

GUIDE DE L'USAGER  
EN MATIÈRE  
DE PRÉSÉLECTION ET DE SÉLECTION  
D'UN CANDIDAT

## **TABLE DES MATIÈRES**

	<i>page</i>
<b>1. CALENDRIER D'ACTIVITÉS - PROCESSUS DE DOTATION</b> .....	3
<b>2. LISTE DES CRITÈRES DE SÉLECTION</b> .....	6
- <i>Poste de secrétariat et de bureau</i> .....	6
<b>3. LISTE DES CRITÈRES DE SÉLECTION</b> .....	9
- <i>Poste cadre et professionnel</i> .....	9
<b>4 DESCRIPTION DES CRITÈRES DE SÉLECTION</b> .....	10
- <i>Poste cadre et professionnel</i>	
<b>A) DIMENSIONS DE GESTION</b> .....	10
<b>B) APTITUDES - HABILITÉS</b> .....	15
<b>C) PERSONNALITÉ</b> .....	25
<b>5. GRILLE D'ÉVALUATION</b> .....	30

**CALENDRIER D'ACTIVITÉS  
PROCESSUS DE DOTATION**

*Titre du poste:*.....*Supérieur immédiat:*.....

*Responsable du dossier au  
Service des ressources humaines*.....*Date de proposition:*.....

**ÉCHÉANCIER**

<b><u>ACTIVITÉS</u></b>	<b><u>DÉLAIS</u></b>	<b><u>REMARQUES</u></b>
-------------------------	----------------------	-------------------------

***I. Avant recrutement***

**1.1 Description de tâches**

- |                             |                          |       |       |
|-----------------------------|--------------------------|-------|-------|
| - à faire                   | <input type="checkbox"/> | ..... | ..... |
| - à réviser                 | <input type="checkbox"/> | ..... | ..... |
| - déjà existante (acceptée) | <input type="checkbox"/> | ..... | ..... |

**1.2 Évaluation du poste**

- |              |                          |       |       |
|--------------|--------------------------|-------|-------|
| - provisoire | <input type="checkbox"/> | ..... | ..... |
| - officielle | <input type="checkbox"/> | ..... | ..... |

**1.3 Établissement du profil du poste  
(critères de sélection  
qualifications requises)**

.....

**1.4 Préparation d'un affichage**

.....

**1.5 Constitution d'un comité de sélection  
et disponibilité des membres**

.....

***II. Recrutement***

**2.1 Affichage interne** durée \_\_\_\_\_ jours .....  
.....

**2.2 Affichage externe** durée \_\_\_\_\_ jours .....  
.....

ÉCHÉANCIER

**III. Sélection**

- 3.1 Pré-sélection Service des ress. hum.  
par \_\_\_\_\_ .....
- 3.2 Approbation du choix des candidats  
par le supérieur immédiat .....
- 3.3 Entrevue des candidats(es) .....
- 3.4 Évaluation professionnelle  
(tests, entrevue...) .....
- 3.5 Choix final du candidat  
retenu .....
- 3.6 Établissement des références .....

**IV. Embauche**

- 4.1 Rencontre avec le candidat retenu  
sur les conditions d'embauche .....
- 4.2 Rédaction et signature du contrat  
d'embauche .....
- 4.3 Entrée en fonction .....

# GUIDE DE L'USAGER EN MATIÈRE DE PRÉSÉLECTION ET DE SÉLECTION D'UN CANDIDAT

---

## 1- **Champ d'application**

Le présent guide s'applique à tout poste cadre ou de soutien à combler à l'École Polytechnique.

## 2- **Préambule**

Ce guide est un outil de gestion découlant du programme relatif à la dotation du personnel cadre et de soutien et de la politique de dotation de l'École. Il est conçu pour aider le gestionnaire dans le processus conduisant à l'embauche d'un employé dans son unité, le tout dans le respect des politiques en vigueur à l'École Polytechnique et des lois et règlements en vigueur.

Il propose:

- un calendrier d'activités permettant au gestionnaire de planifier l'opération dotation d'un poste à combler
- une liste de critères suggérés pour les fins de la sélection d'un candidat pour un poste de secrétariat ou de commis de bureau. Cette liste comporte une définition du critère et une énumération non exhaustive de comportements normalement démontrés par un employé qui répond audit critère
- une liste de critères de sélection suggérés pour les fins de la sélection d'un candidat pour un poste de cadre ou de professionnel. Cette liste est complétée par une description desdits critères de sélection (définition du critère et liste non exhaustive de comportements appropriés).

## 3- **Objectifs du guide**

Le guide de l'utilisateur en matière de présélection et de sélection d'un candidat vise les objectifs suivants:

- 3.1 Assurer des règles objectives et équitables ainsi qu'un cheminement rigoureux dans le processus de présélection et de sélection du personnel.
- 3.2 Assurer une sélection exempte de toute discrimination et conforme au programme d'équité en emploi.
- 3.3 Démontrer un souci constant pour la compétence des ressources humaines embauchées par l'École.
- 3.4 Assurer une adéquation optimale entre les besoins institutionnels, les besoins de l'unité et les besoins individuels.

## 4- **Évaluation et révision**

Ce guide est évalué et révisé au besoin par le Service des ressources humaines.

## CRITÈRES DE SÉLECTION

### POSTE DE SECRÉTARIAT ET DE BUREAU

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<i>1. Sens de l'organisation</i>	Capacité d'utiliser les ressources pour produire les résultats demandés	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Agit en fonction des priorités établies.</li><li>b) Résout les problèmes au fur et à mesure.</li><li>c) Répartit son temps entre les activités régulières en tenant compte des exigences de son patron.</li><li>d) Demande et obtient les ressources nécessaires pour son travail.</li><li>e) Assure le transfert des responsabilités à l'occasion des vacances.</li><li>f) Agit rapidement dans une situation d'urgence.</li></ul>
<i>2. Sens du contrôle</i>	Capacité de "faire le point" et de prendre action en conséquence	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Fait le point sur son travail</li><li>b) Apporte les correctifs, s'il y a lieu.</li><li>c) Vérifie plus d'une fois.</li><li>d) Rappelle les rendez-vous, les échéanciers.</li><li>e) Assure le suivi de la correspondance.</li><li>f) Respecte les délais.</li><li>g) Donne et obtient du feed-back.</li></ul>
<i>3. Communication orale et écrite</i>	Capacité de transmettre des messages oraux et écrits de façon à être compris	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Structure ses messages (ex: construit des phrases complètes).</li><li>b) Communique l'essentiel de son message (ex: s'exprime en peu de mots).</li><li>c) Transmet des messages complets et correctement.</li><li>d) Emploi le mot juste, un vocabulaire à la portée du récepteur.</li><li>e) Vérifie auprès du récepteur la compréhension de son message.</li><li>f) Rédige la correspondance de son patron après avoir vérifié la compréhension de son message.</li></ul>

## CRITÈRES DE SÉLECTION

### POSTE DE SECRÉTARIAT ET DE BUREAU

<b>4. Sens du contact avec les autres (agents, gestionnaires, employés, patron)</b>	Capacité d'établir le contact avec les autres et de tenir compte de leurs demandes	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Se rend disponible, attentif aux autres.</li><li>b) Cherche à comprendre et approfondir l'objet de la demande des autres.</li><li>c) Répond aux demandes des autres ou les dirige vers la personne pouvant y répondre.</li><li>d) Respecte les délais et les promesses faites aux autres.</li><li>e) Accepte de collaborer avec les autres.</li><li>f) Tient compte de l'opinion, des idées des autres. (ex: donne suite aux remarques).</li></ul>
<b>5. Autonomie</b>	Capacité qu'a une personne de se prendre en charge	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Utilise d'abord ses ressources avant de demander de l'aide.</li><li>b) Demande à son patron ce qu'il a besoin (temps, support, feed-back).</li><li>c) Agit sans attendre les autres.</li><li>d) Améliore ses méthodes de travail.</li><li>e) Rend claire sa position (ex. sait dire non).</li></ul>
<b>6. Effort au travail (énergie)</b>	Capacité d'utiliser ses énergies et ses ressources dans le but de mener à terme ce qui est entrepris	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Concentre ses efforts.</li><li>b) Fait face aux situations, garde son sang-froid.</li><li>c) Prend les moyens nécessaires pour arriver.</li><li>d) Recommence plusieurs fois, si nécessaire.</li><li>e) Reste efficace en période de tension.</li><li>f) Met de l'énergie dans sa formation.</li></ul>

## CRITÈRES DE SÉLECTION

### POSTE DE SECRÉTARIAT ET DE BUREAU

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>8. Souplesse et adaptation</b>	Habilité à reconnaître les exigences d'une situation et de changer au besoin	a) Accepte ses erreurs et ses succès b) Ajuste ses comportements en fonction des situations c) Accepte suggestions et refus des autres d) Tire profit de ses expériences e) Dit les choses avec à-propos f) S'interroge, se remet en question.
<b>9. Compétence technique</b>	Connaissance que possède une personne pour effectuer son travail efficacement	a) Elle maîtrise les concepts et les informations de sa fonction. Ex.: . dactylographie . langue française . sténographie . langue anglaise b) Elle maîtrise et utilise les méthodologies et les outils reliés à l'exercice de sa fonction. Ex: . photocopie . dictaphone . machine à additionner . formulaires . papier et lettres officielles.
<b>10. Sens du milieu organisationnel</b>	Capacité de mettre en relation les éléments internes du milieu et de les utiliser	a) Elle connaît et respecte les éléments du milieu organisationnel: . structures . politiques . procédures b) Elle achemine les pièces de courrier et autres documents à qui de droit.

**CRITÈRES DE SÉLECTION**  
**POSTE DE CADRE ET PROFESSIONNEL**

---

<p style="text-align: center;"><u><b>DIMENSIONS DE GESTION</b></u></p>	<p style="text-align: center;"><u><b>APTITUDES - HABILITÉS</b></u></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Propension au leadership</li><li>- Planification</li><li>- Sens de l'organisation</li><li>- Capacité de décision (nombre - qualité)</li><li>- Contrôle</li><li>- Délégation</li><li>- Supervision</li><li>- Direction</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissance technique</li><li>- Autonomie</li><li>- Esprit d'analyse</li><li>- Esprit de synthèse</li><li>- Initiative</li><li>- Innovation - Créativité</li><li>- Communication verbale</li><li>- Communication écrite</li><li>- Sens de la clientèle</li><li>- Esprit d'équipe</li><li>- Sens de l'écoute</li><li>- Sens du milieu organisationnel</li><li>- Jugement</li></ul>
<p style="text-align: center;"><u><b>PERSONNALITÉ</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Relations interpersonnelles</li><li>- Dynamisme</li><li>- Flexibilité</li><li>- Confiance en soi</li><li>- Confiance aux autres</li><li>- Empathie</li><li>- Engagement</li><li>- Tolérance au stress</li><li>- Persévérance - tenacité</li><li>- Pragmatisme</li><li>- Motivation</li><li>- Tact et discernement</li></ul>	

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES DE SÉLECTION

### A) DIMENSIONS DE GESTION

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>1. Propension au leadership</b>	Capacité d'influencer, d'orienter de manière efficace les efforts d'un individu ou d'un groupe dans la réalisation d'objectifs.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Émet des idées, les défend, prend une position claire.</li><li>b) Se fait écouter et reçoit la confiance des autres.</li><li>c) Écoute, va chercher les idées des autres.</li><li>d) Stimule et appuie les membres de l'équipe dans la réalisation d'objectifs.</li><li>e) Rend alléchant, persuade, convainc.</li><li>f) Suggère ou rappelle l'objectif du groupe.</li><li>g) Fait le point sur la situation de travail d'équipe et le communique.</li><li>h) Ramène les gens dans le cadre de la discussion lorsqu'ils s'en éloignent.</li><li>i) Fait avancer la discussion.</li><li>j) Suscite l'engagement, l'implication des membres de l'équipe.</li><li>k) Consulte les membres de l'équipe.</li><li>l) Connaît les intérêts, les capacités des membres de son équipe et leur confie des mandats et des responsabilités qui en tiennent compte.</li><li>m) Connaît les limites des membres de l'équipe et se rend disponible pour les encourager et les appuyer lors de difficultés particulières.</li><li>n) Fait des critiques constructives.</li><li>o) Associe les membres au succès de l'unité.</li><li>p) Fournit toute l'information nécessaire.</li><li>q) Communique les faits qui justifient ses décisions.</li><li>r) A une vision claire de l'avenir de l'entreprise, de l'unité, de l'équipe ou de la profession.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES DE SÉLECTION

### A) DIMENSIONS DE GESTION (suite)

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>2. Sens de la planification</b>	Capacité de faire de bonnes prévisions, d'établir des priorités, de fixer des objectifs et d'élaborer un plan d'action où les ressources financières, matérielles, humaines et technologiques disponibles sont utilisées à bon escient ainsi que de prévoir des moyens de contrôle adéquats.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Procède à une analyse de la situation interne et externe de l'unité administrative.</li><li>b) Consulte les usagers pour connaître leurs besoins.</li><li>c) Prévoit l'évolution de la situation de l'unité à plus long terme.</li><li>d) Fixe les objectifs en accord avec ceux de l'organisation.</li><li>e) Analyse les situations futures avec leurs contraintes et leurs opportunités.</li><li>f) Élabore un plan d'action et établit des priorités.</li><li>g) Consulte au besoin les ressources impliquées.</li><li>h) Prévoit les ressources financières, matérielles, humaines et technologiques nécessaires.</li><li>i) Prévoit et établit les mécanismes de contrôle.</li><li>j) Établit un plan de travail détaillé des projets.</li><li>k) Fixe les échéances.</li><li>l) Identifie les activités et leurs séquences.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES DE SÉLECTION

### A) DIMENSIONS DE GESTION (suite)

<i><b>CARACTÉRISTIQUES</b></i>	<i><b>DÉFINITIONS</b></i>	<i><b>COMPORTEMENTS</b></i>
<b>3. Sens de l'organisation</b>	Capacité d'identifier les ressources requises (financières, humaines, matérielles et technologiques) et leur contribution dans la réalisation des objectifs visés et de prévoir les relations entre ces ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identifie les besoins et les intérêts des employés de son unité.</li> <li>b) Connaît la raison d'être de son unité.</li> <li>c) Établit la structure organisationnelle de son unité en fonction des orientations déterminées lors de la définition de la raison d'être.</li> <li>d) Élabore et statue sur les descriptions de postes de son unité de même que sur les relations entre chacun d'eux et les qualifications requises.</li> <li>e) Élabore et suggère des modes de fonctionnement interne, prévoit des mécanismes de coordination et d'échanges d'information.</li> <li>f) Identifie des mandats clairs et spécifie les résultats attendus.</li> <li>g) Analyse les forces et faiblesses de ses ressources et leur confie des mandats qui en tiennent compte.</li> </ul>
<b>4. Sens de la décision</b>	Capacité de prendre action et de s'engager quand la situation l'exige.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prend des décisions.</li> <li>b) Agit rapidement dans des situations d'urgence.</li> <li>c) Prend des risques et agit même s'il ne contrôle pas toutes les conséquences.</li> <li>d) Accepte les conséquences de ses décisions.</li> <li>e) Ne laisse pas en suspens des problèmes relevant de sa compétence et de ses responsabilités.</li> <li>f) Fait face aux situations; n'évite pas.</li> <li>g) Applique ou fait appliquer la décision prise.</li> <li>h) Ne retarde pas à prendre des décisions.</li> <li>i) Ne pousse pas indûment l'analyse d'une situation avant de prendre des décisions.</li> </ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES DE SÉLECTION

### A) DIMENSIONS DE GESTION (suite)

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>5. Sens du contrôle</b>	Capacité d'identifier et d'évaluer les écarts entre une situation actuelle et une situation souhaitée en fonction de normes et standards préétablis et d'apporter les correctifs appropriés pour répondre aux objectifs visés.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Détermine les résultats à atteindre, les normes et les standards qualitatifs et quantitatifs de production du travail.</li><li>b) S'assure que les résultats visés sont obtenus ou en voie de l'être selon les normes et les standards préétablis.</li><li>c) Identifie les causes des écarts.</li><li>d) Apporte les correctifs appropriés.</li><li>e) S'assure du respect des politiques de l'entreprise et des modes de fonctionnement convenus.</li><li>f) Effectue des vérifications périodiques (rapports, pièces, documents, procédés de travail) nécessaires à la réalisation des résultats.</li><li>g) Compare régulièrement les résultats obtenus aux attentes initiales.</li><li>i) Prévoit des dates de rappel, des rapports d'étapes, des rencontres d'ajustement ou de mise au point.</li><li>j) Signale les écarts ou les erreurs constatés afin que les correctifs soient apportés.</li><li>k) S'assure de la validité des informations.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES DE SÉLECTION

### A) DIMENSIONS DE GESTION (suite)

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>6. Délégation</b>	Capacité de confier une responsabilité de façon claire à la personne appropriée.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Identifie les personnes les plus aptes à faire un travail, connaît leurs compétences et leurs intérêts.</li><li>b) Informe des résultats attendus, des délais fixés, des moyens mis à sa disposition.</li><li>c) Précise ses attentes et ses exigences particulières.</li><li>d) Rend claire sa contribution et celle des autres.</li><li>e) Transmet l'information pertinente au bon accomplissement du mandat.</li><li>f) Respecte les responsabilités de chacun.</li><li>g) Délègue même s'il se perçoit le plus apte pour accomplir la tâche.</li><li>h) Délègue l'autorité correspondante aux responsabilités déléguées.</li><li>i) Ne délègue pas que les tâches peu intéressantes.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### B) APTITUDES - HABILITÉS

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>1. Connaissance technique</b>	Connaissance que possède une personne pour effectuer son travail efficacement.	
<b>2. Autonomie</b>	Capacité de fonctionner adéquatement à partir de directives générales et d'utiliser d'abord ses ressources avant de demander de l'aide.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Fait seul son travail.</li><li>b) Trouve des solutions aux problèmes rencontrés.</li><li>c) Ne cherche pas l'approbation des autres pour tout ce qu'il fait.</li><li>d) Retrace et corrige ses erreurs.</li><li>e) Affirme ses opinions, ses idées.</li><li>f) Établit son propre plan d'action.</li><li>g) Fixe ses priorités.</li><li>h) N'hésite pas à exprimer son désaccord.</li><li>i) Ne consent pas à apporter des modifications à son travail sans en comprendre les raisons.</li><li>j) N'évite pas les discussions.</li><li>k) Ne se range pas à l'avis des autres sans discuter.</li><li>l) Prend la place qui lui revient.</li><li>m) Fait préciser les mandats.</li><li>n) Pose des questions pour s'assurer d'une bonne compréhension de la demande.</li><li>o) Se comporte de la même façon, qu'il y ait ou non un contrôle ou une surveillance qui s'exerce.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### B) APTITUDES - HABILITÉS

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>3. Esprit d'analyse</b>	Capacité d'identifier les éléments d'une situation, de recueillir les informations utiles et d'établir des liens logiques entre les données de la situation.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Recueille les éléments de nature à éclaircir la situation à analyser.</li><li>b) S'assure de la validité des informations recueillies.</li><li>c) Établit des relations entre les éléments d'une situation et saisit la structure logique qui rattache ces éléments entre eux.</li><li>d) Pose des questions précises sur les composantes d'une situation conduisant à une meilleure compréhension globale.</li><li>e) Distingue les faits des hypothèses et des interprétations.</li><li>f) Décompose un problème ou une situation en éléments simples.</li><li>g) Identifie les causes d'un problème.</li></ul>
<b>4. Esprit de synthèse</b>	Capacité de rassembler et de retenir les éléments essentiels afin de reconstituer une situation ou une problématique de façon cohérente et d'en faire ressortir les lignes de forces.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Regroupe et structure les éléments dispersés.</li><li>b) Dégage et intègre les éléments jugés essentiels et ceux qui n'ont pas d'importance.</li><li>c) Fait ressortir les idées principales.</li><li>d) S'exprime de façon pertinente en peu de mots et décrit succinctement une situation.</li><li>e) Ne donne pas tous les détails d'une situation pour l'expliquer.</li><li>f) Va rapidement à l'essentiel.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### B) APTITUDES - HABILITÉS

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>5. Initiative</b>	Capacité d'initier des changements en agissant sur son environnement dans le but d'améliorer la situation actuelle.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Agit de son propre chef.</li><li>b) Propose des solutions.</li><li>c) Suggère des modifications aux modes de fonctionnement sans qu'on le lui demande explicitement.</li><li>d) Remet en question les méthodes de travail.</li><li>e) Recherche des moyens d'améliorer une situation.</li><li>f) Agit plutôt que réagit.</li><li>g) Fait plus que ce qui est demandé.</li><li>h) Agit le premier.</li><li>i) Initie le débat.</li><li>j) Décide d'explorer des idées nouvelles à partir d'intuition.</li></ul>
<b>6. Innovation - Créativité</b>	Capacité de produire des innovations, des solutions ou d'adopter des points de vue démontrant de l'imagination dans des situations de travail.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Produit plusieurs solutions pour un problème donné.</li><li>b) Propose ou adopte un nouveau point de vue dans une situation donnée.</li><li>c) Agence de façon innovatrice les éléments d'une situation.</li><li>d) Fait des liens inhabituels.</li><li>e) Propose de nouvelles solutions.</li><li>f) Adapte ou intègre les nouvelles approches ou innovations technologiques à son travail.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### B) APTITUDES - HABILITÉS

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>7. Communication verbale</b>	Capacité de s'exprimer clairement et de manière à être compris dans des situations interpersonnelles ou de groupe.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Possède un vocabulaire varié.</li><li>b) Choisit ses mots, utilise les termes justes.</li><li>c) Ne bafouille pas.</li><li>d) Regarde son interlocuteur.</li><li>e) Le message est complet, il contient toutes les informations nécessaires au destinataire.</li><li>f) S'exprime clairement, d'une façon logique et articulée.</li><li>g) Vulgarise les termes et théories spécialisés, sait se dégager du langage technique.</li><li>h) Varie son intonation en fonction du message à transmettre.</li><li>i) Accompagne sa communication de gestes appropriés.</li></ul>
<b>8. Communication écrite</b>	Capacité de communiquer par écrit, de façon correcte, des idées et des renseignements de manière à être clairement compris.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Utilise un vocabulaire juste, pertinent et varié.</li><li>b) Rédige des lettres, des notes de service et des rapports de façon claire et concise.</li><li>c) Les rapports sont bien articulés, les idées apparaissent clairement de façon logique et structurée. Il y a une juste utilisation des sous-titres, de l'ordonnancement et des paragraphes.</li><li>d) Transmet des informations complètes.</li><li>e) Les phrases respectent les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe.</li><li>f) Utilise des résumés, des schémas, des graphiques afin de clarifier les</li></ul>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**B) APTITUDES - HABILITÉS**

<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	<b>DÉFINITIONS</b>	<b>COMPORTEMENTS</b>
<b>8. Communication écrite (suite)</b>		<p>données.</p> <p>f) Adapte ses communications et utilise un niveau de langage correspondant à ses lecteurs.</p> <p>h) Rédige les communications rapidement et avec facilité.</p>
<b>9. Sens de la clientèle</b>	<p>Orienté ses actions ou celles de son unité vers la satisfaction des besoins de ses clients.</p>	<p>a) Met en place des mécanismes d'analyse de marché et de besoins de la clientèle.</p> <p>b) S'informe sur les nouvelles approches ou technologies dans le but d'améliorer les siennes ou celles de l'unité afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle.</p> <p>c) Suggère ou met en place de nouveaux produits ou services en fonction de l'évolution du marché ou des besoins de la clientèle.</p> <p>d) Informe ses clients des services offerts par son unité ou par l'entreprise.</p> <p>e) Encourage le développement d'une atmosphère favorisant les bonnes relations avec la clientèle.</p> <p>f) Élabore des systèmes pour évaluer la qualité des services offerts et fait les améliorations nécessaires.</p> <p>g) Rend disponibles les services de son unité.</p> <p>h) Crée de nouvelles relations avec ou pour sa clientèle.</p> <p>i) Ne fait pas passer les besoins du système avant ceux de ses clients.</p> <p>j) S'informe de la satisfaction de ses clients</p>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**B) APTITUDES - HABILITÉS**

<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	<b>DÉFINITIONS</b>	<b>COMPORTEMENTS</b>
<b>9. Sens de la clientèle</b>	Orienté ses actions ou celles de son unité vers la satisfaction des besoins de ses clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>k) Propose des solutions inspirées davantage par les besoins et la réalité vécue par les clients plutôt que par un modèle ou une situation idéale.</li> <li>l) Vérifie régulièrement l'adéquation entre le produit développé et les besoins de ses clients.</li> <li>m) Forme ou informe les employés de son unité afin qu'ils puissent répondre de façon adéquate aux besoins de la clientèle.</li> <li>n) Perçoit son rôle dans l'entreprise comme étant celui de produire des résultats pouvant être utilisés par d'autres avec lesquels il interagit.</li> </ul>
<b>10. Esprit d'équipe</b>	Capacité d'apporter une contribution et une collaboration à un groupe de travail dans le but d'atteindre des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Coopère avec les autres.</li> <li>b) Accepte les idées des autres.</li> <li>c) Partage ses expériences.</li> <li>d) Se rallie au consensus même s'il n'est pas d'accord.</li> <li>e) Propose des modes de fonctionnement qui tiennent compte de la dimension équipe.</li> <li>f) Tient compte du rythme et des besoins des autres.</li> <li>g) Agit dans le sens de la décision du groupe.</li> <li>h) Accepte d'être influencé par les autres.</li> <li>i) Agit dans l'intérêt du groupe.</li> <li>j) Propose des idées dans le but d'améliorer la cohésion ou le fonctionnement de l'équipe.</li> </ul>
<b>10. Esprit d'équipe (suite)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>k) Se soucie de la cohésion du groupe.</li> </ul>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**B) APTITUDES - HABILITÉS**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
		<p>l) Se soucie des relations interpersonnelles dans l'équipe.</p> <p>m) Ne prend pas toute la "place" dans une réunion.</p> <p>n) Manifeste ouvertement, de façon verbale ou non-verbale, qu'il donne du support à un membre de l'équipe.</p> <p>o) S'informe des émotions et des sentiments des autres membres par rapport à ce qui se passe dans l'équipe.</p> <p>p) Exprime la satisfaction qu'il éprouve à la suite d'une production d'un autre membre.</p>
		<p>q) S'intéresse aux membres qu'il perçoit retirés ou isolés, en exprimant, à l'occasion, l'intérêt qu'il aurait à connaître leur point de vue.</p> <p>r) Accueille chaleureusement un membre en retard à une réunion plutôt que de le culpabiliser.</p> <p>s) Partage avec les autres les émotions ou les sentiments qui auraient comme effet de la désolidariser du reste du groupe.</p>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**B) APTITUDES - HABILITÉS**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
<b><i>11. Sens de l'écoute</i></b>	Capacité de comprendre correctement un message et d'être attentif aux besoins des autres, de les comprendre et de les respecter.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Regarde son interlocuteur.</li><li>b) Ne coupe pas la parole.</li><li>c) Vérifie sa compréhension du message.</li><li>d) Laisse son interlocuteur exprimer complètement ce qu'il veut dire.</li><li>e) Reformule.</li><li>f) Pose des questions pour mieux comprendre.</li><li>g) Situe son opinion par rapport à celles des autres.</li><li>h) Cherche à connaître les besoins de son interlocuteur.</li><li>i) Respecte les valeurs des autres.</li><li>j) Ne prépare pas sa réponse pendant que l'autre s'exprime.</li><li>k) Cherche à comprendre les besoins de l'autre à partir de la réalité vécue par ce dernier.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### B) APTITUDES - HABILITÉS

<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	<b>DÉFINITIONS</b>	<b>COMPORTEMENTS</b>
<b>12. Sens du milieu organisationnel</b>	Capacité de mettre en relation les éléments internes du milieu et de les utiliser.	a) Elle connaît et respecte les éléments du milieu organisationnel:  <i>Exemple:</i> - structures - politiques - procédures  b) Elle achemine les pièces de courrier et autres documents à qui de droit.
<b>13. Jugement</b>	Capacité de percevoir correctement une situation, d'en arriver à des conclusions pertinentes ou de poser un geste ou un comportement adéquat.	a) Recherche de l'information en fonction de l'ampleur du problème. b) Dégage plus d'une solution à la situation analysée et évalue correctement les répercussions de l'application des solutions. c) Détermine des critères d'évaluation qui tiennent compte des contraintes de l'environnement, des exigences de la situation problématique et des besoins des personnes impliquées et compare les solutions à l'aide de ces critères. d) Choisit ou propose les solutions les plus avantageuses concrètement applicables dans le cadre de l'entreprise. e) S'assure des implications concrètes de ses engagements, tout en identifiant les niveaux adéquats de communication nécessaires. f) Évite de se prononcer sur les choses qu'il ne connaît pas et s'informe avant de donner son point de vue.

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**B) APTITUDES - HABILITÉS**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
<b><i>13. Jugement (suite)</i></b>		<ul style="list-style-type: none"><li>g) Tient compte des points de vue et des courants d'idées exprimés par les individus ou groupes et consulte les personnes-ressources adéquates.</li><li>h) S'assure qu'il possède toute l'information nécessaire avant de s'engager ou de décider.</li><li>i) Analyse et critique en fonction des faits réels plutôt que par référence à des opinions ou des interprétations répandues.</li><li>j) Fait la différence entre un fait, la perception d'un fait et l'interprétation d'un fait.</li><li>k) Est capable de discriminer entre les modèles théoriques et la réalité et de bien les intégrer dans l'action.</li><li>l) Peut distinguer quand une décision d'autorité est souhaitable.</li><li>m) Décide en fonction des éléments les plus importants d'une situation.</li></ul>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**C) PERSONNALITÉ**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
<b><i>1. Relations interpersonnelles</i></b>	Capacité d'entrer en communication avec les autres dans le but d'établir et d'entretenir des relations positives au niveau du travail.	a) Met les gens à l'aise. b) Manifeste son intérêt pour les autres (s'informe). c) Respecte les besoins et les intérêts des autres. d) Tient compte de l'opinion des autres. e) Exprime ce qu'il vit (ses sentiments) au niveau du travail. f) Fait part de ses besoins, de ses intérêts. g) Rend claire sa position. h) Sait dire non. i) Initie le contact. j) Réagit avec délicatesse aux besoins des autres. k) Accepte les limites des autres et leurs difficultés.

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**C) PERSONNALITÉ**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
<b><i>2. Flexibilité</i></b>	Capacité de s'adapter aux besoins et changements de son environnement et de modifier ses comportements et tenant compte de l'opinion des autres et des besoins de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Utilise des approches différentes selon les personnes.</li><li>b) Peut fonctionner dans différents milieux.</li><li>c) Accepte d'effectuer des tâches qui lui plaisent moins.</li><li>d) Fait des compromis.</li><li>e) Change d'opinion sans abdiquer.</li><li>f) Accepte les changements.</li><li>g) Accepte de modifier ses comportements au besoin.</li><li>h) S'adapte à des changements de responsabilités.</li><li>i) Accepte et reconnaît ses erreurs et ses succès.</li><li>j) Modifie ses décisions en regard de nouvelles informations.</li><li>k) Accepte un changement d'orientation, de directives.</li><li>l) S'adapte à différents styles de gestion, aux nouvelles méthodes et orientations.</li><li>m) Accepte le feedback positif et négatif.</li><li>n) Peut fonctionner avec différentes clientèles.</li><li>o) Se rend compte que sa solution ne correspond pas aux besoins de son interlocuteur.</li></ul>

**DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER**

**C) PERSONNALITÉ**

<b><i>CARACTÉRISTIQUES</i></b>	<b><i>DÉFINITIONS</i></b>	<b><i>COMPORTEMENTS</i></b>
<b>3. <i>Confiance en soi</i></b>	Capacité de se définir de façon réaliste et d'utiliser pleinement ses ressources personnelles dans différentes situations.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) S'implique, exprime ses opinions personnelles.</li><li>b) S'avance, initie.</li><li>c) N'évite pas.</li><li>d) Fait face aux situations.</li><li>e) Prend des risques.</li><li>f) Exprime ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas.</li><li>g) N'abdique pas devant un refus ou une opposition.</li><li>h) N'hésite pas à prendre action.</li><li>i) Accepte des mandats même s'ils dépassent un peu ses compétences actuelles.</li><li>j) Ne s'empêche pas d'agir par crainte du jugement des autres.</li><li>k) Évalue sa compétence de façon réaliste.</li><li>l) Propose des solutions ou améliorations sans craindre d'être critiqué ou refusé.</li><li>m) Accepte la critique sans se sentir menacé.</li><li>n) Accepte les remarques positives sans les diminuer ou les amoindrir.</li><li>o) Ne s'accroche pas à une idée, une argumentation ou un comportement.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### C) PERSONNALITÉ

<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>DÉFINITIONS</i>	<i>COMPORTEMENTS</i>
<b>4. Tolérance au stress</b>	Capacité de réagir avec calme et de fournir un rendement efficace dans les situations de stress.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Ne panique pas.</li><li>b) Garde la possession de ses moyens.</li><li>c) Demeure rationnel, même lorsqu'il y a de l'opposition.</li><li>d) Garde en vue les objectifs, même sous pression.</li><li>e) Reste efficace malgré les contraintes.</li><li>f) Garde en vue les priorités.</li><li>g) Planifie ses activités en fonction des contraintes de temps.</li><li>h) Demeure capable de structurer ses arguments et ses explications même en situation de stress.</li><li>i) Ajuste sa planification aux imprévus.</li><li>j) Analyse la situation avec calme, malgré les tensions.</li><li>k) Demeure centré sur l'essentiel.</li><li>l) Conserve sa capacité de concentration.</li><li>m) Ne prend pas de décisions précipitées.</li><li>n) Demeure capable d'écouter même en situation de stress.</li></ul>
<b>5. Tenacité</b>	Capacité de maintenir un bon rendement malgré les déceptions, les refus, les obstacles rencontrés ou la répétition d'une tâche.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Conserve sa motivation malgré des situations difficiles ou même des échecs.</li><li>b) Recommence plusieurs fois un travail lorsque la situation l'exige.</li><li>c) N'abandonne pas malgré un refus.</li><li>d) Complète pratiquement toujours ce qu'il entreprend.</li></ul>

## DESCRIPTIONS DES CRITÈRES À PONDÉRER

### C) PERSONNALITÉ

<b>6. Motivation</b>	Capacité d'utiliser avec détermination ses énergies et ses ressources personnelles dans le but d'accroître sa satisfaction au travail.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Recherche de nouveaux défis.</li><li>b) Recherche de nouvelles responsabilités.</li><li>c) Cherche toujours à avancer, à aller plus loin.</li><li>d) Prend les moyens nécessaires pour arriver.</li><li>e) Atteint les résultats recherchés malgré les difficultés.</li><li>f) Cherche à améliorer son rendement.</li><li>g) Se fixe des objectifs personnels.</li><li>h) Exprime ses attentes et prend des moyens pour les atteindre.</li><li>i) Se préoccupe de sa formation et passe à l'action.</li><li>j) A des objectifs de carrière précis.</li><li>k) Persévère dans ses efforts de développement.</li><li>l) A une idée claire de ses centres d'intérêt.</li><li>m) Prend des décisions qui vont dans le sens de ses intérêts.</li><li>n) Met le temps nécessaire à l'accomplissement de son travail et de sa formation.</li></ul>
<b>7. Tact et discernement</b>	Capacité de s'adapter aux diverses situations rencontrées.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Est propre et soignée.</li><li>b) Respecte la confidentialité.</li><li>c) Reconnaît quand elle doit se retirer.</li><li>d) Choisit le moment d'intervenir.</li><li>e) Dit les choses avec à-propos.</li><li>f) Retient et signale les dates importantes.</li><li>g) Sait faire accepter ses remarques.</li></ul>

## GRILLE D'ÉVALUATION

Poste:  
Date de l'entrevue:  
Score maximum:

Classe salariale:  
Nom du candidat:  
Score attendu:

<u>CRITERES À RENCONTRER</u>	<u>COTE DU CANDIDAT</u>					P on dé ra ti	Cot e pon dé rée	
	1	2	3	4	5			
<b>A) FORMATION:</b> Scolarité:								
<b>B) EXPÉRIENCE:</b> Identique:								
Semblable:								
<b>C) DIMENSIONS DE GESTION:</b>								
<b>D) APTITUDES - HABILITÉS:</b> Connaissances techniques:								
<b>E) PERSONNALITÉ:</b>								
<b>F) PERCEPTION DU POSTE:</b>								
<b>G) AUTRE:</b>								
<b>TOTAL:</b>								

**LÉGENDE:**

**Pondération**

- 4 - Essentiel
- 3 - Très important
- 2 - Important
- 1 - Souhaitable

**TESTS UTILISÉS:**

**Cote du candidat**

- 5 - Rencontre beaucoup plus qu'il ne faut le critère
- 4 - Rencontre un peu plus qu'il ne faut le critère
- 3 - Rencontre bien le critère
- 2 - Rencontre en partie le critère
- 1 - Ne rencontre pas le critère