

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

LIONEL BELLENGER
MARIE-JOSÉE COUCHAERE

PLUS DE
15 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

Les techniques de questionnement

8^e édition actualisée



Tout sur l'art
de questionner

Préface de Guillaume Attias

COLLECTION FORMATION PERMANENTE


esf
SCIENCES
HUMAINE

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

Les techniques de questionnement

**LIONEL BELLENGER
MARIE-JOSÉE COUCHAERE**

Les techniques de questionnement

**Tout sur l'art
de questionner**

Préface de Guillaume Attias



Composition : Myriam Labarre

© 2000, ESF Éditeur
© 2018, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
3, rue Geoffroy-Marie
75 009 Paris

8^e édition 2022

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4448-9

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Cognitia
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris
contact@esf-scienceshumaines.fr

Préface

De la confrontation à la rencontre

Dans quel monde vit-on ?

À chaque seconde, nos sens perçoivent 12 millions de bits d'informations qui proviennent du monde extérieur. Notre cerveau les intègre aux 400 milliards de bits qu'il traite durant ce laps de temps pour finalement n'en porter que 2 000 à notre conscience. Ceci peut paraître bien peu, mais c'est pourtant l'incroyable richesse qui constitue notre représentation du monde.

Nous ne vivons pas dans le monde réel ! Nous vivons dans la représentation de ce monde qui existe dans notre tête et que notre cerveau crée à chaque seconde. Une représentation n'est pas le réel, c'est juste ce qui est « re-présenté », présenté à nouveau dans notre tête ce qui est à l'extérieur. Nous avons tous une représentation différente et il existe autant de monde que d'être en capacité cérébrale de se le représenter.

La guerre des mondes

Le bain socioculturel et l'éducation que nous recevons pour intégrer la société nous préparent à construire notre représentation du monde, mais également à la défendre et à l'imposer. On apprend très tôt à exposer, argumenter, défendre ou encore convaincre pour prouver que nos représentations sont celles qui doivent être. À l'image d'un champ de bataille napoléonien, nous alignons nos arguments acquis tel des soldats face aux représentations des autres qui en font de même, et chaque camp use des meilleures stratégies de persuasion pour remporter la confrontation ou camper sur ses positions.

Durant l'histoire, les champs de bataille se sont adaptés aux moyens de les mener, il en va de même dans les relations humaines de tous les jours.

Nous sommes parfaitement formés pour exposer, argumenter, démontrer, convaincre ou encore « pitcher », mais face à ces confrontations permanentes qui occupent chaque espace de notre vie, tant professionnelle que sociale et familiale, notre cerveau a développé des techniques de défense toujours plus robustes. L'esprit critique est là pour lutter contre tous les assauts affirmatifs des représentations de chacun et quand les barricades risquent de céder, reste l'ultime recours, tel un acte désespéré, à « la mauvaise foi » !

Baisser les armes pour aller à la rencontre

Dans ces conditions, on comprend vite pourquoi il n'est pas évident de vivre en paix les uns avec les autres. Pourtant, il y a des stratégies plus fines, plus profondes, plus riches et plus efficaces que l'opposition affirmative acquise jusqu'alors : L'art de questionner !

Si notre esprit critique sait lutter contre une affirmation en vérifiant la cohérence de ce qui est affirmé avec notre propre système de représentation, il se retrouve vite démuni face à une stratégie de questionnement.

La question réoriente la cohérence non plus avec ce qui est affirmé mais avec la réponse à fournir. Elle agit au cœur des représentations en interrogeant la cohérence intérieure. Les questions ont cet incroyable pouvoir de progressivement désarmer les barricades et permettre d'aller à la rencontre des mondes de chacun, y compris du sien.

N'allez surtout pas croire que l'art de questionner est une approche purement pacifique, ou simplement passive dans l'affirmation de soi ! Bien au contraire, elle est magnifiquement diplomate, redoutable d'efficacité et d'une richesse humaine fascinante.

En tant qu'expert en neurosciences et en sciences cognitives appliquées aux processus décisionnels, j'ai aujourd'hui eu la chance de pouvoir former plus de 700 Praticiens et Maître BMO. L'ouvrage que vous tenez entre vos mains fait partie des fondamentaux pour chacun d'entre eux et ils en témoignent chaque jour de sa profondeur et de sa puissance.

Êtes-vous prêt à poser vos baïonnettes à terre et à partir à la rencontre des mondes ?

Guillaume ATTIAS

*Fondateur de BMO - Brain Modus Operandi
Expert en neurosciences et en sciences cognitives*

Table des matières

Préface	5
Introduction	9
Chapitre 1. Questionner : un acte essentiel de communication	15
1. Un « archi-acte » de langage	16
2. Le questionnement donne sa structure et son relief à l'entretien	19
3. Vers une typologie des questions	39
Chapitre 2. L'art d'interroger	45
1. Savoir s'informer	48
2. Apporter de la valeur ajoutée au dialogue	82
Chapitre 3. Les effets d'influence du questionnement	95
1. Quand les questions fournissent les réponses	96
2. La valeur argumentative du questionnement	112
3. Les effets manipulateurs des questions tactiques	117
Chapitre 4. Questionner, un état d'esprit	141
1. Poser et se poser des questions pour progresser	143
2. Le questionnement, une étape clé de l'autonomie	158
Conclusion	167
Bibliographie	171

Introduction

« Rien n'est plus simple que de poser une question difficile. »
Wystan Hugh Auden

Soyons sans détours : dans un monde qui s'égaré à affirmer, polémiquer, surenchérir, débagouler, il est urgent d'éviter que le questionnement tombe en déliquescence. Si questionner est bien un art, il est en souffrance. On ne compte plus les questions qui contiennent les réponses, façon « Quelle est la couleur du cheval blanc d'Henri IV ? ». On suffoque sous le poids des questions en rafales : « Qu'est-ce qui vous a plu dans votre précédent job ? Pourquoi vous l'avez choisi ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Pourquoi l'avez-vous quitté ? ». Indiscipline mentale. Désarroi de l'interrogé. On se plaint aussi de la pauvreté des questions : « Est-ce que cette victoire est une bonne chose ? » Dégaine le reporter sportif. Que de questionnements défailants, inappropriés, insipides, même chez les supposés professionnels du questionnement : journalistes, médecins, magistrats, enseignants, spécialistes des ressources humaines, dirigeants, managers... Et tout un chacun qui peut aussi se faire ramasser à un quelconque guichet de l'administration parce qu'il ne sait pas formuler ses questions de façon compréhensible.

Et à la fin d'une réunion, moment de dépit face à la reine des questions : « Pas de questions ? » Quand ce ne sont pas les vendeurs qui lassent les clients avec leurs questions biaisées comme « Qu'est-ce qui vous gêne, c'est le prix ? ».

Ça va mal sur le front du questionnement. Tableau noirci ? Peut-être, mais il est urgent de se ressaisir et de retrouver les vertus du questionnement. Paradoxal d'ailleurs d'avoir glissé dans une telle insuffisance car tout le monde s'accorde pour dire que poser et se poser les bonnes questions sont essentiels. La pensée scientifique n'a-t-elle pas insisté là-dessus : une question bien formulée, problème en grande partie facile à résoudre ! Et pourtant, nous maintenons que le questionnement n'est rien d'autre que le pont aux ânes de la communication. Impossible

d'accepter cette fatalité. Encore faut-il changer de perspective et oser faire preuve d'ambition pour l'exercice du questionnement : et si on faisait l'hypothèse que l'art de questionner était comme une offrande dans notre rapport aux autres ? Offrande, car questionner c'est un acte généreux et courageux de rencontre et de partage ; offrande encore car questionner c'est s'exposer, livrer une part de soi et parfois une ignorance, des doutes ou une attente pour recevoir. Donc, donner pour recevoir : le mode interrogatif évoque toujours une incertitude, c'est-à-dire une certaine vulnérabilité dans l'échange. Il est en ce sens profondément humain. Dans *La grande illusion*, l'un des plus grands films de tous les temps, Jean Renoir utilise toute la puissance du questionnement pour frapper les esprits et faire des prisonniers des héros :

« À quoi sert un terrain de golf ?

À jouer au golf.

Un camp de prisonniers, ça sert à s'évader. »

Comme Jean Renoir, avant lui, les philosophes ne s'y étaient pas trompés. Que ce soit Socrate qui y voyait la voie par excellence pour faire réfléchir ou Aristote la bonne attitude pour éduquer et faire grandir.

Dès que l'on commence à se poser les bonnes questions et que l'on prend le soin de bien les formuler, on prend en main son existence et on maîtrise mieux notre relation aux autres.

La psychologue américaine Angela Duckworth¹, en cherchant à comprendre comment la passion et la persévérance forgent les destins, recommande de se poser quelques questions qu'elle qualifie d'« élémentaires » : « À quoi est-ce que j'aime réfléchir ? Quand mon esprit vagabonde dans quelle direction s'engage-t-il ? De quoi est-ce que je me préoccupe le plus ? Qu'est-ce qui compte à mes yeux ? À quoi est-ce que j'aime passer mon temps ? Et qu'est-ce qui m'exaspère au plus haut point ? »

Apprendre à questionner représente un enjeu considérable pour le développement personnel comme pour la réussite en affaires : en posant les bonnes questions, on fait tout de suite de meilleurs choix et on augmente nos chances de prendre les bonnes décisions. Car si on s'y prend mal pour s'interroger ou demander quelque chose, on s'écarte de réponses prometteuses. Tout se passe comme si les bonnes questions se cachaient souvent derrière les mauvaises. Progresser, c'est changer : les bonnes pratiques ne s'imposent pas d'emblée. Et progresser dans l'art de poser et de se poser les bonnes questions peut enrichir notre façon de

1. Angela Duckworth, *L'art de la niaque. Comment la passion et la persévérance forgent les destins*, Paris, J.C. Lattès, 2017 (pour l'édition française).

vivre car le questionnement trouve sa place dans toutes les circonstances de l'échange : entretien de face à face, dans la conversation à bâtons rompus, dans les réunions de travail, au téléphone, au guichet des renseignements, à l'oral d'un examen, au cours d'un interrogatoire policier comme au passage à la douane, à la radio ou à la télévision avec la pratique des interviews. Au versant *a priori* sérieux des manières de questionner du maître, du juge, du journaliste, du médecin ou de l'auditeur, on peut opposer le caractère drôle et amusant des situations ludiques de questionnement : quiz, rallye, jeux télévisés ou radiophoniques, blagues et charades (qui est gros comme un cochon, léger comme une plume, etc.?). Le champ d'application des questions est aussi vaste que les façons de questionner peuvent être empiriques.

On peut parier autant sur les habitudes stéréotypées de questionnement que sur des conduites intuitives. Au moins une raison à cela : l'école nous a plus souvent appris à répondre à des questions qu'à les poser.

Domage car l'enjeu est de taille : la qualité et la nature des réponses que l'on récupère dépendent des types de questions que l'on pose. Un recul est donc nécessaire sur la fonction du questionnement dans les processus de communication. Questionner joue un rôle déterminant par rapport aux objectifs courants de tout échange : s'informer, comprendre et se comprendre, influencer. Et questionner a donné lieu à moins d'investigations théoriques que d'autres formes d'exercice oral, comme raisonner, argumenter, persuader. Même si la question (oratoire) se place en bon rang dans les figures de rhétorique, même si les travaux récents des linguistes ont exploré son rôle dans l'alchimie des interactions verbales (Ducrot, Gordon, Kerbrat-Orecchioni, Jacques, Ghiglione, Blanchet, Austin...), même si les formateurs pour adultes ont pu largement s'inspirer des travaux de Rogers sur la non-directivité dans l'entretien ou des classiques et utiles grilles méthodologiques comme celle de Porter, le domaine de l'entretien comme de l'interview reste marqué par un empirisme impressionnant des recherches (constat relevé entre autres par Bourdieu et Passeron).

Le concept de « questiologie » imaginé par Frédéric Falisse en fait partie et occupe une belle place parmi ces travaux. L'ouverture sur une réflexion sur la façon de penser invite à utiliser une méthodologie très pragmatique inspirée de la maïeutique de Socrate mais aussi de la notion de méta-modèle proposée par la PNL, ainsi que des emprunts à la sémantique et la linguistique. Objectif : poser des questions plus pertinentes pour sortir de l'habitude des « questions qui nous arrangent² ».

2. Voir la conférence TED donnée à La Sorbonne par Frédéric Falisse.

Le champ reste donc ouvert pour alimenter la réflexion et répondre aux attentes des praticiens de l'interview comme de tous ceux qui, comme tout un chacun, ont à interroger : de l'enseignant au juge, du vendeur au spécialiste du recrutement, du médecin aux animateurs socioculturels, de l'assistante sociale aux membres de l'encadrement des entreprises invités à pratiquer un management de plus en plus responsabilisant, donc ouvert *a priori* au dialogue bien construit.

Les formateurs constatent et ressentent une demande croissante en matière de formation au questionnement. Le pouvoir d'interroger comme de s'interroger constitue une étape majeure dans la progression de tout individu sur le chemin du développement personnel comme dans la qualité et l'efficacité de sa relation aux autres.

D'un simple jeu ou routine dans l'interrogatoire à l'émergence d'un véritable *art de l'interview*, le questionnement mérite le temps d'une réflexion. Ses enjeux, ses pratiques, ses techniques, ses dérives, ses tics ne sont pas sans conséquences sur les résultats de la communication au quotidien. On peut faire du mal avec une question, on peut faire un pas en avant dans la résolution d'un problème, on peut apprendre, découvrir, bref avoir accès à l'univers des autres comme à une meilleure compréhension de l'environnement. Le pouvoir de questionner introduit de plain-pied dans la philosophie via le doute interrogatif. *Mettre en question* procède d'une démarche mentale riche de promesses : mettre en question relève d'un acte responsable, de l'exercice d'une liberté de contester, d'un pouvoir de recul et de réflexion.

La question est un acte qui nous met en relation avec les faits comme avec la subjectivité. Et histoire de boucler la boucle, nos questions n'encourent pas seulement le risque (ou le bonheur) d'agir sur autrui : elles peuvent être elles-mêmes influencées par les réponses qu'elles suscitent, attestant ainsi le concept de *co-construction* vivante et permanente des échanges. Franz Kafka ne notait-il pas avec justesse que « les questions qui ne se donnent pas de réponses elles-mêmes en naissant n'obtiennent jamais de réponse » ?

Les dessous des pratiques et usages du questionnement valent donc le détour, ne serait-ce que pour faciliter l'acquisition (ou consolider) de quelques *réflexes* utiles (techniques et outillages) mais surtout pour appeler une meilleure *lucidité* sur une des interventions les plus machinales parmi les interactions verbales, courantes, celles dont on néglige la préparation et dont on se méfie le moins mais dont on mesure parfois trop tard les effets heureux ou dévastateurs.

Ainsi le vindicatif interviewer Jean-Jacques Bourdin³, qui se définit lui-même comme un « homme libre », a régné sur la matinale de RMC jusqu'à son éviction en juillet 2020, dont il s'est dit très affecté. Il a construit sa réputation à force de questions coups de massue capables d'abîmer des dirigeants politiques toujours soucieux de leur image. En 2007, il mettait en difficultés Ségolène Royal candidate à l'élection présidentielle avec sa question : « Combien de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins ? », puis Nicolas Sarkozy qui séchera sur la question « Quelle différence entre sunnites et chiïtes ? » et enfin la ministre du Travail, Myriam El Khomri incapable d'échapper à la question sept fois répétée du nombre de renouvellements possible d'un CDD, sans glisser dans la bourde en pleine période de discussion autour de la réforme du Code du travail en novembre 2015⁴. Depuis septembre 2021, il anime *Bourdin Direct* sur BFM-TV.

En octobre 2021, il accueillait Sandrine Rousseau qui venait d'échouer à la primaire d'Europe Écologie les Verts (EELV) et la déstabilisait d'entrée par une question ironique : « Comment puis-je vous présenter... Conseillère spéciale auprès de Yannick Jadot ? » Quelques minutes plus tard, il la bouscule un peu plus en l'interrogeant sur le nucléaire : « Vous êtes plutôt Jadot ou Mélenchon ? » Et pour finir, il patafiole sur sa relation avec le leader de la France Insoumise en lui demandant de réagir à une de ses dernières saillies : « L'écologie sans la lutte des classes, c'est du jardinage ! » Ça, c'est Bourdin !

Bref, un questionnement sans complaisance dont il est difficile de sortir indemne. Si le questionnement a la vertu d'inviter à la remise en cause, il a aussi la faculté de faire chuter ! À moins de refuser de répondre : c'est ce que fit le président Emmanuel Macron lors de la conférence de presse à la fin de son premier G7 en Sicile, en mai 2017 quand il repoussa une question embarrassante de politique intérieure concernant les ennuis de son ministre Richard Ferrand en pleine réforme de la moralisation de la vie publique. En l'occurrence, la vraie question peut devenir : répondre ou ne pas répondre ? Finalement, on est toujours rattrapé par une question !

Selon un ministre, les nouveaux députés LREM se sont distingués au cours de l'été 2017 par des questions qualifiées de « sidérantes ». Il ne fait pas toujours bon être novice et le révéler par des questions marquées du sceau de l'inexpérience.

3. Jean-Jacques Bourdin, *L'homme libre*, Paris, Le Cherche Midi, 2014.

4. Depuis la loi promulguée par son prédécesseur François Rebsamen en août 2015, il est possible de renouveler deux fois un CDD en l'espace de 18 mois.

La 8^e édition enrichie et réactualisée de ce livre consacré au questionnement se devait d'interroger le lecteur : « Questionner est-il un art ? » La réponse est oui et même autre chose qu'un art : une affaire d'état d'esprit, de techniques bien sûr, mais aussi de rapports aux autres, d'intelligence, de culture. Au sens de la conception d'Edgar Morin, si chaque question est singulière, toute la société est dans nos questions. Le meilleur et le pire. L'ambiguïté et la sincérité. La liberté et l'emprise. Ainsi toute question charrie sa part d'humanité.

Questionner : un acte essentiel de communication

Il existe bien des manières de questionner. De façon simpliste, on pourrait réduire le questionnement à des interventions interrogatives stéréotypées (est-ce que, pourquoi, comment, etc.).

Quand une personne est invitée de façon formelle à poser des questions, tout se passe comme si ces *modèles*, pour un temps plus ou moins long, allaient s'imposer et servir d'*architecture* aux questions, exerçant au passage un pouvoir déjà contraignant sur la pensée (s'obliger à « bien » formaliser ses questions). Puis à mesure (éventuellement) que la conversation se développe, le *couple question-réponse* connaît de sérieuses dérives. On note par exemple des interventions formulées comme des affirmations qui ne sont plus vraiment des questions mais qui jouent au demeurant le rôle de questions (« tu as vu les accidents de la route, ce week-end? »), puisqu'elles sollicitent un locuteur qui finalement répond. Quand la conversation fonctionne à plein régime, le repérage des questions est plus d'ordre auditif que syntaxique : on observe en particulier le rôle privilégié de l'*intonation montante* comme indicateur le plus flagrant des interventions questionnantes (« les Curtis sont partis en vacances? »).

Bref, il n'y a pas que les questions courantes pour interroger. On interroge beaucoup plus qu'on ne le croit sans avoir le sentiment clair d'interroger. Questionner est un acte essentiel de communication et son caractère multiforme comme son fondement plus ou moins conscient ne sont pas sans effet sur la qualité des échanges pour le meilleur, comme pour le pire : on peut dénouer ou casser un dialogue, éclairer ou égarer, enthousiasmer ou mortifier, avec une question.

Dans certains domaines professionnels comme dans l'univers judiciaire, le questionnement est une pratique particulièrement exigeante. Pour le juriste français Luc Dufresne, avocat au barreau du Québec, « poser deux ou trois questions est une chose, interroger en est une autre. Interroger, c'est poser directement au témoin une série de questions et non des questions isolées. L'interrogatoire doit avoir un rythme¹ ». Par ailleurs Luc Dufresne note qu'on n'interroge pas de la même manière un témoin dont la version est favorable aux intérêts qu'on représente et un témoin hostile. Il observe qu'en France, en matière pénale, les avocats ne posent pas beaucoup de questions aux témoins (à la différence de ce que l'on pratique aux États-Unis et que les films ont rendu célèbres). La raison en est que l'enseignement des techniques d'interrogatoire et de contre-interrogatoire débute à peine en France. L'art du questionnement devrait devenir une clé pour un procès pénal équitable, selon Luc Dufresne.

1. Un « archi-acte » de langage

La question est classée par les linguistes dans les actes de langage. Elle est même considérée comme un « archi-acte² » car basique, originelle et vraisemblablement universelle. Certaines études ont montré que, chez l'enfant, la compétence de questionner précédait celle de transmettre des informations comme d'affirmer et de dire tout simplement.

Ainsi la vie commencerait au plan langagier par l'acte de demander, sorte d'acte primitif annonciateur du pouvoir de l'adulte de questionner.

« Archi-acte » encore, parce que des chercheurs comme Todorov³ ont soutenu que la plupart des affirmations dans la conversation courante ne seraient rien d'autre que des questions détournées qui appelleraient acquiescement ou contestation. Ainsi bon nombre d'énoncés déclaratifs banals comme « il fait froid dans cette pièce ! » (avec l'exclamation) peuvent être compris comme une requête de confirmation (« est-ce que tu as froid aussi ? ») ou carrément comme une demande (« qu'est-ce qu'on peut faire pour se réchauffer ? »). En ce sens tout serait *question* et la question serait l'acte de langage par excellence, ce qui apparaîtrait certainement excessif comme conclusion. Tout cela pour alerter cependant sur le rôle décisif du questionnement dans les relations interpersonnelles en groupe ou en entretien.

1. Débats/opinions, Luc Dufresne, *Le Figaro*, 5 avril 2006.

2. Voir les développements sur ce thème dans l'ouvrage collectif sous la direction de Catherine Kerbrat-Orecchioni, *La question*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1991.

3. Travaux de T. Todorov (*Les registres de la parole*, *Journal de psychologie normale et pathologique*, Paris, 1967) cités par S. State, *Le transphrasique*, Paris, PUF, 1990.