

Techniques de questionnement et exemples de questions



Les techniques de questionnement et les exemples de questions ci-après vous donneront les moyens d'obtenir le meilleur niveau d'information pour sélectionner avec justesse vos candidats

A cette étape, vous avez déjà [diffusé votre annonce](#) et identifié les meilleurs candidats que vous souhaiteriez interviewer

Il existe de très nombreuses techniques de questionnement, et questions à poser aux candidats. Si vous devez recruter un nouveau collaborateur, l'important n'est pas d'apprendre celles-ci par cœur, mais plutôt de connaître les techniques permettant d'explorer les domaines souhaités, ainsi qu'être capable de les adapter en fonction de l'interlocuteur et du poste à pourvoir.

Savoir ce que l'on cherche

Le CV du candidat recense les premières informations dont vous pourriez avoir besoin et à partir desquelles vous pourrez, tel un enquêteur, bâtir votre stratégie de questionnement. La position de recruteur permet d'orienter l'entretien et le jeu de questions qui en découle.

Il vous appartient de lister vos questions notamment sur la base :

- Des points qui vous ont interpellés et que vous avez relevés lors de la présélection téléphonique
- Du contenu du CV (formation, expériences précédentes...)
- Des motivations exprimées par le candidat

Adapter ses questions pour mieux obtenir les réponses souhaitées

Il existe diverses formes de questions décrites ci-après et dont vous trouverez des [exemples](#) en annexe.

Les questions fermées

Ce type de questions permet à l'interlocuteur de donner une réponse brève.

Les questions ouvertes

Ces questions, au contraire des questions fermées, invitent à formuler une réponse plus élaborée.

Les questions neutres

Comme leur nom l'indique elles ne prennent pas parti, et permettent souvent d'obtenir des informations plus objectives.

Les questions alternatives

Présentant des choix de réponse restreints, ces questions visent à obtenir un choix préférentiel de l'interlocuteur.

Les questions à choix multiples

Ce type de questions détaille un peu plus les réponses possibles que les questions alternatives, et permet à l'interlocuteur d'être plus précis dans sa réponse.

Les questions directes

Ces questions formulées très précisément visent à obtenir une réponse tout aussi précise.

Les questions indirectes

N'abordant pas directement l'objet de la question, ce type de questions permet à celui qui les pose d'en déduire d'autres informations que la réponse demandée.

Les questions projectives

Des questions qui amènent l'interlocuteur dans un imaginaire, souvent futur, en vue de déterminer ses sources de motivation profondes.

Les questions orientées

La réponse à ces questions se trouve dans la question elle-même et, au lieu d'enrichir l'échange, entraîne souvent des conclusions biaisées. Elles sont à éviter le plus possible.

Chaque type de question induit donc un contenu et une qualité de réponse différents. Ainsi, certaines questions :

- Permettent aux candidats de répondre facilement (questions fermées, neutres, alternatives et à choix multiples).
- Nécessitent un investissement plus grand de la part de votre interlocuteur (questions ouvertes, indirectes ou les questions projectives)
- Risquent d'entraver la dynamique d'entretien et de rendre difficile l'obtention des informations attendues (questions orientées, questions interrrogatives). Il s'agira donc de les éviter.

Parallèlement aux questions posées, il est bon de procéder à des reformulations afin de s'assurer de la bonne compréhension de ce qui a été dit ou, tout simplement, afin d'obtenir un peu plus d'informations.

Vérifier la cohérence des propos du candidat

Le temps de l'entretien ne permet pas d'aborder tous les aspects de la candidature en profondeur. Il est donc nécessaire de sélectionner les aspects qui vous semblent impératifs pour le poste concerné. Vous pourrez ensuite les explorer plus en détail.

Exemple avec l'expérience actuelle du candidat :

« *Parlez-moi de votre emploi actuel* » (question ouverte)

Laissez parler le candidat sans l'interrompre et encouragez le en lui montrant que vous l'écoutez. Puis, à l'aide des informations présentées, posez les questions qui vous intéressent. Par exemple :

« *Vous venez de me dire que vos relations avec votre supérieur sont très bonnes ; à votre avis pourquoi ?* » (question ouverte)

« *Vous avez dit avoir participé à l'augmentation du chiffre d'affaires de votre département ; pouvez-vous me dire de quel pourcentage ?* » (question fermée + vérification de fait)

Assurer les transitions

Il peut être délicat d'interrompre un candidat, mais le temps de l'entretien est également limité. Afin d'obtenir les réponses souhaitées, il sera important de maintenir un environnement convivial, propice à l'échange, et d'éviter les transitions abruptes qui risquent de mettre le candidat sur la défensive. Cependant il sera parfois nécessaire de « recadrer » l'interlocuteur en cas de digression ou de temps de réponse excessif.

Une transition en douceur peut passer par plusieurs techniques, comme par exemple demander au candidat de s'autoévaluer sur l'aspect discuté :

Exemple : « *A votre avis, laquelle de vos aptitudes ou qualités a le plus contribué à votre réussite dans ce secteur ?* »

« *Et, en général, quelle est votre qualité majeure, votre point fort ?* »

Puis, après avoir laissé le candidat chercher et répondre, passez à l'étude de l'aspect suivant à l'aide d'une phrase telle que : « *Nous avons parlé de... J'aimerais que nous parlions maintenant de...* »

A la fin de l'entretien, n'oubliez pas de terminer le recueil d'informations par une question du type : « *Y a-t-il quelque chose que vous voudriez ajouter ?* »

Bien que cette étape puisse faire l'objet d'une vérification ultérieure, en prenant par exemple contact avec ses anciens employeurs, certains éléments doivent vous inciter à vérifier les propos du candidat.

Cela peut se faire de deux manières principales :

- Les signaux non verbaux (exemple : le candidat se dit empathique et énergique alors qu'il ne vous retourne pas vos sourires et qu'il a une poignée de main molle)

Si vous identifiez des gestes ou attitudes en décalage avec les propos, vous pouvez tout à fait le noter et revenir plus tard dessus.

Attention il faut aussi tenir compte du fait que l'entretien n'est pas un exercice habituel pour beaucoup de candidats qui sont en situation de stress et donc de comportement non habituel.

- Les propos contradictoires

N'hésitez pas à faire clarifier par le candidat ses propos lorsque vous vous apercevez d'une contradiction.

Annexe : les questions

A. Les questions pouvant être utilisées sans restriction

Les questions fermées

Exemple : « *Cela vous convient-il ?* » « *Combien êtes-vous ?* »

Avantage : permet d'obtenir une réponse courte (approbation/désapprobation, oui/non)

Inconvénient : ne permet pas au candidat de s'exprimer, peut rompre la communication

Les questions ouvertes

Exemple : « *A votre avis, qu'est ce qui fait un bon commercial ?* » « *Qu'en pensez-vous ?* »

Avantage : permet de s'exprimer, met à l'aise l'interlocuteur

Inconvénient : face à un candidat bavard, peut mener à un monologue difficile à arrêter

Les questions neutres

Exemple : « *Quelles étaient vos responsabilités durant cette expérience ?* »

Avantage : sans prise de position, permet d'obtenir des informations objectives et fiables

Inconvénient : nécessite de choisir prudemment la forme de la question et les mots

Les questions alternatives

Exemple : « *Préférez-vous les tâches administratives ou être en réunion ?* »

Avantage : permet de connaître la tendance principale du candidat face à un choix restreint

Inconvénient : nécessite de poser d'autres questions pour cerner plus précisément le candidat

Les questions à choix multiples

Exemple : « *D'après vous, quelles sont les causes probables de ces difficultés : un manque de personnel, un manque d'accompagnement ou une mauvaise organisation ?* »

Avantage : favorise l'expression du candidat, permet de tester une ou plusieurs hypothèses.

Inconvénient : fixe la réflexion sur des propositions déterminées à l'avance

B. Les types de questions nécessitant une certaine pratique

Les questions directes

Exemple : « *Combien de temps consacrez-vous par semaine à l'apprentissage de l'anglais ?* »

Avantage : permet d'obtenir de façon explicite l'information désirée

Inconvénient : peut être perçu comme agressif, et fermer l'interlocuteur

Les questions indirectes (biaisées)

Exemple : « *Que pensez-vous des loisirs ?* » « *Conseilleriez-vous à un jeune de rentrer en entreprise ?* »

Avantage : permet d'obtenir des réponses sans que le candidat ait l'impression de s'engager personnellement, notamment dans le cadre de situations affectives ou conflictuelles

Inconvénient : la nature des questions posées étant inhabituelle, cela peut modifier l'échange

Les questions projectives

Exemple : « *Vous avez une année de congé sabbatique, que faites-vous ?* »

Avantage : permet de projeter un monde fictif, pour mieux recenser les désirs/motivations

Inconvénient : posées au mauvais moment, elles peuvent fermer l'interlocuteur

C. Le type de questions à éviter

Les questions orientées

Exemple : « *Vous n'avez jamais eu envie de démissionner plus tôt ?* » « *C'était dur, alors ?* »

Avantage : aucun

Inconvénient : suggestives par essence, elles contiennent souvent la réponse et n'apportent rien de plus

Les questions illégales

Exemple : « *Prévoyez-vous d'avoir d'autres enfants ?* »

Quelques questions types ouvertes, neutres et indirectes pouvant être posées :

- Parlez-moi de vous
- Pour vous, quel est le poste idéal ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre dernier poste (le cas échéant) ?
- Pourquoi n'avez-vous pas travaillé pendant xx mois/années (le cas échéant) ?
- Qu'est-ce que votre précédent supérieur me dirait sur vous ?
- Que pensez-vous de la dernière entreprise pour laquelle vous avez travaillé ?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs sur vos postes précédents ?
- Comment avez-vous pris connaissance de cette offre d'emploi ?
- Que savez-vous sur le travail que nous faisons ici ?
- Savez-vous qui sont nos concurrents ?
- Selon vous, quels sont vos points forts et vos points d'amélioration vis-à-vis du poste proposé ?
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher ?
- Pourquoi pensez-vous que vous réussiriez sur ce poste ?
- Qu'aimeriez-vous réussir les 30, 60, 90 premiers jours de votre prise de fonction ?
- Si vous deviez embaucher quelqu'un sur ce poste, que rechercheriez-vous ?
- Combien de temps prévoyez-vous de travailler pour nous si vous êtes embauché ?
- Pensez-vous être surqualifié pour ce poste (le cas échéant) ?
- Comment pensez-vous compenser votre manque d'expérience sur ce poste (le cas échéant) ?
- Qu'attendez-vous de ce poste / de cette entreprise ?
- Qu'attendez-vous de votre supérieur ?
- Quelle est votre plus belle réussite professionnelle ?
- Qu'est-ce que vos collègues disent de vous ?
- Quel est votre style managérial (le cas échéant) ?
- Comment gérez-vous la critique ?
- Avez-vous l'esprit d'équipe ?
- Quelle est votre vision du travail ?
- De quelle réalisation êtes-vous le plus fier ?
- Qui admirez-vous ?
- Quelle place prendriez-vous dans une équipe travaillant sur un projet ?
- Qu'est-ce qui peut vous ennuyer chez vos collègues ?
- Qu'est-ce qui vous incite à donner le meilleur de vous-même au travail ?
- Qu'est-ce que vous attendez de votre supérieur ?
- Comment vous voyez-vous dans 5 ans ?
- Qu'est-ce qui vous amuse le plus et le moins dans votre travail ?
- Avez-vous des questions pour moi ?
- Quelles questions auriez-vous aimé que je vous pose ?

☐ Annexe : les reformulations entraînant des relances

Les reformulations/relances permettent au candidat de savoir si son message a été reçu et comment il a été compris, tandis que le recruteur vérifie si sa perception du message est conforme à l'intention du candidat. Outre cette vérification réciproque, elle permet également au candidat d'approfondir ce qu'il pense. On distingue ainsi des relances actives et passives :

A. Les relances passives

La reformulation brève, ou en écho

La première incite en un ou deux mots le candidat à en dire davantage :

« *Je comprends* » ; « *Ah* » ; « *Oui* » ; « *Et alors* » ...

La seconde reprend les derniers mots de la phrase, et contraint plus ou moins le candidat à poursuivre :

Candidat : « *C'est pour des raisons de relationnel* » - Recruteur : « *De relationnel...* »

Les signaux non verbaux

Divers signaux peuvent renforcer les paroles, tels que des gestes, mimiques, hochements de tête, haussements d'épaules, regard... Et permettent d'approfondir ou de relancer un point précis.

Le silence

S'il n'est pas perçu comme gênant, il incite le candidat à poursuivre en apportant parfois une réflexion et un apport d'informations supplémentaires.

B. Les relances actives

Plus complexes à utiliser, elles consistent à synthétiser les informations présentées par le candidat pour mieux demander une confirmation du message perçu à celui-ci. Par exemple :

La reformulation-résumé

Elle consiste à résumer ce qui a été exposé par le candidat :

« *Vous souhaitez donc* » « *Vous voulez dire par là* » « *Ainsi vous pensez* » « *Pour ainsi dire* »

La reformulation-recentrage

Elle vise à clarifier le sens du message en mettant l'accent sur ce qui est important :

« *Pour vous, l'essentiel* » « *Finalement, vous voudriez* » « *Bref, c'est surtout* »

La reformulation-transformation

Elle fait apparaître le message du candidat sous un autre jour, mais sans pour autant l'interpréter :

« *Autrement dit* » « *En d'autres termes* » « *Cela revient alors* »

Dans tous les cas, il est bien sûr indispensable :

- Soit d'attendre que votre candidat ratifie, corrige ou infirme la reformulation que vous avez faite de sa pensée
- Soit d'assortir votre reformulation d'une ouverture vers l'autre, lui demandant son accord sur les termes de votre reformulation