

SAVOIR SE POSER DES QUESTIONS !

L'école ne nous a pas appris à poser des questions mais à y répondre, ce qui devient une réelle difficulté à l'âge adulte. C'est par exemple le problème rencontré par l'animateur de réunion lorsqu'il demande "Avez-vous des questions ?". Les gens prennent alors souvent la parole pour formuler une opinion et non une interrogation. Or, d'après Talleyrand, une négociation avance davantage avec une bonne question plutôt qu'avec un bon argument. Interroger, c'est aussi faire progresser l'autre, le faire réfléchir, le révéler.

BUT DES QUESTIONS

- *Faire démarrer une interaction*
- *Obtenir la participation de chacun ;*
- *Stimuler l'intérêt ;*
- *Attirer l'attention sur un point, une idée, un fait, un problème ;*
- *Recentrer sur un sujet ;*
- *Rassembler les éléments d'information ;*
- *Déterminer les raisons de certaines opinions ;*
- *Arriver à une conclusion ou un accord ;*
- *Résumer ou terminer une discussion ;*
- *mettre en place les décisions prises*

Poser les bonnes questions cela implique Préparer ses questions.

Poser une question revient à utiliser la syntaxe interrogative. Ce qui n'est pas toujours facile.

"D'ailleurs, vous remarquerez que l'on prépare souvent des réponses en réunion, mais jamais de questions, note Lionel Bellenger, ou bien des questions fleuve peu compréhensibles." Pour un entretien, un rendez-vous ou une réunion, il faut donc préparer une provision de questions, cinq ou six. Les formaliser par écrit auparavant permet de les améliorer. A retenir : les meilleures questions sont souvent les plus courtes.

La plupart des gens maîtrisent inconsciemment les différents types de questions. Pour en prendre conscience, il peut être utile de s'enregistrer ou de se filmer lors d'une discussion, puis d'écouter ou visionner l'enregistrement et analyser quels types de questions on a tendance à employer.

Maîtriser la qualité des réponses

La qualité du questionnement induit la qualité de la réponse. Selon la manière dont est posée une question, on aura une vision différente de l'interlocuteur et de la situation. « La compréhension devient dès lors un véritable enjeu, explique Lionel Bellenger, notamment en ce qui concerne la capacité de voir juste et la possibilité de s'entendre ». En outre, la première question est souvent la plus importante car elle agit sur la suite de l'entretien. Il existe deux manières de poser des questions. La première, à la façon d'un interrogatoire, repose sur un questionnement rigide, froid, directif et fermé. Néanmoins, elle présente l'avantage d'être précise, exigeante, rigoureuse et factuelle. La deuxième

au contraire, basée sur un échange de type conversationnel, est coopérative et souple. Cependant, elle reste vague. Dans ce cas, c'est vous qui donnez la balle à votre interlocuteur, sans savoir s'il s'agit d'une bonne ou d'une mauvaise passe. Vous conditionnez alors la réponse dont la qualité dépend de la nature de la question posée. Attention, peu de gens ont conscience de la nature des questions qu'ils posent, pourtant certaines peuvent influencer les réponses. Certains types de personnalité maîtrisent les techniques de questionnement sans le savoir. Certains types de questions sont particulièrement efficaces pour ouvrir un échange, initier une conversation.

Les questions relais ou de poursuite : Elles sont très importantes car elles facilitent la discussion. Repartant de la réponse qui précède, elles incitent à la développer et l'enrichir. Vous emploieriez par exemple les formules : "Dans quelle mesure ?", "C'est-à-dire ?", " Dans quel cas ?", "Sur quels critères ?", " Avec qui ?", "Par exemple ?"...

Les questions ouvertes :

Elles appellent une réponse développée. "Qu'est-ce que ?", "Que ?", "Quel ?". Par exemple "Comment ?" est une question concrète qui oblige à décrire de manière structurée ou bien suscite l'imagination de l'interlocuteur. "Pourquoi ?" est souvent accusateur en français car posé avec une tournure négative. L'interlocuteur se met souvent sur la défensive. Il faut donc ne pas trop l'employer, ou bien tourner la question de manière positive.

Les questions miroir : C'est une forme d'empathie. Ces questions reprennent tel quel, sur la forme interrogative, un mot ou un morceau de ce que l'autre a dit. La discussion en est indolore. Il ne faut pas en user systématiquement mais son usage est efficace. Obtenir une information précise D'autres catégories de questions sont plus directes et péremptoires. Elles appellent des réponses précises et de l'information concrète.

Les questions fermées : Elles sont utilisées pour obtenir un "oui" ou "non". Parmi les formules courantes, on trouve : "Est-ce que ?", "Pensez-vous ?", " Pouvez-vous ?"... Ces questions se déclinent également pour les réponses à choix multiple, où le répondant n'a finalement guère la possibilité d'exprimer sa spontanéité. Les questions fermées ne créent en effet pas de dialogue mais assurent l'obtention d'informations.

Les questions informatives ou précises : "Qui ?", "Quoi ?", "Quand ?", "Où ?", "Combien ?", "Lequel ?", "Par quels moyens ?"... La réponse, d'ordinaire unique et factuelle, peut s'avérer indisciplinée ou polluée par des commentaires non suscités par la question.

Attention à faire en sorte que ce type de question employé systématiquement ne tourne pas à l'interrogatoire.

Attention, les questions fermées ou précises peuvent ouvrir sur des questions répliques en guise de réponse. Elles sont d'ordre conflictuel et bloquent l'échange : l'interlocuteur répond par une autre question, de manière défensive ou pour gagner du temps dans certains cas. Mieux vaut alors mettre les choses à plat et faire comprendre à l'autre qu'à ce rythme là, la discussion ne va pas avancer.

Questions délicates : certaines questions sont d'un emploi délicat, voire négatif, bien qu'elles puissent être utiles. Il faut de toute manière les identifier pour pouvoir y faire face.

Les questions suggestives : Elles empoisonnent et polluent la conversation car elles influencent la réponse. Elles s'appuient sur des tournures interrogatives du type "Ne pensez-vous pas ?". Cela revient à faire les questions et les réponses : "Qu'est-ce qui vous gêne, c'est le prix ?", "Pas de questions ?". On empiète chez l'autre, on pense à sa place, sans chercher à le comprendre. La fiabilité de la réponse est mise en cause. Ces questions sont d'une grande maladresse sauf à des fins stratégiques.

Les questions pièges : Elles servent à déstabiliser, mettre en difficulté, provoquer, faire douter les personnes trop sûres d'elles. « Les questions peuvent être des revolvers » (André Malraux). Leur finalité est perverse, mais elles sont régulièrement utilisées par les recruteurs, les acheteurs professionnels, la police judiciaire... Elles dénigrent, prêchent le faux pour connaître le vrai à l'image de l'exemple suivant :

"- Il faisait beau à Lyon dimanche dernier ?"

"- Non, il pleuvait."

"- Qu'est-ce que vous faisiez là-bas ?"

Il ne faut pas en faire une pratique systématique mais ces questions trouvent leur utilité dans certaines situations, leur usage doit cependant être très modéré.

La reformulation consiste à reprendre avec d'autres termes et de manière plus brève, les propos de l'interlocuteur. Cette technique facilite l'approfondissement de points importants qui n'ont été qu'esquissés par l'interlocuteur. Elle lui permet de parcourir son cheminement de pensée et de restructurer ses idées avant de poursuivre. Par l'effet de miroir elle donne à l'interlocuteur l'assurance qu'il a été compris ; dans le cas contraire elle lui permet de rectifier l'expression de sa pensée et donne un plus juste mesure à des propos peut-être excessifs.

Il faut combiner les deux pour conserver la maîtrise, sans restreindre la liberté des interlocuteurs. On retrouve ces techniques dans le cadre de l'évaluation individuelle dans "l'entretien guidé" ou "maïeutique", art pratiqué par Socrate (fils de sage-femme) pour accoucher les esprits.

Les questions peuvent être posées...

À tout le groupe :

*pour lui faire prendre position, conclure, si la question est fermée ;
recueillir des opinions, relancer la discussion si la question est ouverte.*

À une personne en particulier.

Ouverte : obtenir un avis ;

Fermée : démarrer la discussion, faire prendre position.

- Retournée au groupe :

pour faire participer le groupe sans prendre position.

à une autre personne que celle qui vient de questionner dans le but de faire préciser un point de vue.

Inconvénients et avantages de la prise de décision en groupe.

Inconvénients.

- *Chronophage : mangeur de temps.*
- *Exige un management participatif de base, mettant en jeu l'autonomie, la responsabilité et l'auto contrôle, sinon la solution retenue est un compromis au lieu de la meilleure solution retenue par consensus.*

Avantages.

La décision prise en équipe multi compétences respecte la cohérence, car tous les acteurs du quotidien sont présents (tous les métiers : ASH, AS, IDE, Surveillante, Médecin et éventuellement Administratif).

Assure une vue plus complète de la situation : grande quantité de renseignements réunis.

Décuple la somme des compétences réunies, par les interactions dans le groupe : fertilisation croisée.

La participation à la recherche d'une solution permet d'accepter la décision finale, même si elle n'est pas celle que l'on défendait.

On ne remplit un contrat moral que si on a participé à l'élaboration de ses clauses.

Le consensus : l'accord sur un problème se fait sur la base du consentement mutuel et non par un vote

Le vote tend en effet à produire des gagnants et des perdants ce qui nuit à l'harmonie de l'équipe.

Trois étapes

1 - Recueil des données.

Un membre de l'équipe pose le problème et expose la nécessité de sa solution.

2 - Résolution du problème.

L'équipe propose différentes solutions possibles en utilisant les principes méthodologiques de base (nécessité, simplicité, efficacité, économie, pré-action), les examine et en choisit une.

L'habitude de résolution, de réunion en réunion, fait que personne n'a l'impression d'être perdant ni gagnant.

Si aucune solution n'est reconnue valable la décision est reportée en demandant à une partie de l'équipe d'étudier le problème selon un éclairage et à une autre partie selon un autre éclairage.

Nous vous conseillons

Lionel Bellenger est co-auteur avec Marie-Josée Couchaere du livre

« Les techniques de questionnement » (ESF Editeur, 2005, 3ème édition)