

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

pour les intervenants en usage de
substances au Canada v. 2

Outil d'entrevue pour
Haute direction



Centre canadien sur
les dépendances et
l'usage de substances

Données. Engagement. Résultats.



OUTIL D'ENTREVUE POUR HAUTE DIRECTION

Ce document offre un choix de questions d'entrevue pour la famille d'emploi **Haute direction** et le profil de compétences pertinent. À noter que les profils de compétences et les niveaux de qualification sont fournis à titre d'exemple seulement; il est possible de les personnaliser ou de les adapter en fonction du contexte et des descriptions de poste d'une organisation. Voir le *Guide d'entrevue axée sur les compétences comportementales* pour des outils qui complètent ceux fournis dans ce document.

Le présent outil propose un choix de questions d'entrevue portant sur le comportement pour les compétences comportementales et les 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. Passez 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 déterminer quelles compétences ou quels niveaux de qualification vous devriez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le document *Guide d'entrevue axée sur les compétences comportementales* résume les étapes suivies pour identifier les compétences comportementales correspondant à un profil.

Un profil de compétences professionnelles doit comprendre uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (c.-à-d. celles qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail).

De préférence, un profil ne devrait pas contenir plus de 12 compétences.



Après confirmation des compétences et des niveaux de qualification dans le profil de compétences pertinent, vous devez déterminer les compétences que vous évalueriez au cours de l'entrevue ainsi que les questions à poser. On a fourni des exemples de questions en rapport avec les niveaux de qualification pertinents pour les profils proposés. Une banque de questions génériques est fournie dans le document *Questions génériques pour les compétences comportementales* pour 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.

Vous choisirez peut-être d'évaluer une compétence par plus d'une méthode si elle est 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 pour la vérification des références, en rédigeant les questions 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 vérification des références :** « Veuillez fournir un exemple de situation 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, aux études et à la formation qui sont les plus en rapport avec le poste visé.
- Passer en revue les compétences requises pour le poste.
- Déterminer quelles compétences seront abordées au cours de l'entrevue.

Profil de compétences proposé

Famille d'emplois	Exemples de titres de postes
Haute direction	Directeur général, directeur clinique, directeur de programmes, gestionnaire de programmes, 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
Éthique et professionnalisme	4
Leadership	4
Planification et organisation	4
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire	4
Raisonnement analytique et prise de décisions	4
Soins gérés par la personne	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 la 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 sa pratique et son perfectionnement professionnel et 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 ou pour l'organisation?

Notes

Situation	Mesure prise	Résultats



Question 4 : collaboration et établissement de réseaux

Définition : Cibler, créer et renforcer les capacités grâce à des réseaux interdisciplinaires formels et informels et à des groupes communautaires alliés, formés notamment de personnes ayant une expérience passée ou présente, de familles et de communautés aux antécédents divers, pour soutenir la prestation de services et favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les utilisateurs de services sont entre autres des personnes, des groupes, des organisations et des communautés.

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 6 : créativité et innovation

Définition : Utiliser des pratiques éclairées par les données probantes de façon novatrice et 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 collaboration avec des intervenants 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 ferez-vous différemment la prochaine fois?

Notes

Situation

Mesure prise

Résultats



Question 7 : éthique et professionnalisme

Définition : Fournir des services professionnels selon des principes et des valeurs d'intégrité, de compétence, de responsabilité, de respect et 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, communautés).

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 grands facteurs éthiques dont vous deviez tenir compte.
- Décrivez votre modèle de prise de décisions éthiques.
- Quel a été le résultat de ces efforts?

Notes

Situation

Mesure prise

Résultats



Question 8 : 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. Faire preuve de professionnalisme et d'intégrité. Ces qualités s'appliquent à la fois aux rôles de leadership formel et informel.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

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

- Décrivez la situation, votre rôle ainsi que celui des autres dans le développement de la vision ou des valeurs.
- Quel processus a été utilisé pour développer la vision ou les valeurs?
- Quels facteurs ont été particulièrement importants dans le développement de la vision ou des valeurs?
- Quel a été votre rôle dans la gestion de ces facteurs?
- Quel a été le résultat?

Notes

Situation

Mesure prise

Résultats



Question 9 : 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'une politique ou d'un programme 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 à la planification de l'élaboration ou de la mise en œuvre du programme ou de la politique?
- Quel a été le résultat de ce projet?

Notes

Situation

Mesure prise

Résultats



Question 10 : pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire

Définition : Offrir en temps opportun des services inclusifs, anti-oppressifs et sensibles au genre et au sexe à des populations diverses, notamment en ce qui a trait à la culture, à l'âge, au sexe, au genre, à la langue, à la race, au statut socioéconomique, au statut juridique, à la santé, aux capacités, à l'orientation sexuelle, au type et au mode d'usage de substances, à l'usage continu de substances et aux troubles concomitants. Remettre en question les structures oppressives et les relations de pouvoir inéquitables, faire valoir l'importance et la valeur de chaque personne, famille, groupe et communauté, et protéger la dignité de tous par la sensibilisation, la sécurisation, la compétence, la sensibilité et l'humilité culturelles.

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 obstacle qui devait être levé?
- Quelles recommandations avez-vous faites ou quelle stratégie avez-vous mise en place afin de surmonter ce problème?
- Quelles répercussions vos recommandations ou stratégies ont-elles eues sur la situation?

Notes

Situation	Mesure prise	Résultats



Question 11 : raisonnement analytique et prise de décisions

Définition : Recueillir, résumer et évaluer l'information et les données probantes 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 14 : 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, de coopération et de collaboration et savoir établir des consensus.

NIVEAU 4 AVANCÉ

Question

Décrivez comment votre équipe et vous avez collaboré avec une équipe d'une autre organisation ou d'un autre département ou un secteur pour atteindre un but organisationnel.

- Décrivez la situation.
- Avec qui avez-vous collaboré? Pour quelles raisons?
- Comment le partenariat a-t-il aidé à atteindre le but?
- 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. Cette section propose des balises pour 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, et les situations suivantes pourraient se présenter :

- Vous posez une question comportementale axée sur un domaine de compétence, mais le candidat vous donne un exemple appartenant à un autre domaine.
- 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 possible d'encercler tous les exemples de comportement; si un exemple indique 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 et les a correctement classés, il est en mesure de comprendre et d'évaluer 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 pertinents de comportement du candidat par rapport aux niveaux de qualification identifiés dans le profil de compétences au début de cet outil. Consultez au besoin le document *Compétences comportementales pour les intervenants en usage de substances au Canada* 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 ou commentaires	Note par consensus
Adaptabilité et flexibilité			
Apprentissage continu			
Autogestion de la santé			
Collaboration et établissement de réseaux			
Communication efficace			
Créativité et innovation			
Éthique et professionnalisme			
Leadership			
Planification et organisation			
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire			
Raisonnement analytique et prise de décisions			
Soins gérés par la personne			
Soutien au développement des autres			
Travail d'équipe et coopération			