

Capsule 3

L'art du questionnement et de l'écoute

Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 3, visant le développement de pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser la persévérance et la réussite des élèves. Pour un apprentissage signifiant, le visionnement de la capsule, accompagnée des notes pédagogiques, constitue un atout.



Des pratiques inspirantes en gestion des ressources humaines qui favorisent la persévérance et la réussite des élèves

La gestion des ressources humaines (GRH) dans l'établissement est un incontournable lorsqu'on vise la persévérance et la réussite des élèves.

Dans le cycle d'une saine gestion, un des ancrages importants est sans contredit celui qui concerne l'art du questionnement et de l'écoute. C'est à ce moment que la direction d'établissement, qui veut agir de façon stratégique, s'assure de sa compréhension d'une situation avant de porter un jugement et, s'il y a lieu, d'intervenir.

Cette troisième capsule aborde l'art de poser des questions et traite de certains types de questions, dont celles désignées comme des questions puissantes, de certains pièges à éviter et des caractéristiques d'une bonne écoute. Elle suggère également une démarche susceptible de favoriser le succès d'une communication entre un gestionnaire et un employé.

Serge Bégin mène ici une entrevue avec Michel Desjardins, coach et animateur de groupes de codéveloppement professionnel et chargé de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke, afin de mettre en lumière des éléments clés liés aux questions à poser et à l'écoute.

Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Introduction
Page 3	Première partie : L'utilité du questionnement
Page 5	Deuxième partie : L'utilité de l'écoute
Page 7	Troisième partie : Rendre une communication efficace à la prise de décision
Page 11	Annexe 1 Activités d'exploitation pédagogique



«Il est démontré qu'une écoute de qualité va contribuer à rehausser l'estime de soi, à créer un climat de confiance et à susciter l'engagement.»

Michel Desjardins

L'art du questionnement et de l'écoute

Introduction

Nous avons vu, dans le cycle d'une saine gestion, plusieurs pratiques que le gestionnaire doit s'approprier pour mener à bien sa responsabilité première, soit la réussite des élèves qui lui sont confiés.

Il s'agit, en résumé, de formuler une attente claire, d'observer la prestation de travail et, à la fin du cycle, de fournir une rétroaction positive ou critique.

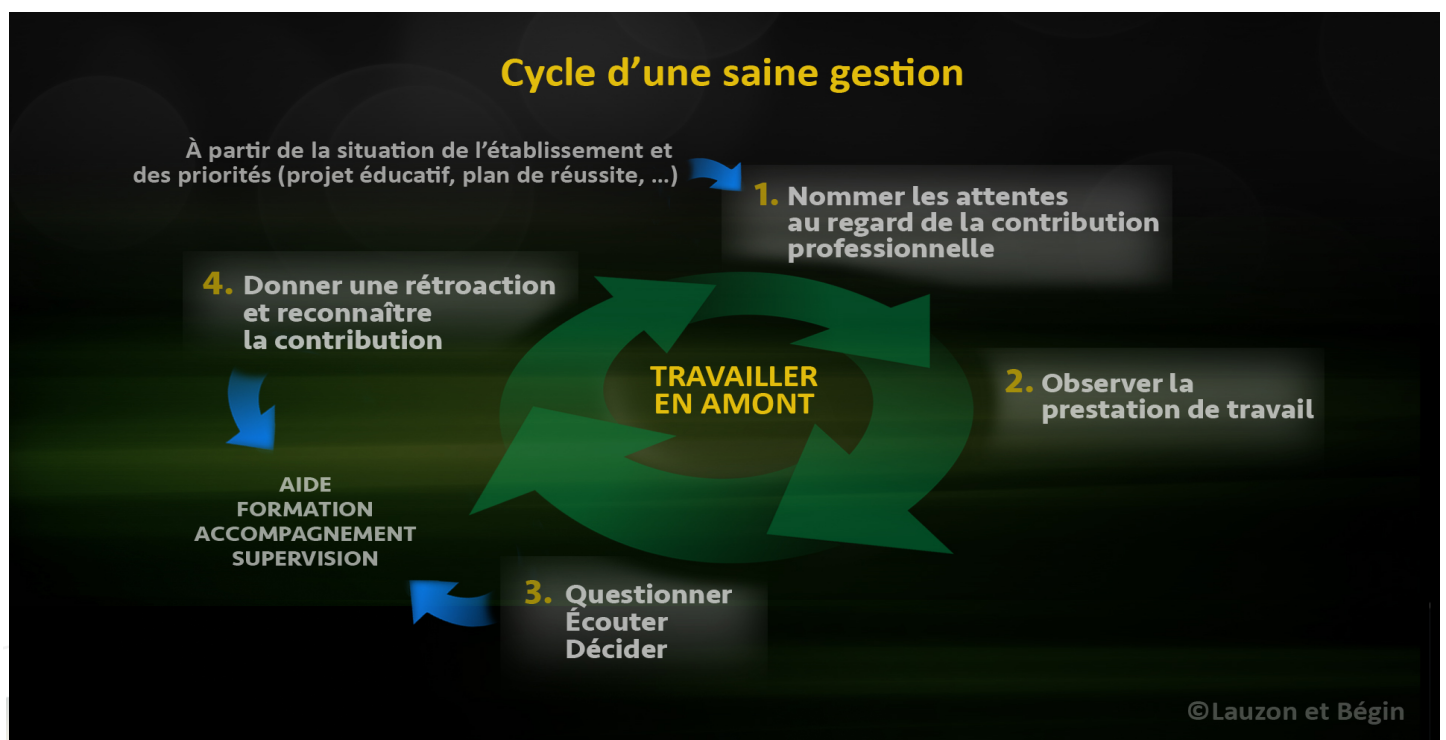
Une étape importante se situe entre l'observation et la rétroaction : elle porte sur l'art de poser des questions et d'écouter. Le gestionnaire stratégique s'assure de comprendre ce qu'il a observé avant de prendre une décision et, pour cela, il doit auparavant demander à l'employé de donner son point de vue.

Dans l'établissement scolaire, la communication est toujours présente et prend une importance réelle pour le gestionnaire. On

dit que les directions passent plus de 80 % de leur temps à interagir ou à communiquer. Lors de ces échanges, les directions agissent, réagissent et prennent chaque semaine des centaines de décisions qui ont une influence sur l'atteinte de leurs objectifs et de ceux de leur établissement. Cela mérite de s'attarder à la qualité et à la pertinence des questions posées et de l'écoute pour y découvrir les pièges, les techniques les plus éprouvées, les attitudes et les conditions optimales à mettre en place. Y a-t-il de bonnes questions? Des pièges à éviter? Qu'en est-il de l'écoute? Enfin, y a-t-il une démarche qui pourrait favoriser le succès de cette communication « question-écoute » du gestionnaire?

Voilà les aspects que nous aborderons.

Texte produit par Serge Bégin, chargé de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke



Première partie : L'utilité du questionnement

Poser des questions avant d'agir ou de prendre des décisions constitue un moyen efficace d'orienter l'écoute et la discussion en fonction des intentions de la direction.

Comment poser des questions efficacement

Le fait de poser des questions est souvent plus efficace que l'affirmation ou la décision immédiate, pourvu que cela permette d'obtenir de l'information pertinente pour agir ou décider. Même si on peut convenir de l'importance d'obtenir de l'information par des questions, ça ne donne pas toujours les résultats recherchés. À titre d'exemple, mon interlocuteur peut faire preuve d'imprécision ou de retenue, se lancer dans des digressions ou encore adopter une attitude défensive, s'il se sent accusé. À l'autre extrême, je peux moi-même être mal à l'aise de poser des questions à l'autre. Je peux craindre d'être trop intrusif, de blesser, d'entendre certaines réponses que je ne veux pas entendre, de perdre le contrôle de la conversation ou encore de m'emporter.

Les questions fermées

Les questions fermées nécessitent une réponse brève et factuelle. On y répond par oui, par non ou par une information précise. Elles sont utiles pour décrire une situation ou pour sceller un engagement. Elles ont le mérite d'être rapides et efficaces lors de situations simples (Cormier, 1995).

Ces questions fermées sont cependant inefficaces pour comprendre le point de vue de l'autre; elles favorisent la réactivité de l'interlocuteur plutôt qu'une coresponsabilité à l'égard de l'objet de la discussion.

Questions fermées

Permettent de valider, vérifier, confirmer et fournissent des réponses simples et directes

Avec qui as-tu réalisé ce travail?

Depuis quand cette situation a-t-elle commencé?

À quel endroit as-tu exercé ta surveillance aujourd'hui?

À quel moment me remettras-tu ta planification?

Les questions ouvertes

Très utiles pour solliciter des explications, des suggestions et des opinions, les questions ouvertes permettent de comprendre le point de vue de l'interlocuteur, son cadre de référence et ses représentations (Cormier, 1995).

Questions ouvertes

Permettent de clarifier, d'explorer et de comprendre le point de vue de l'autre

Quelle était ton intention dans cette situation?

Comment interprètes-tu ce qui arrive?

Explique-moi ce que tu as fait?

Comment comptes-tu t'y prendre pour résoudre ce problème?

Ces questions ouvertes contribuent à la compréhension des faits et des émotions vécues. Votre empathie dénotera de plus une ouverture d'esprit et de cœur. Les questions ouvertes permettent d'élargir considérablement la compréhension à la fois d'une situation et de la perspective des interlocuteurs impliqués.

En bout de piste, vos actions et décisions seront plus éclairées et risquent de susciter un plus grand engagement.

«Les questions ouvertes ont pour effet de témoigner de votre considération pour l'autre et elles contribuent grandement à solidifier la collaboration que vous souhaitez établir.» Michel Desjardins

Les questions puissantes

Le troisième type d'intervention vise à aider la personne à trouver ses propres solutions. La direction d'établissement pose des questions ouvertes, mais également des questions plus puissantes qui vont permettre à l'employé de réfléchir et de trouver ses propres solutions.

Prenons l'exemple d'un enseignant qui a de la difficulté à maintenir la discipline dans sa

classe. La direction peut lui poser les questions suivantes :

- Quelles sont tes croyances par rapport à la discipline?
- Quelles sont celles qui peuvent t'empêcher d'être efficace?
- Parle-moi d'un enseignant qui assure efficacement la discipline dans sa classe?
- Qu'est-ce qui peut t'inspirer?

Types de questions à éviter

Certains types de questions sont à éviter, car ils sous-entendent un jugement ou donnent une idée de la réponse attendue, ce qui provoque des réactions émotives ou de la fermeture de la part de l'interlocuteur.

Questions à éviter	Exemples	Questions à privilégier
Questions qui mettent l'autre sur la défensive	Pourquoi n'as-tu toujours pas fini de corriger ces copies d'examen?	Comment t'y prendras-tu pour finir la correction de ces copies d'examen à temps?
Questions orientées et qui indiquent une réponse préconçue	Fais-tu cela parce que le parent te l'a demandé? Trouves-tu ça normal que les enseignants ne règlent pas eux-mêmes les altercations entre les élèves?	Explique-moi ce qui t'amène à agir ainsi? Quel serait le meilleur moyen de régler les altercations entre les élèves?
Questions qui forcent la personne à choisir	Êtes-vous pour ou contre le règlement concernant le déplacement des élèves en silence dans le corridor?	Que pensez-vous du règlement sur le déplacement des élèves en silence dans le corridor?
Questions multiples sans moment de silence	Que vas-tu faire aujourd'hui? As-tu pensé à produire ton rapport? Pourquoi ne l'as-tu pas terminé? Qu'est-ce qui t'en empêche?	Que vas-tu faire aujourd'hui?

Deuxième partie : L'utilité de l'écoute

Il est certes important de poser des questions de la bonne façon, mais qu'en est-il de l'écoute? Existe-t-il une approche gagnante?

Pourquoi est-ce si important d'écouter pour un leader dans son rôle de direction?

Que ce soit en situation de réactivité ou de proactivité, il est fascinant de constater que le seul fait d'écouter vraiment l'autre – son point de vue, ses intentions, ses résistances ou ses préoccupations – communique un ou plusieurs messages, tels que :

- « Tu es important et tu mérites ma considération. »
- « Nous pouvons collaborer vers le même objectif et tu as des idées sur la manière d'y arriver. »

Il est démontré qu'une écoute de qualité va contribuer à rehausser l'estime de soi, à créer un climat de confiance et à susciter l'engagement.

Importance d'écouter dans deux types de situation :

1. En situation de réactivité

La direction est constamment sollicitée et elle se doit de répondre, d'agir ou de réagir plus ou moins rapidement selon les situations. Dans plusieurs cas, les décisions sont prises rapidement mais dans d'autres, il est nécessaire de bien comprendre la demande ou la question ou les véritables besoins derrière la demande.

2. En situation de proactivité

La direction peut vouloir influencer, mobiliser ou encore réorienter des actions, des comportements, voire des attitudes.

Nous avons chacun une façon toute personnelle d'écouter. Notre écoute va varier d'une situation à l'autre et tenir compte de notre connaissance de l'autre, de nos intentions et de celles de l'autre (présumées ou annoncées) et de ce que nous vivons dans le moment présent. Il est clair que nous souhaitons être capables de dépasser l'écoute de type téléchargement pour être le plus souvent possible dans une écoute profonde, qui correspond à l'écoute factuelle et empathique (Scharmer 2009).

Les divers niveaux d'écoute

Otto Scharmer (2009) distingue quatre niveaux d'écoute :

- Le téléchargement : j'écoute ce qui cadre avec mes propres modèles mentaux, mes croyances et mes opinions, et je ne perçois que ce qui correspond à mes propres idées.
- L'écoute factuelle : je suis centré sur l'objet, sur les faits et sur les données. Je tais mon monde intérieur et je suspends mon jugement pour écouter ce qui est exprimé devant moi. Je concentre mon attention sur ce qui diffère de ce que je sais déjà. Il s'agit ici d'avoir l'esprit ouvert.
- L'écoute empathique : je m'engage dans un dialogue et je cherche à comprendre la situation du point de vue de l'autre. J'arrive à percevoir ce que ressent l'autre. L'écoute est plus en profondeur. Il s'agit d'avoir le cœur ouvert.
- L'écoute générative : je suis à l'écoute de ce qui émerge de moi, de la situation et du système dans lequel je suis. Je réussis à lâcher prise sur mes intentions, mes croyances et mes attentes pour être conscient de la globalité dans laquelle je suis et de l'écosystème. Il s'agit d'avoir la volonté ouverte pour apprendre ce qui cherche à émerger dans l'équipe ou l'environnement organisationnel.

Comment mieux écouter et éviter les pièges?

Les pièges les plus fréquents consistent à interrompre la personne pendant qu'elle parle, à réfléchir à sa prochaine réponse ou à son argumentation au lieu d'écouter et à privilégier une rencontre impromptue dans un corridor plutôt qu'à prendre le temps nécessaire à un échange de qualité.

Voici huit techniques éprouvées (adaptées de Groupe Conseil CFC, 2010) qui sauront vous aider à mieux écouter et à éviter certains pièges.

Écouter en apaisant son monologue intérieur

Cela veut dire ne pas chercher une réponse ou une réplique à ce que l'autre dit, mais de se concentrer sur l'interlocuteur.

Écouter sans interrompre l'autre

Cela paraît évident, mais il est tellement facile d'interrompre l'autre, surtout lorsqu'on est en position d'autorité ou qu'on devine ce que notre interlocuteur va dire. Cependant, dans le cas où l'interlocuteur est très loquace, il peut être nécessaire de baliser la durée de l'échange.

Prêter attention au message verbal, aux mots utilisés

Au besoin, s'assurer d'avoir la même compréhension d'un mot et chercher à comprendre la représentation que l'interlocuteur s'en fait. Est-ce qu'on donne tous les deux le même sens aux mots réussite scolaire, soutien à l'élève et dépassement, par exemple?

Reformuler

C'est l'art de résumer les propos de l'autre pour vérifier si vous avez bien saisi ce qu'il a dit. Cela permet à l'interlocuteur de se sentir compris. Voici un exemple : « Si je comprends bien, tu as fait deux tentatives infructueuses pour instaurer la nouvelle approche d'enseignement des mathématiques qui était prévue pour cette année. »

Lire le non-verbal

Il s'agit du rythme, des silences, des intonations, des gestes, etc. Le corps parle souvent plus fort que le discours et le non-verbal nous informe sur ce que l'interlocuteur vit au moment présent, ce qui permet d'être dans l'écoute empathique. On cherche alors à entendre et à comprendre la musique qui se dégage de l'autre, son message de fond.

Refléter

C'est décrire dans ses mots comment on comprend ce que vit l'interlocuteur, quelles émotions sont présentes dans l'histoire qu'il raconte ou dans le moment présent où il la raconte. Pour poursuivre avec le même exemple, on pourrait dire : « Quand tu me décris tes efforts, je sens aussi chez toi un certain découragement et une déception de l'aide que tu as reçue jusqu'à maintenant. »

Valoriser les différences

Cela signifie reconnaître la complexité des situations et des personnes et accepter l'ambiguïté.

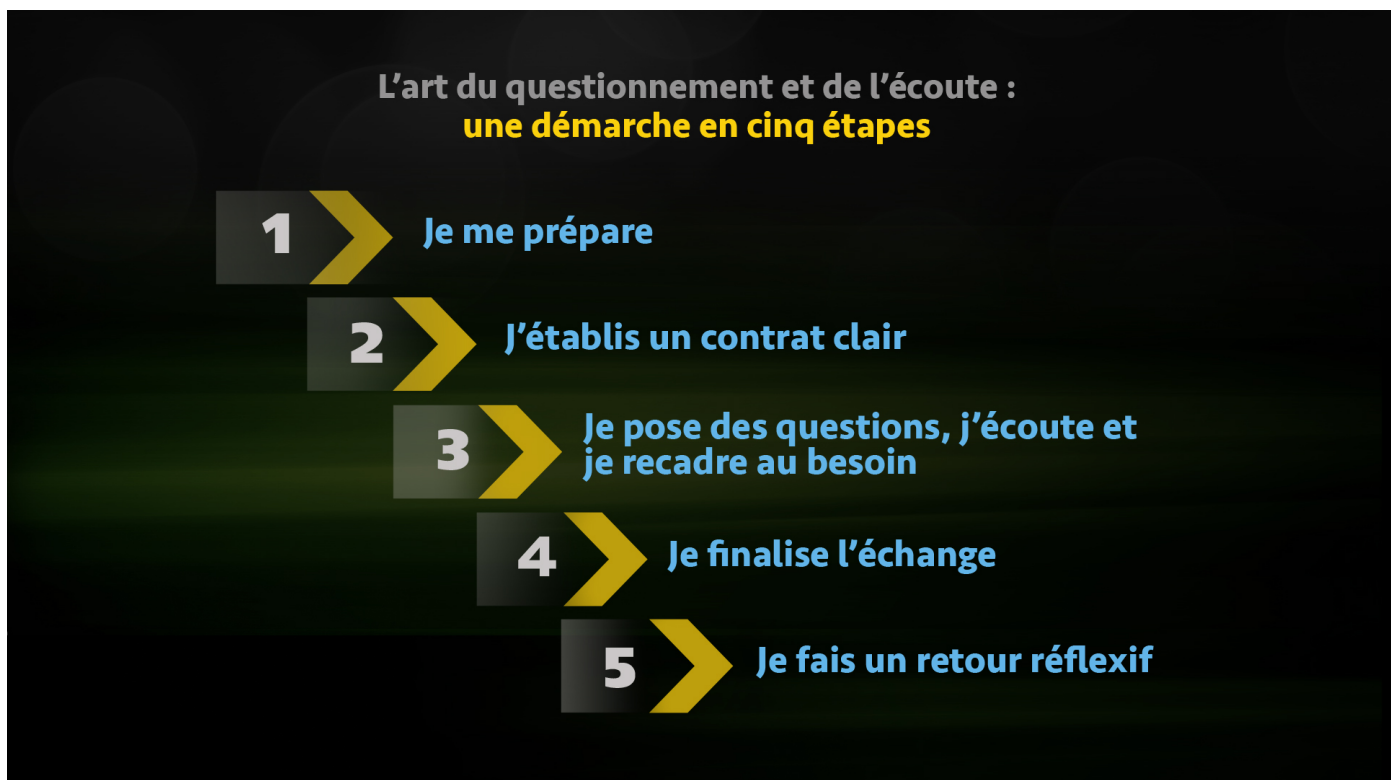
Se donner des conditions optimales

Parmi ces conditions, il y a votre disponibilité et celle de votre interlocuteur, la conscience des enjeux en cause et des intentions et, évidemment, le lieu où se déroule la conversation.

Troisième partie : Rendre une communication efficace à la prise de décision

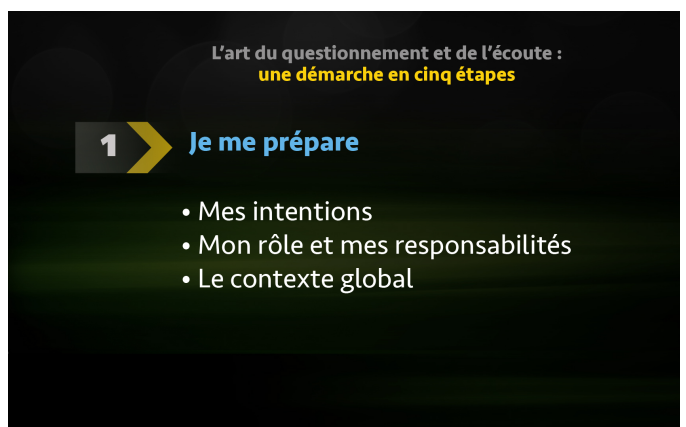
Même en mode écoute et avec une bonne maîtrise des techniques pour poser des questions, le succès d'une communication avec une ou plusieurs personnes peut varier considérablement. Je ne contrôle pas l'autre, à moins d'adopter une position autoritaire, ce qui n'est pas une garantie et ce qui risque même d'affecter la collaboration existante.

Voici une démarche en cinq étapes qui favorise une communication propice à la prise de décision et qu'une direction d'établissement peut adopter.



1. Je me prépare

Cela consiste essentiellement à bien définir ses intentions lors de cette rencontre et à se rappeler son rôle, ses responsabilités et le contexte global dans lequel s'inscrit l'échange (p. ex., le plan annuel, les attentes à l'égard de la personne, le type de relation que j'entretiens avec elle, les faits qui nécessitent cette rencontre).



2. J'établis un contrat clair

L'art du questionnement et de l'écoute :
une démarche en cinq étapes

2 > J'établis un contrat clair

- Établir le contact
- Convenir de l'objectif de la rencontre ou le rappeler
- Préciser les règles qui encadrent l'échange

Pour amorcer efficacement une rencontre, il ne suffit pas de dire: « Je veux te rencontrer pour discuter de tel sujet », car dans un tel cas, on entre dans le vif du sujet sans donner suffisamment de repères pour l'échange. Voici quelques paramètres à établir avec la personne dans les premières minutes (inspiré de St-Arnaud, 2003).

Établir le contact : « Je suis content qu'on prenne le temps de discuter ensemble de ce sujet, même s'il est délicat. Et toi comment y arrives-tu? Comment ça va? »

Convenir de l'objectif de la rencontre ou le rappeler : « Mon intention aujourd'hui, c'est de comprendre la situation et de voir comment je peux te soutenir. As-tu une attente particulière pour la rencontre? »

Nommer les règles qui encadrent l'échange : « Je te propose qu'on se donne x minutes pour traiter de ce sujet. J'aimerais que cela se fasse dans un climat de collaboration pour trouver les solutions les plus appropriées qui tiennent compte à la fois de nos objectifs annuels et de nos ressources et contraintes respectives. »

3. Je pose de questions, j'écoute et je recadre au besoin

Le cœur de la rencontre porte sur le sujet principal à propos duquel les deux personnes vont communiquer. Comme l'indique l'étymologie du verbe communiquer, il s'agit pour les deux personnes de mettre en commun leur compréhension de la situation et leurs intentions. La direction se place en mode écoute en posant des questions ouvertes qui entraînent des actions ou des décisions à prendre ensemble maintenant ou plus tard. Durant l'échange, la direction doit aussi adopter une posture « méta » pour prendre conscience de la progression des échanges ainsi que des blocages et des réactions de son interlocuteur.

L'art du questionnement et de l'écoute :
une démarche en cinq étapes

3 > Je pose des questions, j'écoute et je recadre au besoin

- Poser principalement des questions ouvertes
- Adopter une posture permettant de prendre conscience de la progression des échanges ainsi que des blocages et des réactions de son interlocuteur

Quatre situations types qui demandent un recadrage :

Progression

« Je constate que nous progressons. Je pense très bien comprendre la démarche que tu as entreprise depuis le début de l'année et je veux explorer avec toi les prochaines étapes. »

Je recadre au cours de l'échange

	ACTIONS
PROGRESSION	Encourager
ÉMOTIONS	Refléter, comprendre mais revenir au contenu Décider ensemble de poursuivre ou de reporter à une date ultérieure
ÉVITEMENT	Revenir sur la situation, sur les objectifs et sur les règles qui encadrent l'échange
RÉSISTANCE	Interpeller sur l'attitude, ramener fermement à l'objet de la rencontre

Émotions

Lorsque la personne devient très émotive, se permettre de le lui refléter : « Je te sens affecté (impuissant, peiné ou agressif) lorsqu'on parle de ce sujet. »

Lors d'émotions intenses, vous pouvez intervenir de différentes façons :

- Manifester une écoute profonde en invitant l'autre à partager ce que contient cette émotion et en reconnaissant que cette émotion est légitime dans son contexte personnel. Veiller à ce que cela ne prenne pas toute la place et ramener l'échange sur les faits et l'engagement à trouver des solutions.
- Demander à la personne si elle est prête à poursuivre la discussion.
- Dans la négative, proposer de reporter la rencontre en fixant sur-le-champ une autre date.

Évitement

Si la personne pratique l'évitement en retournant les questions ou en se disant victime et non responsable, la direction peut refléter ce fait et rappeler les règles du jeu convenues pour cet échange.

Résistance

Lorsque l'interlocuteur manifeste une attitude de résistance, la direction peut l'interpeller en lui demandant quelle attitude serait la plus appropriée de sa part et de la part du directeur pour traiter ce sujet.

4. Je finalise l'échange

Il y a avantage à faire un bilan de la rencontre avec l'interlocuteur en demandant à la personne de reformuler sa conclusion et les suites à donner et en lui demandant son appréciation de l'échange.

L'art du questionnement et de l'écoute :
une démarche en cinq étapes

4 Je finalise l'échange

- Faire un bilan de la rencontre
- Faire reformuler la conclusion de l'échange
- Valider les suites à donner (décisions)
- Demander son appréciation de l'échange

5. Je fais un retour réflexif

La démarche ne saurait être complète sans faire soi-même son propre bilan en utilisant quelques indicateurs de résultat.

Après la rencontre

L'art du questionnement et de l'écoute :
une démarche en cinq étapes

5 Je fais un retour réflexif

- Faire son propre bilan de la rencontre à l'aide de quelques **indicateurs**
 - Quelle était la qualité de mon écoute et de mon questionnement ?
 - Quel était le niveau de collaboration lors de notre échange?
 - Comment je qualifie les résultats de la rencontre?
 - En quoi la démarche m'a-t-elle aidé à prendre une décision plus éclairée?

Texte produit par Michel Desjardins, M. Ps., M. Ed., PCC, coach et animateur de groupes de codéveloppement professionnel.

Références

Cormier, S. (1995). *La communication et la gestion*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Groupe Conseil CFC (2010). *Communication dans l'équipe de travail* (cahier de formation destiné au participant).

St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e édition). Collection Paramètres, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco : Berrett-Koehler.

ANNEXE 1

Activités d'exploitation pédagogique

Les exercices suivants visent à vous permettre d'évaluer votre degré d'appropriation des savoirs communiqués à la capsule 3. Cette capsule porte sur l'art du questionnement et de l'écoute.

Matériel :
Notes pédagogiques de la capsule 3
Capsule vidéo no 3
Autre : faire les exercices en équipe

Nous vous proposons ici trois exercices :

Le premier exercice vous permet de revoir certains savoirs.

Exercice 1 – Savoir

Cet exercice vous invite à répondre à une série de questions qui vous permettent d'évaluer votre degré de maîtrise de certains savoirs reliés au type de questions.

Le second exercice vous permet d'appliquer ces savoirs dans le cadre d'une mise en situation.

Exercice 2 – Savoir appliquer

Cet exercice vous invite à appliquer certains des savoirs relatifs à l'écoute et au questionnement puissant.

Enfin, le troisième exercice vous permet de transférer ces savoirs dans votre pratique professionnelle.

Exercice 3 – Transfert dans sa pratique professionnelle

Nous vous invitons à suivre la démarche suggérée (cinq étapes) à la capsule 3 lors d'une rencontre avec un employé.

Exercice 1 – Savoir

Répondre à une série de questions qui vous permettent d'évaluer votre degré de maîtrise de certains savoirs.

Questions fermées	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____

Questions ouvertes	
Avantages	
<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____

Dans le cadre de la gestion de votre personnel, quels sont les types de questions à éviter? Pour quelles raisons?	
Types de questions	Raisons
<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____

Quels sont les pièges les plus fréquents relativement à l'écoute?	
<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____



Exercice 1 – Savoir Reconnaître

Répondre à une série de questions qui vous permettent d'évaluer votre degré de maîtrise de certains savoirs.

Questions	Fermée	Ouverte
1. Te sens-tu à l'aise de communiquer avec M. Tremblay, le père d'un de tes élèves?		
2. Peux-tu m'expliquer pourquoi tu as élevé la voix lors de ton échange avec ce parent?		
3. Quelles solutions envisages-tu pour améliorer tes relations avec cet élève?		
4. À quelle heure es-tu parti de l'école hier soir?		
5. As-tu de bonnes relations avec ce collègue?		
6. Peux-tu me raconter comment ta rencontre avec ce parent s'est déroulée?		
7. Considères-tu que cet élève a fait des progrès?		
8. Comment pourrais-tu ajuster tes pratiques pédagogiques afin de favoriser la réussite de cet élève?		

Savoir Rédiger

Pouvez-vous donner des exemples de questions fermées relatives à la gestion du personnel sous votre responsabilité?

- _____
- _____

Pouvez-vous donner des exemples de questions ouvertes relatives à la gestion du personnel sous votre responsabilité?

- _____
- _____

Exercice 2 – Savoir appliquer : écouter et pratiquer le questionnement puissant

Cet exercice, adapté par Michel Desjardins¹, vous invite à appliquer certains savoirs relatifs à l'écoute et au questionnement puissant.

Première étape – Savoir écouter

Voici les consignes pour réaliser la première étape de cet exercice :

- ✓ Pour débiter, former des tandems.
- ✓ Puis, à tour de rôle, l'un des membres du tandem va agir comme émetteur et l'autre comme récepteur. Plus concrètement :
 - L'émetteur est invité à répondre à la question suivante : « **Comment est-ce que je me protège au travail?** » (durée de 7 minutes)
 - Le récepteur est invité pour sa part à s'ouvrir et à recevoir les propos de l'émetteur sans donner de signes d'écoute, en étant simplement dans l'écoute profonde.
- ✓ Enfin, le retour : nous vous invitons maintenant à partager vos observations et réactions (pensées, émotions, sensations).

Deuxième étape – Pratiquer le questionnement puissant

Voici les étapes pour réaliser cette deuxième étape de l'exercice :

- ✓ D'abord, chaque membre du tandem formule trois questions qu'il désire poser à son partenaire, et ce, à partir de ce que ce dernier lui a communiqué précédemment.

- _____
- _____
- _____

- ✓ Ensuite, à tour de rôle, chacun soumet ses trois questions puis demande à son partenaire laquelle l'a davantage fait réfléchir. À noter : les membres du tandem n'ont pas à répondre à ces questions.
- ✓ Enfin, les membres du tandem procèdent à un retour. Ainsi, chacun partage ses observations et ses réactions. Les membres sont aussi invités à s'interroger sur ce qui caractérise ces questions qualifiées de puissantes et leur utilité dans l'exercice de leurs fonctions.

¹ Adapté par Michel Desjardins à partir d'un exercice de James Flaherty.

Exercice 3 – Transférer ces apprentissages dans sa pratique professionnelle

Nous vous invitons à suivre la démarche suggérée (cinq étapes) à la capsule 3 lors d'une rencontre avec un employé. Pour cela, nous vous suggérons de vous référer à la troisième partie des notes pédagogiques de la capsule 3, intitulée « Rendre une communication efficace à la prise de décision ».

L'art du questionnement et de l'écoute Une démarche en cinq étapes	
1. Je me prépare	
2. J'établis un contrat clair	
3. Je pose des questions, j'écoute et je recadre au besoin	
4. Je finalise l'échange	
5. Je fais un retour réflexif	

À la suite de cette expérimentation, il est pertinent de se poser les questions suivantes : qu'est-ce que

j'ai trouvé le plus facile?	j'ai trouvé le plus difficile?
<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> _____ _____

Selon vous, pour cette démarche,

les avantages	les limites
<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> _____ _____

Exercice 1 – Savoir **Réponses possibles**

Répondre à une série de questions qui vous permettent d'évaluer votre degré de maîtrise de certains savoirs.

Questions fermées

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> Elles sont utiles pour décrire une situation ou sceller un engagement. Elles ont le mérite d'être rapides et efficaces lors de situations simples. Elles permettent de vérifier ou de confirmer une hypothèse et elles fournissent des réponses simples et directes. Elles permettent un dialogue franc et direct, sans détour. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles ne permettent pas de comprendre le point de vue de l'autre. Elles favorisent la réactivité de l'interlocuteur plutôt qu'une coresponsabilité à l'égard de l'objet de la discussion.

Questions ouvertes

Avantages

<ul style="list-style-type: none"> Elles contribuent à une compréhension des faits et des émotions vécues. Elles permettent d'explorer le point de vue de l'autre et de le comprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles permettent d'élargir considérablement sa compréhension à la fois d'une situation donnée et de la perspective des interlocuteurs impliqués.
--	--

Dans le cadre de la gestion de votre personnel, quels sont les types de questions à éviter? Pour quelles raisons?

Types de questions

Raisons

<ul style="list-style-type: none"> Les questions qui mettent l'autre sur la défensive. Les questions orientées et qui suggèrent une réponse préconçue. Les questions qui forcent la personne à choisir. Les questions multiples sans moment de silence. 	<p>De telles questions sont à éviter, car elles peuvent sous-entendre un jugement ou donner une idée de la réponse attendue, ce qui peut provoquer des réactions émotives ou un comportement de fermeture chez l'interlocuteur.</p>
---	---

Quels sont les pièges les plus fréquents relativement à l'écoute?

<ul style="list-style-type: none"> Interrompre la personne pendant qu'elle parle. Réfléchir à sa réponse ou à son argumentation au lieu d'écouter. 	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier une rencontre impromptue dans un corridor plutôt que prendre le temps nécessaire à un échange de qualité.
--	---

Exercice 1 – Savoir Reconnaître Réponses

Répondre à une série de questions qui vous permettent d'évaluer votre degré de maîtrise de certains savoirs.

Questions	Fermée	Ouverte
1. Te sens-tu à l'aise de communiquer avec M. Tremblay, le père d'un de tes élèves?	✓	
2. Peux-tu m'expliquer pourquoi tu as élevé la voix lors de ton échange avec ce parent?		✓
3. Quelles solutions envisages-tu pour améliorer tes relations avec cet élève?		✓
4. À quelle heure es-tu parti de l'école hier soir?	✓	
5. As-tu de bonnes relations avec ce collègue?	✓	
6. Peux-tu me raconter comment ta rencontre avec ce parent s'est déroulée?		✓
7. Considères-tu que cet élève a fait des progrès?	✓	
8. Comment pourrais-tu ajuster tes pratiques pédagogiques afin de favoriser la réussite de cet élève?		✓