

HAUTE DIRECTION

Le présent outil offre un choix de questions comportementales pour les compétences comportementales et de niveaux de qualification en rapport avec le profil de compétences **Haute direction**. Il inclut également la procédure à suivre pour mener une entrevue et évaluer les réponses des candidats.

Bien que cet outil constitue un modèle utile pour votre processus d'entrevue, il se peut qu'il ne représente pas exactement les compétences requises pour le poste faisant l'objet d'entrevues. Veuillez passer en revue le profil de compétences proposé avant de l'utiliser pour déterminer s'il est pertinent. Dans la négative, examinez les compétences en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devriez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences comportementales correspondant aux différents profils.

Rappelez-vous qu'un profil de compétences professionnelles doit uniquement comprendre les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Après confirmation du bon profil de compétences (compétences et niveaux de qualification), vous devez déterminer les compétences que vous évaluerez au cours de l'entrevue ainsi que les questions à poser. On a fourni des exemples de questions en rapport avec le niveau de qualification pertinent pour le profil proposé. Une banque de questions génériques est fournie dans la section II du guide d'entrevue axée sur les compétences comportementales afin de vous permettre de choisir et d'adapter d'autres questions si vous utilisez un profil de compétences différent.

N'évaluez pas toutes les compétences pendant l'entrevue. Ce processus prendrait trop de temps, et certaines compétences peuvent être mieux évaluées par d'autres méthodes (p. ex. vérifications des références, tests de connaissances ou simulations). Pour une entrevue d'une heure, il serait raisonnable de poser de cinq à sept questions.

Pour déterminer quelles questions poser, vous devriez tenir compte de l'importance d'une compétence relativement au poste. Par ailleurs, vous devez examiner le chevauchement existant entre les compétences afin de déterminer si une question posée au sujet d'une compétence donnée permettra d'obtenir des renseignements sur une autre compétence pouvant alors être exclue d'une prochaine question. Le chevauchement entre les compétences est défini dans le rapport sur les compétences comportementales.

Vous choisirez peut-être d'évaluer une compétence par plus d'une méthode si elle est très importante pour un poste. Par exemple, si les « Habiletés interpersonnelles » sont plus importantes que d'autres compétences, vous devrez évaluer cette compétence lors de l'entrevue et par une vérification des références. Autrement, vous pouvez poser deux questions sur cette compétence au lieu d'une lors de l'entrevue.

Il vous est également possible d'utiliser les questions à titre de référence, en rédigeant les questions à poser au candidat à la troisième personne plutôt qu'à la deuxième. Par exemple :

- **Question d'entrevue :** « Veuillez fournir un exemple de situation où vous avez coordonné un projet de grande envergure. » (*deuxième personne*)
- **Question de référence :** « Veuillez fournir un exemple où Jean a coordonné un projet de grande envergure. » (*troisième personne*)

Assurez-vous que toutes les entrevues soient faites conformément aux politiques et procédures de l'organisation.

Outil d'entrevue pour des postes en haute direction

Titre du poste :

Nom du candidat :

Nom de l'intervieweur :

Titre du poste de
l'intervieweur :

Date de l'entrevue :

Lieu de l'entrevue :

Liste de contrôle des activités de préparation

- Examiner le curriculum vitæ et les renseignements tirés du dossier du candidat, en prêtant une attention particulière aux postes, à l'expérience, à l'éducation et à la formation qui sont les plus en rapport avec le poste visé.
- Passer en revue les compétences requises pour le poste.
- Déterminer sur quelles compétences sera axée l'entrevue.

Profil de compétences proposé

Famille d'emplois	Exemples de titres de postes
Haute direction	directeur exécutif, directeur clinique, directeur de programmes, gestionnaire de programmes, directeur général, contrôleur, chef de bureau

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	4
Apprentissage continu	4
Autogestion de la santé	4
Collaboration et établissement de réseaux	4
Communication efficace	4
Créativité et innovation	4
Diversité et réceptivité culturelle	4
Éthique et professionnalisme	4
Leadership	4
Planification et organisation	4
Raisonnement analytique et prise de décisions	4
Soutien au développement des autres	4
Travail d'équipe et coopération	4

Mener l'entrevue

1. Accueillez le candidat et présentez-vous, en donnant votre nom et le titre de votre poste au sein de l'organisation.
2. Confirmez la nature du poste pour lequel le candidat est considéré.
3. Expliquez au candidat l'objectif de l'entrevue : recueillir des renseignements spécifiques sur son expérience et ses accomplissements, notamment au cours des deux ou trois dernières années, afin de permettre à l'organisation de prendre une décision éclairée sur le candidat le plus qualifié pour le poste.
4. Décrivez le plan de l'entrevue.

Les questions présentées dans le guide d'entrevue sont élaborées de sorte que l'intervieweur puisse recueillir des renseignements sur l'expérience et les accomplissements (n'étant pas forcément liés au travail) du candidat qui sont en rapport avec les compétences essentielles pour bien remplir le poste visé.

Pour chaque question, vous devez obtenir un ou plusieurs exemples spécifiques de l'expérience et des accomplissements du candidat et vous assurer qu'il décrit :

- la **situation** ou les circonstances;
 - les **mesures** prises pour régler la situation et leur fondement;
 - les **résultats** des mesures prises.
5. Posez au candidat des questions de contrôle au besoin pour clarifier une information ou obtenir des renseignements supplémentaires. Vous trouverez des questions de contrôle sous chaque question principale.
 6. Prenez note des réponses du candidat pendant l'entrevue de façon à disposer de renseignements précis sur son expérience et ses accomplissements que vous évalueriez plus tard.
 7. À la fin de l'entrevue, donnez au candidat l'occasion de poser des questions.
 8. Clarifiez les prochaines étapes du processus de sélection.

Questions sur les compétences applicables au niveau de qualification concerné

Chacune des pages qui suivent propose une question d'entrevue, des questions de contrôle et un espace pour que vous puissiez prendre des notes en tant qu'intervieweur. Les questions de contrôle vous seront très utiles, car elles amènent le candidat à étoffer sa réponse à la question initiale.

Question 1 : Adaptabilité et flexibilité

Définition : Adapter volontairement son approche de façon à répondre aux demandes et besoins liés à des conditions, des situations et des personnes changeantes et à travailler efficacement dans des situations difficiles ou ambiguës.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Parlez-moi d'un projet important ou d'une nouvelle responsabilité dont vous vous êtes chargé et dont les plans étaient changeants ou très ambigus, ou les deux.

- Décrivez le projet ou la responsabilité.
- Quels changements devaient être apportés? Pour quelles raisons?
- Quels changements avez-vous faits?
- Comment avez-vous réagi devant la nécessité d'apporter des changements à votre projet ou à votre stratégie?
- Quel a été le résultat?
- Que ferez-vous différemment la prochaine fois?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 2 : Apprentissage continu

Définition : Rechercher et repérer des occasions d'apprentissage en vue d'améliorer son rendement/perfectionnement professionnel et l'efficacité de la prestation de services et programmes de haute qualité.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Il est parfois nécessaire de penser à l'avenir de l'organisation ainsi qu'aux compétences et à l'expertise requises afin d'atteindre les objectifs fixés. Parlez-moi d'une situation où vous avez saisi une occasion de perfectionnement en dehors de votre propre champ d'activité afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

- Quels étaient les besoins futurs de l'organisation?
- Quelles ont été les occasions de perfectionnement que vous avez recherchées afin de combler ces besoins?
- Qu'avez-vous appris lors de ces occasions?
- Quelle utilité l'occasion de perfectionnement a-t-elle eue pour vous/l'organisation?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 3 : Autogestion de la santé

Définition : Faire l'application continue et voulue pour soi, et parfois les autres, de principes de gestion de la santé sur les plans personnel et professionnel afin de maintenir une productivité optimale, tout en préservant sa santé physique, mentale, spirituelle et émotionnelle.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Parlez-moi d'une situation où vous avez élaboré des stratégies ou mis en œuvre des programmes visant à promouvoir l'autoévaluation ou l'autosurveillance au sein de votre organisation.

- Décrivez la situation de votre organisation.
- Quelle stratégie ou quel programme avez-vous élaboré ou mis en œuvre afin d'améliorer l'autoévaluation des employés?
- Quel a été le résultat? Comment le bien-être des employés a-t-il changé?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 4 : **Collaboration et établissement de réseaux**

Définition : Identifier et créer des réseaux interdisciplinaires formels et informels et des groupes communautaires partenaires afin d'appuyer la prestation de services à la clientèle et la réalisation des objectifs de l'organisation. Les clients peuvent être des personnes, des groupes, des organisations et des collectivités.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Donnez-moi un exemple de relation que vous avez établie et qui a permis à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

- Décrivez la relation et le rôle que vous avez joué dans son établissement.
- De quelle façon cette relation a-t-elle été profitable à l'organisation?
- Quel était le lien entre cette relation et les objectifs stratégiques de l'organisation?
- Comment avez-vous entretenu cette relation depuis son établissement?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 5 : Communication efficace

Définition : Communiquer clairement, à l'oral comme à l'écrit, en utilisant une variété de technologies de façon à établir une relation basée sur la confiance, le respect et la crédibilité et à garantir que son message est reçu et compris par le public. Comprend des aptitudes à l'écoute active (être attentif, laisser parler son interlocuteur, résumer, paraphraser, poser des questions et faire preuve d'empathie) et à la communication non verbale cohérente.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Décrivez une situation où il vous a fallu expliquer une idée ou un problème à une personne, d'une façon crédible et convaincante.

- À qui deviez-vous donner l'explication et pourquoi?
- Décrivez votre stratégie/mode de communication.
- Décrivez la façon dont vous êtes parvenu à faire passer le message et à convaincre la personne.

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 6 : **Créativité et innovation**

Définition : Utiliser des pratiques factuelles de façon créative afin de mettre au point des méthodes de travail nouvelles et efficaces et d'améliorer la compréhension du domaine d'activité. L'application réussie de cette compétence passe par la mise en pratique de la recherche en vue d'optimiser les améliorations en matière de prestation de services et de pratique professionnelle.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Décrivez les actions que vous avez entreprises dans votre emploi actuel ou dans d'autres circonstances afin d'entretenir et de promouvoir la créativité des autres. Veuillez être précis.

- Décrivez la situation, votre rôle ainsi que celui des autres.
- Qu'avez-vous fait concrètement pour promouvoir la créativité?
- Dans quelle mesure vos efforts ont-ils été fructueux? Qu'est-ce qui vous fait penser cela?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 7 : Diversité et réceptivité culturelle

Définition : Fournir des services respectueux, justes et efficaces à diverses populations, définies par la culture, l'âge, le sexe, la langue, l'ethnicité, la situation socioéconomique, la situation juridique, l'état de santé, les capacités, l'orientation sexuelle, le type de substances et leur mode de consommation, etc. Reconnaître et apprécier la valeur de chaque personne, famille, groupe et collectivité et protéger leur dignité.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Décrivez un problème de culture ou de diversité que vous avez décelé au sein de votre organisation et la stratégie que vous avez mise en place afin de le surmonter ou de l'atténuer.

- Quel était le problème en question et quelles répercussions a-t-il eues sur l'organisation?
- Comment êtes-vous parvenu à établir qu'il s'agissait d'un problème qui devait être traité?
- Quelles recommandations avez-vous faites ou quelle stratégie avez-vous mise en place afin de surmonter ce problème?
- Quelles répercussions vos recommandations ou votre stratégie ont-elles eues sur la situation?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 8 : **Éthique et professionnalisme**

Définition : Fournir des services professionnels selon des principes et des valeurs d'intégrité, de manière compétente, responsable, respectueuse et digne de confiance en vue de se protéger soi-même ainsi que les autres. Comprend l'adoption de comportements professionnels et éthiques pour soi et les autres (personnes, groupes, organisations, collectivités).

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Décrivez une situation où vous avez élaboré ou contribué à l'élaboration de normes ou de politiques éthiques pour votre organisation.

- Quelles étaient ces normes ou ces politiques et pourquoi étaient-elles nécessaires?
- Quel a été votre rôle?
- Décrivez les facteurs clés en matière d'éthique dont vous deviez tenir compte.
- Décrivez votre modèle de prise de décisions éthiques.
- Quel a été le résultat de cette initiative?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 9 : Leadership

Définition : Aider les autres à atteindre des résultats excellents et les stimuler pour réaliser une vision et une mission communes, même en présence de débat critique et d'adversité.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Décrivez une situation où vous avez assumé un rôle de leadership dans le développement de la vision et des valeurs de l'organisation.

- Décrivez la situation, votre rôle ainsi que celui des autres dans le développement de la vision et des valeurs.
- Quels processus ont été utilisés pour développer la vision et les valeurs?
- Quels facteurs ont été particulièrement importants dans le développement de la vision et des valeurs de l'organisation et quel a été votre rôle dans la détermination de ces facteurs?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 10 : **Planification et organisation**

Définition : Cerner et prioriser les tâches, élaborer et mettre en œuvre des plans, évaluer les résultats et ajuster les activités pour atteindre les objectifs.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Décrivez une situation où vous avez joué un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme (ou d'une politique) important qui a eu des effets sur l'ensemble de l'organisation.

- Décrivez la situation, votre rôle ainsi que celui des autres.
- Quel était le programme (ou la politique) en question?
- Quelle a été votre contribution dans la planification de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre du programme (de la politique)?
- Quel a été le résultat de ce projet?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 11 : Raisonnement analytique et prise de décisions

Définition : Recueillir, résumer et évaluer l'information pour déterminer les options et résultats potentiels et prendre des décisions éclairées et rapides. Comprend la pensée et le raisonnement critiques.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Décrivez une situation où vous avez dû prendre une décision stratégique, en anticipant les étapes à venir et en tenant compte des conséquences positives et négatives sur l'organisation.

- En quoi consistait la décision stratégique?
- Quelles étaient les répercussions possibles sur l'organisation?
- Quels facteurs avez-vous pris en considération au moment de prendre votre décision?
- Comment avez-vous équilibré les divers facteurs afin de prendre votre décision?
- Quelle décision avez-vous prise et quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 12 : Soutien au développement des autres

Définition : Favoriser et motiver l'apprentissage continu, créer des occasions et ressources d'apprentissage et encourager et respecter le besoin des autres d'obtenir des résultats d'apprentissage. Comprend la création d'un environnement d'apprentissage continu qui renforce l'épanouissement des pairs, des clients, de leurs familles, des collectivités et d'autres groupes (bénéficiaires) dans des contextes publics et professionnels.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Parlez-moi des stratégies et systèmes que vous avez mis en œuvre afin d'encourager et de promouvoir l'apprentissage continu, conformément aux objectifs et à la vision de l'organisation.

- Décrivez une telle situation.
- Comment avez-vous déterminé quelles étaient les compétences et les aptitudes requises pour assurer un fonctionnement efficace à l'avenir?
- Comment vous êtes-vous assuré que vos employés possèdent ces compétences?
- Comment savez-vous que les efforts que vous avez fournis pour encourager et promouvoir l'apprentissage continu ont été fructueux?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 13 : Travail d'équipe et coopération

Définition : Travailler en équipe de façon productive, dans et entre les unités organisationnelles, afin d'atteindre des objectifs communs; faire preuve de respect et de collaboration et savoir établir des consensus.

NIVEAU 4 AVANCÉ**Question**

Décrivez comment vous et votre équipe avez travaillé en partenariat avec une autre équipe d'une organisation, d'un ministère ou d'un secteur différent afin d'atteindre un objectif organisationnel.

- Décrivez la situation.
- Avec qui avez-vous travaillé en partenariat? Pour quelles raisons?
- Comment le partenariat a-t-il aidé à atteindre l'objectif?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Évaluation de l'entrevue

Toute l'énergie et les efforts que vous déploierez pour obtenir de bons renseignements professionnels pendant les entrevues seront vains si ces renseignements ne sont pas évalués rigoureusement et convenablement pour tous les candidats.

La section suivante donne de l'information sur la manière dont il faut évaluer les renseignements qui ont été recueillis sur le candidat au cours de l'entrevue axée sur les compétences.

Chaque question comportementale est conçue de façon à permettre à l'intervieweur d'obtenir des renseignements en rapport avec une compétence spécifique. Cependant, le comportement humain s'avère parfois complexe. En conséquence, vous pouvez rencontrer les situations suivantes :

- Vous posez une question comportementale axée sur un domaine de compétence, mais le candidat vous donne un exemple de comportement appartenant à un autre domaine de compétence.
- Le candidat vous donne des exemples liés à plusieurs domaines de compétence.
- Le candidat vous donne des exemples liés aux compétences requises pendant les phases d'introduction ou de conclusion de l'entrevue.

Il est donc recommandé de passer rigoureusement en revue l'ensemble de l'entrevue afin de vérifier que les compétences

évaluées ont bien été démontrées par le candidat. Pour ce faire, il est suggéré d'encercler tous les exemples de comportement; si ces exemples indiquent une compétence différente de celle visée par la question, notez la compétence évoquée par le candidat à côté de l'exemple, puis faites un renvoi de cet exemple à la section de l'outil d'entrevue portant sur la compétence concernée.

Une fois que l'intervieweur a passé en revue tous les renseignements provenant de l'entrevue, il est en mesure de comprendre et d'évaluer complètement le comportement antérieur d'un candidat relativement à chaque compétence.

L'étape suivante consiste à attribuer une note à chaque compétence en utilisant le barème de notation ci-après. La note accordée repose sur les indicateurs comportementaux pertinents du candidat par rapport aux niveaux de qualification identifiés dans les profils de compétences au début de cet outil. Consultez au besoin le rapport sur les compétences comportementales pour plus d'exemples d'indicateurs comportementaux pour chaque compétence.

Inscrivez la note donnée dans la grille de pointage à la page suivante et ajoutez au besoin des commentaires justifiant la note.

S'il y a plusieurs intervieweurs, ils remplissent chacun une grille de pointage, sans consulter les autres. Quand tous les intervieweurs ont terminé, ils discutent de la note qu'ils ont donnée et s'entendent sur une note par consensus pour chaque compétence.

Barème de notation des entrevues

5	Nettement supérieur à la norme (<i>dépasse grandement les exigences</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau exceptionnel et il manifeste une capacité supérieure à exécuter le travail; tous les aspects de la compétence sont démontrés à un niveau élevé.
4	Supérieur à la norme (<i>dépasse les exigences</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau supérieur à la moyenne et il manifeste une capacité plus qu'adéquate à exécuter le travail; tous ou la plupart des aspects de la compétence sont démontrés à un niveau supérieur à la moyenne.
3	Dans la norme (<i>répond à la norme</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau répondant aux attentes et il manifeste une capacité adéquate à exécuter le travail; on ne note que quelques faiblesses mineures dans certains aspects de la compétence.
2	Inférieur à la norme (<i>inférieur aux exigences</i>) Le candidat ne fait pas preuve de la compétence à un niveau adéquat dans un certain nombre d'aspects essentiels.
1	Nettement inférieur à la norme (<i>très inférieur aux exigences</i>) Le candidat est loin de faire preuve de la compétence à un niveau adéquat dans tous ou la plupart des aspects.

Grille de pointage

Compétence	Note de l'intervieweur	Justification/Commentaires	Note par consensus
Adaptabilité et flexibilité			
Apprentissage continu			
Autogestion de la santé			
Collaboration et établissement de réseaux			
Communication efficace			
Créativité et innovation			
Diversité et réceptivité culturelle			
Éthique et professionnalisme			
Leadership			
Planification et organisation			
Raisonnement analytique et prise de décisions			
Soutien au développement des autres			
Travail d'équipe et coopération			