

PIÈCES JOINTES

Pièces jointes

1. Questions sur LES COMPETENCES (échantillons)

La planification des questions qui peuvent être posées au cours de l'entretien est l'un des meilleurs moyens pour les candidats de se préparer à cette étape. Pour faciliter la préparation des réponses aux questions d'entretien, les candidats peuvent préparer une liste de questions sur les compétences à étudier et préparer des réponses pour chacune d'elles.

Pour vous aider dans cette tâche, vous trouverez ci-dessous des listes de questions liées aux valeurs et aux compétences recherchées par l'ONU :

VALEURS FONDAMENTALES

INTÉGRITÉ	
Indicateurs comportementaux	<u>Indicateurs positifs</u> <ul style="list-style-type: none">• Défend les principes de la Charte des Nations Unies.• Démontre les valeurs des Nations Unies, notamment l'impartialité, l'équité et l'honnêteté. et la véracité, dans les activités et les comportements quotidiens. <ul style="list-style-type: none">• Agit sans considération de gain personnel.• Résiste aux pressions politiques indues dans la prise de décisions.• N'abuse pas de son pouvoir ou de son autorité.• S'en tient aux décisions qui sont dans l'intérêt de l'Organisation, même si elles sont impopulaires.• Prend des mesures rapides en cas de comportement non professionnel ou contraire à l'éthique.
	<u>Indicateurs négatifs</u> <ul style="list-style-type: none">• Interprète les principes et l'éthique avec souplesse et sans justification• Recherche un gain personnel.• Fait des compromis trop facilement lorsqu'il est sous pression.• Favorise certaines questions, individus ou groupes de manière subjective• N'est pas fiable.• Peut être malhonnête.

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

1. **Parlez-moi de la dernière fois où vous avez été confronté à un dilemme professionnel ou éthique au travail (dans un passé récent).**

- ✓ Quelle était la situation spécifique ?
- ✓ Qu'avez-vous ressenti ?
- ✓ Dow, avez-vous résolu le dilemme ?

2. **Un collègue/client (personne) vous a-t-il demandé de « contourner les règles » ?**

- ✓ Comment avez-vous géré la situation ?
- ✓ Quelles pressions avez-vous subies ?
- ✓ Quels facteurs avez-vous dû prendre en compte ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

3. **Décrivez un moment où vous avez dû choisir entre admettre une erreur et maintenir votre crédibilité auprès d'un supérieur/client (personne).**

- ✓ Qu'est-ce que t'as fait?
- ✓ Comment avez-vous décidé de ce que vous alliez faire ?
- ✓ Comment votre approche se compare-t-elle à celle de vos collègues (autres) qui ont été confrontés à cette situation ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

4. Parlez-moi d'une fois où vous avez observé d'autres personnes travailler de manière non professionnelle/non...

manière éthique.

- ✓ Qu'y avait-il de non professionnel ou de contraire à l'éthique dans leur comportement ?
- ✓ Qu'avez-vous fait spécifiquement à propos de leur comportement ?
- ✓ Quelles ont été les implications de l'action ?
- ✓ Comment avez-vous géré les conséquences possibles ?
- ✓ Quelle est votre probabilité de passer à l'action par rapport à vos collègues ?

5. Dans la plupart des organisations, il y a des règles, des règlements et des principes qui doivent être respectés et qui peuvent être interprétés de manière plus souple. Donnez-moi un exemple d'une fois où vous avez interprété les règles avec plus de souplesse.

- ✓ Quelle était la situation spécifique ?
- ✓ Qu'est-ce qui rendait la situation ambiguë ?
- ✓ Qu'avez-vous bien fait pour gérer la situation ?
- ✓ Qu'auriez-vous pu faire d'autre ?

6. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez dû défendre la décision d'une organisation auprès d'autres personnes qui n'étaient pas d'accord avec le point de vue.

- ✓ Quelle était la situation spécifique ?
- ✓ Pourquoi avez-vous défendu cette décision ?
- ✓ Qu'avez-vous dit/fait qui a été particulièrement efficace ?
- ✓ Avec le recul, qu'auriez-vous fait différemment ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

PROFESSIONNALISME

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Montrer de la fierté dans son travail et dans ses réalisations.
- Fait preuve de compétence professionnelle et de maîtrise du sujet.
- Être consciencieux et efficace dans le respect des engagements, des délais et de la réalisation des objectifs résultats.
- Est motivé par des préoccupations professionnelles plutôt que personnelles.
- Faire preuve de persévérance face à des problèmes ou à des défis difficiles.
- Reste calme dans les situations stressantes.

Indicateurs négatifs

- Est moins motivé que les autres pour réussir.
- Semble moins bien informé aux yeux des autres sur le sujet ou le domaine.
- Est complaisant à l'égard des réalisations.
- Se fixe des cibles faciles et des objectifs personnels.
- Permet à la pression de l'atteindre.
- A tendance à avoir du mal à rebondir après des revers et des défis difficiles.

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

- 1. Donnez-moi un exemple de cas où il a été important pour vous de paraître bien informé sur votre domaine de spécialité.**
 - ✓ Pourquoi était-ce si important ?
 - ✓ Comment avez-vous procédé pour établir votre crédibilité ?
 - ✓ À quel moment votre approche a-t-elle eu moins de succès ?
 - ✓ Que feriez-vous différemment ?
 - ✓ Dans quelle mesure êtes-vous considéré comme compétent dans votre domaine ?
 - ✓ Comment le savez-vous ?

- 2. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez connu un revers.**
 - ✓ Décrivez ce qui s'est passé.
 - ✓ Comment avez-vous réagi au problème ?
 - ✓ Dans quelle mesure les autres ont-ils vu comment vous vous sentiez ?

- 3. Comment définissez-vous le succès dans votre rôle actuel ou votre travail précédent (éducation) ?**
 - ✓ Pouvez-vous me donner un exemple précis de cas où cela s'est produit ?
 - ✓ Que souhaitez-vous accomplir concrètement ?
 - ✓ Comment savez-vous que vous avez réussi ?

- 4. Donnez-moi un exemple de cas où vous vous êtes fixé un objectif ambitieux.**
 - ✓ Qu'est-ce qui l'a rendu si ambitieux ?
 - ✓ Comment se compare-t-il aux autres objectifs que vous vous étiez fixés ?
 - ✓ Comment avez-vous réussi ?

- 5. Parlez-moi d'une période où vous avez travaillé particulièrement dur dans votre rôle/travail actuel (éducation).**
 - ✓ Quel aspect de la situation vous a motivé à travailler dur ?
 - ✓ Quel aspect de la situation vous a démotivé ?
 - ✓ Quels retours avez-vous eus sur votre performance ?
 - ✓ Quelles sont les préoccupations professionnelles qui vous motivent ?

RESPECT DE LA DIVERSITÉ

ÊTRE HOSPITALIER INDICATEURS

Indicateurs positifs

- Travaille efficacement avec des personnes de tous horizons.
- Traite toutes les personnes avec dignité et respect.
- Faire preuve de respect et de compréhension pour les divers points de vue et en faire preuve dans son travail quotidien et dans la prise de décisions.
- Examine ses propres préjugés et comportements pour éviter les réponses stéréotypées.
- Ne fait pas de discrimination à l'égard d'un individu ou d'un groupe.

Indicateurs négatifs

- Est incapable d'établir des relations avec des personnes d'autres milieux.
- Est insensible aux besoins des personnes ayant des perspectives différentes.
- Peut offenser des personnes d'origines différentes.
- Est incapable de voir les problèmes du point de vue de personnes ayant des points de vue divers.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Quelle expérience avez-vous eue en travaillant avec des personnes d'horizons divers ?

- ✓ Décrivez une situation spécifique où vous avez dû entrer en relation avec d'autres personnes d'un milieu différent du vôtre ?
- ✓ Comment pourriez-vous améliorer votre façon d'interagir avec des personnes d'horizons différents ?
- ✓ D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui a des difficultés à travailler avec des personnes d'horizons différents ?

2. Décrivez une occasion où vous avez eu du mal à travailler avec quelqu'un d'un milieu différent.

- ✓ Qu'est-ce qui a causé le problème ?
- ✓ Comment avez-vous réagi ?
- ✓ Quel a été le résultat ?
- ✓ Qu'est-ce que vous feriez différemment la prochaine fois ?

3. Décrivez une situation qui vous a obligé à envisager une perspective différente de la vôtre

lors de l'exploration d'un problème.

- ✓ Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer votre capacité à voir les problèmes d'un point de vue différent ?
- ✓ Comment évaluez-vous vos capacités par rapport à vos pairs ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé pour voir efficacement les problèmes d'un autre point de vue ?

4. Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez suivi une ligne de conduite qui avait

pour tenir compte des sensibilités des parties externes (différentes).

- ✓ Quels étaient les problèmes ?
- ✓ Qu'avez-vous fait spécifiquement pour les gérer ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

5. Quelle occasion avez-vous eue d'examiner vos propres préjugés et comportements lorsque vous traitez avec les gens ?

- ✓ Quelles observations avez-vous faites ?
- ✓ Décrivez un exemple de cas où vous avez tenté d'éviter une réponse stéréotypée ?
- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été efficace ?
- ✓ Quels commentaires avez-vous reçus de la ou des personnes ?
- ✓ Comment pourriez-vous être plus efficace dans ce domaine ?

6. Lorsque vous êtes en contact avec des collègues (personnes) de différents pays/régions, quels types de problèmes devez-vous prendre en compte ?

- ✓ Quand ces connaissances vous ont-elles aidé à faire votre travail plus efficacement ?

- ✓ Quand avez-vous oublié quelque chose ?
- ✓ Comment avez-vous géré cela ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

COMPÉTENCES CLÉS

COMMUNICATION

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- S'exprimer et écrire clairement et efficacement.
- Écouter les autres, interpréter correctement les messages des autres et y répondre de manière appropriée.
- Poser des questions pour obtenir des éclaircissements et montrer de l'intérêt pour une communication bidirectionnelle.
- Adapte le langage, le ton, le style et le format pour correspondre au public.
- Faire preuve d'ouverture dans l'échange d'information et tenir les gens informés.

Indicateurs négatifs

- Manque de confiance en parlant.
- Produit des écrits vagues ou verbeux.
- Utilise un langage inapproprié.
- A tendance à s'en tenir à un seul style de communication.
- Manque d'expression pendant l'entretien.
- Perd parfois l'attention du lecteur/public.
- A tendance à dériver d'un sujet à un autre.
- Rétroaction positive limitée des autres sur l'efficacité de la communication.
- Retient des renseignements sans justification suffisante.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Comment les autres décriraient-ils vos compétences en communication ?

- ✓ Qu'est-ce que les gens ont dit de positif sur votre capacité à communiquer avec les autres ?
- ✓ Quels domaines de développement ont été mis en évidence pour vous (par exemple, les compétences orales, les compétences d'écoute) ?
- ✓ Par rapport à d'autres, comment vous évalueriez-vous en tant que communicateur ? Pourquoi ?
- ✓ Que pourriez-vous faire pour mieux communiquer avec les autres ?

2. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez dû expliquer quelque chose de difficile à quelqu'un qui n'avait pas votre expérience/vos connaissances.

- ✓ De quelles informations aviez-vous besoin pour faire passer ?
- ✓ Qu'avez-vous pris en compte pour expliquer le concept ?

- ✓ Quel a été l'aspect le plus difficile de l'explication ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré qu'ils comprenaient ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

3. Parlez-moi d'un moment où il était important d'impliquer quelqu'un dans une conversation.

- ✓ Pourquoi était-il important de les impliquer ?
- ✓ Comment avez-vous fait pour les impliquer ?
- ✓ Quand votre approche a-t-elle été moins efficace ?
- ✓ Rétrospectivement, qu'auriez-vous fait différemment ?

4. Quel type de correspondance avez-vous dû préparer dans le passé ?

- ✓ Quelle expérience avez-vous eue dans la rédaction d'une communication formelle ?
- ✓ Quelle est l'efficacité de votre technique d'écriture ?
- ✓ Comment pourriez-vous améliorer la qualité de votre écriture ?

5. Quelle expérience avez-vous eue en parlant formellement devant d'autres personnes ?

- ✓ Décrivez une conférence ou une présentation que vous avez donnée récemment.
- ✓ Comment avez-vous adapté la discussion en fonction du public ?
- ✓ Comment le public a-t-il réagi ?
- ✓ Quels retours avez-vous reçus ?

6. Parlez-moi d'une occasion où vous avez choisi de ne pas divulguer d'informations à d'autres personnes.

- ✓ Quelle était la situation ?
- ✓ Quand êtes-vous moins susceptible de partager des informations avec d'autres personnes ?
- ✓ Quels sont les principaux enjeux que vous prenez en compte lorsque vous décidez de partager ou non des informations avec

autrui?

7. Parlez-moi d'une fois où vous avez souligné les points clés d'une dispute dans le passé.

- ✓ Qu'avez-vous fait de spécifique qui a été efficace ?
- ✓ Comment auriez-vous pu présenter votre argument de manière plus efficace ?
- ✓ Dans quelles situations avez-vous été le moins efficace pour exposer vos arguments aux autres ?
- ✓ Comment évaluez-vous vos compétences à exposer un argument oralement par rapport à vos pairs ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé pour réussir à faire passer un argument à travers l'oral ?

8. Donnez-moi un exemple d'une situation où il était important pour vous de communiquer clairement une stratégie ou un objectif organisationnel aux autres.

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour préparer votre communication ?
- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été particulièrement efficace ?
- ✓ Quels facteurs vous ont semblé importants d'aborder ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré d'être compris ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Travailler en collaboration avec ses collègues pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Solliciter des contributions en valorisant sincèrement les idées et l'expertise des autres ; est prêt à apprendre des autres.
- Fait passer l'agenda de l'équipe avant l'agenda personnel.
- Établir un consensus avec les membres de l'équipe sur l'objectif et l'orientation de la tâche.
- Soutenir et agir conformément aux décisions finales du groupe, même si ces décisions ne reflètent pas entièrement sa propre position.
- Partager le mérite des réalisations de l'équipe et accepter la responsabilité conjointe des lacunes de l'équipe.

Indicateurs négatifs

- Offre rarement du soutien à ses collègues.
- Préfère travailler seul.
- Met l'accent sur l'atteinte d'objectifs personnels.
- Ne tient pas compte des idées et des commentaires des autres.
- Préfère agir seul.
- Est prêt à ignorer ou à perturber les décisions de la majorité.
- S'attribue le mérite des réalisations de l'équipe ; Transfert de la responsabilité des limitations de l'équipe.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Parlez-moi de la dernière fois que vous avez travaillé en équipe.

- ✓ Quel était le but de l'équipe ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous a plu dans le travail dans le groupe ?
- ✓ Qu'est-ce qui ne vous a pas plu ?
- ✓ Comment avez-vous réussi à faire coopérer les membres de l'équipe ?

2. À quel moment vos objectifs personnels ont-ils été en contradiction avec ceux de l'équipe ?

- ✓ Comment avez-vous réagi ?
- ✓ Quel a été le résultat ?
- ✓ Comment équilibrez-vous les objectifs personnels et d'équipe ?

3. Décrivez un moment où vous avez travaillé dans une équipe vraiment efficace.

- ✓ Qu'est-ce qui a rendu l'équipe si efficace ?
- ✓ Quelle a été votre contribution particulière à l'équipe ?
- ✓ Comment vos collègues se comportaient-ils avec vous ?

4. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez dû soutenir les autres dans une équipe.

- ✓ Pourquoi avaient-ils besoin d'aide ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour les soutenir ?
- ✓ En quoi cela a-t-il changé les choses ?

5. Parlez-moi d'un moment où vous avez accepté la responsabilité conjointe des limites d'une équipe ou

Problèmes.

- ✓ Quelle était la situation ?
- ✓ Comment avez-vous expliqué votre rôle dans cette situation ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

6. Décrivez une occasion où vous avez eu des difficultés à travailler en équipe.

- ✓ Qu'est-ce qui a causé les problèmes ?
- ✓ Comment avez-vous réagi ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

7. Donnez-moi un exemple précis de cas où vous avez encouragé une approche coopérative dans une équipe.

- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été particulièrement efficace ?
- ✓ Quels ont été les avantages de cette approche ?

- ✓ Qu'est-ce qui n'a pas si bien fonctionné ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré d'utiliser au mieux les idées des gens ?
- ✓ Comment avez-vous pris des décisions dans cette situation de groupe ?

8. Décrivez-nous une expérience de travail d'équipe réussie.

- ✓ Quelle était la situation ?
- ✓ Quel était votre rôle ?
- ✓ Qu'est-ce qui a fait le succès de l'équipe ?
- ✓ Comment avez-vous géré les désaccords au sein de l'équipe ?
- ✓ Quels ont été les résultats ?
- ✓ Qu'avez-vous appris de cette expérience ? Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

PLANIFICATION ET ORGANISATION

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Élaborer des objectifs clairs qui sont compatibles avec les stratégies convenues.
- Identifier les activités et les missions prioritaires ; ajuster les priorités au besoin.
- Allouer suffisamment de temps et de ressources pour terminer le travail.
- Prévoir les risques et tenir compte des imprévus lors de la planification.
- Surveiller et ajuster les plans et les actions au besoin.
- Utilise le temps de manière efficace

Indicateurs négatifs

- N'a pas de système clair de priorités.
- Semble désorganisé et non systématique.
- Organise des horaires de travail peu pratiques.
- N'est pas réaliste en ce qui concerne les délais.
- Les efforts sont détournés.
- Délais non respectés.
- Tâches non terminées.
- Pas de contrôle sur les activités.
- N'est pas disposé à modifier ses plans pour répondre à de nouvelles demandes.

EXEMPLES DE QUESTIONS

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

- ✓ Par où commencer ?
- ✓ Sur quelle base avez-vous pris vos décisions ?
- ✓ Que faites-vous pour vous assurer que tout se fait ?
- ✓ Comment vous sentez-vous à l'intérieur lorsque vous avez tant à faire ?

2. Décrivez une occasion où vous avez dû vous préparer à l'avance pour une réunion ou un projet.

- ✓ Qu'est-ce que t'as fait ?
- ✓ Combien de temps avez-vous eu pour vous préparer ?
- ✓ Qu'auriez-vous pu mieux préparer ?

3. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez dû travailler jusqu'à une échéance importante.

- ✓ Dans quelle mesure vos délais étaient-ils gérables ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour vous assurer que le délai était respecté ?
- ✓ Comment organiseriez-vous vos activités différemment la prochaine fois ?

4. Décrivez la dernière fois que vous avez manqué une échéance.

- ✓ Pourquoi cela s'est-il produit ?
- ✓ Dans quelle mesure étiez-vous responsable de cela ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour essayer de surmonter ce problème ?

5. Parlez-moi du dernier plan de projet que vous avez eu pour produire, de l'œuvre ou de l'événement que vous avez dû produire

organiser).

- ✓ Qu'avez-vous fait de spécifique qui a été efficace ?
- ✓ Comment vous êtes-vous préparé et planifié ?
- ✓ Quels délais avez-vous fixés ?
- ✓ Qu'auriez-vous pu faire pour être plus efficace dans votre planification ?
- ✓ Comment vos compétences en planification se comparent-elles à celles de vos pairs ?
- ✓ Quelles sont les étapes clés de la planification de projet selon vous ?

6. Décrivez une situation récente où vous avez dû vous fixer des objectifs clairement définis.

- ✓ Comment avez-vous fixé vos objectifs ?

✓ Avec le recul, dans quelle mesure vos objectifs étaient-ils réalistes ?

- ✓ Sur quels domaines pensez-vous devoir travailler en termes d'objectifs ?
- ✓ Comment votre définition d'objectifs se compare-t-elle à celle de vos collègues ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé pour se fixer des objectifs réalistes ?

7. Prenons un exemple précis, comment avez-vous fait pour aider les autres à planifier leur travail dans le passé ?

- ✓ Quel genre de conseils leur avez-vous donné ?
- ✓ Quels commentaires avez-vous eus sur votre capacité à établir des plans pour les autres ?
- ✓ Comment pensez-vous que vos compétences dans ce domaine se comparent à celles de vos collègues ?
- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer votre planification pour les autres ?

8. À l'aide d'un exemple récent, décrivez comment vous avez élaboré des actions pour atteindre un objectif.

- ✓ Quelle a été l'utilité de vos actions pour atteindre vos objectifs ?
- ✓ Qu'aimeriez-vous améliorer en termes de plan d'action ?
- ✓ Comment vos compétences en matière de planification d'actions se comparent-elles à celles de vos collègues ?
- ✓ Selon vous, quels sont les éléments clés à retenir lors de l'élaboration de plans d'action ?

9. Parlez-moi d'une époque où il vous a été nécessaire de planifier plusieurs cours alternatifs de

mesures prises en réponse à un changement d'orientation d'une organisation.

- ✓ Comment avez-vous redéfini vos priorités ?
- ✓ Jusqu'où avez-vous planifié à l'avance ?
- ✓ Comment avez-vous suivi l'avancement des plans ?

10. Parlez-moi d'un moment où vous avez dû traduire une stratégie en actions et en plans.

- ✓ Qu'avez-vous fait spécifiquement qui a été efficace ?
- ✓ Comment avez-vous su que vos plans étaient suffisamment clairs pour être mis en œuvre ?
- ✓ Comment décomposer la stratégie en tâches gérables ?
- ✓ Que feriez-vous différemment avec le recul ?

- ✓ En y repensant, qu'avez-vous appris de cette expérience ? Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?

11. Quand avez-vous pris en compte les questions stratégiques lors de l'élaboration des objectifs ?

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous aux autres sur les implications stratégiques de l'établissement d'objectifs ?
- ✓ Quel est l'impact de ne pas aligner les objectifs sur la stratégie d'une organisation ?
- ✓ Comment pourriez-vous aborder cela ?

12. Parlez-nous d'un moment où vous avez dû organiser ou planifier un événement majeur.

- ✓ Quelle était la nature de l'événement ?
- ✓ Quel était votre rôle ?
- ✓ Comment avez-vous planifié et organisé les différentes actions à mener ?
- ✓ Comment s'est déroulé l'événement ?

RESPONSABILITÉ

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Assume toutes les responsabilités et honore ses engagements.
- Livrer les produits dont on a la responsabilité dans les délais, les coûts et les normes de qualité prescrits.
- Fonctionne dans le respect des règlements et des règles de l'organisation.
- Soutenir les subalternes, assurer la supervision et assumer la responsabilité des tâches déléguées.
- Assume personnellement la responsabilité de ses propres lacunes et de celles de l'unité de travail, le cas échéant.

Indicateurs négatifs

- Diffère la responsabilité.
- Ne respecte pas ses engagements.
- Produit un travail de mauvaise qualité.
- Ne connaît pas les normes à respecter.
- Il faut plus de temps que l'efficacité pour atteindre la qualité.
- Compromet facilement les normes, coupe les coins ronds.
- Ne se soucie pas des normes du travail des autres une fois qu'il a été délégué.

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

1. Donnez-moi un exemple de cas où il a été particulièrement important pour vous de produire

Un travail de haute qualité.

- ✓ Pourquoi le travail devait-il être d'un tel niveau ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré que ces normes étaient respectées ?
- ✓ Que feriez-vous pour améliorer la qualité de votre travail ?

2. Donnez-moi un exemple de cas où les contraintes de temps vous ont empêché de consacrer beaucoup de temps à

une tâche.

- ✓ Quelles implications cela a-t-il eu sur la qualité de votre travail ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré que la tâche était bien faite ?
- ✓ Que feriez-vous différemment à l'avenir ?

3. Décrivez une période où vous n'avez pas respecté vos normes de travail habituelles.

- ✓ Qu'est-ce qui vous a alerté à ce sujet ?
- ✓ Comment avez-vous surmonté le problème ?
- ✓ Quelles en ont été les conséquences à long terme ?

4. Décrivez un moment où vous n'avez pas réussi à terminer une tâche à temps.

- ✓ Pourquoi ?
- ✓ Quelles mesures avez-vous prises pour éviter cela ?
- ✓ Quelles leçons avez-vous apprises ?

5. Décrivez un moment où vous avez délégué une tâche à une autre personne.

- ✓ Comment leur avez-vous permis de réaliser les travaux ?
- ✓ Comment les avez-vous suivis ?
- ✓ Qui était responsable des travaux ?
- ✓ Comment cette responsabilité a-t-elle été établie ?

6. Quels types de réglementations ou de procédures devez-vous respecter à l'heure actuelle ?

- ✓ Quel impact cela a-t-il sur votre façon de travailler ?
- ✓ Dans quelle mesure parvenez-vous à les respecter ?
- ✓ Quels problèmes avez-vous à les respecter ?

7. Parlez-moi d'une époque où il était particulièrement important pour vous d'en prendre la responsabilité.

vos actions.

- ✓ Qu'aviez-vous fait pour assumer la responsabilité de vos actes ?
- ✓ Pourquoi était-il si important de prendre des responsabilités ?
- ✓ Comment l'avez-vous fait savoir aux autres ?

8. Quand, après réflexion, étiez-vous conscient que les résultats de votre équipe auraient pu être

mieux?

- ✓ Qu'avez-vous fait pour résoudre le problème ?
- ✓ Dans quelle mesure étiez-vous responsable des résultats de l'équipe ?
- ✓ Qu'est-ce qui a été accompli ?
- ✓ Quels retours avez-vous eus sur les performances ultérieures de l'équipe ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

CRÉATIVITÉ

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Cherche activement à améliorer les programmes ou les services.
- Offre des options nouvelles et différentes pour résoudre des problèmes ou répondre aux besoins des clients.
- Promouvoir et persuader les autres d'envisager de nouvelles idées.
- Prendre des risques calculés sur des idées nouvelles et inhabituelles ; pense « en dehors des sentiers battus ».
- S'intéresse aux nouvelles idées et aux nouvelles façons de faire.
- N'est pas lié à la pensée actuelle ou aux approches traditionnelles.

Indicateurs négatifs

- Est lent à produire de nouvelles idées.
- Voit les problèmes de manière conventionnelle.
- Accepte le statu quo.
- La résolution de problèmes manque de créativité.
- Pense de manière traditionnelle.
- Est prudent avec les nouvelles approches.
- Produit peu d'alternatives.
- Accepte les méthodes de travail dépassées.
- Les suggestions ne sont pas prises en compte par d'autres.
- Peu d'expérience de la créativité au travail.

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

1. Parlez-moi d'un moment où vous avez eu une nouvelle idée au travail.

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Comment en êtes-vous venu à cette idée ?
- ✓ Quels risques avez-vous pris en compte ?
- ✓ Comment avez-vous suscité l'intérêt d'autres personnes pour l'idée ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

2. Les idées créatives peuvent sembler bonnes au départ, mais en pratique, elles sont inutilisables. À quelle fréquence

trouver ça ?

- ✓ Parlez-moi d'une telle situation.
- ✓ Comment avez-vous décidé que l'idée n'était pas pratique ?
- ✓ Quelle a été l'issue de la situation ?

3. Donnez-moi un exemple d'une époque où vous avez utilisé une approche moins conventionnelle dans votre travail.

- ✓ Pourquoi était-ce nécessaire ?
- ✓ Pourquoi considérez-vous que votre approche est différente ?
- ✓ Dans quelle mesure cela a-t-il bien fonctionné ?

4. Dans quelles situations êtes-vous le moins créatif ?

- ✓ Qu'est-ce qui vous empêche d'innover ?
- ✓ Comment gérez-vous ces situations ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous aiderait à gérer ces situations plus efficacement ?

5. Décrivez une situation où vous avez produit une solution imaginative à un problème au travail.

- ✓ Comment avez-vous généré la solution ?
- ✓ Quels retours avez-vous reçus ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

6. Parlez-moi d'une époque où vous avez remis en question une façon de travailler.

- ✓ Pourquoi l'avez-vous remis en question ?
- ✓ Quelle alternative avez-vous suggérée ?
- ✓ Dans quelle mesure vos idées ont-elles été utilisées ?

7. Parlez-moi d'un moment où vous avez pris un risque en adoptant une nouvelle approche ou une nouvelle idée.

- ✓ Qu'est-ce qui était risqué dans la poursuite de l'approche/idée ?
- ✓ Comment avez-vous géré la situation ?
- ✓ Où en est la nouvelle approche/idée ?

8. Parlez-moi d'une récente époque où vous avez entrepris d'instaurer l'amélioration et le changement.

- ✓ Comment a-t-on décidé qu'une amélioration était nécessaire ?
- ✓ Comment avez-vous procédé pour effectuer le(s) changement(s) ?
- ✓ Quelle résistance y a-t-il eu à la(s) modification(s) ?
- ✓ Quel effet les changements ont-ils eu ?
- ✓ Quels retours avez-vous reçus concernant la qualité de votre idée ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

CLIENT ORIENTATION

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Considère tous ceux à qui des services sont fournis comme des « clients » et cherche à voir les choses

point de vue des clients.

- Établit et maintient des partenariats productifs avec les clients en gagnant leur confiance et leur respect.
- Identifier les besoins des clients et les jumeler à des solutions appropriées.
- Surveille les développements en cours à l'intérieur
- et en dehors de l'environnement des clients
- pour se tenir informé et anticiper les problèmes.
- Tenir les clients informés de l'avancement ou des revers des projets.
- Respecte les délais de livraison des produits ou des services au client.

Indicateurs négatifs

- Connaissance limitée du point de vue du client.
- N'est que modérément préoccupé par l'aide aux autres.
- Il faut du temps pour s'habituer aux gens et établir des relations.
- Ne travaille pas aussi fort que ses collègues pour répondre aux besoins des clients.
- Peu de preuves de commentaires positifs de la part des clients.
- Laxisme dans la tenue du client informé.

Exemples de questions

1. Quelle expérience avez-vous eue avec les clients ?

- ✓ Qu'est-ce qui vous plaît dans vos relations avec eux ?
- ✓ Qu'est-ce que vous n'aimez pas ?
- ✓ Comment vous occupez-vous de leurs intérêts ?
- ✓ Qui considérez-vous comme vos clients ?

2. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez fait passer un client en premier.

- ✓ Quels sacrifices avez-vous dû faire ?
- ✓ Quel impact cela a-t-il eu sur vos autres activités ?
- ✓ Comment cela a-t-il été perçu par les autres ?

3. Décrivez un moment au cours des 6 derniers mois où vous avez dû aider un client.

- ✓ Comment avez-vous découvert leurs besoins réels ?
- ✓ Pourquoi sont-ils venus à vous ?
- ✓ Dans quelle mesure avez-vous réussi à répondre à leurs besoins ?

4. Parlez-moi de la dernière fois qu'un client vous a fait un ordre excessif ou déraisonnable.

- ✓ Qu'est-ce qui les rendait si exigeants ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour les aider ?
- ✓ Quelle pression cela vous a-t-il fait subir ?

5. Décrivez un moment où vous n'avez pas été en mesure d'aider un client autant qu'il le souhaitait.

- ✓ Pourquoi ?
- ✓ Qu'ont-ils dit de votre réaction ?
- ✓ Quels retours avez-vous eu sur la situation ?
- ✓ Qu'auriez-vous fait différemment ?

6. Dans quelle mesure avez-vous eu l'occasion de développer des relations à long terme avec vos clients ?

- ✓ Parlez-moi d'une relation particulière.
- ✓ Comment avez-vous développé cette relation ?
- ✓ Décrivez comment vous avez gagné leur confiance et leur respect.
- ✓ Quels commentaires avez-vous reçus du client (personne) ?

7. Décrivez une occasion récente où vous avez dû déterminer les besoins d'un client (d'une personne) pour un

morceau de...

- ✓ Comment avez-vous su que vos perceptions du besoin du client (de la personne) étaient exactes ?
- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer vos compétences pour répondre correctement aux besoins de vos clients ?
- ✓ Quelles sont, selon vous, les compétences essentielles à maîtriser afin d'évaluer avec précision les besoins des clients (des gens) ?

8. Donnez-moi un exemple de cas où il a été important de tenir les clients (les gens) informés

progrès.

- ✓ Qu'avez-vous fait de spécifique qui a été efficace ?
- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer votre approche de l'information des clients ?
- ✓ Quand êtes-vous moins susceptible de faire un suivi auprès des clients ?
- ✓ Comment gérez-vous les attentes du client ?

9. Quand avez-vous pris en compte le point de vue des clients lorsque vous avez pris une décision ?

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Qu'avez-vous pris en compte spécifiquement ?
- ✓ Qu'est-ce que ces informations ont ajouté à la décision finale ?

ENGAGEMENT ENVERS L'APPRENTISSAGE CONTINU

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Se tenir au courant des nouveaux développements dans sa propre profession ou profession.
- Cherche activement à se développer professionnellement et personnellement.
- Contribuer à l'apprentissage de ses collègues et de ses subalternes.
- Montre une volonté d'apprendre des autres.
- Sollicite des commentaires pour apprendre et s'améliorer.

Indicateurs négatifs

- A une connaissance limitée du domaine d'expertise.
- Lutte pour se tenir à jour.
- N'est pas proactif dans l'entreprise de tâches de développement.
- Est réticent à aider les autres à apprendre.
- A reçu peu de commentaires positifs sur les connaissances spécialisées.
- Être sur la défensive avec les commentaires des autres.
- N'est pas une autorité.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Quel type de connaissances spécialisées devez-vous connaître dans vos emplois précédents/

éducation?

- ✓ Comment avez-vous fait pour maintenir vos connaissances techniques à jour dans le passé ?
- ✓ Dans quels domaines de connaissances techniques souhaitez-vous devenir plus compétent ?
- ✓ Comment vos connaissances techniques se comparent-elles à celles de vos collègues ?

2. Quels sont les domaines de votre profession qui vous posent le plus de défis ?

- ✓ Quelles sont vos forces et vos faiblesses dans votre domaine de spécialité ?
- ✓ Comment votre niveau de connaissances se compare-t-il à celui de vos pairs ?
- ✓ Quels commentaires avez-vous reçus sur vos connaissances spécialisées ?
- ✓ Comment avez-vous procédé pour développer ces zones ?

3. Décrivez une occasion où des collègues (d'autres) ont sollicité vos conseils ou votre expérience.

- ✓ Qu'aviez-vous fait pour être une autorité ?
- ✓ Dans quelle mesure vos conseils étaient-ils justes ?
- ✓ Qu'avez-vous fait depuis pour acquérir des connaissances supplémentaires ?

- ✓ Dans quelle mesure pourriez-vous répondre à toutes leurs questions ?
- ✓ Comment saviez-vous que les informations que vous avez fournies étaient à jour ?
- ✓ Quelle a été leur réaction ?

4. Comment suivez-vous les avancées dans votre domaine ?

- ✓ Quelle est l'importance pour vous de vous tenir à jour professionnellement ?
- ✓ Combien de temps passez-vous à faire cela ?
- ✓ Quels magazines ou revues spécialisés ou techniques lisez-vous ?
- ✓ Quelles autres méthodes utilisez-vous pour vous tenir au courant ?
- ✓ Comment vos efforts se comparent-ils à ceux de vos pairs ?

5. Décrivez une occasion où vous avez estimé que votre niveau de connaissances techniques était insuffisant.

cient.

- ✓ Qu'est-ce qui vous a fait penser cela ?
- ✓ Quelle action avez-vous prise ?
- ✓ Quels sont vos points forts actuels en termes de connaissances spécialisées ?
- ✓ Quelles sont vos faiblesses actuelles en termes de connaissances spécialisées ?

6. Comment avez-vous contribué à l'apprentissage des autres ?

- ✓ Parlez-moi d'un moment précis où vous avez mis en cache ou formé un collègue à quelque chose

nouveau pour eux.

- ✓ Comment vous êtes-vous rendu disponible pour eux ?
- ✓ Quel soutien continu avez-vous fourni ?

7. Décrivez un exemple de cas où vous avez dû acquérir des connaissances techniques supplémentaires.

- ✓ Comment avez-vous procédé pour acquérir ces connaissances supplémentaires ?
- ✓ Sur quels aspects étiez-vous le moins informé ?
- ✓ Quels commentaires avez-vous eus sur l'étendue et la profondeur de vos connaissances techniques ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé de l'acquisition de connaissances techniques pertinentes ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

CONSCIENCE TECHNOLOGIQUE

**INDICATEURS
COMPORTEMENTAUX**

Indicateurs positifs

- Se tenir au courant de la technologie disponible.
- Comprend l'applicabilité et les limites de la technologie au travail de bureau.
- Cherche activement à appliquer la technologie aux tâches appropriées.
- Montre une volonté d'apprendre de nouvelles technologies

Indicateurs négatifs

- A des connaissances limitées en matière de technologie.
- A peu d'intérêt à se renseigner sur la technologie.
- N'est pas proactif dans l'application de la technologie au travail.
- A une compréhension limitée de l'applicabilité de la technologie au travail.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Comment suivez-vous les progrès technologiques ?

- ✓ Combien de temps passez-vous à faire cela ?
- ✓ Comment vos efforts pour suivre le rythme se comparent-ils à ceux de vos pairs ?
- ✓ Quelles sont les limites de la technologie dans votre travail ?

2. Quels sont les problèmes techniques qui vous posent le plus de problèmes ?

- ✓ Quels sont vos points forts dans l'utilisation de la technologie ?
- ✓ Quelles sont vos faiblesses ?
- ✓ Quelle est l'importance de l'utilisation de la technologie dans votre rôle ?

3. Donnez-moi un exemple de cas où votre conscience technologique vous a aidé à résoudre un problème.

- ✓ Qu'est-ce qui a mis en lumière le problème ?
- ✓ Qu'est-ce que t'as fait ?
- ✓ Quel a été le résultat de vos efforts ?

4. Qu'avez-vous fait pour acquérir des connaissances sur la technologie ?

- ✓ Comment avez-vous fait pour développer vos connaissances ?
- ✓ Quelles opportunités avez-vous eues dans ce domaine ?

5. Donnez-moi un exemple de moment où une panne technologique a eu un impact sur votre livraison.

- ✓ Qu'est-ce que t'as fait ?
- ✓ Quelles en ont été les implications ?
- ✓ Qu'avez-vous appris de cet épisode ?

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

VISION

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Identifier les enjeux, les opportunités et les risques stratégiques.
- Communiquer clairement les liens entre la stratégie de l'Organisation et les objectifs de l'unité de travail.
- Générer et communiquer une orientation organisationnelle large et convaincante, inspirant les autres à poursuivre dans la même direction.
- Exprime l'enthousiasme pour les possibilités futures.

Indicateurs négatifs

- Se concentre sur les détails au détriment de l'image dans son ensemble.
- S'enlise dans les détails ; C'est l'arbre qui cache la forêt.
- Ne parvient pas à anticiper les besoins futurs.
- Adopte une vision à court terme.
- Ne pense pas stratégiquement.
- Voit l'avenir de manière simpliste.
- Se concentre sur des objectifs à court terme.
- Pense de manière étroite.
- Difficultés à inspirer les autres sur l'orientation stratégique.

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

1. Parlez-moi d'une époque récente où vous avez eu besoin d'avoir une vision large de votre propre travail.

- ✓ Pourquoi était-ce nécessaire ?
- ✓ Quelle a été l'utilité de cette approche ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

2. Décrivez une occasion où vous avez envisagé une série de scénarios futurs possibles lorsque

planification.

- ✓ Comment avez-vous pris en compte les risques éventuels ?
- ✓ Quelles éventualités avez-vous prises ?
- ✓ Quand êtes-vous le moins susceptible d'envisager des possibilités futures lors de la planification ?
- ✓ Dans quelle mesure avez-vous été efficace pour transmettre l'enthousiasme quant aux possibilités ?
- ✓ Qu'est-ce qui a été difficile pour transmettre cet enthousiasme ?

3. Donnez-moi un exemple d'une époque où vous auriez pu adopter une vision à plus long terme.

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Quel a été le résultat ?
- ✓ Qu'avez-vous appris ?

4. Parlez-moi d'un moment où vous avez dû traduire une stratégie en actions et en plans.

- ✓ Qu'avez-vous fait spécifiquement qui a été efficace ?
- ✓ Comment avez-vous su que vos plans étaient suffisamment clairs pour être mis en œuvre ?
- ✓ Que feriez-vous différemment avec le recul ?

5. Parlez-moi d'une époque où vous avez eu du mal à contraindre les autres à suivre une stratégie.

GIC.

- ✓ Comment avez-vous essayé d'embarquer les autres ?
- ✓ Pourquoi était-ce difficile ?
- ✓ Qu'avez-vous fait concrètement ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

6. Décrivez un exemple de cas où vous avez pris en compte les implications stratégiques dans le cadre de votre prise de décision.

- ✓ Qu'avez-vous fait de spécifique qui a été efficace ?
- ✓ Dans quelle mesure votre vision de la situation dans son ensemble était-elle précise ?

EXEMPLES DE QUESTIONS

- ✓ Quels risques avez-vous identifiés ?
- ✓ Comment auriez-vous pu adopter une perspective plus stratégique ?
- ✓ Dans quelles situations adoptez-vous une perspective moins stratégique dans votre travail ?

7. Parlez-moi d'un moment où vous avez pris en compte les implications plus larges d'une question dans votre prise de décision.

- ✓ Y a-t-il quelque chose que vous n'aviez pas prévu et qui aurait été utile avec le recul ?
- ✓ Quand êtes-vous le moins susceptible de prendre en compte les implications plus larges des problèmes ?
- ✓ En quoi votre perspective globale diffère-t-elle de celle de vos pairs ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé pour s'assurer que les implications plus larges des problèmes sont

prise en compte lors de la prise de décision ?

8. Il n'est pas toujours facile de prendre du recul par rapport aux opérations quotidiennes pour prendre des décisions dans son ensemble. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez eu du mal à avoir une vue d'ensemble au moment de prendre une décision.

- ✓ Pourquoi ?
- ✓ Qu'est-ce que t'as fait ?
- ✓ Que feriez-vous différemment dans une situation similaire ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

9. Parlez-moi d'une situation où vous avez pris en compte des tendances mondiales dans une stratégie ou un plan.

- ✓ Dans quelle mesure avez-vous réussi à intégrer ces tendances mondiales dans le travail de votre organisation ?
- ✓ Comment auriez-vous pu être plus efficace pour prendre en compte les tendances mondiales ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui a du mal à adopter une perspective globale au travail ?

LEADERSHIP

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Sert de modèle que d'autres personnes veulent suivre.
- Donne aux autres les moyens de traduire la vision en résultats.
- Être proactif dans l'élaboration de stratégies pour atteindre les objectifs.
- Établit et entretient des relations avec un large éventail de personnes afin de comprendre les besoins et d'obtenir du soutien.
- Anticiper et résoudre les conflits en recherchant des solutions mutuellement acceptables.
- Des actions de changement et d'amélioration ; n'accepte pas le statu quo.
- Fait preuve de courage pour prendre des positions impopulaires.

Indicateurs négatifs

- N'est pas à l'aise dans le rôle de gestion.
- Ne prend pas position.
- Est perçu comme le fait d'éviter/d'éviter le rôle de leadership.
- N'indique pas clairement que les objectifs sont clairs.
- Ne fournit pas d'instructions pour le groupe.
- Ne s'intéresse pas aux gens.
- Perd le contact avec la motivation des gens.
- Délègue de manière inappropriée.
- Préfère laisser les autres prendre les devants.
- N'est pas à l'aise avec la résolution des conflits.

Exemples de questions

1. Quelles opportunités avez-vous eues de prendre la tête d'une équipe ?

- ✓ Lesquelles ont été les plus difficiles ?
- ✓ Pourquoi ?

2. Décrivez un exemple précis d'une période où vous avez dû coordonner le travail d'autres personnes.

gens.

- ✓ Qu'essayiez-vous d'accomplir ?
- ✓ Comment avez-vous procédé pour organiser le travail ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

3. Décrivez un moment où vous avez dû prendre des mesures pour augmenter la motivation de l'équipe.

- ✓ Pourquoi était-ce nécessaire ?
- ✓ Quelle action avez-vous prise ?
- ✓ Dans quelle mesure cela a-t-il bien fonctionné ?
- ✓ Qu'auriez-vous pu faire d'autre ?

4. Parlez-moi d'une situation particulière où vous avez dû montrer l'exemple.

- ✓ Quels messages vouliez-vous que votre équipe reprenne ? Pourquoi ?
- ✓ Comment avez-vous procédé ?
- ✓ Quel a été le résultat ?
- ✓ Qu'auriez-vous pu faire de mieux ?

5. Parlez-moi d'une situation où vous avez eu du mal à gérer le travail d'une équipe.

- ✓ Qu'est-ce qui a rendu cela difficile ?
- ✓ Comment avez-vous essayé de surmonter ces difficultés ?
- ✓ Comment pourriez-vous améliorer cela ?

6. Parlez-moi d'une situation où vous avez dû garder une équipe concentrée sur des objectifs.

- ✓ Quelles compétences aviez-vous besoin pour atteindre votre objectif ?
- ✓ Quel genre de stratégies avez-vous développées pour atteindre l'objectif ?
- ✓ Quels retours avez-vous eus sur votre capacité à garder les équipes sur la bonne voie ?

- ✓ Dans quelles situations avez-vous été moins efficace pour garder les autres sur la bonne voie ?

7. Décrivez un exemple où vous avez dû prendre en charge et organiser les ressources dans votre travail.

- ✓ Quel a été votre succès ?
- ✓ Dans quelles situations vous sentez-vous moins à l'aise pour prendre les choses en main ?
- ✓ Sur quoi pensez-vous devoir travailler pour être plus efficace dans la prise en charge ?
- ✓ Dans quelle mesure vous considérez-vous comme étant efficace pour prendre les choses en main par rapport à vos pairs ?
- ✓ Quels sont, selon vous, les principaux problèmes à gérer lorsque vous prenez en charge les autres ?

8. Décrivez un exemple de la façon dont vous interagissez généralement avec le personnel à différents niveaux d'un organisation.

- ✓ Dans quelles situations passées avez-vous été efficace pour établir des relations avec les autres ?
- ✓ À quelles occasions avez-vous été moins efficace ?
- ✓ Qu'avez-vous gagné grâce à vos interactions avec ces personnes ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé pour réussir à établir des relations avec les personnes à différents niveaux au sein d'une organisation ?

9. Décrivez comment vous avez résolu des conflits entre autres dans le passé, à l'aide d'un exemple précis.

- ✓ Quel a été votre succès ?
- ✓ Que feriez-vous différemment avec le recul ?
- ✓ Dans quelles situations êtes-vous moins à l'aise pour résoudre les conflits entre les autres ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous à un collègue inexpérimenté confronté à une situation de conflit qui doit être résolue ?

10. Pour la plupart d'entre nous, l'occasion se présente où nous devons prendre une position ou une décision impopulaire. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez dû prendre une position impopulaire.

- ✓ Comment avez-vous présenté votre point de vue ?
- ✓ Quelles étaient les objections ?
- ✓ À quel point avez-vous poussé votre point de vue ?
- ✓ Avec le recul, comment aborderiez-vous cela différemment ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

RESPONSABILISER LES AUTRES

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Délègue les responsabilités, clarifie les attentes et donne de l'autonomie au personnel dans les domaines importants de leur travail.
- Encourage les autres à se fixer des objectifs ambitieux.
- Tenir les autres responsables de l'atteinte des résultats liés à leur domaine de responsabilité.
- Apprécie sincèrement la contribution et l'expertise de tous les membres du personnel.
- Montre de l'appréciation et récompense les réalisations et les efforts.
- Implique les autres dans la prise de décisions qui les concernent.

Indicateurs négatifs

- Garde ses responsabilités pour lui-même.
- Donne des devoirs sans indépendance.
- Fournit une direction insuffisante.
- Décourage l'initiative.
- Prend trop d'engagements personnels/devient personnellement surchargé.
- Ne consulte qu'au besoin.
- Ne parvient pas à étirer les gens.
- Rend l'auto-indispensable.

EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Décrivez un moment où vous avez réussi à donner à quelqu'un les moyens d'accomplir une tâche.

- ✓ Comment leur avez-vous permis de réaliser les travaux ?
- ✓ Comment avez-vous suivi cette instruction ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

2. Parlez-moi de la façon dont vous avez fixé des objectifs pour un membre de l'équipe dans le passé.

- ✓ Comment les avez-vous communiqués ?
- ✓ À quel point les objectifs étaient-ils difficiles ?
- ✓ Quelle a été l'implication du membre de l'équipe ?
- ✓ Comment les avez-vous surveillés ?

3. Décrivez un exemple précis de situations où vous avez impliqué d'autres personnes dans la prise de décisions.

- ✓ Comment avez-vous pris des décisions dans cette situation de groupe ?
- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été particulièrement efficace ?
- ✓ Quels ont été les avantages de cette approche ?
- ✓ Qu'est-ce qui n'a pas si bien fonctionné ?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré d'utiliser au mieux les contributions des gens ?

4. Donnez-moi un exemple de cas où vous avez sollicité les contributions d'autres membres de votre équipe.

- ✓ Quelle était la situation spécifique ?
- ✓ Quelles raisons aviez-vous pour solliciter les contributions ?
- ✓ Quels retours avez-vous eus sur la façon dont vous consultez les autres ?
- ✓ Dans quelles situations êtes-vous moins susceptible de consulter largement les autres ?

5. Prenons un exemple spécifique, comment déléguez-vous généralement des tâches à d'autres ?

- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été particulièrement efficace dans votre approche de la délégation ?
- ✓ Que feriez-vous différemment si vous en aviez l'occasion ?
- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer votre approche de délégation ?
- ✓ Comment récompensez-vous généralement les membres de l'équipe pour leurs efforts ?

6. Donnez-moi un exemple précis de cas où il a été particulièrement important de récompenser une équipe

membre.

- ✓ Pourquoi était-ce important ?
- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été efficace ?
- ✓ Comment avez-vous géré les conséquences possibles ?
- ✓ À quel moment êtes-vous moins en mesure de récompenser les efforts des autres ?

7. Décrivez un moment où, avec le recul, vous avez pu voir que vous avez fourni des directives plus détaillées.

tion sur une mission que celle nécessaire pour la personne concernée.

- ✓ Quel genre de direction avez-vous donné ?
- ✓ Comment cela a-t-il affecté la personne ?
- ✓ Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?
- ✓ Que prenez-vous en compte lorsque vous décidez de donner à une personne des directives détaillées ou

l'indépendance avec une mission ?

8. En pensant à un exemple spécifique, comment vous y prenez-vous normalement pour donner aux autres le pouvoir et l'autorité d'accomplir une tâche ?

- ✓ Quels commentaires avez-vous eus sur le succès de votre autonomisation ?
- ✓ À quel moment avez-vous été le moins efficace pour autonomiser les autres dans le passé ?
- ✓ Quel genre de responsabilité attendiez-vous d'eux ?

Source : NATIONS UNIES. Guide d'entretiens structurés des Nations Unies, 1999.

GESTION DE LA PERFORMANCE

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Déléguer les responsabilités, l'obligation de rendre compte et le pouvoir décisionnel appropriés.
- S'assurer que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques sont clairs pour chaque membre du personnel.
- Évalue avec précision le temps et les ressources nécessaires pour accomplir une tâche et fait correspondre les tâches aux compétences.
- Suivre les progrès par rapport aux jalons et aux échéances.
- Discute régulièrement du rendement et fournit de la rétroaction et de l'encadrement au personnel.
- Encourage la prise de risque et soutient le personnel lorsqu'il commet des erreurs.
- Soutenir activement le développement et les aspirations professionnelles du personnel.
- Évalue les performances de manière équitable.

Indicateurs négatifs

- N'exprime pas clairement les attentes des autres.
- Utilise les gens en fonction de leur disponibilité plutôt que de leurs compétences.
- N'utilise pas de jalons et d'échéances pour évaluer les progrès.
- Est subjectif dans l'évaluation des gens.
- Est intolérant envers le personnel qui fait des erreurs.
- Cherche à attribuer le blâme pour les erreurs.
- Est laxiste ou incohérent dans la discussion du rendement.
- N'appuie pas le développement ou les aspirations professionnelles.

EXEMPLES DE QUESTIONS

- 1. Parlez-moi d'une situation où vous avez dû gérer la performance d'une équipe ou d'une
individu(e) dans le cadre d'une mission particulière.**
 - ✓ Quels étaient vos objectifs ?
 - ✓ Comment avez-vous géré les gens tout au long de la mission ?
 - ✓ Quel a été le résultat ?

- 2. Parlez-moi d'une fois où un membre de votre équipe a fait une erreur.**
 - ✓ Qu'avez-vous fait quand vous l'avez découvert ?
 - ✓ Quel est le message que vous lui avez transmis ?
 - ✓ Quelles ont été les conséquences à court et à long terme pour le membre de l'équipe ?

- 3. Quelles opportunités avez-vous eues d'identifier des opportunités de développement pour d'autres ?**
 - ✓ En pensant à un exemple spécifique, quelle action avez-vous prise ?
 - ✓ Quel a été votre rôle dans le processus ?
 - ✓ Quel a été le résultat ?

- 4. Décrivez un exemple de la façon dont vous avez utilisé les compétences d'autres personnes dans le passé.**
 - ✓ Comment votre capacité à faire correspondre les compétences des gens avec les tâches a-t-elle été évaluée dans le passé ?
 - ✓ Dans quelles situations avez-vous été moins efficace pour faire correspondre les responsabilités aux gens ?
 - ✓ Comment vos compétences dans ce domaine se comparent-elles à celles d'un collègue occupant un rôle similaire ?

- 5. Parlez-moi d'un projet dans lequel vous avez dû surveiller les performances des gens.**
 - ✓ Dans quelle mesure les contrôles que vous avez mis en place pour suivre les progrès des autres ont-ils été utiles ?
 - ✓ Que feriez-vous différemment si vous vous retrouviez dans une situation similaire ?
 - ✓ Quand êtes-vous le moins susceptible d'intégrer des points de contrôle dans vos plans de projet ?
 - ✓ Selon vous, quelles sont les principales caractéristiques d'une approche efficace pour suivre les progrès vers l'atteinte d'un objectif ?

- 6. Comment évaluez-vous les capacités des personnes (p. ex., subordonnés directs, candidats) ?**

- ✓ Quelles méthodes utilisez-vous ?
- ✓ Quelle est votre efficacité ?
- ✓ Comment vous comparez-vous à vos collègues pour évaluer le comportement des gens ?

Quelle opportunité avez-vous eue d'évaluer le rendement des autres ?

- ✓ À quelle fréquence évaluez-vous les performances individuelles ?
- ✓ Sous quelle forme cela prend-il ?
- ✓ Quels commentaires donnez-vous ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous à ceux qui évaluent la performance des individus ?

8. Décrivez un plan de développement que vous avez défini pour un membre de l'équipe.

- ✓ Comment avez-vous défini le plan de développement ?
- ✓ Qu'avez-vous fait qui a été efficace ?
- ✓ Qu'est-ce qui aurait fait différemment ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous à d'autres gestionnaires/superviseurs sur la mise en place du développement

INSTAURER LA CONFIANCE

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Fournit un environnement dans lequel les autres peuvent parler et agir sans craindre de répercussions.
- Gère de manière délibérée et prévisible.
- Fonctionne avec transparence ; n'a pas d'agenda caché.
- Accorde sa confiance à ses collègues, aux membres du personnel et aux clients.
- Donne le crédit approprié aux autres.
- Donner suite aux actions convenues.
- Traite les renseignements sensibles ou confidentiels de manière appropriée.

Indicateurs négatifs

- A des agendas cachés ; déguise les intentions et les sentiments.
- Est imprévisible et incohérent dans l'approche de gestion.
- A tendance à être laxiste dans la tenue de ses promesses.
- A tendance à s'en tenir à un seul style de communication.
- Actions incompatibles avec ce qui est véhiculé.
- Rend la tâche difficile ou dissuade les autres de parler ouvertement.
- Peut être indiscret.

1. Donnez-moi un exemple de la façon dont vous avez développé et maintenu la confiance dans le passé.

- ✓ Dans quelle mesure avez-vous réussi à établir et à maintenir la confiance dans votre exemple ?
- ✓ Comment pourriez-vous être plus efficace pour établir et maintenir la confiance ?
- ✓ Quels sont, selon vous, les questions cruciales à gérer pour amener les autres à se placer

leur confiance en vous ?

- ✓ Dans quelle mesure faites-vous confiance aux autres ?

2. Décrivez un moment où d'autres personnes ont été surprises par votre réaction/approche à l'égard d'un

problème de gestion ?

- ✓ Pourquoi votre réaction a-t-elle été différente de la normale ?
- ✓ Dans quelle mesure les gens étaient-ils au courant de vos intentions ?
- ✓ Dans quelle mesure êtes-vous prévisible dans votre approche de gestion par rapport à vos pairs ?

3. Quand avez-vous choisi de garder pour vous des informations sensibles ?

- ✓ Qu'est-ce qui vous a décidé à faire cela ?
- ✓ Pourquoi n'avez-vous pas choisi d'être ouvert avec l'information ?
- ✓ Quelle est l'importance de l'ouverture au travail ?

4. Parlez-moi d'une personne avec qui vous avez travaillé et en qui vous aviez du mal à avoir confiance.

- ✓ Pourquoi ne leur avez-vous pas fait confiance ?
- ✓ Comment les avez-vous gérés ?
- ✓ Quelle est votre confiance par rapport à vos collègues ?

5. Parlez-moi de la dernière fois où vous avez dû faire confiance à un nouveau membre de l'équipe pour effectuer une tâche.

- ✓ Qu'avez-vous ressenti à ce sujet ?
- ✓ Que s'est-il passé ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous aux autres gestionnaires/superviseurs dans cette situation ?

6. Décrivez un moment où vous n'avez pas été en mesure de mettre en œuvre une action convenue.

- ✓ Pourquoi cela s'est-il produit ?

- ✓ Dans quelle mesure étiez-vous responsable de cela ?
- ✓ Quelles ont été les répercussions ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour essayer de surmonter le problème ?

Source : NATIONS UNIES. *Guide d'entretiens structurés des Nations Unies*, 1999.

JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION

Indicateurs comportementaux

Indicateurs positifs

- Identifie les enjeux clés dans une situation complexe et va rapidement au cœur du problème.
- Recueillir les informations pertinentes avant de prendre une décision.
- Tenir compte de l'impact positif et négatif sur les autres et sur l'Organisation.
- Proposer un plan d'action ou faire une recommandation sur la base de toutes les informations disponibles.
- Compare les hypothèses aux faits.
- Détermine que les actions proposées répondront aux besoins exprimés et sous-jacents en matière de décision.
- Prendre des décisions difficiles au besoin.

Indicateurs négatifs

- Ne voit le problème que dans son ensemble.
- Prend des décisions illogiques.
- Utilise l'intuition dans la prise de décision.
- Adopte une approche subjective.
- Résout les problèmes lentement.
- Prend des risques inutiles.
- Tire des conclusions inappropriées.
- Ne cherche pas d'informations supplémentaires.
- Examine les données de manière isolée.
- Passe à côté de l'essentiel d'un problème.
- Trouve difficile de prendre des décisions difficiles.

1. Décrivez-moi un problème complexe que vous venez de résoudre.

- ✓ Qu'est-ce qui l'a rendu si difficile ?
- ✓ Comment l'avez-vous géré ?
- ✓ Quelles implications avez-vous prises en compte ?
- ✓ Quel a été le résultat ?

2. Parlez-moi du moment où vous avez dû identifier la cause principale d'un problème.

- ✓ Comment avez-vous trouvé la cause ?
- ✓ Comment avez-vous résolu le problème ?
- ✓ Quelles leçons avez-vous apprises ?
- ✓ De quel type d'information s'agissait-il ?
- ✓ Comment l'avez-vous analysé ?
- ✓ Qu'avez-vous appris de l'analyse ?

3. Donnez-moi un exemple récent où vous avez trouvé différentes solutions à un problème.

- ✓ Quelles suggestions avez-vous faites ?
- ✓ Qu'est-ce que les autres ont pensé de vos idées ?
- ✓ Dans quelle mesure ont-ils bien fonctionné dans la pratique ?

4. Parlez-moi d'une fois où vous avez pris la mauvaise décision en résolvant un problème majeur.

- ✓ Comment avez-vous procédé ?
- ✓ Pourquoi avez-vous pris la mauvaise décision ?
- ✓ Que ferez-vous différemment la prochaine fois ?

5. Donnez-moi un exemple du type de sources d'information que vous utilisez généralement pour tenter d'aller au fond des problèmes.

- ✓ Comment avez-vous su que vous aviez suffisamment d'informations ?
- ✓ Quels commentaires avez-vous eus sur votre utilisation des sources d'information disponibles ?
- ✓ Comment votre utilisation des sources d'information disponibles se compare-t-elle aux approches utilisées par vos collègues ?

**EXEMPLES DE
QUESTIONS**

- ✓ Selon vous, quelle est la chose la plus importante à retenir lors de la collecte d'informations.

pour résoudre des problèmes ?

6. Donnez-moi un exemple du type de questions que vous avez posées afin d'établir le faits concernant une situation ou un problème passé.

- ✓ Quelle a été l'efficacité de votre enquête ?
- ✓ Selon vous, quel est le domaine dans lequel vous devez développer vos compétences en matière d'établissement des faits ?

7. Décrivez la dernière fois que vous avez dû analyser une grande quantité d'informations pour résoudre un problème.

- ✓ Quels commentaires avez-vous reçus sur l'exactitude de votre analyse ?
- ✓ Comment avez-vous intégré les données dans votre décision ?
- ✓ Dans quel type de situations êtes-vous susceptible de prendre des décisions sur la base de votre intuition ou de votre

Intuition?

- ✓ Quel type d'information avez-vous le plus de difficulté à analyser ?

8. Décrivez une situation où vous avez dû envisager diverses alternatives dans votre prise de décision.

- ✓ Quels facteurs avez-vous pris en compte ?
- ✓ Quels retours avez-vous reçus sur le succès de votre décision ?
- ✓ Qu'auriez-vous fait différemment avec le recul ?

- ✓ Comment pensez-vous que vous pourriez améliorer votre approche décisionnelle ?

9. Décrivez le processus que vous utilisez généralement pour prendre une décision finale.

- ✓ Parlez-moi d'un exemple de la façon dont vous avez appliqué ce processus dans le passé.
- ✓ Dans quelle mesure votre décision a-t-elle été couronnée de succès ?
- ✓ Dans quelles situations êtes-vous peu susceptible d'adopter une approche structurée de votre prise de décision

morphème lié?

- ✓ Comment décririez-vous votre approche décisionnelle par rapport à vos pairs ?
- ✓ Selon vous, quelle est la clé d'une prise de décision efficace ?

10. Parlez-moi d'un moment où vous avez eu beaucoup de mal à prendre une décision ?

- ✓ Quelles étaient les circonstances ?
- ✓ Comment avez-vous géré cette décision ?
- ✓ Dans quel genre de situations avez-vous plus de mal à prendre des décisions ?
- ✓ Comment avez-vous fait face à ces problèmes dans le passé ?