choisie au préalable.• Posez les questions d'approfondissement dirigées.• Prenez des notes détaillées.
4	Poser les dernières questions: Posez vos dernières questions ou les questions auxquelles vous avez pensé au cours de l'entrevue.
5	Donner au candidat l'occasion de poser des questions: Laissez le candidat vous poser des questions sur le poste/l'emploi, l'organisation et tout autre sujet pertinent.
6	Mettre fin à l'entrevue: Mettez fin à l'entrevue en expliquant les prochaines étapes du processus de recrutement et de sélection.
7	Évaluer le candidat: Évaluez les réponses du candidat immédiatement après l'entrevue, si possible, et remplissez le sommaire à la fin du Guide.

1. OUVRIR L'ENTREVUE

Établir un lien

En début d'entrevue, établissez un lien avec le candidat et mettez-le à l'aise en discutant de choses et d'autres pendant deux ou trois minutes.

1. Commencez par vous présenter et par expliquer votre rôle au candidat.
2. Mettez le candidat à l'aise en lui posant une question – par exemple:
 - Avez-vous eu de la difficulté à trouver notre bureau?
 - Est-ce la première fois que vous venez ici?
 - Avez-vous suivi _____ (un événement d'envergure mondiale, par exemple, les Olympiques – un événement sans connotation politique ni religieuse)?
 - Aimeriez-vous un verre d'eau ou un café?
 - Il fait beau n'est-ce pas?

3. Expliquez le but et la structure de l'entrevue:

Le but de l'entrevue est de déterminer si vos intérêts et vos habiletés conviennent au poste que nous cherchons à combler.

Pour aider notre organisation à prendre la meilleure décision possible, je vais d'abord vous demander de prendre quelques minutes pour me parler de vos antécédents professionnels et de votre cheminement de carrière. Ensuite, je vais vous demander de me parler d'événements ou de situations où vous avez eu à jouer un rôle important. J'aimerais que vous vous concentriez sur des situations qui se sont produites au cours des deux dernières années et qui se rapportent à votre travail. Il est beaucoup plus facile de se rappeler les événements récents que ceux qui ont eu lieu dans un passé éloigné.

Si, à un moment ou l'autre, vous ne comprenez pas ma question, dites-le-moi.

4. Mentionnez la durée de l'entrevue.

L'entrevue durera environ __ heures.

5. Mentionnez la prise de notes et les interruptions durant l'entrevue.

Je vais prendre des notes détaillées durant l'entrevue pour pouvoir me souvenir de tous les renseignements que vous allez me fournir.

Puis, une fois que je vous aurai posé mes questions, je vous donnerai l'occasion de me poser toute question que vous pourriez avoir sur le poste ou l'organisation, ou de me fournir d'autres informations que vous jugez important de porter à ma connaissance.

Avez-vous des questions avant de commencer?

2. PASSER EN REVUE LES ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU CANDIDAT

Passer en revue l'expérience professionnelle et le cheminement de carrière du candidat

Passez en revue les antécédents professionnels et les principales responsabilités professionnelles du candidat. Lorsque le candidat mentionnera une habileté technique, essayez d'en apprendre davantage sur son expertise et ses connaissances techniques. Voici quelques exemples d'un énoncé d'introduction et de quelques questions de suivi.

«J'aimerais discuter de vos antécédents professionnels. Commençons par votre tout dernier poste. Pourriez-vous me donner une idée de vos principales réalisations et de vos responsabilités?»

Questions à poser:

- Quel est/était votre poste?
- Quelles sont/étaient vos responsabilités?
- Avez/aviez-vous des subordonnés directs? Le cas échéant, combien?
- Quelles habiletés clés sont/étaient requises pour ce poste?
- Parmi vos habiletés techniques, quelles sont celles qui conviennent au poste, selon vous?
- De quelle façon avez-vous démontré ces habiletés?
- Avez-vous à votre compte d'autres réalisations scolaires qui ne figurent pas dans votre curriculum vitae?
- Lequel de vos emplois précédents vous a le mieux préparé à occuper le poste que nous cherchons à combler, selon vous?
- Avez-vous d'autres qualifications qui, selon vous, seraient dignes d'intérêt par rapport au poste à combler?

Essayez d'en apprendre davantage sur toute période pendant laquelle le candidat n'a pas travaillé.

Remarque: Tout en passant en revue les antécédents professionnels du candidat, rappelez-vous de lui demander ce qui l'a poussé à faire les choix professionnels qu'il a faits au cours de sa carrière, si vous le jugez pertinent.

Notes:

2. PASSER EN REVUE LES ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU CANDIDAT (SUITE)

Notes:

3. RÉALISER L'ENTREVUE AXÉE SUR LE COMPORTEMENT

Expliquer le processus

Passez au volet de l'entrevue qui porte sur le comportement et expliquez le processus comme suit:

1. *Nous allons maintenant passer au volet de l'entrevue qui porte sur le comportement. Le but de cette étape de l'entrevue est de recueillir des renseignements sur vous et sur la façon dont vous accomplissez votre travail afin de bien comprendre les comportements que vous adoptez pour faire le travail, et de déterminer la mesure dans laquelle ces comportements correspondent à ceux qui sont requis pour le poste pour lequel vous avez postulé. Nous obtiendrons ainsi un aperçu des compétences que vous avez démontrées dans le passé. Vous devez savoir que notre approche part du principe que ce que vous avez fait dans le passé est le meilleur moyen de prédire ce que vous ferez probablement dans le futur.*
2. *Je vais vous demander de me **décrire plusieurs situations ou événements que vous avez vécus au cours de votre expérience professionnelle actuelle ou passée**, selon le temps dont nous disposerons. Là encore, il devrait s'agir de situations qui se sont produites idéalement au cours des deux dernières années et de situations où vous avez été l'acteur principal.*
3. *Je vais vous demander de me décrire ces situations d'une façon bien précise. Pour chaque situation:*
 - *Je vais d'abord vous demander de me faire en **deux ou trois phrases** un résumé du **contexte** de la situation – l'essence de la situation et ce qui l'a provoquée.*
 - *Puis, je vais vous demander de me raconter la situation en détail, en décrivant les **actions** que vous avez entreprises dans cette situation. Je veux être en mesure de comprendre ce que vous avez fait, dit, pensé et ressenti, comme si j'avais vécu cette situation avec vous.*
 - *Enfin, je vais vous demander quel a été le **résultat/l'issue** de la situation – comment les choses se sont-elles terminées?*
 - *Au fur et à mesure que vous raconterez vos histoires, il se pourrait que je vous interrompe de temps à autre parce que je cherche un type de renseignements bien précis. Par conséquent, **il y a de fortes chances que je vous interrompe assez souvent** pour obtenir des détails; je m'en excuse donc à l'avance.*
 - *La chose la plus importante que je vais vous demander de faire est de **parler à la première personne – d'utiliser le «je» au lieu du «nous» ou du «on»**. Il est essentiel que je sache exactement ce que vous avez dit, fait, etc. Donc, chaque fois que vous utiliserez les mots «nous» ou «on», je vais vous interrompre pour vous rappeler de vous concentrer sur ce que VOUS avez dit, fait, etc.*
 - *Avez-vous des questions avant de commencer?*

**Tournez la page et commencez
le volet de l'entrevue qui porte sur le comportement.**

DÉFENSEUR

Une personne qui agit comme «défenseur» affiche des comportements qui démontrent un penchant pour se faire champion d'une cause ou d'une question à résoudre afin d'inciter les autres à l'appuyer (ex. les gagner à la cause).

_____	<p>1. Présente les faits afin de convaincre ou de motiver:</p> <ul style="list-style-type: none">• S'avère persuasif lors d'une discussion ou d'une présentation.• Invoque le raisonnement, énonce des données ou fait appel à l'intérêt personnel.• Peut utiliser des exemples concrets, des aides visuelles, des démonstrations, etc.• À ce niveau de compétence, se penche sur les faits, mais ne tente pas d'adapter la présentation aux champs d'intérêts ni au niveau de son auditoire (adapter la présentation ou le langage se situe au niveau 3).
_____	<p>2. Emploie plusieurs tactiques pour persuader:</p> <ul style="list-style-type: none">• Invoque plus d'un argument <i>différent</i> lors d'une présentation ou d'une discussion.• Utilise plusieurs outils pour convaincre. Dans une présentation, a recours à plusieurs ensembles de données qui ont été minutieusement préparées (ex. des statistiques et des exemples).
_____	<p>3. Mesure l'impact de ses actes ou paroles:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adapte la présentation ou la discussion d'après l'intérêt ou le niveau de son auditoire.• Anticipe la perception que les autres auront de lui d'après ses paroles ou ses actes.• Pose des gestes réfléchis et spectaculaires pour obtenir un effet particulier.• Prévoit la réaction des autres et se prépare en conséquence.
_____	<p>4. A recours à l'influence indirecte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mise sur l'influence indirecte de «bouche à oreille»: «Confie à A de le dire à B pour que B en fasse part à C».• Influence graduellement en adaptant chaque étape à son auditoire.• Peut anticiper quand il sera nécessaire d'aller chercher de l'appui et prend des mesures pour s'allier des personnes d'influence.• Juge quand il sera opportun d'aller chercher l'implication de ressources crédibles et objectives pour appuyer ses arguments et surmonter la réticence.• S'allie à des personnes de même sensibilité pour convaincre les autres.• Se sert d'expertises ou de tiers pour influencer.• Sonde l'opinion de personnes en position d'autorité ou d'influence avant les réunions.• Invoque des arguments logiques, ses convictions personnelles et sa passion pour obtenir les résultats escomptés.
_____	<p>5. Emploie des stratégies complexes pour influencer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Possède une compréhension très poussée de la dynamique de groupe et s'en sert à bon escient (partage ou retient des informations pour obtenir les résultats voulus); emploie des processus de gestion de groupe.• Rassemble des coalitions politiques; utilise des manœuvres complexes pour obtenir un résultat ou créer un effet.• Façonne des appuis d'arrière-scène pour ses idées. Peut se forger des appuis au sein du conseil d'administration pour appuyer les suggestions de la gérance.• Construit et entretient continuellement un réseau de contacts et de ressources qui appuient les initiatives.

DÉFENSEUR (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à convaincre une personne ou un groupe d'une idée, d'une position ou d'une approche.
 - Décrivez-moi une situation récente au cours de laquelle vous avez convaincu une personne ou un groupe de faire quelque chose.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez dû prendre différentes mesures pour persuader une personne ou un groupe?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à vendre une idée à plusieurs personnes ou groupes.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez pris en considération le point de vue des autres en cherchant à les convaincre ou à les persuader.
 - Racontez-moi une occasion où vous avez utilisé plusieurs stratégies d'influence pour obtenir un résultat.
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu recours à une stratégie d'influence complexe pour créer l'impression ou l'effet voulu, ou pour atteindre un objectif.
 - Pourriez-vous me décrire une situation où vous avez fait appel à une stratégie d'influence très pointue pour réaliser un changement durable?
-

DÉFENSEUR (SUITE)

Contexte:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous ressenti? • Qu'avez-vous dit?
Résultat/issue:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

DÉFENSEUR (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RÉSOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS

La compétence à résoudre des problèmes de façon créative et à prendre des décisions se manifeste par des comportements qui démontrent que la personne peut cerner et résoudre les problèmes à partir d'une bonne compréhension de la problématique, en cherchant des informations additionnelles, en explorant et en évaluant les options pour enfin choisir la meilleure solution de remplacement compte tenu des circonstances. Pour résoudre un problème, il faut en décortiquer les composantes ou déterminer des causalités entre les situations qui ne sont pas évidentes au premier abord. En engageant ce processus, la personne fait preuve d'une approche créative à la résolution de problèmes. La pensée créative dépasse les frontières du conventionnel pour mettre à profit les ressources de façon créative.

_____	<p>1. Fait preuve de bon sens dans sa façon d'aborder les problèmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invoque des règles simples, utilise le bon sens et fait appel à son expérience pour reconnaître les problèmes. Traite un problème à sa plus simple valeur. • Trouve les petites composantes d'un problème ou d'une situation. • Décompose le problème au moyen d'une liste simple, d'activités ou de tâches à accomplir, sans leur assigner de priorité. • Reconnaît un lien causal entre les parties du problème ou de la situation (ex. « si cela... donc ceci », dans une relation de cause à effet).
_____	<p>2. Accueille de nouvelles idées et solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fait preuve d'ouverture d'esprit par rapport à des perspectives nouvelles. • A recours à de nouvelles informations pour aborder des problèmes ou régler des situations. • Reconnaît quand la situation doit ou peut être améliorée par une approche novatrice.
_____	<p>3. Comprend les liens causals et agit en conséquence:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décompose un problème ou une situation pour en dégager les principaux éléments. • Trouve les divergences, les tendances et les corrélations dans les données. • Reconnaît quand il y a une relation de cause à effet et agit en conséquence. • Constate que les problèmes peuvent être multidimensionnels. • Analyse la situation à partir de divers angles ou catégories (ex. le pour et le contre). • Pose un regard critique sur les faits pour en dégager les implications non apparentes. • Se réfère à ses connaissances et/ou à son expérience pour comprendre, analyser et résoudre les problèmes ou aborder les situations.
_____	<p>4. Définit et prend en considération plusieurs options pour résoudre un problème ou aborder une question:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propose plusieurs pistes de solutions possibles. • Imagine des solutions ou options créatives pour lesquelles les précédents sont inexistantes ou rares. • Propose des solutions qui dépassent les frontières du conventionnel. • Évalue les solutions de remplacement et agit selon ce qui semble la meilleure solution. • Essaie différentes solutions tout en assurant la sécurité du milieu. • Reconnaît les problèmes de fond et les implications des décisions qui sont prises ou des pistes de solution qui sont poursuivies.
_____	<p>5. Résout des problèmes complexes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résout des problèmes complexes qui peuvent exiger la mise en pratique de plusieurs techniques d'analyse ou de créativité pour décomposer le problème. • Met en pratique des concepts érudits et complexes afin d'analyser les tendances fondamentales. • Adapte des principes généraux existants pour aborder un problème d'une perspective différente.

	<ul style="list-style-type: none">• Examine les retombées possibles des décisions ou des solutions pour tous les groupes de parties prenantes, y compris les différents paliers ou sections de l'organisme.
--	---

RÉSOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à résoudre un problème ou à prendre une décision.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez trouvé une nouvelle approche ou une méthode inhabituelle ou différente de vous attaquer à un problème ou de prendre une décision?
 - Parlez-moi d'un problème récent avec lequel les solutions traditionnelles ne fonctionnaient pas. Comment avez-vous réussi à résoudre ce problème?
 - Décrivez-moi une situation au cours de laquelle vous avez dû trouver une solution créative ou unique pour résoudre un problème.
 - Pourriez-vous me décrire une situation où vous avez dû résoudre un problème ou prendre une décision qui demandait beaucoup de réflexion? Qu'avez-vous fait?
 - Parlez-moi de la situation la plus difficile que vous ayez dû analyser avant de prendre une décision.
-

RÉSOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RÉSOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES

Aider les autres à se développer signifie que la personne a une volonté sincère et passionnée d'encourager les membres de la profession et de l'agence à parfaire leurs habiletés à long terme en leur prodiguant de l'encouragement, de la direction et de l'encadrement professionnel afin qu'ils réussissent à bien performer tant au présent qu'à l'avenir. Cette compétence ne relève pas uniquement de quelqu'un en position d'autorité.

_____	<p>1. Partage conseils et expertise reliés au travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans un contexte de formation en milieu de travail, donne des instructions détaillées et des démonstrations (ex. offre de montrer aux autres comment accomplir une tâche). • Transmet son expertise de travail aux autres. • Offre des directives et des conseils concernant l'exécution des tâches.
_____	<p>2. Fournit des occasions qui permettent aux autres de parfaire leurs compétences techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propose ou suggère des activités qui contribuent au développement de compétences techniques. • Appuie ses instructions ou ses démonstrations sur des explications ou des raisonnements donnés dans le cadre d'une stratégie de formation. • Pose des questions, administre des tests ou par d'autres moyens s'assure que les personnes ont compris les explications ou les directives. • Plutôt que de fournir toutes les réponses, laisse les personnes apprendre en résolvant elles-mêmes les problèmes.
_____	<p>3. Fournit de l'encadrement professionnel et des conseils pour favoriser l'acquisition des compétences:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offre de la rétroaction en vue d'aider les personnes à améliorer leurs compétences. • Fournit de l'encadrement professionnel en offrant une rétroaction sur l'acquisition de nouvelles compétences. • Encourage et/ou fait entrevoir que l'avenir est prometteur même quand il faut apporter des corrections ou quand la personne subit un revers. • Offre des suggestions taillées sur mesure visant l'amélioration du rendement.
_____	<p>4. Fournit de l'encadrement professionnel intensif:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consacre beaucoup de temps pour que d'autres grandissent et se développent professionnellement. • Confie autorité et responsabilité aux personnes dans l'exercice de leurs fonctions en leur accordant la latitude d'apprendre de leurs erreurs sans crainte de représailles. • Comprend et détermine les besoins en matière de développement professionnel et instaure de nouveaux programmes ou matériaux didactiques pour les combler. • Encourage les personnes à s'auto-évaluer quant à leurs forces et leurs faiblesses, leurs objectifs de carrière et leurs stratégies pour les atteindre.
_____	<p>5. Se fait champion d'un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement professionnel des employés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée un milieu dans lequel on peut tirer profit des erreurs, où on offre et on accueille la rétroaction et dans lequel tous partagent leur expertise. • Fournit la chance aux employés de se développer en fonction des besoins immédiats et futurs de l'organisation. • Adapte les structures organisationnelles afin d'appuyer le développement professionnel des employés. Met en place des structures, un plan de relève, divers mécanismes et processus qui favorisent le développement professionnel des employés en fonction des buts de l'organisme. • Organise le travail afin de faciliter le développement professionnel (ex. formation intersectorielle, gestion collaborative, etc.).

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez coaché un employé ou un collègue pour l'aider dans sa tâche ou son affectation.
 - Pourriez-vous me parler d'une personne qui a connu beaucoup de succès à la suite des mesures que vous avez prises pour la coacher ou la perfectionner?
 - Racontez-moi une occasion où vous avez eu l'impression d'aider une personne à assumer une responsabilité et à travailler de façon autonome.
 - Parlez-moi d'une situation où vous avez eu l'occasion de parfaire les connaissances, les habiletés ou les techniques de quelqu'un d'autre.
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez donné une rétroaction à quelqu'un au sujet de son rendement (à des fins de développement).
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez offert du coaching et du soutien dans le cadre du développement à long terme d'une personne.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez pris des mesures pour créer un environnement propice à l'apprentissage pour faciliter la croissance et le perfectionnement d'un employé?
-

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RESPONSABILISATION

Responsabiliser signifie communiquer de façon claire ce à quoi l'on s'attend des autres. Cela veut dire diriger, encadrer, rendre les personnes responsables de leur rendement, exiger un rendement supérieur, affronter les employés problèmes et se servir de l'autorité de son poste pour obtenir un rendement qui favorise l'organisation à long terme. Il faut que la personne soit ferme, qu'elle s'affirme et qu'elle s'engage à prendre des décisions difficiles.

_____	1. Dirige: <ul style="list-style-type: none">• Fournit des directives suffisantes; énonce clairement les besoins et les attentes.• S'assure que les échéanciers et le travail à faire ont été bien compris.
_____	2. Établit des limites: <ul style="list-style-type: none">• Rejette fermement les demandes déraisonnables et établit des limites aux comportements des autres.
_____	3. Exige un rendement supérieur: <ul style="list-style-type: none">• Établit des normes, exige la performance et le respect total des directives sur un ton tranchant.• Exerce un suivi à intervalle de contrôle; récompense le succès et prend systématiquement les mesures concrètes nécessaires pour parer aux difficultés.
_____	4. Rend les personnes responsables de leur rendement: <ul style="list-style-type: none">• Évalue le rendement à partir des normes et des attentes.• Gère les problèmes de rendement en affrontant les personnes concernées et en les tenant responsables de leurs actions pour qu'elles s'améliorent.• Crée un milieu dans lequel les systèmes et les processus favorisent un rendement supérieur et motivent les personnes à atteindre leurs buts.
_____	5. Est capable de prendre des décisions difficiles: <ul style="list-style-type: none">• Affronte les difficultés en face et avec fermeté même s'il faut poser des gestes désagréables pour les employés ou les équipes de longue date (ex. mauvais rendement, mises à pied, réaffectation).• S'attaque aux problèmes de rendement à des moments opportuns en énonçant des buts concrets, en déterminant des étapes de développement ou en proposant d'autres possibilités de travail.

RESPONSABILISATION (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Racontez-moi une situation au cours de laquelle vous avez eu à composer avec un subordonné direct qui voulait quelque chose que vous jugiez déraisonnable. Comment avez-vous géré cette situation?
 - Pourriez-vous me décrire une occasion où vous avez établi et communiqué clairement des objectifs de rendement, des mesures et des approches?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez reconnu qu'un membre de votre équipe présentait des lacunes ou éprouvait des difficultés au niveau du rendement.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où les détails d'une tâche que vous aviez assignée à un employé n'ont pas tous été bien compris? Que s'est-il passé et qu'avez-vous fait?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez eu l'impression qu'un employé ne satisfaisait pas aux normes de rendement. Qu'avez-vous fait?
 - Racontez-moi une occasion où vous avez affronté une personne/un subordonné direct à propos d'un problème de rendement.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez eu à composer avec un employé qui avait un sérieux problème de rendement risquant d'entraîner un licenciement?
-

RESPONSABILISATION (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RESPONSABILISATION (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

DIRECTION DES AUTRES

Assurer la direction des autres veut dire que la personne assume un rôle de chef d'une équipe ou d'un groupe. Un chef inspire, clarifie et dirige en partageant une vision passionnée de l'avenir. Il s'assure que les personnes sous sa direction disposent des outils et de l'appui dont elles ont besoin. Un chef mesure son succès à partir de la réussite des autres.

_____	<p>1. Facilite le travail d'équipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dresse l'ordre du jour, fixe les objectifs, tient compte du temps, dispose des tâches (assigne des tâches aux employés), etc. • Gère des réunions efficaces et s'entretient informellement avec les employés pour les tenir au courant des problèmes et des changements. • Engage les membres du personnel en ce qui les concerne dans la planification, la résolution des problèmes et la prise de décisions. • S'assure que le groupe dispose de toutes les informations dont il a besoin et communique une direction. • Explique la raison d'être d'une décision. Invite l'apport des membres de l'équipe en valorisant leurs idées et leurs contributions. • Trouve et fournit l'information et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe. • Facilite les rencontres de groupe au moyen de processus de gestion de groupe et s'assure que les tâches de groupe sont accomplies.
_____	<p>2. Promeut l'efficacité de l'équipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prend les moyens nécessaires pour permettre à l'équipe de bien fonctionner. • Crée des conditions de travail pour l'équipe qui favorisent l'obtention du meilleur rendement possible (ex. clarifie la direction, fournit de l'encadrement, assigne les bonnes personnes à la tâche). • Favorise l'efficacité du processus de groupe en invoquant la participation des autres. • Résout les conflits au sein de l'équipe, fournit une rétroaction juste (individuelle ou collective). • Pose des gestes qui favorisent l'esprit d'équipe dans le but de promouvoir l'efficacité du groupe ou du processus. • S'assure que tous les membres de l'équipe assument une charge de travail. • Reconnaît les efforts en célébrant les réussites. • Évalue les habiletés des employés de façon proactive et positive, s'assure qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités, leur offre des conseils et les appuie pour qu'ils améliorent leurs compétences. • Favorise un climat de transparence, de confiance et de solidarité au sein du personnel en valorisant chaque membre de l'équipe et en permettant à chacun de s'exprimer et de faire valoir ses besoins en toute sécurité. • Peut prévoir et résoudre les conflits de façon judicieuse.
_____	<p>3. Se dote de ressources/prend soin de son équipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détermine quels outils/ressources sont nécessaires pour effectuer le travail et les obtient. • Facilite le travail des autres en leur fournissant les outils (encadrement, exemples) dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches. • Prévoit les conséquences des changements sur les besoins en matière de ressources (ex. clientèle, personnel, financement, changement aux politiques).
_____	<p>4. Se positionne en tant que chef:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établit des normes de comportement pour le groupe et sanctionne les personnes qui les transgressent. • S'assure que tous sont investis de la mission, des buts, du programme, du climat, du ton et des politiques afin de créer le milieu le plus favorable à la réussite. • Dirige par l'exemple; affiche un comportement qui sert de modèle pour les autres et qui est cohérent avec la vision et les valeurs de l'organisation. • Poursuit un but précis à partir de conviction personnelle et d'une quête d'excellence. Est perçu par d'autres comme un modèle et un chef crédible.
_____	<p>5. Incite les personnes à s'engager envers une vision captivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspire la confiance dans la mission. • Suscite l'enthousiasme, l'engouement et l'engagement des employés en faisant le rapprochement entre leur travail et la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. • Affiche un charisme authentique et communique une vision à long terme qui s'étend au-delà de l'équipe et qui suscite l'enthousiasme.

	<ul style="list-style-type: none">• Rassemble les efforts de tous (y compris des membres du conseil d'administration s'il s'agit de la direction générale) vers la réalisation d'un but commun.• Pose des gestes pour appuyer la vision et voit à ce que les processus et les façons de faire soient cohérents avec cette vision (ex. récompense les comportements qui appuient la vision).
--	--

DIRECTION DES AUTRES (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez assumé un rôle de leader?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez eu à diriger un groupe pour atteindre un objectif.
 - Racontez-moi une occasion où vous avez dû diriger un groupe de personnes de façon à ce que ces personnes puissent bien fonctionner en équipe?
 - Pourriez-vous me donner un exemple d'une occasion où vous avez aidé votre équipe à faire face à une décision ou à une situation difficile?
 - Décrivez-moi une situation au cours de laquelle vous avez eu l'occasion de faire preuve de leadership au sein d'une équipe ou d'un groupe.
 - Décrivez-moi une situation où vous avez dû vous assurer que vos actions seraient plus «éloquentes» que votre discours face à l'équipe.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez sollicité et obtenu l'aide de votre équipe pour prendre une décision ou établir un plan?
 - Racontez-moi une occasion où vous avez amené les autres à «souscrire» à votre mission, vos objectifs ou votre stratégie. Qu'avez-vous fait?
-

DIRECTION DES AUTRES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

DIRECTION DES AUTRES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

GESTION DU CHANGEMENT

La gestion du changement signifie que la personne appuie les changements qui sont exigés par l'agence ou le secteur et qu'elle aide les employés, les personnes qui reçoivent des appuis et leurs familles à comprendre les conséquences du changement pour eux. Les personnes qui sont dotées de cette compétence accueillent le changement et le défendent.

_____	<p>1. Se prononce pour le changement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuie publiquement l'initiative vers le changement, tant oralement que par écrit. • Lance fréquemment des messages de rappel sur le changement pour en élucider le but et la direction. • Présente le changement en termes positifs, misant sur l'impact et sur les avantages présents et futurs du changement.
_____	<p>2. Fait le lien entre le changement et les processus liés au travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communique de l'information et tente de discerner le niveau de compréhension et d'acceptation du changement par les autres personnes. • Explique les effets que le changement aura sur les processus de travail ou sur les structures de l'organisation en général. • Prend en considération les intérêts des parties externes affiliées tels les fournisseurs, les familles et autres groupes sectoriels. • Renforce le lien entre le changement et les objectifs globaux.
_____	<p>3. Concrétise les changements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explique clairement aux employés les effets des changements sur leur rôle ou leur poste. • Tient compte des inquiétudes et de la résistance initiale par rapport aux effets possibles du changement et encourage le dialogue parmi les intéressés. • Se montre sensible aux réactions émotives qu'engendre le changement et gère prudemment les attentes. • Intègre le changement de façon précise au travail actuel. • Crée de l'enthousiasme et de l'engouement pour le changement à partir d'expériences récentes de changement.
_____	<p>4. Donne suite aux changements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intéresse les autres à l'élaboration du plan de gestion du changement. • Pose des gestes intentionnels qui assurent le succès de la mise à exécution du changement. • Accentue le message du changement par ses comportements et ses attitudes. Sert de modèle des comportements souhaités. • Favorise l'acquisition de compétences et de confiance par les employés afin qu'ils réussissent dans un nouvel environnement. • Reconnaît publiquement les personnes qui affichent un comportement compatible avec « la nouvelle façon de faire ».
_____	<p>5. Gère le processus de changement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propose des buts précis et pratiques, élabore des processus et fixe des échéanciers à partir des stratégies de changement organisationnel. • Élabore et met à exécution des stratégies de transition de la situation présente à celle de l'avenir. • Établit des plans contingents pour gérer de la résistance forte ou pour faire face à toute autre difficulté imprévue dans la mise à exécution du changement. • Crée un milieu d'accueil du changement. • S'acharne à la tâche de faire comprendre et de gagner à la cause les parties prenantes qui présentent le plus

	<p>grand défi au changement.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se montre sensible aux réactions émotives et gère prudemment les attentes.• Prévoit la résistance et ses causes au sein de l'agence ou du secteur.• Explique les conséquences positives et négatives de se conformer aux exigences imposées par le changement.• Favorise l'acquisition de compétences et de confiance par les employés et les équipes afin qu'ils réussissent dans un nouvel environnement. Sert de modèle en affichant des comportements qui reflètent le changement.• Met l'accent sur le lien entre le changement et les objectifs globaux. Incite les autres à défendre les changements qui s'imposent.
--	--

GESTION DU CHANGEMENT (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez eu à communiquer un changement à votre équipe?
 - Décrivez-moi un projet de changement ambitieux que vous avez aidé à mettre en œuvre. Qu'avez-vous fait pour en assurer le succès?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez aidé d'autres personnes à comprendre ou à accepter un changement (important) dans leur travail ou leur environnement de travail.
 - Pourriez-vous me décrire une occasion où vous avez contribué à un projet de changement important? Qu'avez-vous fait de concret pour les autres?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à mettre les autres à contribution dans le cadre d'un projet de changement auquel vous travailliez.
 - Pourriez-vous me parler d'un projet de changement que vous avez eu à mettre en œuvre et m'expliquer comment vous avez préparé les employés au changement?
 - Décrivez-moi un projet de changement pour lequel vous étiez responsable de la mise en œuvre. Comment avez-vous fait pour obtenir l'engagement de vos employés vis-à-vis du changement?
-

GESTION DU CHANGEMENT (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

GESTION DU CHANGEMENT (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS/RÉSEAUX

L'établissement de relations/réseaux veut dire être capable de tisser et d'entretenir des liens constructifs de travail, des partenariats et des réseaux de contacts avec des personnes qui peuvent ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs. Cela veut aussi dire être capable de collaborer avec toutes les parties prenantes pour atteindre les mêmes buts. Il s'agit de démontrer sa capacité de pouvoir entretenir des relations interpersonnelles solides fondées sur le respect, la confiance, l'entente mutuelle et des relations de travail productives de façon à promouvoir le travail de l'agence ou du secteur. Cela veut aussi dire avoir une ferme conviction que des relations à base de confiance produisent les résultats escomptés.

_____	<p>1. Maintient les relations courantes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Entretient les réseaux établis de contacts et les relations de travail constructives par le biais de structures et de mécanismes existants (ex. réunions, rapport d'étapes, etc.) dans le but de partager l'information et de se tenir au courant des débats publics et politiques.• Entretient des liens amicaux et maintient les contacts ou rencontre régulièrement les personnes ou les groupes afin d'assurer un milieu de travail positif.• Participe à des activités gouvernementales et communautaires pertinentes.
_____	<p>2. Consolide les relations de travail:</p> <ul style="list-style-type: none">• Renforce intentionnellement les relations à partir d'un fondement d'entente mutuelle et de confiance.• S'acharne à discerner quels sont les inquiétudes sous-jacentes et les besoins des personnes contact (ex. partenaires communautaires, groupes de parties prenantes).
_____	<p>3. Développe des réseaux intentionnels pour parer à des situations précises:</p> <ul style="list-style-type: none">• Établit des relations externes avec des partenaires sectoriels ou communautaires.• Entame des relations de travail constructives avec d'autres (ex. collègues externes, familles, groupes communautaires, etc.) afin d'aborder un problème ou une situation pressante.• Discute des problèmes et des possibilités dans un contexte plus large selon que les parties prenantes pourraient être concernées.• Développe et maintient un réseau intentionnel et profitable de travail au niveau supérieur avec des collègues à l'interne ou des organismes communautaires afin d'obtenir leur appui concernant les besoins et les objectifs d'affaires présents et futurs de l'organisme.
_____	<p>4. Utilise ses réseaux stratégiquement pour influencer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilise son réseau de personnes contact pour recueillir de l'information, pour déterminer des avantages stratégiques, pour consulter concernant des problèmes stratégiques afin de maintenir l'excellence du service et bâtir la réputation de l'agence dans la communauté.• Développe un réseau de contacts pour influencer la politique publique et maintenir l'excellence organisationnelle.

ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS/RÉSEAUX (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Racontez-moi une occasion où vous avez entretenu des liens amicaux afin d'assurer un milieu de travail positif.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez intentionnellement choisi d'établir une relation positive et amicale avec un nouveau coéquipier ou un nouvel employé?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez fait appel à vos relations personnelles pour résoudre un problème.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous vous êtes senti particulièrement efficace lorsque vous avez établi une relation d'affaires avec un client ou une personne qui reçoit de l'aide?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez eu recours à votre réseau de contacts pour accomplir une tâche ou résoudre un problème lié au travail.
 - Parlez-moi d'une relation professionnelle que vous avez établie, puis d'une situation où vous vous en êtes servi pour gérer une tâche ou un problème lié au travail.
 - Décrivez-moi une situation où vous avez utilisé votre réseau de contacts pour servir les intérêts de votre organisme ou de votre organisation.
-

ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS/RÉSEAUX (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS/RÉSEAUX (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

GESTION DES RESSOURCES

La gestion des ressources veut dire les comprendre et pouvoir les administrer efficacement (ex. ressources humaines, matérielles, financières). Cette compétence se manifeste par l'évaluation, la planification et le contrôle des ressources pour en tirer le meilleur profit. Les personnes douées de cette compétence gèrent les ressources financières de l'agence/du secteur judicieusement, comme si ces ressources leur appartenaient personnellement. Cette gestion repose sur un équilibre entre la qualité (ex. ressources humaines) et la quantité (ex. ressources financières).

_____	1. Comprend les enjeux en matière de ressources: <ul style="list-style-type: none">• Saisit les questions importantes en matière de ressources dont il est garant et comprend comment elles se rapportent à l'agence/au secteur/à l'organisation.
_____	2. Gère les ressources avec efficacité: <ul style="list-style-type: none">• Emploie différents moyens pour assurer l'efficacité tout en conservant ou en améliorant la qualité des programmes, des processus ou des services.
_____	3. Fait la promotion de moyens efficaces: <ul style="list-style-type: none">• Fait la promotion d'une gestion efficace des ressources et sert de modèle d'efficacité.• Se renseigne et accueille la rétroaction concernant l'utilisation des ressources pour prendre des décisions opportunes et efficaces.• Partage les ressources avec d'autres sections de l'agence au besoin.
_____	4. Fait profiter l'agence: <ul style="list-style-type: none">• Prend des décisions concernant l'utilisation efficace des ressources en tenant compte des besoins de l'agence même quand cette décision exige un sacrifice de la part de son groupe, de sa section ou de son équipe. Prend en considération la stratégie des affaires de l'agence tout en poursuivant les objectifs présents et futurs.

GESTION DES RESSOURCES (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à gérer un problème particulier de gestion des ressources.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez dû obtenir de façon continue des renseignements et une rétroaction sur l'utilisation des ressources pour prendre une décision efficace en temps voulu.
 - Pourriez-vous me raconter une occasion où vous avez eu à améliorer l'utilisation efficace des ressources même si pour ce faire votre groupe ou votre équipe devait faire des «sacrifices»?
-

GESTION DES RESSOURCES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

GESTION DES RESSOURCES (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE

Le raisonnement stratégique veut dire avoir une vision à long terme des activités journalières allant d'une compréhension de base jusqu'à une conscience accrue des influences du monde externe sur les stratégies et les choix que l'on fait.

——	<p>1. Harmonise son travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se fixe des objectifs qui s'harmonisent avec les buts opérationnels du milieu de travail. • Évalue constamment son progrès et ses actions pour s'assurer qu'ils sont cohérents avec la vision et les buts opérationnels de l'organisation. • Communique avec d'autres pour s'assurer que les buts et la vision de l'organisation sont cohérents.
——	<p>2. Encourage la cohérence de l'équipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communique et interprète efficacement la vision stratégique aux employés sous sa direction. • Exprime clairement et souligne l'importance et l'impact de la contribution des employés envers l'appui et la poursuite des buts de l'organisme. • Suit de près le travail de l'équipe pour s'assurer qu'il est conforme à la direction stratégique, à la vision et aux valeurs de l'organisation. • Définit les orientations futures que doit prendre le travail pour être en harmonie avec la vision. • S'implique pour aider les autres à comprendre l'importance de la stratégie et de la vision.
——	<p>3. Harmonise les plans et les buts des programmes/opérations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travaille avec l'équipe pour établir des buts et des plans conformes à la direction stratégique en ce qui a trait aux programmes/opérations. • De façon constante, fait la promotion de la vision et des valeurs de l'organisme auprès des gens recevant de l'aide, des parties prenantes et des partenaires. • Travaille en collaboration avec le personnel pour établir des buts stratégiques pour sa section de l'organisation. • Évalue l'écart qui existe entre la situation présente et la direction future souhaitée et propose des façons de parer à cet écart.
——	<p>4. Influence la direction stratégique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoit les obstacles et les possibilités à long terme pour l'organisme et agit en conséquence. • Cerne les problèmes, invoque l'opinion des autres et choisit des solutions qui sont cohérentes avec la stratégie et la vision. • Scrute, recherche et évalue l'information concernant des pistes de solution possibles pour l'avenir. • Fournit une direction et communique la vision pour assurer la cohérence avec l'organisation. • De façon constante et enthousiaste, fait la promotion des objectifs stratégiques auprès de collègues dans d'autres sections. • Encourage la poursuite de nouvelles directions à partir d'une approche conceptuelle solide et avant-gardiste.
——	<p>5. Articule une vision:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mène l'élaboration d'une vision pour l'organisme. • Définit et articule la vision et la stratégie dans un contexte plus large qui tient compte des priorités de l'organisme/du secteur. • Décrit la vision et les valeurs avec passion pour qu'elles soient bien comprises et en fait la promotion pour susciter l'adhésion et l'engagement du personnel et des parties prenantes. • Détecte, comprend et fait la synthèse de nouvelles tendances ou relations entre les questions organisationnelles et en fait des priorités pour l'organisme/le secteur. • Élabore des stratégies qui changent fondamentalement la façon dont l'organisme/le secteur opère.

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez eu à vous fixer des objectifs personnels qui s'harmonisaient avec ceux de votre secteur.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez dû communiquer et interpréter la vision stratégique de l'organisation pour vos employés?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez travaillé avec votre équipe en vue d'établir un programme ou des objectifs et des plans opérationnels respectant la vision stratégique.
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez travaillé avec vos employés/votre équipe en vue d'établir des objectifs stratégiques pour votre propre secteur/service.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez fourni une direction et communiqué la vision en vue d'assurer la cohérence avec l'organisation?
-

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

SOUPLESSE (COMPÉTENCE DE BASE)

La souplesse signifie pouvoir s'adapter et œuvrer efficacement dans des situations variées et avec différents groupes ou individus. Elle suppose une compréhension et une appréciation des perspectives différentes et opposées sur un sujet particulier, la capacité de s'adapter à des circonstances changeantes et d'accepter les changements au sein de son organisation ou des exigences de son poste.

_____	<p>1. Reconnaît le besoin de souplesse:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprend et respecte les différentes cultures, manières de travailler et priorités des gens et, en tenant compte de ces facteurs, adapte sa façon d'aborder une situation ou une question.• Reconnaît et admet que les personnes aient le droit à des opinions divergentes.• Est disposé à changer d'opinions ou de perceptions à la lueur de nouvelles informations ou de preuves au contraire.• Reconnaît que le point de vue de l'autre est aussi valable que le sien.• Affiche une disposition d'ouverture vis-à-vis du changement.
_____	<p>2. Est souple dans la mise en pratique des règlements:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modifie les procédures ou directives habituelles dans certaines situations pour faire avancer le travail ou pour obtenir les résultats escomptés (en dedans de paramètres acceptables).• Il y a une différence entre modifier temporairement des procédures ou directives et faire ces changements à long terme.• Gère de multiples tâches, interrompt une ou plusieurs activités afin de s'attaquer à un problème pressant pour ensuite reprendre les activités interrompues.• Adapte son comportement aux besoins changeants.• Détermine quand il est judicieux d'être souple quant à la mise en pratique de politiques et de procédures.
_____	<p>3. Adapte sa tactique:</p> <ul style="list-style-type: none">• Décide quoi et comment faire dans une situation donnée.• Tout en restant fidèle à l'objectif ou à la stratégie d'ensemble, modifie sa façon d'y parvenir. Agit selon les circonstances ou les personnes concernées.• Évalue la situation et décide comment l'aborder selon les circonstances et les besoins des personnes concernées.• Cela peut vouloir dire changer les directives, les processus, les résultats, etc., tout en restant fidèle à la stratégie d'ensemble.
_____	<p>4. Adapte la stratégie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modifie le plan ou le but ultime (ex. ce à quoi l'on veut parvenir) selon la situation.• Remet en question et revoit le bien-fondé de ses idées et de sa façon de faire et modifie sa stratégie quand elle s'avère inefficace.• Effectue des changements organisationnels pour régler une situation particulière.

SOUPLESSE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Pourriez-vous me parler d'une occasion où la situation que vous aviez prévue ne s'est pas déroulée selon vos plans?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez modifié votre comportement pour vous adapter à la situation.
 - Donnez-moi un exemple d'une occasion où quelqu'un a changé vos priorités sans vous avertir longtemps à l'avance.
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû changer d'idée ou de plan pour tenir compte de nouveaux renseignements ou de nouvelles priorités.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez modifié votre façon d'aborder un problème à la lumière de nouveaux renseignements.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez changé votre approche ou vos priorités pour satisfaire aux attentes des autres?
 - Racontez-moi une occasion où vous avez dû changer vos plans ou vos activités en raison d'un imprévu. Qu'avez-vous fait?
 - Pourriez-vous me décrire une occasion où vous avez eu à changer entièrement d'approche et à recommencer à zéro pour faire quelque chose?
-

SOUPLESSE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

SOUPLESSE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	Questions d'approfondissement: <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

MAÎTRISE DE SOI (COMPÉTENCE DE BASE)

Avoir la maîtrise de soi veut dire pouvoir gérer ses émotions et ne pas réagir négativement malgré la provocation, l'opposition ou l'hostilité des autres ou quand la situation est stressante. Quoique la colère et la frustration soient parfois justifiées, savoir se maîtriser permet de s'exprimer ou de régler une situation difficile de manière convenable sans heurt émotif ou physique pour soi-même ou autrui.

_____	<p>1. Gère ses pulsions émotives:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ressent des émotions fortes (colère, frustration) mais peut les maîtriser.• Garde son sang-froid lorsqu'il y a opposition à ses opinions, recommandations ou idées.• Résiste à la tentation d'agir sur-le-champ sans réflexion, mais ne pose pas de gestes positifs.• Demande d'être excusé et se retire de la pièce ou prend du recul, au besoin et selon les circonstances, pour sa sécurité et celle des autres, tout en tenant compte des autres parties présentes.• Ne contribue pas à aggraver la situation.
_____	<p>2. Réagit calmement dans des situations potentiellement explosives:</p> <ul style="list-style-type: none">• Est très conscient de ses réactions personnelles et peut agir calmement.• Garde son sang-froid quand on lui pose un défi.• Communique avec confiance et s'explique calmement et d'une façon raisonnable pour obtenir les résultats escomptés.• Exprime une opinion divergente ou un désaccord avec tact.
_____	<p>3. Pose des gestes positifs pour calmer les autres:</p> <ul style="list-style-type: none">• Garde son sang-froid malgré une opposition sans fondement.• Dispose du doigté pour intervenir et tenter de calmer l'autre ou les autres et trouver des solutions efficaces/convenables.• Contribue à la création d'une ambiance dans laquelle les personnes se sentent à l'aise lors de situations tendues.• Comprend le point de vue de l'autre, travaille en vue d'un consensus et négocie des solutions efficaces plausibles dans des situations difficiles.• Utilise des techniques spéciales ou planifie en vue de gérer ses émotions ou son stress.
_____	<p>4. Maîtrise ses émotions dans des situations très défavorables:</p> <ul style="list-style-type: none">• Garde son sang-froid même lors de provocation sérieuse et d'attaque personnelle et continue à travailler envers une solution efficace/acceptable.• Se fait garant de sa sécurité personnelle et de celle des autres.

MAÎTRISE DE SOI (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Donnez-moi un exemple d'une situation récente que vous avez trouvée très stressante.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez vécu un très grand stress. Quelle était la situation et qu'avez-vous fait?
 - Pourriez-vous me parler d'une situation où vous avez dû faire face à de l'opposition ou de l'hostilité? Comment avez-vous géré cette situation?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous vous êtes trouvé dans une situation interpersonnelle difficile.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez dû composer avec une personne en colère ou particulièrement difficile, qu'il s'agisse d'une personne recevant de l'aide ou d'une autre personne.
 - Pourriez-vous me parler d'une situation au cours de laquelle vous avez dû assurer votre propre sécurité et celle des autres?
-

MAÎTRISE DE SOI (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous ressenti? • Qu'avez-vous dit?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

MAÎTRISE DE SOI (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

ORIENTATION VERS LE SERVICE (COMPÉTENCE DE BASE)

Être orienté vers le service se dit de personnes qui définissent les besoins des gens qui reçoivent de l'aide, du public, des confrères, des partenaires, des collègues de travail et des pairs, et qui y répondent. Cette compétence se dit de la capacité à déceler les besoins inexprimés des personnes – celles qui reçoivent de l'aide ou autres – pour ensuite les desservir et les appuyer. Les personnes manifestant cette compétence peuvent se mettre à la place des gens qui reçoivent de l'aide et ainsi être en mesure de comprendre leurs besoins. Cette compétence signifie s'efforcer de déterminer les besoins des gens qui reçoivent de l'aide et de trouver les moyens d'y répondre, y compris les besoins non exprimés et les besoins futurs, afin de mieux comprendre les personnes qui ont besoin d'aide.

_____	<p>1. Assure un suivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donne suite aux questions, aux demandes, aux plaintes des bénéficiaires et de leurs familles, des partenaires communautaires et autres personnes desservies par l'agence. • Communique fidèlement les informations courantes pour mettre les personnes à jour.
_____	<p>2. Communique fidèlement et de façon claire:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communique fidèlement et de façon claire avec les personnes et leurs familles concernant les attentes réciproques et s'enquiert sur le niveau de satisfaction des gens qui reçoivent de l'aide. • Dissémine des informations pratiques aux personnes et à leurs familles. • S'engage à offrir un service pratique et convivial.
_____	<p>3. Se rend responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prend une responsabilité personnelle pour régler les problèmes liés au service. • Réagit immédiatement aux problèmes sans se mettre sur la défensive.
_____	<p>4. Agit dans l'intérêt de la personne et/ou de sa famille:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rend disponible, surtout quand la personne et/ou sa famille vivent des moments difficiles. Par exemple, va au-delà de la tâche habituelle ou change la façon de procéder pour s'assurer que l'aide ou l'information requise est fournie.
_____	<p>5. Traite des besoins sous-jacents des personnes recevant de l'aide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaît les besoins profonds de la personne et/ou de la famille ou s'enquiert sur les besoins non exprimés au départ. • S'efforce de fournir des services/appuis taillés sur mesure selon leur disponibilité.
_____	<p>6. Adopte une perspective à long terme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopte une perspective à long terme pour parer aux besoins de la personne et régler les problèmes et les situations. • Fait les sacrifices qui s'imposent pour bâtir une relation stable. • Recherche les avantages à long terme pour l'individu et/ou sa famille. • Agit en personne de confiance pour aider la personne et/ou sa famille à prendre des décisions. • Se fait une opinion indépendante des besoins, des problèmes ou des avantages et des possibilités et agit en conséquence. • Se fonde sur ses opinions (ex. peut recommander des modalités nouvelles et différentes de celles qui ont été demandées par la personne et/ou sa famille).

ORIENTATION VERS LE SERVICE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez dû composer avec une personne difficile, qu'il s'agisse d'un client, d'une personne recevant de l'aide ou d'une autre personne?
 - Décrivez-moi une situation où vous avez échangé avec un client interne ou externe ou avec une personne recevant de l'aide.
 - Parlez-moi d'un problème difficile que vous avez eu à régler sur le plan du service et dites-moi ce que vous avez fait pour le résoudre.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez vraiment apporté une valeur ajoutée à quelqu'un (un client, un intervenant ou autre)?
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez découvert les véritables besoins sous-jacents d'un intervenant, d'une personne recevant de l'aide ou d'une autre personne, au-delà des besoins qui avaient été exprimés au départ.
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez pris des mesures (proactives) pour vous aider à assurer ou à améliorer la qualité du service.
 - Décrivez-moi une occasion où vous avez axé vos efforts sur la satisfaction des besoins à long terme d'un intervenant ou d'une personne recevant de l'aide.
-

ORIENTATION VERS LE SERVICE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

ORIENTATION VERS LE SERVICE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

VALEURS ET ÉTHIQUE (COMPÉTENCE DE BASE)

Cette compétence se manifeste par une conduite, une disposition et des points de vue en harmonie avec l'intégrité personnelle. De plus, la personne s'investit des valeurs fondamentales et de l'éthique de l'agence/de l'organisation/du secteur et de la profession. Elle est capable d'un jugement moral sain dans un milieu de travail complexe du point de vue de l'éthique même dans des circonstances difficiles ou contraignantes.

<p>_____</p>	<p>1. Fait preuve d'intégrité personnelle et d'adhésion aux valeurs fondamentales du milieu de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaît et se montre attentif aux valeurs fondamentales de la profession en général. • Cherche à se renseigner sur les normes de sa profession et comprend leur raison d'être. • Agit avec honnêteté, équité, respect, tact, courage et sensibilité envers les frontières personnelles/professionnelles et les différences personnelles, et accorde autant d'importance aux moyens qu'au but. • Assume la responsabilité de ses actes et de ses erreurs lorsqu'il en est conscient. • Évite la mauvaise conduite en suivant les instructions, les directives, les procédures et les politiques. Est conscient de son manque de connaissance et agit en conséquence.
<p>_____</p>	<p>2. Se conforme aux valeurs et à l'éthique de sa profession:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprend généralement les valeurs et l'éthique de sa profession et les tensions qui les animent. • Lorsqu'une question ou un dilemme moral se présente, cherche à comprendre tous les faits et les préoccupations des personnes concernées et se penche sur les meilleures options possible (jugement éthique). • Fait preuve d'une compréhension approfondie de la pertinence à son travail des valeurs et de l'éthique fondamentales de la profession et les met en pratique. • Favorise un milieu de travail transparent et sécuritaire dans lequel les individus sont encouragés à soulever et à discuter des sujets se rapportant à l'éthique, et ce, sans crainte de représailles. • Admet candidement et de son propre chef ses erreurs de jugement.
<p>_____</p>	<p>3. Agit conformément aux valeurs et à l'éthique même dans des circonstances difficiles et fait la promotion de valeurs et d'éthique au sein de sa profession:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît les façons de faire et les conventions qui dérogent du code de déontologie du milieu de travail et conteste les écarts, compromettant souvent ses intérêts personnels. • Met en pratique et encourage les autres à remettre en question la signification des valeurs fondamentales de la profession. • Adhère à tous les standards moraux et encourage les autres à faire de même. • Encourage le dialogue sur les valeurs et l'éthique touchant les questions du jour et leur pertinence à l'égard du bien public.
<p>_____</p>	<p>4. Agit conformément aux valeurs et à l'éthique même quand il s'expose à un très grand risque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met au défi des personnes puissantes (qui ont de l'expérience ou de l'ancienneté) pour que celles-ci adhèrent aux valeurs et à l'éthique. • N'hésite pas à remettre en question des directives qui dérogent des valeurs professionnelles et de l'éthique. • Explique et aide à développer des connaissances, des standards et une conduite éthique chez les autres.

VALEURS ET ÉTHIQUE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Questions ciblées

Cochez les questions ciblées que vous aimeriez poser sur la compétence:

- Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez eu à prendre des mesures conformes à ce que vous jugiez important, ou, autrement dit, où vous avez dû joindre le geste à la parole?
 - Parlez-moi d'une situation difficile au cours de laquelle vous vous êtes comporté conformément à vos valeurs.
 - Décrivez-moi une occasion où vous vous êtes rendu compte qu'une décision que vous aviez prise était en fait une erreur.
 - Pourriez-vous me donner un exemple d'une occasion où vous avez remis en question les actions d'un groupe ou d'une personne parce que vous aviez l'impression qu'elles auraient des conséquences négatives sur l'organisme/organisation?
 - Parlez-moi d'une occasion où vous avez remis en question une directive ou une ligne de conduite qui ne respectait pas les valeurs et l'éthique professionnelles.
-

VALEURS ET ÉTHIQUE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous ressenti? • Qu'avez-vous dit?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

VALEURS ET ÉTHIQUE (COMPÉTENCE DE BASE) (SUITE)

Contexte:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez-moi un bref aperçu de la situation. • Qui était concerné? • Qu'est-ce qui a mené à cette situation?
Mesures concrètes:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé en premier/ensuite? • Qu'avez-vous fait? • Qu'avez-vous dit? • Qu'avez-vous pensé? • Qu'avez-vous ressenti?
Résultat/issue:	<p>Questions d'approfondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le résultat/l'issue de la situation? • Comment vous êtes-vous senti?

4. POSER LES DERNIÈRES QUESTIONS

Poser les dernières questions pour obtenir d'autres informations

Posez au candidat toute autre question que vous pourriez avoir et inscrivez ses réponses ci-dessous.

Notes:

5. DONNER AU CANDIDAT L'OCCASION DE POSER DES QUESTIONS

Demander au candidat s'il a des questions

Donnez au candidat l'occasion de poser des questions sur le poste/rôle, l'organisation ou tout autre sujet pertinent.

«Merci pour les détails. Ils nous aideront à prendre notre décision de sélection. Y a-t-il des questions que vous aimeriez me poser?»

Notes:

Demander au candidat s'il a d'autres renseignements à fournir

Avant de mettre fin à l'entrevue, demandez au candidat s'il a d'autres renseignements à vous fournir.

«Avant de terminer, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter?»

Notes:

6. METTRE FIN À L'ENTREVUE

**Passer en revue
les prochaines
étapes et mettre
fin à l'entrevue**

Passez en revue les prochaines étapes avec le candidat et expliquez-lui le délai d'attente. Remerciez-le de vous avoir consacré du temps.

«Merci de m'avoir consacré du temps aujourd'hui et de votre intérêt pour le poste. Nous allons examiner les renseignements que vous nous avez fournis et prendrons notre décision dans les deux semaines qui suivent. Nous communiquerons avec vous d'ici le _____ (précisez une date, si possible).»

7. ÉVALUER LE CANDIDAT

Lignes directrices pour évaluer le candidat

Immédiatement après l'entrevue (si possible), prenez le temps de relire vos notes et de compléter la cotation comportementale pour chaque compétence. Les lignes directrices ci-dessous vous aideront à évaluer les candidats:

1. Relisez toutes vos notes et codez les données – recherchez les preuves de comportement qui correspondent le mieux à un niveau de compétence donné. Soyez conservateur si vous pensez ne pas avoir suffisamment de preuves à l'appui (c.-à-d. attribuez au candidat une cote moindre au lieu de lui laisser le bénéfice du doute).
 2. Indiquez le niveau que vous avez choisi pour chaque compétence à la page Sommaire à la fin du Guide d'entrevue. Le niveau choisi devrait refléter le niveau que le candidat a démontré le plus souvent (c.-à-d. de façon uniforme dans toutes les situations).
 3. Comparez votre évaluation du niveau de compétence démontré au niveau visé pour le poste afin de pouvoir mieux comprendre les forces et les lacunes du candidat au chapitre des compétences.
 4. Lorsque vous évaluez le candidat, tenez compte de ce qui suit:
 - les priorités d'affaires;
 - la capacité du candidat à se perfectionner; et
 - l'importance des lacunes.
 5. Ne discutez pas des candidats avec les autres intervieweurs (le cas échéant) tant que chacun des intervieweurs n'a pas terminé son évaluation.
-

SOMMAIRE DE L'ENTREVUE

Candidat:	
Poste:	
Intervieweur:	
Date:	Lieu:

RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS		
Compétences	Niveau visé	Niveau du candidat
Défenseur	3	
Résolution créative de problèmes et prise de décisions	4	
Développement des autres	4	
Responsabilisation	4	
Direction des autres	5	
Gestion du changement	4	
Établissement de relations/réseaux	3	
Gestion des ressources	4	
Raisonnement stratégique	3	
Commentaires généraux (points à considérer: principales forces liées au rôle, lacunes ou possibilités d'amélioration, tout risque potentiel si le candidat est embauché et toute stratégie visant à atténuer ces risques):		
Recommandation de sélection:		