

Nations Unies

Guide pour l'entretien  
**d'appréciation**  
**des compétences**



Nations Unies

---

Bureau de la gestion des ressources humaines

Qu'entend-on par  
Qu'entend-on par  
Qu'entend-on par  
Qu'entend-on par  
Qu'entend-on par  
Qu'entend-on par

## Qu'entend-on par compétences ?

Le terme « compétences » désigne l'ensemble des savoir-faire, qualités et types de comportement qui influent directement sur l'efficacité dans l'exécution des tâches.

Les compétences de base sont les savoir-faire, qualités et types de comportement pouvant être exigés de chacun, quels que soient son poste et ses fonctions.

Les compétences en matière d'encadrement sont les savoir-faire, qualités et types de comportement pouvant être exigés de tous ceux qui exercent des fonctions de direction ou de supervision.

compétences  
compétences  
compétences



# Quelles sont les valeurs fondamentales et les compétences à l'ONU ?

## Valeurs fondamentales

- Intégrité • Professionnalisme • Respect de la diversité

## Compétences de base

- Aptitude à la communication • Esprit d'équipe
- Aptitude à planifier et à organiser • Sens des responsabilités
- Créativité • Souci du client • Volonté de perfectionnement
- Ouverture à la technologie

# Compétences d'encadrement

- **Qualités de chef • Hauteur de vues • Responsabilisation des subordonnés**
- **Aptitude à donner confiance • Suivi du comportement professionnel**
- **Sûreté de jugement/apptitude à décider**

Pour plus de détails, voir la brochure intitulée  
« Compétences pour l'avenir »  
(Bureau de la gestion des ressources humaines, 1999), et

la circulaire du Secrétaire général sur la même question  
(ST/SGB/1999/15).

# Mode d'emploi du Guide

- Chacune des compétences de base abordées ci-après fait l'objet d'une série de questions types dont on s'inspirera pour mener l'entretien.
- L'appréciation ne devra pas porter sur plus de cinq compétences (les travaux de recherche effectués dans ce domaine ont montré qu'une évaluation poussée et probante est difficile à obtenir au-delà de ce nombre).
- Peut-être vous conviendra-t-il de photocopier les pages du Guide portant sur les compétences retenues (y compris le livret d'appréciation figurant après le questionnaire) afin de prendre des notes.

Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi

- Etudiez les questions types et choisissez celles d'entre elles qui vous paraîtront les plus utiles; modifiez-les au besoin.
- Posez les questions suivant l'ordre où elles figurent dans le Guide, en demandant que les précisions voulues soient apportées dans chaque cas.
- Ecoutez attentivement les candidats et cotez leurs réponses au regard des indicateurs positifs et négatifs correspondants.
- Le livret d'appréciation comprend des pages destinées à la prise de notes au cours et à l'issue de l'entretien.
- Dès l'entretien terminé, cotez le candidat dans le livret d'appréciation.
- Ménagez le temps nécessaire pour aborder d'autres sujets éventuels et permettre au candidat de vous poser des questions.

Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi  
Mode d'emploi

# Réceptivité

- L'entretien offre deux moyens de recueillir l'information recherchée : écouter ce que le candidat a à dire et prêter attention à son maintien. Ces deux formes de réceptivité sont importantes et interdépendantes.
- L'appréciateur doit prendre soin de ne pas se laisser emporter par l'enchaînement des questions au point de ne pas écouter les réponses. L'inattention que trahit ce genre de faux pas est particulièrement évidente dans les cas où l'appréciateur pose une question à laquelle le candidat vient en fait de répondre par anticipation.
- Outre les propos qu'il tient, la contenance du candidat peut aider à l'évaluer. Au nombre des indices que pourra relever l'appréciateur figurent les pauses, dérobades, changements de débit, digressions, plâtitudes, refus de répondre aux questions, manifestations de nervosité, etc.

# Prise de notes

- Photocopiez les pages du Guide (et en particulier du livret d'appréciation qui en constitue le deuxième volet) dont vous entendez vous servir pour prendre des notes.
- L'appréciateur se doit de prendre des notes au cours et à l'issue de l'entretien. Personne ne peut se souvenir de toutes les idiosyncrasies que révèle un entretien sans prendre de notes. Le livret d'appréciation comprend les espaces nécessaires à cet effet.



- La plupart des candidats s'attendent que des notes soient prises. S'il le juge bon, l'appréciateur pourra indiquer au début de l'entretien qu'il entend procéder de la sorte, ce qu'il fera ouvertement mais de telle manière que le candidat ne puisse pas lire ce qu'il écrit.
- Il importe que l'appréciateur fasse le nécessaire pour que la prise de notes ne devienne pas un signal pour le candidat; s'il commence à prendre des notes chaque fois que telle ou telle question est abordée, par exemple, le candidat ne tardera pas à en déduire que celle-ci revêt une importance particulière et à s'en préoccuper davantage.
- A l'inverse, l'appréciateur qui prendrait des notes immédiatement après qu'un incident embarrassant a été révélé risquerait d'inhiber le candidat pour le restant de l'entretien.
- Lorsque le candidat fait ou dit quelque chose dont il serait contre-indiqué de prendre note immédiatement, l'appréciateur devra se le rappeler mais attendre d'être en terrain plus neutre pour écrire quoi que ce soit.

# Comportement non verbal

Le comportement non verbal procède d'une multitude de facteurs culturels et individuels. Les indications données ci-après sont fondées sur les résultats de travaux de recherche dont ont fait l'objet des entretiens menés dans divers contextes culturels et linguistiques. La liste n'en est pas exhaustive et n'a de valeur qu'indicative. C'est l'acuité d'esprit de l'appréciateur qui importe avant tout.

- **Positions** : Un mètre à un mètre cinquante entre l'appréciateur et le candidat paraît être la distance la plus propice pour l'entretien. Un espacement de moins d'un mètre met la plupart des gens mal à l'aise, tandis qu'à plus d'un mètre cinquante la formalité devient trop grande.
- **Posture** : L'appréciateur doit être assis face au candidat. Il se penchera légèrement en avant afin de se montrer énergique et résolu à mener l'entretien tambour battant.
- **Contact visuel** : L'échange de regards indique quand le candidat a fini de parler; l'appréciateur qui ne regarde pas suffisamment son interlocuteur aura du mal à contrôler le déroulement de l'entretien.
- **Jeux de physionomie** : L'expression de l'appréciateur doit traduire son intérêt pour ce que le candidat est en train de lui dire. Essayez en conséquence de manifester une attention soutenue et de ne pas afficher d'ennui, d'irritation ou d'incrédulité.

- **Mouvements de la tête** : Vous pouvez également indiquer par des signes de tête que vous suivez ce qui vous est dit, que l'information qui vous est livrée vous paraît utile et que vous souhaiteriez en entendre davantage.
- **Expression corporelle** : L'appréciateur doit paraître calme et assuré, ce dont ses gestes témoignent ou démentent. La tension dans les bras et les jambes peut traduire une certaine nervosité. Les mains peuvent servir aussi bien à donner du relief aux questions posées qu'à encourager le candidat à poursuivre ou à l'en dissuader.
- **Maîtrise de la voix** : La nervosité ou le manque de confiance en soi peut se traduire par un débit trop rapide ou trop lent, le calme par une élocution égale et ferme. Un timbre monocorde peut donner l'impression que l'on se désintéresse de l'entretien. Le ton de l'appréciateur ne doit pas indiquer qu'il porte un jugement critique ou désapprobateur, ce qui pourrait avoir un effet paralysant sur le candidat.

# Comportement verbal

L'attention se manifestera comme suit :

- On posera des questions ouvertes, du genre « Parlez-moi donc de... », qui témoignent de l'intérêt porté au candidat.
- Des réponses simples, telles que « oui », « certainement », « tout à fait », « je vois », sont particulièrement utiles pour scander la relation que le candidat fait d'une expérience un peu longue.
- L'appréciateur peut montrer qu'il tient à bien saisir ce qui lui est dit en reformulant et en récapitulant les propos du candidat.
- Formulées avec perspicacité, les demandes de précisions ou d'éléments d'information complémentaires permettent elles aussi à l'appréciateur de témoigner de son intérêt.

# Questions complémentaires

Les suggestions ci-après pourront être utiles :

- **Posez le nombre de questions nécessaire pour être sûr(e) de ce que le candidat a effectivement fait.** Il arrive souvent qu'un candidat passe trop rapidement sur une question importante. Soyez prêt(e) à revenir sur ce qui vous paraîtra n'avoir pas été suffisamment développé et à demander des éclaircissements.
- **Demandez des précisions.** Si un candidat jargonne, n'hésitez pas, par crainte de paraître mal informé(e) ou de l'indisposer, à lui demander de s'expliquer.

- **Cherchez à déterminer le « pourquoi » des agissements.** Ne préjugez pas des motifs. Prenez soin de ne pas projeter vos valeurs propres sur ce dont le candidat vous fait part. Un appréciateur très motivé ne tend que trop facilement à présumer que le candidat partage ses convictions.
- **Evitez de sortir du sujet.**
- **Ne parlez pas trop.** Un bon appréciateur contrôle la conversation sans la monopoliser.

## Cotation du candidat

Au cours de l'entretien, l'appréciateur aura relevé des exemples de situations, de comportements et de résultats se rapportant à chacune des compétences à l'examen et se sera renseigné sur l'expérience professionnelle du candidat. Il lui restera alors à classer et à évaluer l'information recueillie afin de coter l'intéressé(e) sur le livret d'appréciation.

Les principales tâches à accomplir au cours de cette dernière étape de l'entretien sont les suivantes :

- Compléter les notes et revoir les réponses du candidat.
- Résumer et classer les éléments d'information réunis en ce qui concerne chacune des compétences examinées.
- Evaluer le candidat sur la base des indicateurs de comportement.
- Coter l'intéressé(e) sur le livret d'appréciation.

Va eurs  
Valeurs  
Valours

# Valeurs fondamentales

fondamentales  
fondamentales  
fondamentales  
fondamentales  
fondamentales  
fondamentales  
fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

fondamentales

# Valeurs fondamentales

## Intégrité

### Indicateurs positifs

- Fait prévaloir les principes énoncés dans la Charte des Nations Unies.
- Adhère aux valeurs des Nations Unies — impartialité, équité, honnêteté et bonne foi, notamment — dans l'activité et le comportement quotidiens.
- Agit sans se soucier de son intérêt propre.
- Ne cède pas aux pressions politiques.
- Ne commet pas d'abus de pouvoir ou d'autorité.
- Se tient aux décisions qui sont de l'intérêt de l'Organisation, même si elles sont impopulaires.
- Intervient rapidement en cas de faute professionnelle ou d'improbité.

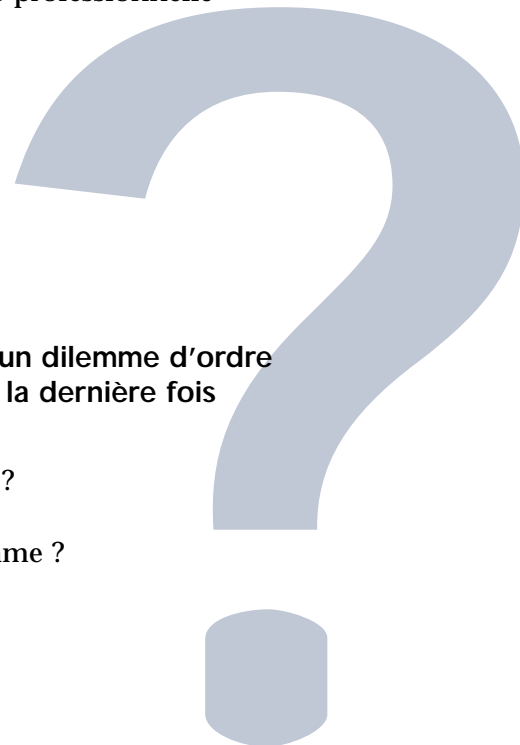
### Indicateurs négatifs

- Interprète principes et impératifs déontologiques de façon laxiste.
- Agit dans son intérêt personnel.
- Transige trop facilement sous la pression.
- Privilégie certaines questions, certaines personnes ou certains groupes de façon subjective.
- Est peu fiable.
- Peut manquer d'honnêteté.

### Questions types

Quand vous êtes-vous trouvé(e) devant un dilemme d'ordre professionnel ou éthique au travail pour la dernière fois (dans un passé récent) ?

- Comment décririez-vous la situation ?
- Comment vous sentiez-vous ?
- Comment êtes-vous sorti(e) du dilemme ?



notes  
notes  
notes  
notes



**Vous est-il arrivé qu'un collègue ou un client vous demande de « tourner le règlement » ?**

- Comment avez-vous réagi ?
- A quelles pressions avez-vous été soumis(e) ?
- Quels facteurs vous a-t-il fallu prendre en considération ?
- Comment les choses se sont-elles terminées ?

**Décrivez une situation dans laquelle il vous a fallu choisir entre reconnaître une erreur et maintenir votre crédibilité vis-à-vis d'un supérieur ou d'un client.**

- Qu'avez-vous fait ?
- Comment avez-vous décidé d'agir de la sorte ?
- Comment votre démarche se situe-t-elle par rapport à celle de collègues (ou d'autres personnes) s'étant trouvés dans la même situation ?
- En quoi agiriez-vous différemment la prochaine fois ?

**Vous est-il arrivé de constater que d'autres agissaient de façon peu professionnelle ou contraire à la déontologie ?**

- En quoi le comportement des intéressés laissait-il à désirer ?
- Qu'avez-vous fait à ce sujet ?
- Quelles suites votre intervention pouvait-elle avoir ?
- Quelle incidence les conséquences éventuelles de votre décision ont-elles eue sur votre comportement ?
- Etes-vous plus enclin(e) à agir que vos collègues ou moins qu'eux ?

**Il existe dans la plupart des organisations des règles, dispositions et principes auxquels il importe de se tenir strictement et d'autres qui peuvent être interprétés de façon plus souple. Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez opté pour la souplesse.**

- En quoi la situation était-elle ambiguë ?
- En quoi vous êtes-vous bien sorti(e) d'affaire ?
- Qu'auriez-vous pu faire d'autre ?

**Indiquez une situation dans laquelle vous avez eu à défendre une décision de votre employeur face à des contradicteurs.**

- Pourquoi avez-vous défendu cette décision ?
- Qu'avez-vous dit ou fait de particulièrement efficace ?
- Que feriez-vous maintenant de différent ?

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Valeurs fondamentales

## Professionalisme

### Indicateurs positifs

- Tire fierté de son travail et de ses réalisations.
- Fait preuve de compétence professionnelle et de maîtrise du sujet.
- Apporte à l'exécution de ses tâches la conscience et le souci d'efficacité voulus pour être en mesure d'honorer les engagements contractés, de tenir les délais impartis et d'obtenir les résultats escomptés.
- Agit pour des motifs professionnels bien plutôt que personnels.
- Persévère face aux obstacles et aux difficultés.
- Garde son calme dans les situations de crise.

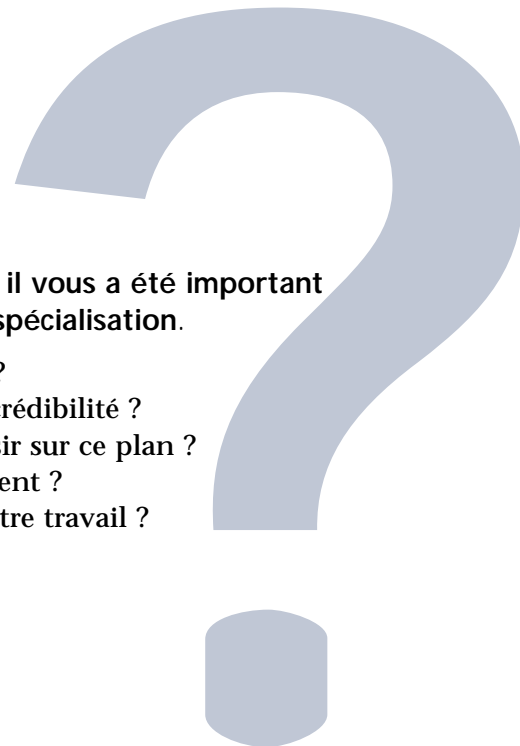
### Indicateurs négatifs

- Est moins soucieux que d'autres de se réaliser.
- Paraît ne pas maîtriser la question ou la discipline considérée.
- Ne paraît guère se soucier des résultats qu'il ou elle obtient
- Ne se fixe que des objectifs faciles à atteindre.
- Se laisse dépasser par les événements.
- Se remet mal de ses échecs et tend à caler devant l'obstacle.

### Questions types

Indiquez-moi une situation dans laquelle il vous a été important de paraître maîtriser votre domaine de spécialisation.

- Pourquoi cela vous importait-il tant ?
- Qu'avez-vous fait pour établir votre crédibilité ?
- Vous est-il arrivé de moins bien réussir sur ce plan ?
- Que feriez-vous maintenant de différent ?
- Vous juge-t-on compétent(e) dans votre travail ?
- Comment le savez-vous ?



notes  
notes  
notes  
notes

Indiquez-moi une situation dans laquelle vous avez échoué.

- Décrivez ce qui est arrivé.
- Comment avez-vous réagi au problème ?
- Dans quelle mesure d'autres se sont-ils rendu compte de ce que vous ressentiez ?

Comment définiriez-vous le succès à votre poste actuel/dans le travail que vous faisiez précédemment ?

- Pourriez-vous indiquer une situation dans laquelle vous estimez avoir réussi ?
- Que vous importe-t-il au juste de réaliser ?
- Comment savez-vous avoir réussi ?

Indiquez-moi une situation dans laquelle vous vous êtes fixé un objectif ambitieux.

- En quoi cette ambition tenait-elle ?
- Comment cet objectif se situe-t-il par rapport à d'autres que vous vous êtes fixés ?
- Dans quelle mesure êtes-vous parvenu(e) à vos fins ?

Indiquez-moi une situation dans laquelle vous avez travaillé de façon particulièrement résolue à votre poste/dans vos fonctions actuelles.

- Quel aspect de la situation vous a-t-il incité(e) à travailler avec tant d'ardeur ?
- Quel aspect de la situation vous a-t-il démotivé(e) ?
- Qu'avez-vous su de la façon dont votre apport était perçu ?
- Quels types de préoccupations professionnelles vous motivent-ils ?

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Valeurs fondamentales

## Respect de la diversité

### Indicateurs positifs

- Travaille en bonne intelligence avec ses collègues de toutes origines.
- Respecte la dignité de chacun.
- Respecte et comprend les points de vue différents et le montre dans le travail et la prise de décisions.
- S'interroge sur ses propres préjugés et comportements de manière à se garder des réactions stéréotypées.
- N'exerce contre personne de discrimination individuelle ou collective.

### Indicateurs négatifs

- A du mal à traiter avec les gens d'une origine autre que la sienne.
- Est insensible aux besoins de ceux dont la perspective diffère de la sienne.
- Peut blesser les gens d'une origine autre que la sienne.
- N'est pas capable d'envisager les questions sous le même angle que ceux dont le point de vue n'est pas le sien.

### Questions types

Quelle expérience avez-vous du travail avec des collègues d'origines diverses ?

- Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu à traiter avec des gens d'une origine autre que la vôtre.
- Comment pourriez-vous améliorer votre interaction avec des gens d'horizons divers ?
- Compte tenu de votre expérience, quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui aurait du mal à travailler avec des gens d'une origine autre que la sienne ?

notes  
notes  
notes  
notes

Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu du mal à travailler avec quelqu'un d'une origine différente de la vôtre.

- A quoi les problèmes étaient-ils dus ?
- Comment avez-vous réagi ?
- Comment les choses se sont-elles terminées ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû envisager une question dans une perspective différente de la vôtre.

- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
- Comment pourriez-vous améliorer votre aptitude à envisager les questions dans une perspective différente de la vôtre ?
- Vous jugez-vous plus ou moins capable que vos collègues de vous mettre à la place d'autrui ?
- Qu'est-ce qui vous paraît indispensable pour être en mesure d'envisager une question du point de vue d'un autre ?

Indiquez-moi une situation dans laquelle vous avez eu à tenir compte de la sensibilité de tiers.

- Quelles étaient les difficultés à surmonter ?
- Qu'avez-vous fait pour vous sortir d'affaire ?
- Comment les choses se sont-elles terminées ?

L'occasion vous a-t-elle été donnée de vous interroger sur vos propres préjugés et attitudes dans vos rapports avec autrui ?

- Qu'avez-vous conclu de cet examen ?
- Indiquez une situation dans laquelle vous avez tenu à vous garder de toute réaction stéréotypée.
- En quoi estimez-vous avoir réussi ?
- Comment votre comportement a-t-il été perçu ?
- Comment pourriez-vous vous améliorer sur ce plan ?

De quoi vous faut-il tenir compte lorsque vous avez à traiter avec des gens dont la culture est différente de la vôtre ?

- La conscience de ce fait vous a-t-elle aidé(e) à accomplir plus efficacement votre tâche ?
- Vous est-il arrivé de méconnaître quelque chose d'important sur ce plan ?
- Comment vous êtes-vous sorti d'affaire ?

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

Compétences  
Compétences  
Compétences

# Compétences de base

de base  
de base  
de base  
de base  
de base  
de base



# Compétences de base

## Aptitude à la communication

### Indicateurs positifs

- S'exprime clairement et efficacement, tant oralement que par écrit.
- Ecoute les autres, les comprend bien et donne suite comme il convient.
- Pose les questions voulues afin d'obtenir des éclaircissements et faciliter le dialogue.
- Adapte le langage, le ton, le style et la présentation au public auquel il/elle s'adresse.
- Partage l'information avec tous ceux qu'elle intéresse et tient chacun au courant.

### Indicateurs négatifs

- Manque de confiance lorsqu'il lui faut s'exprimer oralement.
- Ecrit de façon confuse ou verbeuse.
- Emploie un langage inadéquat.
- Tend à se cantonner dans un style de communication unique.
- Manque d'expressivité au cours de l'entretien.
- Ne parvient pas toujours à retenir l'attention du lecteur/public.
- Tend à digresser.
- Son efficacité sur le plan de la communication n'est pas très favorablement perçue par autrui.
- Se refuse à livrer l'information sans raison suffisante.

### Questions types

Comment d'autres diraient-ils que vous savez communiquer ?

- Que vous est-il dit de favorable au sujet de votre aptitude à la communication ?
- Dans quels domaines vous aurait-il été dit que vous devriez vous perfectionner (expression orale, écoute, par exemple) ?
- Comment vous compareriez-vous à d'autres sur le plan de la communication ? Pourquoi ?
- Que pourriez-vous faire pour améliorer la façon dont vous communiquez avec autrui ?

notes  
notes  
notes



**Indiquez-moi une situation dans laquelle vous avez eu à expliquer quelque chose de difficile à quelqu'un qui n'avait pas votre bagage/savoir.**

- Quelle information aviez-vous à faire passer ?
- Qu'avez-vous pris en considération lorsque vous avez donné l'explication requise ?
- Quel était pour vous l'aspect le plus difficile de cet exercice ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que vous aviez été compris(e) ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

**Parlez-moi d'une situation dans laquelle il vous importait de faire participer quelqu'un à la conversation.**

- Pourquoi cet apport était-il important ?
- Qu'avez-vous fait pour susciter la participation souhaitée ?
- Est-il arrivé que votre approche soit moins efficace ?
- Qu'aurait-il mieux valu faire différemment ?

**Avez-vous jamais eu à vous occuper de correspondance ?**

- Vous est-il arrivé de devoir rédiger du courrier officiel ?
- Rédigez-vous avec efficacité ?
- Comment pourriez-vous améliorer la qualité de ce que vous rédigez ?

**Vous est-il arrivé de devoir vous exprimer en public ?**

- Décrivez un exposé ou une communication que vous avez eu à faire récemment.
- Comment avez-vous adapté votre propos au public ?
- Comment le public a-t-il réagi ?
- Comment votre intervention a-t-elle été perçue ?

Suite au verso

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes





notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences de base

## Esprit d'équipe

### Indicateurs positifs

- Collabore avec ses collègues afin d'atteindre les objectifs de l'Organisation.
- Sollicite les apports, apprécie à leur juste valeur les idées et la compétence de chacun et est prêt à apprendre de lui.
- Fait passer l'intérêt de l'équipe avant son avantage personnel.
- S'emploie à mettre les membres de l'équipe en accord quant aux objectifs visés et à la marche à suivre pour les atteindre.
- Accepte les décisions finales du groupe et s'y plie, même si elles ne cadrent pas parfaitement avec sa position propre.
- Partage les réussites de l'équipe et assume sa part de responsabilité dans ses échecs.

### Indicateurs négatifs

- Ne vient que rarement en aide à ses collègues.
- Préfère travailler seul(e).
- Se soucie principalement d'atteindre ses objectifs personnels.
- N'accorde qu'une importance limitée aux idées et à l'apport des autres.
- Préfère agir seul(e).
- N'exclut pas de passer sur les décisions de la majorité.
- S'attribue les réussites de l'équipe et rejette la responsabilité de ses échecs sur les autres.

### Questions types

Quand avez-vous travaillé en équipe pour la dernière fois ?

- Quel objectif l'équipe visait-elle ?
- En quoi le travail en groupe vous plaisait-il ?
- En quoi vous déplaisait-il ?
- Qu'avez-vous fait pour obtenir des membres de l'équipe qu'ils coopèrent ?

notes  
notes  
notes



# Compétences de base

## Aptitude à planifier et à organiser

### Indicateurs positifs

- Définit clairement des buts compatibles avec les stratégies convenues.
- Hiérarchise les activités et tâches prioritaires; modifie les priorités en fonction des besoins.
- Prévoit suffisamment de temps et de ressources pour mener sa tâche à bien.
- Tient compte des risques et des imprévus dans la planification.
- Suit l'exécution des plans et les modifie s'il y a lieu.
- Tire le meilleur parti du temps qui lui est accordé.

### Indicateurs négatifs

- Ne définit pas clairement ses priorités.
- Paraît désorganisé(e) et brouillon(ne).
- Etablit un emploi du temps incommode.
- Manque de réalisme quant au temps nécessaire pour atteindre les objectifs visés.
- Se disperse.
- Ne tient pas les délais.
- N'achève pas les tâches qui lui sont assignées.
- Ne suit pas l'avancement des activités.
- Répugne à modifier ses plans afin de satisfaire des demandes imprévues.

### Questions types

Dites-moi comment vous vous organisez lorsque vous avez beaucoup de travail.

- Par où commencez-vous ?
- Sur quelles bases prenez-vous vos décisions ?
- Comment vous assurez-vous que l'opération sera menée à bien ?
- Que ressentez-vous quand vous avez tant à faire ?

notes  
notes  
notes

**Décrivez une situation dans laquelle il vous a fallu vous préparer avant une réunion ou la mise en train d'un projet.**

- Qu'avez-vous fait ?
- Combien de temps aviez-vous pour vous préparer ?
- Qu'auriez-vous pu mieux préparer ?

**Indiquez-moi une situation dans laquelle il vous a fallu tenir un délai important.**

- Que vous a-t-il coûté de suivre votre calendrier de travail ?
- Qu'avez-vous fait pour vous assurer que le délai serait respecté ?
- En quoi vous organiseriez-vous différemment la prochaine fois ?

**Quand avez-vous dépassé un délai pour la dernière fois ?**

- Pourquoi est-ce arrivé ?
- Dans quelle mesure étiez-vous responsable de ce manquement ?
- Qu'avez-vous fait pour essayer de résoudre le problème ?

**Parlez-moi du dernier plan de travail ou programme d'activités que vous avez eu à établir.**

- En quoi avez-vous été efficace ?
- Comment vous êtes-vous préparé(e) ?
- Quel délai vous êtes-vous donné ?
- Qu'auriez-vous pu faire pour être plus efficace ?
- Comment votre aptitude à planifier se situe-t-elle par rapport à celle de vos collègues ?
- Quelles sont pour vous les principales étapes dans la planification d'un projet ?

Suite au verso

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes







# Compétences de base

## Sens des responsabilités

### Indicateurs positifs

- Assume toutes ses responsabilités et honore ses engagements.
- Livre les produits dont il/elle a la responsabilité dans les délais et aux coûts prévus, en se tenant aux normes de qualité.
- Se conforme aux règles et procédures de l'Organisation.
- Soutient ses subordonnés, les encadre et assume la responsabilité des tâches qui leur sont déléguées.
- Prend personnellement la responsabilité de ses propres erreurs et, le cas échéant, de celles de son service.

### Indicateurs négatifs

- Tend à se décharger sur d'autres de ses responsabilités.
- Ne tient pas ses engagements.
- Produit un travail de médiocre qualité.
- N'est pas suffisamment conscient des normes auxquelles il lui faudrait se conformer.
- Met trop de temps à produire un travail de qualité pour être efficace.
- Place facilement la barre trop bas, prend des raccourcis.
- Ne se soucie pas de la qualité du travail de ses subordonnés.

### Questions types

Parlez-moi d'une situation dans laquelle il vous importait tout particulièrement de produire un travail de haute qualité.

- Pourquoi vous fallait-il placer la barre si haut ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que le niveau requis serait atteint ?
- Que feriez-vous pour améliorer la qualité de votre travail ?

notes  
notes  
notes

**Indiquez-moi une situation dans laquelle la nécessité de tenir un délai serré vous a empêché(e) de consacrer beaucoup de temps à une tâche.**

- Quelles incidences cette pression a-t-elle eues sur la qualité de votre travail ?
- Qu'avez-vous fait pour vous assurer que le travail serait fait correctement ?
- Que feriez-vous différemment à l'avenir ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous ne vous êtes pas tenu(e) aux normes régissant habituellement votre travail.**

- Qu'est-ce qui vous a incité(e) à transiger ?
- Comment avez-vous résolu le problème ?
- Quelles conséquences à long terme ce fléchissement a-t-il eues ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous n'êtes pas parvenu(e) à achever une tâche dans les délais prescrits.**

- Quelle était la cause du contretemps ?
- Quelles dispositions aviez-vous prises en vue de prévenir cet échec ?
- Quelles leçons avez-vous tirées de l'expérience ?

Suite au verso

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes





notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences de base

## Souci du client

### Indicateurs positifs

- Considère tous ceux auxquels est assurée la prestation de services comme des « clients » et cherche à voir les choses de leur point de vue.
- Etablit et maintient des partenariats productifs avec les clients en gagnant leur confiance et leur respect.
- Discerne les besoins des clients et trouve les moyens d'y répondre.
- Suit l'évolution de la situation des clients, sur les plans tant intérieur qu'extérieur, afin de pouvoir devancer les problèmes.
- Tient les clients informés de l'avancement des projets.
- Tient les délais pour la livraison des produits ou la prestation des services.

### Indicateurs négatifs

- N'accorde qu'une attention limitée au point de vue du client.
- Ne se soucie que modérément de venir en aide aux autres.
- Il lui faut du temps pour se faire aux gens et établir des rapports avec eux.
- Ne s'attache pas aussi résolument que ses collègues à répondre aux besoins du client.
- Ne paraît guère être favorablement perçu par les clients.
- Ne veille pas suffisamment à tenir le client au courant.

### Questions types

Quelle ampleur votre expérience avec des clients revêt-elle ?

- En quoi cette relation vous plaît-elle ?
- En quoi cette relation vous déplaît-elle ?
- Comment vous attachez-vous à servir les intérêts des clients ?
- Qui considérez-vous comme vos clients ?

notes  
notes  
notes







Quand avez-vous eu l'occasion de tenir compte de la perspective de clients en prenant une décision ?

- Pourquoi était-il important de procéder de la sorte ?
- De quel ordre les éléments que vous avez pris en considération étaient-ils ?
- En quoi cette information a-t-elle influé sur la décision finale ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences de base

## Créativité

### Indicateurs positifs

- S'emploie activement à améliorer les programmes ou services.
- Propose des solutions novatrices afin de résoudre les problèmes ou de répondre aux besoins des clients.
- Promeut des idées nouvelles et amène autrui à s'y intéresser.
- Prend des risques calculés en misant sur des formules qui sortent de l'ordinaire; ose ne pas suivre les sentiers battus.
- S'intéresse aux idées et démarches nouvelles.
- N'est pas prisonnier des opinions et solutions toutes faites.

### Indicateurs négatifs

- Est lent(e) à émettre des idées nouvelles.
- Envisage les problèmes de façon conformiste.
- Accepte le statu quo.
- Manque de témérité dans l'analyse.
- Pense en circuit fermé.
- Se méfie des approches novatrices.
- N'offre guère de solutions de rechange.
- Accepte les méthodes de travail dépassées.
- Les autres ne retiennent pas ses suggestions.
- A peu d'expérience de la créativité dans le travail.

### Questions types

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez émis une idée nouvelle au travail.

- Pourquoi cette initiative était-elle importante ?
- Comment l'idée nouvelle vous est-elle venue ?
- Quels risques avez-vous pris en considération ?
- Comment avez-vous fait valoir votre idée auprès des autres ?
- Comment les choses se sont-elles terminées ?

notes  
notes  
notes



**Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez remis en question une méthode de travail**

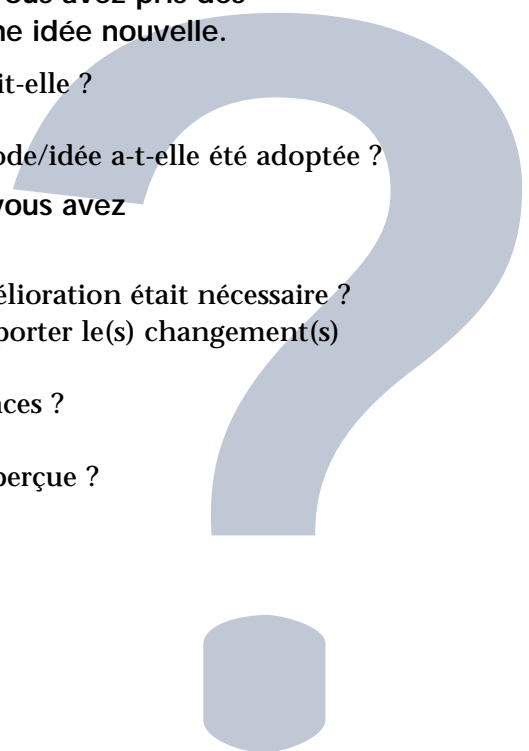
- Pourquoi contestiez-vous la procédure retenue ?
- Quelles démarches différentes avez-vous proposé de suivre ?
- Dans quelle mesure vos idées ont-elles été retenues ?

**Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez pris des risques en appliquant une méthode ou une idée nouvelle.**

- Quels risques votre initiative présentait-elle ?
- Comment avez-vous procédé ?
- Dans quelle mesure la nouvelle méthode/idée a-t-elle été adoptée ?

**Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez récemment institué une amélioration.**

- Comment a-t-il été décidé qu'une amélioration était nécessaire ?
- Comment avez-vous procédé pour apporter le(s) changement(s) considéré(s) ?
- Vous êtes-vous heurté(e) à des résistances ?
- Quels effets le changement a-t-il eus ?
- Comment votre initiative a-t-elle été perçue ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences de base

## Ouverture à la technologie

### Indicateurs positifs

- Se tient au fait de l'innovation technologique.
- Comprend les avantages et les inconvénients que présente la bureautique.
- S'emploie activement à appliquer la technologie aux tâches qui s'y prêtent.
- Est disposé à s'initier aux technologies nouvelles.

### Indicateurs négatifs

- N'a de la technologie qu'une connaissance limitée.
- Ne s'intéresse guère à l'innovation technologique.
- Ne cherche pas de lui/elle-même à tirer parti des applications technologiques dans le travail.
- Ne saisit pas bien l'utilité des applications technologiques dans le travail.

### Questions types

Comment vous tenez-vous au courant de l'innovation technologique ?

- Combien de temps consacrez-vous à cette actualisation ?
- Où en êtes-vous par rapport à vos collègues ?
- En quoi l'utilité de la technologie est-elle limitée dans votre travail ?

notes  
notes  
notes

**Quelles questions techniques vous intéressent-elles le plus ?**

- Quels sont vos points forts quant à l'utilisation de la technologie ?
- Quels sont vos points faibles ?
- Dans quelle mesure l'utilisation de la technologie importe-t-elle au poste que vous occupez ?

**Indiquez-moi une situation dans laquelle vos dispositions techniques vous ont aidé(e) à résoudre un problème.**

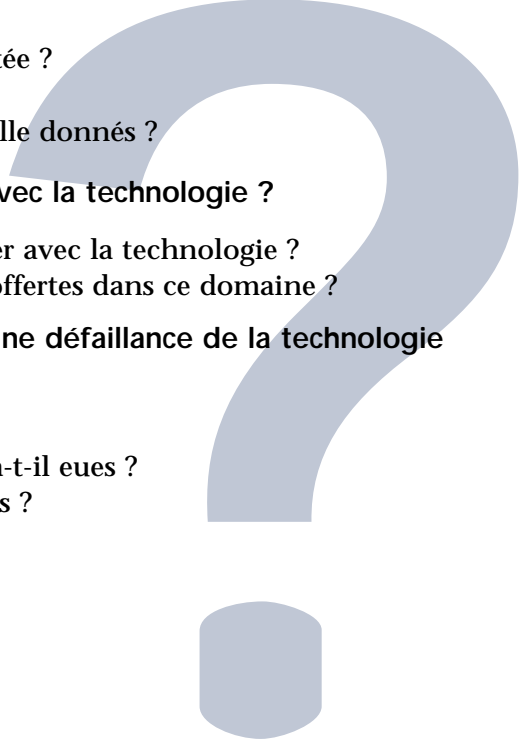
- Comment la question s'est-elle présentée ?
- Qu'avez-vous fait ?
- Quels résultats votre intervention a-t-elle donnés ?

**Qu'avez-vous fait pour vous familiariser avec la technologie ?**

- Qu'avez-vous fait pour vous familiariser avec la technologie ?
- Quelles possibilités vous ont-elles été offertes dans ce domaine ?

**Indiquez-moi une situation dans laquelle une défaillance de la technologie vous a gêné(e) dans le travail.**

- Qu'avez-vous fait ?
- Quelles conséquences le contretemps a-t-il eues ?
- Quels enseignements en avez-vous tirés ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences de base

## Volonté de perfectionnement

### Indicateurs positifs

- Se tient au fait de l'évolution de sa propre profession/spécialité.
- S'emploie activement à progresser, sur les plans tant professionnel que personnel.
- Contribue à l'apprentissage de ses collègues et subordonnés.
- Est disposé(e) à apprendre d'autrui.
- Se tient au courant de la façon dont son apport est perçu afin d'apprendre et de se perfectionner.

### Indicateurs négatifs

- N'a qu'une connaissance limitée de son propre domaine de spécialisation.
- A du mal à se tenir à jour.
- Ne cherche pas de lui/elle-même à se perfectionner.
- N'est guère disposé(e) à aider les autres à apprendre.
- N'est pas très apprécié(e) sur le plan de la compétence technique.
- Reste sur la défensive quand les autres lui font savoir comment son apport est perçu.
- Ne fait pas figure d'autorité.

### Questions types

Quels types de connaissances spécialisées vous a-t-il fallu acquérir dans vos emplois précédents/au cours de vos études ?

- Comment avez-vous actualisé vos connaissances techniques dans le passé ?
- Dans quels domaines techniques souhaiteriez-vous acquérir une compétence accrue ?
- Où vous situez-vous par rapport à vos collègues sur le plan technique ?

notes  
notes  
notes





**Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu le sentiment que vos connaissances techniques étaient insuffisantes.**

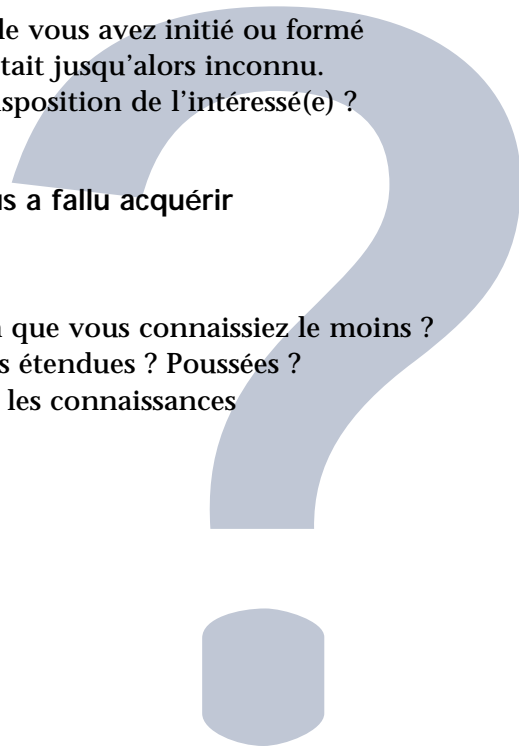
- Pourquoi avez-vous eu cette impression ?
- Comment avez-vous remédié à cette insuffisance ?
- Quels sont actuellement vos points forts dans votre spécialité ?
- Quels sont actuellement vos points faibles dans votre spécialité ?

**En quoi avez-vous aidé les autres à apprendre ?**

- Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez initié ou formé un collègue dans un domaine qui lui était jusqu'alors inconnu.
- Comment vous êtes-vous mis(e) à la disposition de l'intéressé(e) ?
- Comment l'avez-vous soutenu(e) ?

**Décrivez une situation dans laquelle il vous a fallu acquérir de nouvelles connaissances techniques.**

- Comment avez-vous procédé ?
- Quels étaient les aspects de la question que vous connaissiez le moins ?
- Juge-t-on vos connaissances techniques étendues ? Poussées ?
- Que jugez-vous essentiel pour acquérir les connaissances techniques requises ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

Compétences  
Compétences  
Compétences

# Compétences d'encadrement

d'encadrement  
d'encadrement  
d'encadrement  
d'encadrement  
d'encadrement  
d'encadrement  
d'encadrement



# Compétences d'encadrement

## Hauteur de vues

### Indicateurs positifs

- Discerne les problèmes, les créneaux et les risques stratégiques.
- Fait bien comprendre les liens existant entre la stratégie de l'Organisation et les objectifs plus limités du service.
- Définit et fait prévaloir une orientation générale qui emporte l'adhésion de ses collègues.
- Fait partager sa conviction au sujet des possibilités futures.

### Indicateurs négatifs

- Tend à se perdre dans les détails.
- Se noie dans un verre d'eau.
- N'est pas capable de se représenter les besoins futurs.
- Applique une politique à courte vue.
- Ne pense pas de façon stratégique.
- A une conception simpliste de l'avenir.
- Se laisse obnubiler par les objectifs à court terme.
- A des œillères.
- A du mal à faire passer le message de la stratégie.

### Questions types

Parlez-moi d'un moment récent où il vous a fallu placer votre propre travail dans une perspective élargie.

- Pourquoi était-il nécessaire de prendre ce recul ?
- Cette mise en perspective a-t-elle été utile ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

notes  
notes  
notes





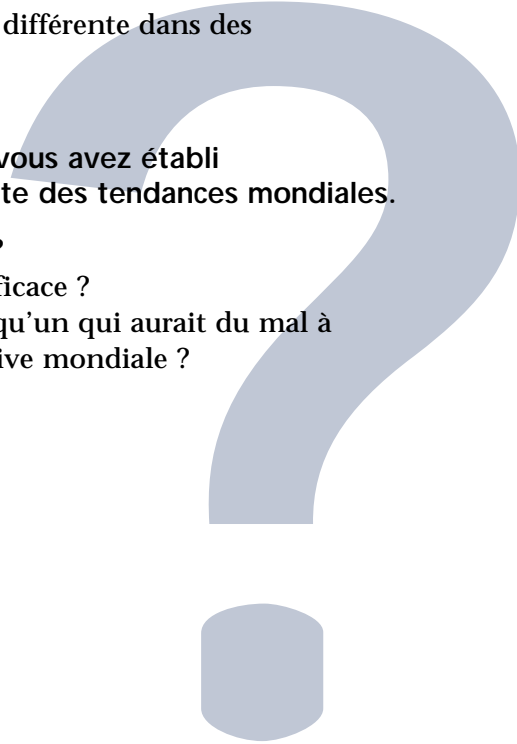


**Il n'est pas toujours facile de prendre le recul voulu pour prendre une décision. Vous est-il arrivé d'avoir du mal à ouvrir la perspective sur la situation d'ensemble pour arrêter une position ?**

- Pourquoi ?
- Qu'avez-vous fait ?
- Que feriez-vous maintenant de façon différente dans des circonstances similaires ?
- Quel tour les choses ont-elles pris ?

**Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez établi une stratégie ou un plan en tenant compte des tendances mondiales.**

- Dans quelle mesure avez-vous réussi ?
- Comment auriez-vous pu être plus efficace ?
- Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui aurait du mal à inscrire son travail dans une perspective mondiale ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences d'encadrement

## Qualités de chef

### Indicateurs positifs

- Sert de modèle à son entourage.
- Arme chacun des membres de son équipe des atouts nécessaires pour atteindre les objectifs visés.
- S'emploie avec dynamisme à mettre au point les stratégies opérationnelles requises.
- Etablit et entretient des relations très diverses afin de comprendre les besoins et de s'assurer des appuis.
- Prévoit les conflits et s'efforce de les résoudre à l'amiable.
- S'investit dans le changement et le progrès; ne se cantonne pas dans le statu quo.
- A le courage de prendre des positions impopulaires.

### Indicateurs négatifs

- N'est pas à son aise dans l'exercice de fonctions de direction.
- Ne s'affirme pas assez.
- Donne l'impression de se soustraire aux exigences que comporte le rôle de chef.
- Ne définit pas clairement les objectifs visés.
- N'éclaire pas le groupe sur les orientations qu'il lui faudrait suivre.
- Ne s'intéresse pas aux gens.
- Ne perçoit pas le degré de motivation de chacun.
- Délègue à mauvais escient.
- Préfère laisser à d'autres le soin de diriger.
- A du mal à gérer les conflits.

### Questions types

L'occasion vous a-t-elle souvent été offerte de prendre la direction d'une équipe ?

- Dans quelles circonstances le défi à relever vous a-t-il paru le plus redoutable ?
- Pourquoi ?

notes  
notes  
notes



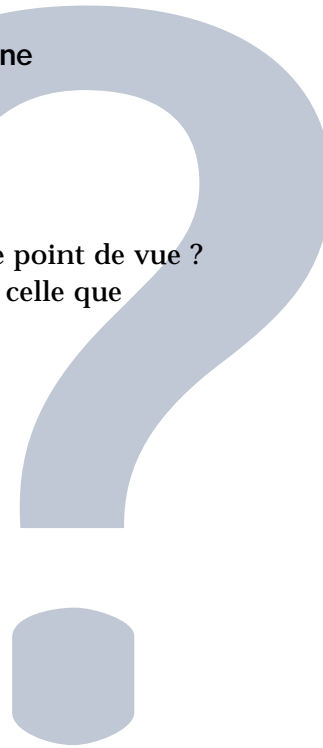


**Comment avez-vous procédé pour régler des conflits dans le passé ?  
Illustrez votre démarche par un exemple précis.**

- Dans quelle mesure avez-vous réussi ?
- Que feriez-vous maintenant de façon différente ?
- Dans quelles situations avez-vous plus de mal à régler un conflit ?
- Quels conseils donneriez-vous à un collègue inexpérimenté qui aurait à régler un conflit ?

**Il est arrivé à la plupart d'entre nous de devoir prendre  
une position ou une décision impopulaire. Parlez-moi d'une  
situation dans laquelle vous vous êtes trouvé(e) dans  
l'obligation d'agir de la sorte.**

- Comment avez-vous présenté votre point de vue ?
- Quelles objections vous ont-elles été faites ?
- Dans quelle mesure avez-vous cherché à imposer votre point de vue ?
- En quoi votre démarche différencierait-elle aujourd'hui de celle que vous venez de décrire ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences d'encadrement

## Responsabilisation des subordonnés

### Indicateurs positifs

- Délègue, expose clairement ce qu'il/elle attend de ses collaborateurs et leur donne toute la latitude voulue.
- Encourage chacun à se fixer des objectifs ambitieux.
- Exige de chacun qu'il réponde des résultats obtenus dans son domaine de responsabilité..
- Apprécie à leur juste valeur l'apport et la compétence de chacun.
- Témoigne de son appréciation et récompense les résultats et l'effort.
- Fait participer chacun à la prise des décisions qui le concernent.

### Indicateurs négatifs

- Accapare les responsabilités.
- Assigne des tâches à ses collaborateurs sans leur donner de latitude.
- Ne donne pas suffisamment de directives.
- Décourage l'initiative.
- Essaie de trop en faire par lui/elle-même; se surcharge.
- Ne consulte quiconque à moins qu'il ne soit indispensable de le faire.
- Ne sait pas obtenir des gens qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.
- Se rend indispensable.

### Questions types

Décrivez une situation dans laquelle vous avez confié à quelqu'un d'autre le soin de s'acquitter d'une tâche.

- Qu'avez-vous fait pour aider l'intéressé(e) ?
- Comment avez-vous assuré le suivi de l'opération ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

notes  
notes  
notes

**Parlez-moi d'un cas dans lequel vous avez fixé des objectifs à l'un des membres de votre équipe.**

- Comment avez-vous communiqué l'information nécessaire à l'intéressé(e) ?
- Quel degré de difficulté les objectifs présentaient-ils ?
- L'intéressé(e) a-t-il/elle eu son mot à dire ?
- Comment avez-vous assuré le suivi de l'opération ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous avez associé des collègues à la prise de décisions.**

- Comment avez-vous géré le groupe ?
- Qu'avez-vous fait de particulièrement efficace ?
- Quels avantages cette démarche présentait-elle ?
- A quelles difficultés vous êtes-vous heurté(e) ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que vous tiriez le meilleur parti de l'apport de chacun ?

**Indiquez-moi une situation dans laquelle vous avez sollicité l'apport de membres de votre équipe.**

- Quelles raisons aviez-vous d'agir de la sorte ?
- Que vous a-t-on dit de la manière dont vous consultez autrui ?
- Dans quelles situations tendez-vous à vous passer de l'avis de votre entourage ?

Suite au verso

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes





Donnez-moi un exemple précis de la manière dont vous procédez normalement pour investir quelqu'un de l'autorité nécessaire afin d'accomplir une tâche.

- Que vous dit-on de la manière dont vous responsabilisez vos subordonnés ?
- Quand avez-vous été le moins efficace lorsqu'il vous a fallu responsabiliser des subordonnés ?
- Dans quelle mesure attendiez-vous des intéressés qu'ils répondent des résultats obtenus ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences d'encadrement

## Suivi du comportement professionnel

### Indicateurs positifs

- Délègue les pouvoirs, l'autorité et la compétence requis à ses subordonnés.
- Veille à ce que les rôles, les responsabilités et la chaîne hiérarchique soient clairs pour tous.
- Estime avec précision le temps et les ressources nécessaires pour accomplir une tâche et tirer le meilleur parti des compétences.
- Suit l'avancement du travail au regard des échéances.
- S'entretient régulièrement avec ses subordonnés des résultats qu'ils obtiennent, leur fait savoir comment leur apport est perçu et leur donne les conseils nécessaires.
- Encourage le risque et soutient ses subordonnés lorsqu'ils commettent des erreurs.
- Appuie activement les aspirations professionnelles de ses collaborateurs.
- Fait preuve de justice dans la notation.

### Questions types

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez eu à suivre le comportement professionnel des membres d'une équipe ou d'un individu à qui une tâche précise avait été assignée.

- Quels étaient vos objectifs ?
- Comment avez-vous géré votre personnel à cette occasion ?
- Quels résultats avez-vous obtenus ?

### Indicateurs négatifs

- N'indique pas clairement aux autres ce qu'il/elle attend d'eux.
- Fait appel à ses subordonnés en fonction de leur disponibilité plutôt que de leur compétence.
- Ne fixe pas d'objectifs d'étape et de délais pour suivre l'avancement du travail.
- Evalue ses subordonnés de façon subjective.
- Tolère mal les erreurs de ses subordonnés.
- Tend à rejeter la responsabilité des erreurs sur d'autres.
- Se montre laxiste ou versatile dans le suivi du comportement professionnel.
- N'appuie pas les aspirations professionnelles de ses collaborateurs.

notes  
notes  
notes

**Parlez-moi d'une situation dans laquelle l'un des membres de votre équipe a commis une erreur.**

- Qu'avez-vous fait quand vous avez découvert cette défaillance ?
- Quel message avez-vous cherché à faire passer à l'intéressé(e) ?
- Quelles conséquences son erreur a-t-elle eues à court terme et à long terme pour l'intéressé(e) ?

**Avez-vous eu l'occasion de faire en sorte que d'autres puissent tirer parti de possibilités d'avenir qui s'offraient à eux ?**

- Quelles dispositions avez-vous prises dans un cas bien précis ?
- Quel rôle avez-vous joué dans le processus ?
- Quel résultat avez-vous obtenu ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous avez su tirer parti des talents de vos subordonnés.**

- Comment votre aptitude à utiliser les compétences de chacun dans l'accomplissement des tâches a-t-elle jusqu'à présent été perçue ?
- Dans quelle situation vous a-t-il été plus difficile de faire en sorte que chacun se voie confier les responsabilités voulues ?
- Comment votre compétence dans ce domaine se situe-t-elle par rapport à celle d'un(e) collègue ayant à jouer un rôle analogue au vôtre ?

Suite au verso

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

**Parlez-moi d'un projet dans le cadre duquel vous avez eu à suivre le comportement professionnel des membres de votre équipe.**

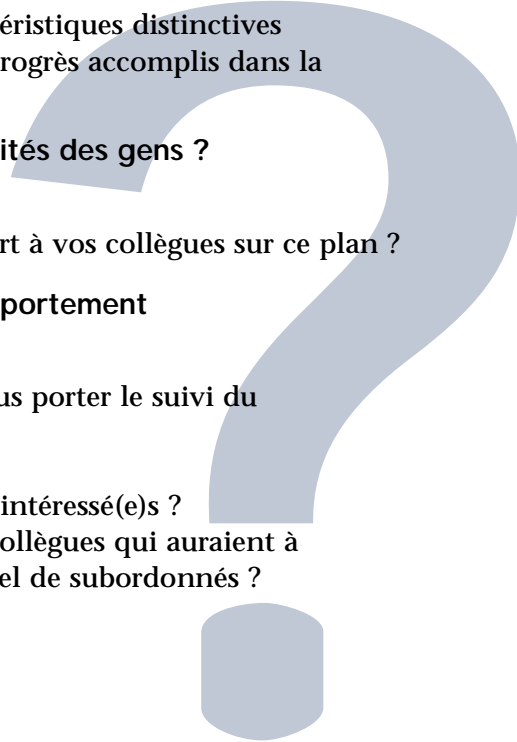
- Dans quelle mesure les indicateurs que vous avez établis à cet effet vous ont-ils été utiles ?
- Que feriez-vous différemment si vous vous trouviez à nouveau dans une situation similaire ?
- Quand est-il le plus probable que vous vous absteniez d'assortir vos plans d'objectifs d'étape ?
- Quelles vous paraissent être les caractéristiques distinctives d'une méthode efficace de suivi des progrès accomplis dans la réalisation d'un objectif ?

**Par quels moyens évaluez-vous les capacités des gens ?**

- Le faites-vous avec efficacité ?
- Comment vous situez-vous par rapport à vos collègues sur ce plan ?

**Avez-vous eu l'occasion d'évaluer le comportement professionnel de subordonnés ?**

- Sur quel intervalle de temps faites-vous porter le suivi du comportement professionnel ?
- Comment procédez-vous ?
- Quelles indications donnez-vous aux intéressé(e)s ?
- Quels conseils donneriez-vous à des collègues qui auraient à évaluer le comportement professionnel de subordonnés ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

Décrivez le plan de carrière que vous avez établi pour un(e) subordonné(e).

- Comment avez-vous procédé ?
- En quoi avez-vous été efficace ?
- Qu'auriez-vous pu faire différemment ?
- Quels conseils donneriez-vous à d'autres responsables au sujet de l'établissement de plans de carrière ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences d'encadrement

## Aptitude à donner confiance

### Indicateurs positifs

- Crée le climat voulu pour que chacun puisse s'exprimer et agir sans crainte de rétorsion.
- Dirige de façon cohérente et prévisible.
- Joue la carte de la transparence.
- Fait confiance à ses collègues et subordonnés ainsi qu'aux clients.
- Reconnaît le mérite.
- Donne suite aux décisions convenues.
- Traite avec doigté l'information délicate ou confidentielle.

### Indicateurs négatifs

- Agit en sous-main, ne déclare pas ses intentions, dissimule ses sentiments.
- Gère de façon imprévisible et versatile.
- Tend à oublier ses promesses.
- Se confine trop à son propre style de communication.
- N'agit pas comme il/elle dit le faire.
- Dissuade les autres de s'exprimer.
- Manque parfois de discrétion.

### Questions types

Indiquez-moi une situation dans laquelle vous êtes parvenu(e) à instaurer la confiance.

- En quoi avez-vous été efficace ?
- En quoi auriez-vous pu être plus efficace ?
- Que jugez-vous indispensable pour inciter les autres à vous faire confiance ?
- Faites-vous confiance aux autres ?

notes  
notes  
notes

**Décrivez une situation dans laquelle des collègues ont été surpris par la manière dont vous abordiez un problème de gestion.**

- En quoi votre démarche pouvait-elle étonner ?
- Dans quelle mesure vos intentions étaient-elles connues ?
- Comment vous situez-vous par rapport à vos pairs quant à la prévisibilité dans la gestion ?

**Vous est-il arrivé de garder un élément d'information délicat pour vous ?**

- Pourquoi avez-vous préféré agir de la sorte ?
- Dans quelle mesure la transparence au travail vous importe-t-elle ?

**Parlez-moi de quelqu'un à qui vous avez eu du mal à faire confiance dans le travail.**

- Pourquoi l'intéressé(e) ne vous paraissait-il/elle pas digne de confiance ?
- Comment avez-vous réglé le problème ?
- Êtes-vous plus ou moins confiant(e) que vos collègues ?

**Parlez-moi de la dernière fois que vous avez eu à faire suffisamment confiance à un nouveau membre de l'équipe pour lui confier une tâche.**

- Que ressentiez-vous à cette occasion ?
- Qu'est-il arrivé ?
- Quels conseils donneriez-vous à d'autres responsables se trouvant dans une situation analogue ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous n'avez pu donner suite à une décision convenue.**

- Quelle était la cause de cette défaillance ?
- Dans quelle mesure le problème relevait-il de votre responsabilité ?
- Quelles répercussions ce manquement a-t-il eues ?
- Avez-vous essayé de vous rattraper ?

notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Compétences d'encadrement

## Sûreté de jugement/apptitude à décider

### Indicateurs positifs

- Discerne les éléments clefs dans les situations complexes et va rapidement au cœur du problème.
- Recueille toute l'information nécessaire avant de prendre une décision.
- S'interroge sur l'incidence à la fois bénéfique et préjudiciable que les décisions peuvent avoir sur autrui et sur l'Organisation.
- Ne propose de lignes d'action ou formule de recommandation qu'en toute connaissance de cause.
- Vérifie les hypothèses en les confrontant aux faits.
- S'assure que les dispositions qu'il est envisagé de prendre répondent aux besoins explicitement ou implicitement exprimés.
- Sait prendre les décisions douloureuses quand les circonstances l'exigent.

### Questions types

Décrivez-moi un problème complexe que vous avez récemment résolu.

- Où résidait la difficulté ?
- Comment avez-vous procédé ?
- Quels éléments d'appréciation avez-vous pris en considération ?
- Quel résultat avez-vous obtenu ?

### Indicateurs négatifs

- Ne voit les problèmes que dans leur ensemble.
- Prend des décisions illogiques.
- Décide à coups d'intuition.
- Procède de façon subjective.
- Est lent(e) à résoudre les problèmes.
- Prend des risques inutiles.
- Tire des conclusions erronées.
- Ne cherche pas à obtenir d'éléments propres à corroborer l'information dont il/elle dispose.
- N'établit pas de liens entre les parties et le tout.
- Ne voit pas le cœur du problème.
- A du mal à prendre les décisions douloureuses.

notes  
notes  
notes





**Donnez-moi un exemple du type de questions que vous avez posées afin d'établir les faits concernant une situation ou un problème passés**

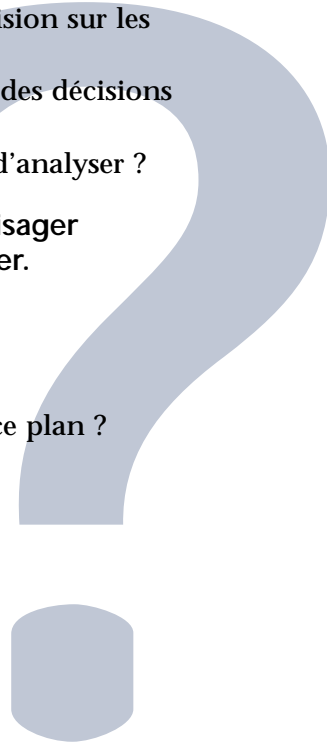
- Dans quelle mesure avez-vous réussi ?
- En quoi pensez-vous devoir améliorer vos aptitudes sur ce plan ?

**Décrivez la dernière fois où vous avez eu à analyser un volume important d'information afin de résoudre un problème.**

- Que vous a-t-il été dit de l'exactitude de votre analyse ?
- Comment avez-vous procédé pour fonder votre décision sur les données rassemblées ?
- Dans quel type de situations tendez-vous à prendre des décisions au flair ou à l'intuition ?
- Quel type d'information vous est-il le plus difficile d'analyser ?

**Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû envisager un certain nombre de possibilités avant de vous décider.**

- Quels facteurs avez-vous pris en considération ?
- Que vous a-t-il été dit de votre décision ?
- Que feriez-vous maintenant de façon différente ?
- Comment pensez-vous pouvoir vous améliorer sur ce plan ?



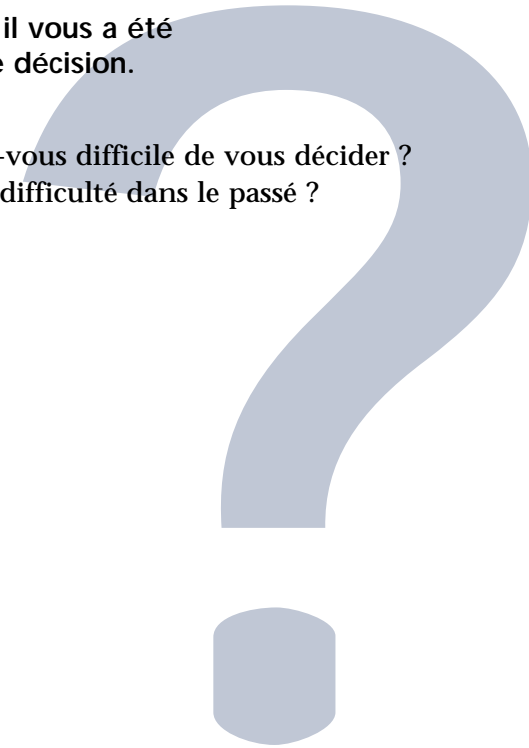
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

### Comment arrêtez-vous généralement votre décision ?

- Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez procédé de la sorte dans le passé
- Quels résultats avez-vous obtenus ?
- Dans quel type de situation tendez-vous à prendre des décisions de façon non structurée ?
- Comment vous situez-vous par rapport à vos pairs sur ce plan ?
- Quelle vous paraît être la clef d'une prise de décisions efficace ?

### Parlez-moi d'une situation dans laquelle il vous a été particulièrement difficile de prendre une décision.

- Comment avez-vous procédé ?
- Dans quel type de situations trouvez-vous difficile de vous décider ?
- Comment avez-vous surmonté cette difficulté dans le passé ?



notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes  
notes

# Livret d'appréciation

## Résultats de l'entretien

Candidat :

Appréciateur :

Lieu de l'entretien :

Emploi postulé :

Date :

# Livret d'appréciation

## Recommandation de l'appréciateur

Non recommandé  Recommandé avec réserves  Recommandé sans réserves

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

Observations complémentaires

# Compétence

1 :



notes  
notes  
notes  
notes  
notes

NR	1	2	3	4	5
<b>Non réponse</b>	<b>Médiocre</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Candidat(e) incapable de donner les indications requises	Ne satisfait pas, pour la plus grande part, aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moins de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour plus de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour la plus grande part aux critères entrant dans la définition de la compétence

# Compétence

# 2 :



notes  
notes  
notes  
notes  
notes

NR	1	2	3	4	5
<b>Non réponse</b>	<b>Médiocre</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Candidat(e) incapable de donner les indications requises	Ne satisfait pas, pour la plus grande part, aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moins de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour plus de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour la plus grande part aux critères entrant dans la définition de la compétence

# Compétence

3 :



notes  
notes  
notes  
notes  
notes

NR	1	2	3	4	5
<b>Non réponse</b>	<b>Médiocre</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Candidat(e) incapable de donner les indications requises	Ne satisfait pas, pour la plus grande part, aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moins de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour plus de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour la plus grande part aux critères entrant dans la définition de la compétence



# Compétence

4 :



notes  
notes  
notes  
notes  
notes

NR	1	2	3	4	5
<b>Non réponse</b>	<b>Médiocre</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Candidat(e) incapable de donner les indications requises	Ne satisfait pas, pour la plus grande part, aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moins de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour plus de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour la plus grande part aux critères entrant dans la définition de la compétence

# Compétence

5 :



notes  
notes  
notes  
notes  
notes

NR	1	2	3	4	5
<b>Non réponse</b>	<b>Médiocre</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Candidat(e) incapable de donner les indications requises	Ne satisfait pas, pour la plus grande part, aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moins de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour plus de la moitié aux critères entrant dans la définition de la compétence	Satisfait pour la plus grande part aux critères entrant dans la définition de la compétence

notes

notes

notes

notes

notes

notes

notes

notes

notes

