
Bonne Question

Guide de l'animateur

FORMA VISION

87-89 Rue des Rosiers, Le Mont Valérien,
92500 Rueil Malmaison
Tel: 01 47 08 12 12 Fax: 01 47 08 0158
www.formavision.com

Contenu

Formavision - une approche vraiment efficace de la formation	2
Remerciements	3
Les Auteurs	4
A propos des droits de reproduction	4
La vidéo	5-6
Le sujet	8
Objectifs	9
Applications	9
Synopsis de la vidéo principale	10-11
Les déclencheurs	12-24
Exercices	25-32
Fiches de travail	33-34
Transparents	35-37
Autres vidéos films	38
La vidéothèque d'entreprise	39

Une approche vraiment efficace de la formation

FORMAVISION SARL constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéo-communication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des outils multimédia de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : " un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace ".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 75 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 135.000 sociétés. Chacun de ces films utilise des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Formavision est membre fondateur de **European Training Media Association**. Avec le marché unique ETMA offre à ses clients la possibilité d'intégrer et de standardiser la formation interne à l'ensemble des sites d'entreprise implanté en Europe, tout en respectant les langues et cultures locales.

Quant à la démarche commerciale de Formavision, elle tient au respect de ces 3 points:

1. distribuer les meilleures vidéo-cassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéo-cassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



Remerciements

Nous souhaitons remercier les personnes suivantes, pour leur contribution au processus qui a abouti à la réalisation de "Bonne Question" :

John Slater, Peter Packard, Hugh Murray, Rod Heath, Michael Herbert et Tony Carrick.

Par ailleurs, nous désirons également remercier les spécialistes de la formation réunis au sein du "jury Wyvern", qui nous ont aidé à cerner le concept avant le début de la production :

Dr Brian Fraser, *Personnel Services, Université de Glasgow*; Martin House, *Director of Personnel and Management Services, London Borough of Camden*; Coletta Tumelty, *Training and Development Manager, W T Avery*; Adrian Williams, *PA Consulting Group*; Robin Hall, *Manager, Personnel and Administration, Gold Fields*; Keith Owen, *British American Tobacco*; David Bebo, *Manager, Operations Support, Abbey Life*; John Richards, *Training Manager, Argos Distributors*; Helen Brown, *Training Manager, Sutcliffe Catering, Ecosse*; H. Pezet, *Company Training Manager, British Nuclear Fuels*; Ken Morton, *H P Bulmer Holdings*.

Les Auteurs

Bonne Question est l'œuvre de John Slater et de Peter Packard.

A eux deux, John Slater et Peter Packard ont plus de quarante ans d'expérience dans tous les domaines touchant à la formation des cadres supérieurs et des techniciens. Après avoir travaillé dans le département de la formation de groupe de l'entreprise Fisons, ils ont créé, en 1984, la société Slater Packard. Ils ont fait partie de l'équipe qui a été la première à former le personnel aux méthodes d'évaluation avec le concours de l'Université de Bradford. A ce titre, ils ont travaillé pendant près de 20 ans dans le domaine des relations humaines.

John Slater et Peter Packard ont écrit un livre, " Staff Appraisal I", qui a été publié par l'IPM. Cet ouvrage a servi de point de départ au film de formation "Appraisal Skills" et à l'ensemble correspondant, intitulé " The Skills of Appraisal ", qui ont connu un succès retentissant.

Au Royaume-Uni, la société Slater Packard a organisé des ateliers destinés aux directeurs et aux cadres de tous niveaux, pour le compte d'entreprises publiques ou de grandes sociétés. John Slater et Peter Packard ont également travaillé dans la plupart des pays européens.

A propos des Droits de Reproduction

Les droits de reproduction de " **Bonne Question** " sont détenus par Wyvern Business Training et par les auteurs, John Slater et Peter Packard. Ces droits s'appliquent aussi bien aux deux modules vidéo de l'ensemble qu'au manuel de l'animateur.

Il est interdit de reproduire les bandes vidéo sans y avoir été autorisé, expressément et par écrit, par les propriétaires des droits de reproduction.

Les propriétaires des droits autorisent la reproduction du manuel de l'animateur s'il est utilisé dans le cadre de stages de formation, et avec les bandes vidéo qu'il accompagne. Il faut toutefois que ces copies soient utilisées au sein de la société qui a acheté les bandes vidéo. Toute autre utilisation est illicite.

Au-delà des aspects juridiques de la reproduction, il convient de souligner son aspect moral, très important. Les auteurs et la société Wyvern Business Training ont consacré beaucoup de temps et d'argent au développement de ces programmes de formation. Il faut que ces droits soient respectés pour que nous puissions continuer à élaborer de nouveaux supports et à rémunérer notre personnel.

Nous attachons une grande importance à ce problème, et nous engagerons des poursuites extrêmement sévères contre tout parti qui enfreindra ces droits de reproduction. Nous verserons en outre, par l'intermédiaire de la " Training Film and Video Association ", une récompense substantielle à toute personne qui nous communiquera des informations permettant d'entreprendre une action en justice contre ces partis.

La Vidéo

Cette vidéo est le résultat d'une démarche nouvelle, qui consiste à élaborer des outils de formation en accroissant la souplesse et l'efficacité du support vidéo.

La vidéo comporte deux cassettes vidéo distinctes, la " cassette principale " et la " cassette de soutien ". La cassette de soutien complète la cassette principale.

Le but de la cassette principale est de transmettre des idées et des informations sur le sujet - dans le cas présent, sur l'art de poser des questions. En principe, cette cassette ne se distingue pas des vidéos et des films produits par d'autres sociétés. Elle doit être regardée du début à la fin par un groupe de personnes, et elle démontre un certain nombre d'éléments relatifs au sujet en suivant un enchaînement logique.

Néanmoins, dans la pratique, cette cassette a un certain nombre de signes distinctifs. Nous pensons qu'il faut aider les gens compétents à devenir encore plus compétents. Nous estimons que, dans l'ensemble, les gens sont intelligents, soucieux de bien faire, et qu'ils n'aiment pas être insultés ou traités avec condescendance. Nous sommes également convaincus qu'ils sont capables d'apprendre en suivant une méthode sérieuse, qui ne consiste pas à leur montrer des pitreries sur un écran.

Ces idées nous ont amené à adopter un style à la fois sensé et réaliste. Nous préférons montrer des acteurs auxquels le public peut s'identifier. C'est pourquoi ils ne se montrent pas particulièrement incompetents dans leur vie professionnelle. Il faut également que les spectateurs puissent compatir à leurs problèmes. Nous présentons des personnages qui se comportent de manière plausible, pour suggérer ensuite les solutions qui leur permettraient d'améliorer leurs performances. En un mot, nous voulons "aider les gens compétents à devenir encore plus compétents".

Si nous avons produit la cassette de soutien, c'est parce que nous avons l'impression, depuis quelque temps, que le matériel qu'on fournit d'ordinaire avec les bandes de formation vidéo présentait certaines lacunes. A l'exception de quelques cas honorables, les cassettes de soutien consistent le plus souvent en un synopsis de la bande vidéo et en quelques suggestions de sujets de discussion. La plupart de ces sujets mettent les stagiaires en situation de juge et de parti puisqu'on leur demande de commenter la vidéo et d'apprécier ses qualités et ses défauts.

Or, il nous semble que lorsqu'on utilise une vidéo de cette manière, le spectateur n'applique pas l'enseignement qu'elle est censé transmettre à son lieu de travail. Le plus souvent, les stagiaires se sentent coupés des situations qu'on leur présente ; parfois, ils ont même l'impression que leur rôle est de corriger le comportement des acteurs à l'écran.

La Vidéo

La cassette de soutien est une partie intégrante du matériel fourni à l'animateur. C'est un outil que l'animateur doit pouvoir utiliser à sa guise.

Elle présente une série d'incidents, ou "déclencheurs", dont l'animateur pourra se servir pour susciter un débat entre les stagiaires. Le manuel de l'animateur comporte une série de suggestions et d'exercices qui vous permettront d'utiliser ces déclencheurs d'une manière efficace, adaptée au contexte.

Le mot "déclencheur" est utilisé à bon escient. Ces outils servent en effet à déclencher des discussions, à amorcer des jeux de rôles et des activités qui amèneront les spectateurs à appliquer l'enseignement reçu à leur milieu de travail. Les déclencheurs sont très brefs. Nous avons volontairement réduit leur durée, afin d'empêcher les stagiaires de tomber dans le piège consistant à discuter des mérites des outils qu'on leur présente. En fait, les déclencheurs doivent servir de point de départ à une discussion plus fructueuse et plus pertinente.

Lors de l'élaboration des deux vidéos, nous avons été guidé par l'idée suivante : nous sommes convaincus que les animateurs préfèrent avoir à leur disposition des outils flexibles, qu'ils pourront modifier en fonction de leurs propres besoins. Il semble parfois que les producteurs vidéo fabriquent des services de table complets, alors que les animateurs préféreraient nettement avoir de la terre glaise pour façonner leur propre vaisselle. Si vous avez déjà utilisé une bande vidéo ou un film dont vous désapprouviez la démarche ou les démonstrations, vous comprendrez tout de suite à quoi nous faisons allusion.

Tous les films vidéo portent, à des degrés divers, la trace des préjugés de leurs réalisateurs, et il serait vain de prétendre le contraire. Néanmoins, pour notre part, nous tentons d'être le moins directifs possible, et de laisser la plus grande latitude à l'animateur lorsqu'il utilise notre matériel.

Si vous avez des idées susceptibles de nous aider à perfectionner nos méthodes en matière de formation, n'hésitez pas à nous en faire part, en écrivant directement à Formavision.

Le Sujet

La vidéo est l'aboutissement des recherches entreprises par Wyvern au début de l'année 1988.

Nous avons constaté à cette époque que le principe de l'"entretien" suscitait un intérêt de plus en plus vif, aussi bien dans le secteur public que dans l'Industrie et le Commerce. Dans la plupart des grandes entreprises, on formait le personnel aux techniques de sélection, d'évaluation, d'orientation, et à une série d'autres méthodes interactives fondées sur l'entretien.

Or nous avons remarqué que ces méthodes interactives reposaient toutes sur les mêmes idées et le même savoir-faire. Seules les applications différaient.

Malheureusement, une tendance, fort regrettable à notre avis, se dessinait : cet ensemble de connaissances et de compétences était cloisonné, divisé en différentes rubriques, telles que l'"évaluation", la "sélection", etc. alors que son champ d'application était beaucoup plus vaste.

Ce cloisonnement comportait un risque de taille : les gens qui avaient appris ces techniques dans un domaine précis, ne seraient peut-être pas en mesure de les appliquer à un autre domaine.

Nous avons donc décidé d'élaborer des outils de formation portant sur les techniques communes à tous les types d'entretien. Cette vidéo est le premier résultat de notre travail.

L'art de poser des questions est l'élément clef de la plupart des échanges que les dirigeants ont avec leur personnel.

Les dirigeants n'ont que deux manières de communiquer. Ils écrivent aux employés ou ils leur parlent. Et lorsqu'ils parlent aux gens, il faut qu'ils sachent leur poser la bonne question.

L'aptitude du dirigeant à poser les bonnes questions est déterminante pour deux raisons : tout d'abord, elle a un effet sur les informations que lui communiquent les employés, et ensuite elle influe sur le message qu'il essaie de transmettre à ses subordonnés.

Ce deuxième élément est sans doute le moins évident. En matière de communication, il a été prouvé que plus les gens participent, plus ils apprennent. Si le directeur se contente de faire un discours, la personne à laquelle il s'adresse oubliera sans doute la plus grande partie des informations qu'il a tenté de lui transmettre. En outre, le directeur ne pourra juger de l'efficacité de son intervention qu'au moment où elle produira des résultats concrets - ou pas de résultats du tout !

Le Sujet

Si le dirigeant pose des questions à son interlocuteur, celui-ci participera activement à l'entretien et se souviendra sans doute de ce qui a été dit. Et de manière tout aussi importante, le dirigeant recevra sans cesse des informations en retour, et pourra ainsi voir si la communication "passe" bien.

Dans toutes les formes de communication orale, il est important de savoir poser des questions. Néanmoins, ce savoir-faire est absolument essentiel lors des entretiens en tête-à-tête - en d'autres termes, lorsqu'on procède à des entretiens d'évaluation, de recrutement ou d'orientation, lorsqu'on reçoit les plaintes d'un employé ou qu'on le réprimande, ou encore quand on définit des objectifs.

Il y a mille et une manière d'interroger quelqu'un. La communication n'est pas nécessairement orale, car on peut aussi bien poser une question en haussant les sourcils qu'en prononçant une brève série de phrases.

Il faut que les cadres comprennent qu'il n'existe pas de "bonnes" et de "mauvaises" questions et qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise manière de les poser. Il n'y a que des questions appropriées, et des manières appropriées de les poser.

La vidéo a donc été conçue pour aider les gens à comprendre quels sont les différents types de question dont ils disposent, et pour leur apprendre à les poser de la manière la plus efficace.

L'on ne peut prétendre interroger sans écouter. Interroger, c'est aussi et avant tout savoir écouter. Ces deux aspects sont indissociablement liés, et si nous avons mis l'accent sur l'art de poser des questions dans cette vidéo, il convient néanmoins de souligner qu'il est impossible de parler de cette technique sans aborder le problème de l'écoute.

Objectifs

- 1 Permettre aux spectateurs d'identifier et d'élaborer différents types de questions: questions ouvertes, fermées, orientées, questions-tests, ou encore questions réflexives.
- 2 Permettre aux spectateurs de comprendre l'utilité et les limites de chaque type de question.
- 3 Permettre aux spectateurs de construire des enchaînements de questions efficaces, qu'ils poseront au cours d'une série d'entretiens ou de discussions en tête à tête. Dans ce contexte, les questions efficaces sont celles qui aident l'interrogateur à mieux comprendre les pensées, les motivations, les sentiments, les actes, la situation ou le passé de son interlocuteur.

Applications

La vidéo a été conçue pour servir de support à toute une série de cours dans le domaine de la communication.

Certaines applications sont évidentes. Nous pensons notamment aux cours portant sur les sujets suivants :

- Evaluation des résultats
- Entretien de recrutement
- Entretien d'orientation
- Discipline ou réprimandes
- Définition des objectifs
- Plaintes d'un employé
- Coaching

Néanmoins, la plupart des entretiens se déroulent de manière plus satisfaisante lorsque les questions sont posées de manière appropriée. C'est pourquoi cette vidéo s'avèrerait certainement très utile dans certains cours portant sur l'art d'organiser les réunions et d'y participer, ainsi que sur la vente, la constitution d'équipes, l'encadrement, la gestion de projets, la délégation des responsabilités, etc.

La vidéo peut être utilisée à différents niveaux dans un cours. Par exemple, lorsque la technique de l'interrogation ne représente qu'un aspect secondaire du cours, on se contentera de visionner la vidéo principale, sans se livrer à des commentaires approfondis.

Inversement, si on a décidé de consacrer une journée entière à ce sujet, on utilisera à la fois la vidéo principale et la vidéo de soutien.

On présentera la vidéo de soutien aux cadres qui ont déjà suivi des stages de formation portant sur ce thème. Les exercices contenus dans le module leur permettront de perfectionner les connaissances déjà acquises par ailleurs.

Nous espérons vivement que vous considérerez ces deux modules vidéo comme un support flexible, et que vous créerez vos propres applications.

Synopsis de la Vidéo Principale

L'histoire se déroule dans l'entreprise Southern Toileteries, alors qu'on s'apprête à lancer un nouveau produit.

Personnages :

Yves : Ce cadre supérieur extrêmement compétent est directeur du marketing chez Southern Toileteries. C'est une sorte de mentor, qui jouera le rôle de conseiller tout au long de la vidéo.

Paul : C'est le personnage principal de la vidéo. Il fait partie de l'équipe de cadres que dirige Yves. Lui aussi est très compétent. Au cours de la vidéo, nous assisterons à son évolution : il apprendra peu à peu à poser des questions.

Eliane : Placée sous les ordres d'Yves, Eliane excelle dans l'art de poser des questions. Elle servira de modèle positif à Paul.

Marcel : Au début de la vidéo, Marcel est un candidat enthousiaste qui passe l'entretien de recrutement.

Roger : Roger fait partie de l'équipe de Paul. Il a des problèmes personnels, et la qualité de son travail s'en ressent.

Jacques : Jacques est un jeune homme qui fait partie de l'équipe de Paul.

Jenny : Jenny fait elle aussi partie de l'équipe de Paul. Légèrement insatisfaite, elle fournit à Paul l'occasion de mettre en oeuvre ses talents d'interrogateur lors de l'entretien d'évaluation.

L'histoire

Elle débute sur une discussion entre Paul et Yves. Paul est en train d'expliquer ses projets pour le lancement de Suntect. On ne sait pas ce qu'est Suntect, et cela n'a pas d'importance.

Au cours de la discussion, Paul fait allusion à un problème personnel entre lui et Roger. Il signale également qu'Eliane est très douée pour recueillir des informations lors des entretiens.

Intrigué par cette remarque, Yves demande à Paul de lui donner un exemple.

Paul lui décrit alors l'entretien qu'il a dirigé avec Eliane. Au cours de cet entretien, ils ont tous deux interrogé Marcel, qui posait sa candidature pour le poste qu'il occupe actuellement. Un flash-back nous ramène à l'entretien. Nous constatons à cette occasion qu'Eliane pose des questions, et obtient en retour une foule de renseignements très utiles. A l'inverse, les questions de Paul semblent couper court à toutes les réponses du candidat.

Synopsis de la Vidéo Principale

Yves demande à Paul de lui donner d'autres exemples d'entretiens où il s'est senti incapable d'obtenir les informations qu'il désirait.

Paul décrit alors comment il a fini par se disputer avec Roger alors qu'il essayait de déterminer pourquoi Roger fournissait un travail de moins en moins satisfaisant. Non seulement Paul n'a pas découvert les raisons de ce phénomène, mais il a provoqué la colère de Roger.

Yves suggère à Paul de réfléchir à la manière dont il pose ses questions, et notamment aux types de questions qu'il utilise. Il revient sur les deux entretiens auxquels nous venons d'assister et montre que la technique d'interrogation de Paul est loin d'être efficace.

Paul demande alors à Yves de lui indiquer comment améliorer sa méthode. Yves, utilisant l'écran de son ordinateur comme un tableau noir, met en place un schéma qui leur permettra d'examiner les différentes questions. Au cours de la discussion, Yves rappelle à Paul qu'il pose les questions appropriées lorsqu'il s'agit de cerner un problème technique. En fait, si Paul a des difficultés, c'est essentiellement dans le domaine des relations humaines. Nous voyons Paul affronter une question technique de manière très efficace, et aider son équipe à résoudre un problème. Yves lui fait alors remarquer qu'il suffit d'adopter une démarche identique lorsqu'on discute de questions plus personnelles.

Après cette conversation, Paul a un entretien avec Roger. Il le mène de manière plus habile, et parvient au coeur du problème. Yves et Paul passent en revue les différentes étapes de cette entrevue. Yves signale à Paul qu'il existe un autre ingrédient indispensable aux entretiens : le silence.

Pour finir, nous voyons Paul mener à bien un entretien d'évaluation. Il utilise toutes les techniques décrites au cours de la vidéo, et notamment le silence.

Les Déclencheurs

On trouvera les déclencheurs dans la vidéo de soutien.

Les déclencheurs servent de point de départ à la discussion, aux exercices de perfectionnement et à l'intervention de l'animateur.

Le simple fait de regarder un film vidéo n'aura qu'un impact limité sur la compétence du spectateur. Les idées semblent toujours claires et limpides lorsqu'elles sont présentées à l'écran. Ce n'est qu'au moment où le spectateur essaie de les mettre en pratique qu'il touche du doigt les différents problèmes.

La meilleure manière d'accroître ses compétences, c'est de mettre ces idées en pratique, en obtenant ensuite un feedback.

Les déclencheurs ne sont pas destinés à être regardés et discutés. Ils ont été prévus pour servir de point de départ à un enseignement qu'on fera éventuellement suivre d'exercices et de feedback.

C'est pour cette raison que les déclencheurs sont courts et percutants. Il s'agit de se détacher le plus vite possible de ces outils et de se concentrer sur l'amélioration des compétences des participants.

Chaque déclencheur est complété par des notes à l'intention de l'animateur et par des points de discussion. Vous trouverez également à la fin du manuel une série d'exercices se rapportant à des déclencheurs et à des situations précises. N'hésitez surtout pas à les utiliser, à les modifier ou à les laisser de côté si cela vous semble nécessaire.

Les déclencheurs et les exercices ont tous été conçus pour aider le stagiaire ou le participant à maîtriser l'ensemble des techniques d'entretien. Néanmoins, certains d'entre eux ont trait à des situations d'entretien spécifiques, comme on peut le voir ci-dessous :

Déclencheurs 1,2,3,4,5,6

- Entretiens de recrutement

Exercices 1,2,3,4,6

Déclencheurs 5,6,7,8

- Entretiens d'évaluation

Exercices 2,3,4,5

Déclencheurs 9,10,11,12

- Problèmes de management quotidiens

Exercices 3,5

Interviewer : *Ce travail nécessite une grande diplomatie. Je suppose que cela ne vous fait pas peur ?*

Candidat : *Oh, non, non, pas du tout !*

Indications à l'intention de l'animateur

C'est typiquement la question que pose l'interviewer inexpérimenté, confronté à ce problème délicat. Il n'est pas évident d'obtenir des informations sur des qualités "abstraites", comme le tact, le sens des contacts, l'aptitude à diriger, etc. Souvent, l'interviewer cherche la confirmation de ses impressions. Dans ce cas, il ne peut obtenir qu'un seul type de réponse, car aucun candidat n'est prêt à admettre des insuffisances dans ce domaine.

Il serait beaucoup plus instructif de l'interroger sur ses expériences antérieures, de lui demander à quelles occasions il lui a fallu faire preuve de diplomatie.

Exemple : " Avez-vous été placé dans des situations qui demandaient beaucoup de diplomatie ? " " Pouvez-vous me donner un exemple ? ".

Points de discussion

Cette question permettra-t-elle de découvrir si le candidat peut faire preuve de diplomatie ? Discutez.

Si non, pourquoi ?

Suggérez une série de questions plus efficaces.

Interviewer : *Et votre dernier travail ? Quelles étaient vos responsabilités ? Deviez-vous faire preuve d'initiative ? Avez-vous réussi des choses qui vous ont particulièrement fait plaisir ? Combien de personnes dirigiez-vous ?*

Candidat : *Cinq.*

Note à l'intention de l'animateur

Une question multiple laisse une porte de sortie au candidat. Le candidat répondra à la dernière question parce qu'il ne se souvient plus des autres, ou choisira celle qui lui permet de se montrer sous son jour le plus favorable. Lorsque les interviewers sont amenés à poser des questions multiples, c'est le plus souvent parce qu'ils n'ont pas réfléchi à ce qu'ils voulaient demander auparavant. Leur nervosité fait le reste.

Points de discussion

Que s'est-il passé ?

Pourquoi le candidat a-t-il répondu de cette manière ?

Pourquoi en vient-on à poser des questions multiples ?

Interviewer : *Si vous obteniez ce poste, comment attaqueriez-vous la réorganisation du département ?*

Candidat : *Eh bien, ça dépendrait du nombre de personnes dans ce ...*

Note à l'intention de l'animateur

Les questions hypothétiques, fréquentes dans les entretiens de recrutement, ont une efficacité très limitée. Au mieux, elles indiquent comment l'esprit du candidat fonctionne. Dans ce cas, le candidat n'est pas tombé dans le piège : comme il a si bien dit, l'attitude qu'il convient d'adopter dépend de beaucoup de choses ...

Points de discussion

Pourquoi cette question n'a-t-elle pas suscité de réponse ?

Comment l'interviewer pourrait-il avoir une idée de la manière dont le candidat aborderait ce travail ?

Interviewer : *Parlez-moi de vous.*

Candidat : *Bien. Je suis né au Canada, et j'en suis parti à l'âge de 5 ans, quand mes parents sont venus en Europe. Nous avons vécu en province, je suis allé à l'école locale jusqu'à 13 ans, et ensuite au lycée. C'était vraiment bien. On avait des cours particuliers. Je faisais partie du quinze de rugby et je défendais les couleurs de l'école. Après, j'ai commencé une licence d'histoire, et j'ai été secrétaire de la société d'art dramatique.*

Note à l'intention de l'animateur

Cette question, souvent posée dans les entretiens de recrutement, était considérée comme une question valable dans le passé. Elle montre que l'interviewer ne sait pas exactement ce qu'il cherche, mais que si le candidat continue à parler, il trouvera une idée à creuser. Réfléchissez d'abord à ce que vous désirez apprendre, et définissez les paramètres qui permettront de circonscrire la conversation à un certain domaine.

Points de discussion

Pourquoi cette situation s'est-elle produite ?

Que faut-il faire pour l'éviter ?

Interviewée : ... Alors je me suis lancée dans un petit exercice de prévisions.

Interviewer : Ah, d'accord. Et était-ce à cause de la baisse des ventes, ou l'auriez-vous fait de toute façon ?

Note à l'intention de l'animateur

Cette situation est caractéristique des entretiens de recrutement ou d'évaluation. L'interviewer pose une question à choix forcé, ou une question à double orientation. Il signifie clairement qu'il veut entendre l'une des deux réponses qu'il vient d'indiquer. De ce fait, il sera très difficile à son interlocuteur de lui donner une autre réponse.

Points de discussion

Qu'a fait l'interrogateur ?

Comment la question pourrait-elle être reformulée ?

Candidat : *Alors on a fait une révision complète du PMT pour ...*

Interviewer : *PMT ?*

Candidat : *Oh oui, Plan à Moyen Terme.*

Interviewer : *Ah...*

Note à l'intention de l'animateur

L'interviewer a réagi avec à-propos, rapidement: sa question-test, très concise, n'a pas coupé court aux explications du candidat. Souvent l'interviewer craint d'avouer son ignorance et se tait, en espérant que le terme s'éclaircira de lui-même par la suite. Mais si ce n'est pas le cas, le candidat aura fait toute cette description en vain.

Points de discussion

Que s'est-il passé ?

A quel moment faut-il demander des éclaircissements. Court-on le risque de couper court aux explications du candidat ?

Evaluateur : *Bien. Nous avons épuisé la liste des choses à discuter. Est-ce que tout est bien clair ?*

Notes à l'intention de l'animateur

Malheureusement, la plupart des interviews d'évaluation se terminent de cette manière, tout simplement parce que le manager n'a pas pris la peine de réfléchir. Après une telle remarque, il est pratiquement impossible à l'employé d'aborder un autre point. Et si d'aventure, il le fait, il y a une forte probabilité que l'on ne l'écoute pas.

Il faut partir du principe qu'il y a encore un point à discuter, et demander, par exemple, "quel autre sujet aimeriez-vous aborder ?" ou encore "qu'avons-nous oublié ?".

Si l'on a dressé une liste au début de l'entretien, l'employé pourra attirer l'attention sur tel ou tel point, en disant par exemple " nous avons convenu de parler de mon avenir" etc...

Points de discussion

Quel effet produit la remarque de l'évaluateur ?

Quels autres termes aurait-il pu employer à la place ?

Comment s'assurer que tous les sujets que l'employé voudrait aborder ont été traités ?

Employé : *Je ne savais pas qu'elle travaillait pour SMT.*

Evaluateur : *Alors tu as dû l'agacer ?*

Employé : *Oui, j'en ai bien peur.*

Evaluateur : *Tu as dû te sentir mal à l'aise quand tu as réalisé ton erreur ?*

Employé : *Certes oui.*

Evaluateur : *Bon, ça t'a servi de leçon ?*

Employé : *Oui, mais ça aurait pu arriver à n'importe qui.*

Note à l'intention de l'animateur

Ca, ça s'appelle enfoncer le clou. Et à force d'insister, on finit par obtenir l'effet inverse de l'effet désiré. C'est pour cette raison que l'employé est sur la défensive, à la fin du dialogue. L'évaluateur ne peut pas être sûr que l'incident ne se reproduira pas, et il ne sait pas pourquoi il s'est produit. Une question comme "Qu'est-ce que ça t'a appris" aurait été beaucoup plus instructive.

Points de discussion

Qu'a fait l'interrogateur ?

Quel effet cela peut-il produire ?

La question ne pourrait-elle pas être formulée différemment ? Comment ?

Jacques : *C'est vraiment pénible ! Quoi qu'on fasse, il faut toujours aider Roger. Y en a vraiment marre ! Je ne crois vraiment pas que je vais continuer à travailler avec lui.*

Eliane : *Oh ! Essaie de l'ignorer, Jacques. Ne va surtout pas en faire un drame, tu ne ferais qu'aggraver les choses.*

Note à l'intention de l'animateur

On donne souvent des conseils prématurés, mais cela n'est pas très efficace. Dans ce cas, Jacques risque d'accumuler les rancœurs au lieu de s'en débarrasser.

Point de discussion

Est-ce que la réponse d'Eliane était appropriée ?

Quel effet risque-t-elle de produire sur Jacques ?

Reportez-vous à l'exercice n°5.

Paul : *Marcel, tu connais la politique de l'entreprise à l'égard de la presse, n'est-ce pas ?*

Marcel : *Oui.*

Paul : *Dans ce cas, comment expliques-tu le fait que le département relations publiques n'était pas au courant de cette déclaration que vous avez faite dans "l'Echo du Soir" ?*

Marcel : *Eh bien, euh ...*

Note à l'intention de l'animateur

La question-piège permet d'amener l'employé à se condamner avec les faits qu'il énoncera lui-même. Elle présente des avantages et des inconvénients. Dans ce cas, par exemple, si Marcel n'avait pas fait de communiqué, Paul aurait eu l'air ridicule. Dans les entretiens qu'ils auront à l'avenir, Marcel se demandera ce que cachent les questions de Paul, et réfléchira mûrement. Ses réponses manqueront totalement de spontanéité.

Points de discussion

Que s'est-il passé ?

Paul aurait pu affronter la situation autrement. Comment ?

Quelles questions aurait-il pu poser ?

Quand une question-piège est-elle justifiée ?

Paul : ... et après ça, je veux que tu fasses une analyse par régression des deux séries de chiffres, détermine la corrélation s'il y en a une, et que tu m'apportes tout ça pour décision. C'est clair ?

Jacques : Euh... oui.

Paul : C'est clair, ou non ?

Jacques : Oui.

Paul : Bien. OK. A la semaine prochaine.

Note à l'intention de l'animateur

En donnant ces instructions longues et complexes et en les couronnant par un "C'est clair ?" péremptoire, Paul a mis Jacques devant cette alternative : dire qu'il avait compris ou passer pour un imbécile. Paul enfonce ensuite le clou en posant une question qui sollicite encore davantage l'assentiment de Jacques. Jacques pourra aller trouver Paul plus tard pour lui demander des éclaircissements, au risque de provoquer sa colère, et de s'entendre dire "mais nom d'un chien, pourquoi tu ne me l'as pas demandé à ce moment-là?", ou se dire qu'il a compris, en s'exposant à des réprimandes si ce n'est pas le cas.

Paul aurait aisément pu éviter cette situation inefficace en disant à Jacques "Pourrais-tu me résumer ce que tu as à faire ? Comme ça, on sera sûr que c'est clair pour nous deux. "

Points de discussion

Que risque-t-il de se passer ?

Pourquoi en est-on arrivé là ?

Comment cette situation aurait-elle pu être évitée

a) par Jacques ?

b) par Paul ?

Eliane : *Dites-moi ce qui s'est passé.*

Jenny : *Eh bien, d'abord Martin est venu me dire que vous aviez dit que je devais m'occuper du nouveau projet.*

Eliane : *C'est exact. Mais j'allais vous le dire moi-même avant que vous ne commenciez.*

Jenny : *C'est pas l'impression que j'ai eue. Quoi qu'il en soit, il a dit que vous lui aviez dit de se décharger sur moi. Il a aussi dit que je devais reprendre le dossier Robertson.*

Bon, je me suis mise au nouveau projet, j'ai fait toutes les recherches, et tout cela pour rien ! Comment ne pas s'énerver ?

Eliane : *Je vois. Et après ?*

Notes à l'intention de l'animateur

Lorsqu'un subordonné commence à avoir des réactions affectives, il faut l'inciter à sortir de ce cadre, ce qui permettra de ramener la discussion sur un terrain plus rationnel. Les interruptions doivent donc être réflexives. On peut dire, par exemple: "Ce qui vous agace, c'est que ce soit Martin qui vous l'ait dit en premier ?". Vous pouvez également encourager votre interlocuteur à poursuivre, en disant, par exemple, "Oui, et puis ?"

Lorsqu'Eliane interrompt Jenny pour la première fois, c'est pour se justifier. Sa seconde question n'est pas très pertinente, et n'aide pas à la poursuite du dialogue.

Points de discussion

Quel est l'effet produit par l'intervention de l'interrogateur ?

Comment faut-il réagir face à un comportement affectif ?

Comment la situation aurait-elle pu être améliorée ?

Exercice n ° 1

Répartissez les stagiaires en groupes de deux. Dans chaque groupe, désignez un **interrogateur** et un **candidat** à un poste. Dites aux candidats qu'ils sont en train de passer un entretien de recrutement, et demandez-leur de répondre aux questions de l'interrogateur comme ils le feraient d'ordinaire. Relevez le nombre de questions orientées qu'on leur a posées.

Remettez aux **interrogateurs** la feuille A.

Vous faites passer un entretien de recrutement pour un poste. La personne qui l'occupera doit savoir encadrer le personnel. Tentez de découvrir si le candidat possède ces qualités d'encadrement.

Au bout d'une dizaine de minutes, demandez à chaque interviewer de raconter ce qu'il a appris au cours de l'entretien. Dites-lui d'étayer ses affirmations par des exemples concrets. Demandez ensuite aux candidats combien on leur a posé de questions orientées.

Inversez les rôles. Dites aux **candidats** qu'ils sont en train de participer à un entretien de recrutement. Ils doivent répondre aux questions comme ils le feraient dans une situation de ce genre. Relevez le nombre de questions orientées qu'on leur a posées.

Remettez la feuille B aux **interrogateurs** .

Vous faites passer un entretien de recrutement pour un poste qui demande une certaine autonomie. La personne qui l'occupera doit être capable de travailler seule. Essayez de découvrir si le candidat a bien le profil requis.

Demandez aux participants de vous relater l'entretien, en adoptant la méthode décrite ci-dessus.

Autre possibilité (si les participants se connaissent bien)

Demandez à un membre de chaque groupe d'interroger son interlocuteur au sujet de ses dernières vacances, ou de ses vacances les plus mémorables. Demandez- lui de raconter ce qu'il a appris, et voyez avec l'autre participant si certains renseignements ne lui ont pas échappé.

Feuille A

Vous faites passer un entretien de recrutement. La personne qui occupera ce poste doit savoir encadrer le personnel. Tentez de découvrir si votre candidat possède les qualités d'encadrement nécessaires.

Feuille B

Vous faites passer un entretien de sélection. La personne qui occupera ce poste doit être capable de travailler toute seule. Assurez-vous que le candidat possède le profil requis.

Exercice n ° 2

Pour faire cet exercice, on répartira les stagiaires en groupes de trois ou de quatre. Placez chaque groupe dans un coin de la pièce, ou dans des pièces différentes, et remettez-leur une grande feuille de papier blanc, format poster.

Posez une question efficace, afin d'obtenir les informations suivantes :

Entretien de recrutement

1. Le candidat a-t-il du mal à prendre des décisions ?
2. Prend-il d'ordinaire les bonnes décisions ?
3. Comment réagit-il face aux critiques ?
4. Comment le candidat s'entendait-il avec son dernier patron ?
5. Le candidat aimerait-il travailler tout seul ?
6. Jusqu'à quel point le candidat est-il sûr de pouvoir accomplir le travail qu'on lui propose ?
7. Quels sont les aspects du travail qui intéressent vraiment le candidat ?
8. Le bilan de santé du candidat est-il satisfaisant ?
9. Le candidat est-il observateur ?
10. Comment s'entend-il avec ses collègues plus âgés que lui ?
11. Le candidat a-t-il des idées bien arrêtées sur les préjugés sexistes ou racistes ?

Entretien d'évaluation

1. L'employé a-t-il l'impression d'avoir des points faibles ?
2. Pourquoi l'employé a-t-il récemment commis une grave erreur ?
3. Est-il susceptible de refaire la même erreur ?
4. Que pense-t-il de la manière dont son patron gère le travail (ou de votre propre manière de gérer le travail) ?
5. Pourquoi l'employé est-il irrité et pourquoi se montre-t-il si raisonneur au cours de l'entretien ?
6. L'employé pense-t-il mériter une promotion ?
7. Est-ce qu'il pense avoir épuisé le sujet au moment où l'interrogateur s'apprête à passer au point suivant ?
8. Pourquoi l'employé ne se fixe-t-il pas une ligne de conduite générale ?
9. Désire-t-il aborder un autre point ?
10. Est-ce qu'il retirera quelque chose de cet entretien ?
11. L'employé a-t-il du mal à se faire obéir de ses subordonnés ?

Exercice n ° 3

Il est possible de mettre en œuvre cet exercice avec des groupes de deux ou de trois personnes.

Chaque participant choisit une situation qu'il pense devoir affronter dans un avenir proche, et où il sera particulièrement important de savoir interroger l'interlocuteur. Il peut s'agir, par exemple, d'un entretien de recrutement ou d'un entretien d'évaluation particulièrement délicat. Ou encore d'une discussion au cours de laquelle le participant sera amené à écouter les plaintes d'un employé, ou à le réprimander. On demande ensuite au participant de définir la **stratégie** qu'il utilisera pour obtenir les informations nécessaires.

Vous pouvez même proposer des jeux de rôle aux participants. Mais veillez à ce qu'ils ne se prennent pas trop au jeu !

Exercice n ° 4

Discutez de l'efficacité des questions/affirmations suivantes. Si nécessaire, vous pouvez les reformuler afin d'obtenir des informations plus fiables :

1. Pouvez-vous travailler dans une situation tendue ?
2. Aimez-vous travailler tout seul ?
3. J'aimerais que vous m'expliquiez comment vous avez fait pour perdre un aussi bon client...
4. Je ne crois pas que vous vous y prendrez de cette manière, à l'avenir...
5. Avez-vous tout vérifié en détail ?
6. Comment vous comporteriez-vous face à un client très mécontent ?
7. A votre avis, qu'est-ce qui vous motive ?
8. Resteriez-vous chez nous si vous trouviez un emploi dans le marketing de détail ?
9. Là, vous avez vraiment fait du bon boulot, non ?
10. La plupart des gens semblent apprécier la nouvelle procédure. Qu'en pensez-vous, pour votre part ?

Exercice n ° 5

- A faire avec l'ensemble des participants en utilisant le déclencheur n° 9.

Voici quelques autres réponses possibles. Dites si elles vous semblent appropriées ou non.

a) Avez-vous fait quelque chose qui l'a mis en colère ?

L'interrogateur est pratiquement en train de dire : "vous avez bien dû dire quelque chose pour qu'il se mette dans un tel état".

b) S'il est nerveux, c'est qu'il a des problèmes d'ordre personnel. Ça arrive à tout le monde... Oh, ça finira par se tasser. Quels sont les résultats des derniers tests ?

En répondant de la sorte, l'interrogateur ne contribue pas à améliorer la situation. En substance, il dit à son interlocuteur que la personne en question s'énerve pour rien, et que cela n'a pas la moindre importance - par rapport aux résultats des derniers tests !

c) Tu as l'impression qu'il se montre injuste à ton égard ?

L'interrogateur pose une question qui reflète la préoccupation de son interlocuteur. Elle aidera l'employé à dire ce qu'il a sur le cœur.

Exercice n ° 6

Cet exercice est un jeu de rôle qu'on utilisera avec le Déclencheur n°1. Répartissez les stagiaires en deux groupes : le premier groupe sera celui des interviewers, et l'autre, celui des candidats. Remettez aux candidats le récapitulatif qui figure à la page suivante de ce manuel.

Demandez aux interviewers d'imaginer qu'ils font passer un entretien de recrutement. L'emploi en question demande beaucoup de tact et de diplomatie.

Donnez à chaque interviewer 10 minutes pour exercer ses compétences sur le candidat.

Récapitulatif destiné au candidat

Votre dernier emploi consistait à diriger le service des commandes dans une grosse maison d'édition. Vous aviez sous vos ordres une équipe de dix personnes, composée de 7 femmes et 3 hommes.

Votre service s'occupait de recevoir toutes les commandes passées par les librairies et les autres acheteurs, et de les enregistrer dans l'ordinateur central. L'ordinateur central établissait ensuite les factures correspondantes, qui étaient dirigées vers l'entrepôt et expédiées avec les livres.

Les membres de votre équipe disposaient tous d'une console informatique reliée au système central, sur laquelle ils enregistraient les commandes. La plupart des commandes arrivaient par voie de courrier, mais une minorité non négligeable d'entre elles étaient passées au téléphone. Il y avait un poste de téléphone pour deux employés, situé entre eux. Bien sûr, vous aviez votre propre poste.

Votre département faisait office de service des réclamations car lorsqu'un client avait des questions à poser, on commençait par vous l'adresser.

L'éditeur était toujours en rupture de stock, et ce problème vous agaçait. Il arrivait très fréquemment qu'on ne puisse pas répondre aux commandes car le livre était en cours de réimpression. Ceci retardait les expéditions d'au moins trois mois. Qui plus est, vous receviez souvent des commandes provenant de l'étranger alors que la société ne possédait pas les droits de publication dans ces pays.

Le service des ventes avait tendance à faire pression sur vous, car il désirait bien évidemment qu'on accorde la priorité aux commandes passées par ses clients. A chaque fin de mois, il fallait affronter le chef comptable et le directeur général, qui voulaient s'assurer que toutes les commandes avaient bien été traitées, afin de réaliser les meilleurs chiffres mensuels possibles.

Malheureusement, vos subordonnés, qui ne partageaient pas l'enthousiasme des directeurs, se souciaient fort peu de traiter toutes les commandes avant la fin du mois. Ces employés, mal payés, considéraient qu'ils étaient affligés d'un travail ennuyeux et sans avenir.

A bonne question, bonne réponse.

Demandez-vous d'abord : *“Qu'est-ce que je veux savoir ?”*

Les **QUESTIONS OUVERTES** servent à faire parler l'interlocuteur. Elles lui laissent un espace ouvert, où il aura la possibilité de s'exprimer.

exemple : *“Parlez-moi de...”*
“Que s'est-il passé quand...”

Les **QUESTIONS-TESTS** permettent d'obtenir des détails. Elles mettent en lumière des aspects vraiment intéressants au sujet d'un problème précis.

exemple : *“Qu'avez-vous dit exactement ?”*
“Et alors qu'est-ce qui s'est passé ?”
“Comment vous y êtes-vous pris ?”

Les **QUESTIONS RÉFLEXIVES** ou les **QUESTIONS-TESTS/RÉFLEXIVES** permettent également d'obtenir davantage d'informations. Elles consistent à reprendre ce que l'interlocuteur vient de dire ou de sous-entendre.

exemple : *“Vous dites qu'il a réagi de manière exagérée - Comment ça ?”*
“On dirait que cette expérience ne vous a pas plu...”

Par ailleurs, les questions réflexives s'avèrent utiles lorsque l'employé a un comportement trop affectif. Elles l'aident à se libérer des tensions, et on peut ensuite ramener la discussion sur un terrain plus rationnel.

exemple : *“Visiblement, cela vous a beaucoup énervé.”*

Les **QUESTIONS FERMÉES** sont celles auxquelles on répond par un ou deux mots. Elles permettent de découvrir des faits isolés, précis.

exemple : *“C'était à quelle époque ?”*
“Combien de temps avez-vous travaillé là-bas ?”
“Vous aviez combien de personnes sous vos ordres ?”

Les **COMPARAISONS** jouent le même rôle que les questions fermées, mais elles permettent d'obtenir davantage de renseignements, car on peut les faire suivre d'un mot comme “pourquoi”, “comment”, ou “quoi”.

exemple : *“Que préféreriez-vous dans votre travail ? L'aspect technique ou l'aspect gestion ?... Pourquoi ?”*
“Qu'est-ce qui vous intéresse le plus, la vente au détail ou le marketing industriel ?... Quels aspects, précisément ?”

Les questions qu'il faut éviter parce qu'elles amènent de mauvaises réponses.

Les **QUESTIONS ORIENTÉES**, ainsi baptisées parce qu'elles amènent l'interlocuteur à donner la réponse attendue.

exemple : *“Je suppose que vous avez tout vérifié, d'abord”*
“J'imagine que vous n'aurez pas de mal à tirer ça au clair”

Les **QUESTIONS MULTIPLES** : l'interlocuteur répondra à la dernière question, ou choisira la question à laquelle il lui est plus facile de répondre. Il oubliera les autres.

exemple : *“Pourquoi avez-vous été dans cette société ? Combien de temps y êtes vous resté ? Que faisiez-vous ? Avez-vous eu la possibilité de poursuivre vos travaux de recherche ?”*

(Un candidat qui réagirait en disant “A quelle question désirez-vous que je réponde” montrerait qu'il a les idées très claires et qu'il possède beaucoup de sang-froid)

Les **QUESTIONS HYPOTHÉTIQUES** conduisent souvent à des réponses hypothétiques. Et ces réponses ne vous permettront pas de déterminer si le candidat possède les qualités requises pour faire telle ou telle chose.

exemple : *“Que feriez-vous si les syndicats déclenchaient une grève en réclamant une augmentation au moment où la société doit répondre à une commande urgente ?”*

“Eh bien, ça dépendrait de...”

Nota bene : les questions hypothétiques peuvent être efficaces dans certains cas. Vous pouvez les utiliser pour tenter de cerner les opinions (politiques ou autres) de votre interlocuteur, pour voir comment il s'y prend pour résoudre un problème technique, ou pour l'amener à s'intéresser à un nouveau domaine.

OUVERTES

TESTS

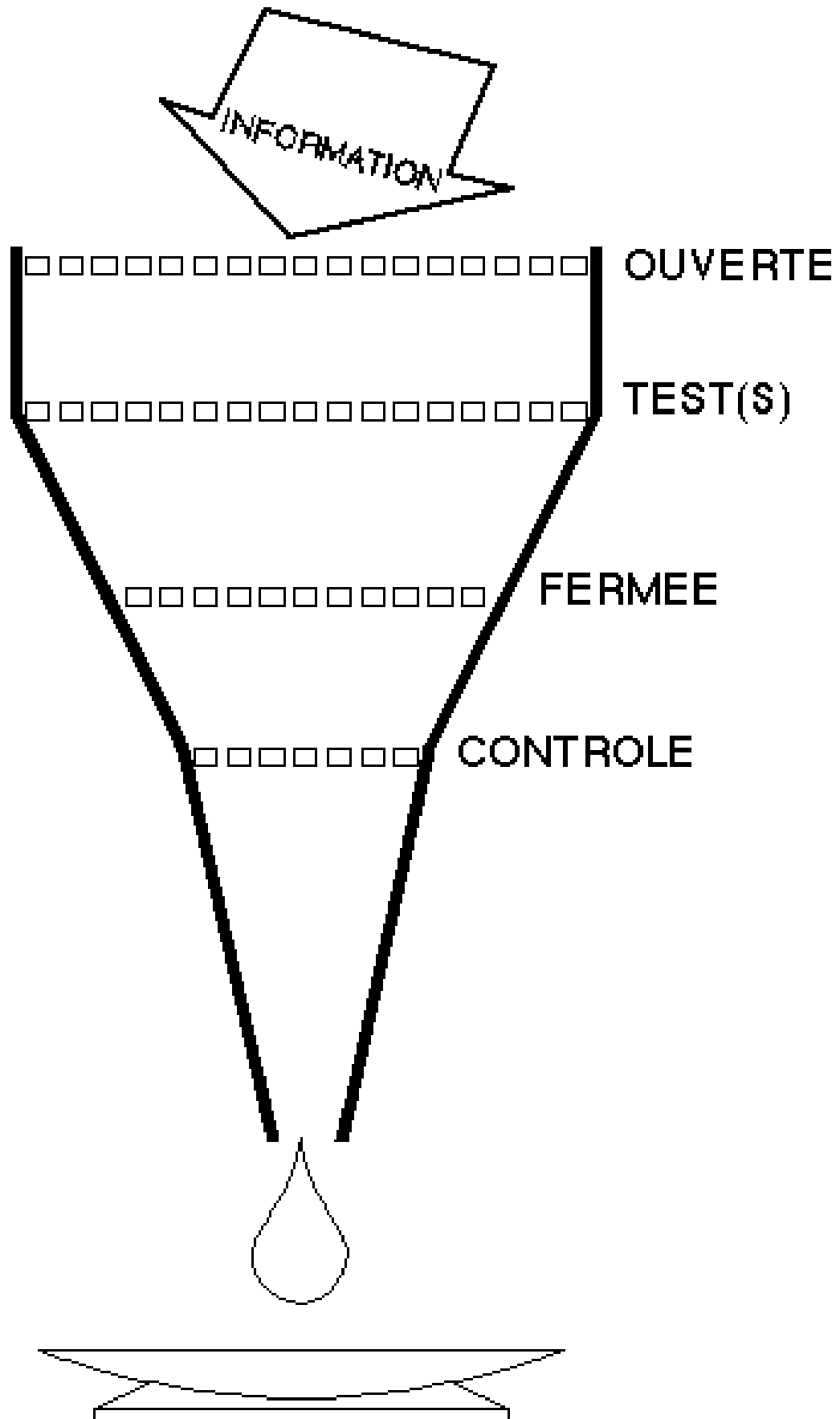
REFLEXIVES

FERMEES

ORIENTEE

MULTIPLE

HYPOTHETIQUE



AUTRES VIDEOSFILMS

Sur la communication, Formavision tient à votre disposition les vidéofilms suivants :

- Ce n'est pas q'une question d'intuition
- Sélectionner pour servir
- La communication non-défensive
- Parler à 1 ou à 1000 personnes
- Face à l'audience
- La pensée de groupe

Pour tous renseignements, contacter :

Formavision
87-89 Rue des Rosiers
Le Mont Valérien
92500 Rueil Malmaison
Tel: 01 47 08 1212
www.formavision.com

VOTRE VIDÉOTHÈQUE D'ENTREPRISE

une ressource permanente à portée de vos mains

Une vidéothèque installée au sein de votre entreprise est un concept pratique, économique et complet pour tous vos besoins de formation permanente et continu, stages, séminaires ou réunions. Votre vidéothèque est bâtie autour de cinq thèmes clés fournissant ainsi un tronc commun à toutes vos actions de formation. Les manuels accompagnant chaque film permettent une flexibilité d'utilisation : en stage, en réunion d'équipe et en accès individuelle avant ou après les stages.

Les cinq thèmes clés de la vidéothèque d'entreprise avec suggestion de titres

S'organiser et organiser les autres

- Bonne Question !
- Ce n'est pas qu'une question d'intuition
- Les centres de profit
- Le piège du temps
- Bâtir une équipe
- Le "Coaching"
- Encadrer pour servir

Mieux vendre...

- Comment décrocher un marché et comment le conserver (8 K7)
- Vendre les services
- Comment faire face aux objections de prix
- La négociation dans la vente
- L'avantage caché

Mieux Communiquer

- La guerre des couleurs
- La pensée de groupe
- INTERcommuniquer (2 K7)
- L'effet pygmalion
- L'histoire de SID
- A la découverte du futur : les paradigmes

La qualité

- Qui a sauvé l'entreprise ?
- TQM
- La courtoisie au téléphone...
- Halte au ping-pong téléphonique

Assurer un service excellent

- Vous vous souvenez de moi !
- Les clients mécontents
- Service et fatigue
- Les cinq phrases interdites

Pour toutes informations concernant le concept de la "Vidéothèque d'entreprise", contacter

FORMAVISION au :

☎ 01 47 08 12 12

www.formavision.com