

Lionel Bellenger

EXEMPLAIRE DE LECTURE

J'arrête de faire les questions et les réponses



Couverture et maquette : Myriam Labarre

Crédits iconographiques : Lagot Design, Freepik

© 2025, ESF Sciences humaines

Cognitia SAS
37, rue La Fayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4844-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^ea, 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 et 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.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
-------------------	---

CHAPITRE 1

DÉVELOPPER UNE ATTITUDE QUESTIONNANTE

Posez-vous des questions pour mieux réfléchir.....	12
Posez-vous les bonnes questions pour cultiver un état d'esprit positif.....	14
Levez vos doutes avec quelques questions.....	19
Posez des questions pour avoir des réponses utiles.....	26
Améliorez votre rapport aux autres grâce au questionnement	31

CHAPITRE 2

APPRENDRE LE SOLFÈGE DU QUESTIONNEMENT

Renseignez-vous avec des questions informatives.....	40
Approfondissez vos connaissances avec des questions ouvertes	44
Vérifiez faits et opinions avec des questions fermées	50
Obtenez des réponses à coup sûr avec des questions à choix multiple	54
Faites le grand saut de la maïeutique à l'intelligence artificielle	57

CHAPITRE 3

DONNER DU RELIEF À SES ENTRETIENS

Adaptez votre questionnement aux types d’entretiens..... 66

Enrichissez le dialogue avec des questions relais.....73

Validez votre compréhension..... 79

Ajustez votre questionnement aux attentes
de vos interlocuteurs83

CHAPITRE 4

EXERCER DE L’INFLUENCE À BON ESCIENT

Ne faites pas les questions et les réponses.....90

Changez vos habitudes langagières.....93

Refusez les questions agressives97

Développez un questionnement persuasif 103

Mesurez le degré d’influence des questions
en apparence anodines109

Conclusion provisoire 114

CHAPITRE 5

MESURER LES ENJEUX DE L’ÉCOUTE

Mettez-vous en condition pour écouter.....118

Forgez-vous une représentation exigeante de l’écoute..... 122

Développez votre entendement 125

Différenciez l’attitude d’écoute
des autres attitudes de communication..... 129

Suivez la voie de l’empathie.....133

CHAPITRE 6

ACCÉDER À L'ÉCOUTE EMPATHIQUE

Levez les freins inconscients à votre empathie	142
Sachez écouter les émotions de vos interlocuteurs.....	151
Décodez le dialecte corporel des émotions.....	158
Bénéficiez des effets positifs d'une écoute exercée	163

CHAPITRE 7

ASSIMILER LES TECHNIQUES D'ÉCOUTE ACTIVE

Savoir poser des questions empathiques.....	170
Diversifiez vos pratiques de reformulation	174
Pratiquez et entendez les silences utiles	178
Supprimez vos projections personnelles	182

CHAPITRE 8

ADAPTER SON ÉCOUTE
AUX SITUATIONS PROFESSIONNELLES MAJEURES

Développez une écoute multidimensionnelle pour mieux décider	190
Débusquez les aspérités inconscientes du langage au quotidien	195
Des réunions de travail productives grâce à une écoute plurielle.....	199
Appuyez-vous sur vos qualités d'écoute pour aider vos interlocuteurs à progresser	203
CONCLUSION.....	209

Note de l'éditeur

ESF Sciences humaines est sensible à l'inclusion des genres dans le contenu des ouvrages. Par souci de lisibilité des textes, nous faisons le choix de recourir au masculin générique. Celui-ci désigne par conséquent autant le genre féminin que le masculin et toutes les personnes sans distinction de genre.

INTRODUCTION

*Il est difficile d'avoir tort quand
on fait les questions et les réponses.*

Groucho Marx

L'école nous a plus appris à répondre à des questions qu'à en poser aux autres. Et pourtant, la génération Z se pose beaucoup de questions. C'est sensible lors des entretiens de recrutement, au cours desquels les jeunes candidats questionnent l'intérêt des missions qui leur seront confiées, interrogent sur le sens des projets, sur les priorités, les urgences de l'entreprise. Le questionnement revient donc au premier plan et c'est rassurant. L'incertitude actuelle de nos sociétés incite-t-elle à retrouver le chemin ouvert il y a plus de 2500 ans par Socrate, l'art d'accoucher les esprits, la maïeutique ? Certaines personnalités, comme l'écrivain belge Charly Delwart, auteur du livre assez déconcertant *Que ferais-je à ma place ?*¹ incarne une nouvelle version de Socrate en se présentant comme « un homme qui a question à tout ».

Nous y voilà à notre sujet. C'est dans la pratique du questionnement qu'il s'agit d'investir. C'est par le questionnement que l'on peut découvrir des ressources dans tous les domaines de la vie. Le chemin vers des choix, des décisions, des engagements commence par les questions que l'on se pose et que l'on pose, même si, comme nous en prévient Paolo Coehlo, le romancier brésilien auteur de *L'alchimiste*, l'expérience peut être éprouvante : « Au moment où j'avais réussi à trouver

1. C. DELWART, *Que ferais-je à ma place ?* Flammarion, 2023.

quand on questionne. Il y aurait une sorte d'anatomie du dialogue ou des échanges à aborder. En particulier, les rapports entre le questionnement et la qualité de l'écoute. Tout cela pour décrire des dysfonctionnements dommageables. Avec, au premier rang, la tendance à faire les questions et les réponses. Le symptôme est connu et s'exprime parfois dans le vif d'un débat: « Arrête de faire les questions et les réponses! » En fréquentant les réseaux sociaux, la radio, la télévision, on en prend une overdose tous les jours. Est-ce contagieux? À vous de répondre. Un indice, la tendance à faire en même temps les questions et les réponses s'entend en entreprise, entre amis, au bistrot, bref, partout.

Il est impossible d'aborder le questionnement sans traiter de nos attitudes d'écoute. Ce sont les deux faces d'une même pièce.

Notre manière de questionner dit beaucoup de nous: si on s'interrogeait en ce sens, on découvrirait que nos questions dissimulent à peine nos propres idées, voire nos réponses à nous-mêmes. Par ailleurs, nos questions transpirent aussi le hasard, l'étrange, les bizarreries: « Pourquoi les avaleurs de feu ne se brûlent-ils pas? Les poissons boivent-ils de l'eau? » Autant de questions malignes qui semblent créer un vertige, un temps suspendu, une jouissance de l'absence de réponse comme si une réponse allait tuer le suspense. L'art du questionnement, c'est l'antidote des certitudes. « Pourquoi tu ne manges pas, t'as pas faim? Non, c'est trop salé! » Demain j'arrête de faire les questions et les réponses.

DÉVELOPPER UNE ATTITUDE QUESTIONNANTE

Questionner est autant une affaire d'état d'esprit que de méthode. D'où l'exercice d'une certaine réflexivité. Vous progresserez en matière de questionnement, si vous vous interrogez sur l'intérêt de mieux questionner. Il convient d'abord de comprendre les bénéfices d'une démarche questionnante puis de faire l'inventaire de vos habitudes de questionnement.

Les questions sont des outils de la communication. Encore faut-il en maîtriser l'usage si possible avec méthode. La rhétorique avait ouvert la voie. Merci Quintilien !

POSEZ-VOUS DES QUESTIONS POUR MIEUX RÉFLÉCHIR

Derrière les techniques de questionnement se cache d'abord un état d'esprit : interroger le monde, c'est s'interroger soi-même. Il est bien connu que la science ne progresse qu'en se posant de nouvelles questions. Il en est de même pour vous : c'est en vous posant des questions que vous actionnez le levier de votre développement personnel.

Réinterrogez ce que vous tenez pour acquis

Pendant que l'école vous a appris à répondre aux questions plutôt qu'à en poser, l'adulte que vous êtes devenu s'est plutôt entraîné à argumenter pour persuader son entourage d'adhérer à son point de vue. Interroger et s'interroger sont ainsi devenus des pratiques peu utilisées en entreprise, comme dans la vie quotidienne. Or, prendre le temps de s'interroger pour redécouvrir son environnement permet de conserver une vraie fraîcheur d'esprit.

Retrouvez et cultivez la curiosité de votre enfance

Si vous avez perdu ce réflexe de votre enfance, appliquez-vous à le reconquérir :

- Que signifie ce que j'entends ?
- Que veut dire ce que je vois ?
- Comment interpréter ce que je ressens ?

De fait, interroger vous renseigne sur votre degré de motivation, votre ouverture d'esprit, votre capacité à « sortir du cadre » et des « sentiers battus ». Questionner, permet d'éviter de céder aux vérités toutes faites et vous aide à décaper les certitudes. Vous dérangerez votre interlocuteur dans le bon sens : vouloir comprendre, faire sens, ouvrir des perspectives, c'est mettre sa lucidité au service de l'autre.

Portez un autre regard sur vous-même

Entre autres démarches pour votre épanouissement personnel, vous pouvez à profit emprunter les pistes inspirées du fameux questionnaire de Proust (voir ci-dessous). Il consiste à interroger et interpréter votre passé, vous imaginer dans des situations hypothétiques, faire face à des dilemmes difficiles sur le plan moral, par exemple :

- Pour vous, quelle est la vertu la plus importante ?
- Quel est votre principal trait de caractère ?
- Qui auriez-vous aimé être ?
- Quel est le don de la nature que vous voudriez avoir ?
- Qu'appréciez-vous le plus chez vos amis ?
- Pour quelle faute montrez-vous le plus de tolérance ?
- Votre occupation préférée ?
- Votre rêve de bonheur ?
- Qu'est-ce que vous détestez le plus ?
- Quels sont mes héros dans l'histoire ?
- Comment voudriez-vous mourir ?
- Quel est votre état actuel d'esprit ?

Autant de questions qui vous permettront de « poser vos valises », de faire le point de temps en temps pour vérifier si vous êtes bien en phase avec vous-même et si vous vous sentez à votre juste place.

Un peu d'histoire...

► D'où vient le questionnaire de Proust ?

Déjà vers la fin du ^{xix}^e siècle, le questionnement a fait une intrusion dans les salons sous la forme d'un divertissement sulfureux : le jeu du questionnaire pour découvrir l'intimité du moi. Venue de Londres, cette mode aura une adepte, Antoinette, la fille du futur président de la République, Félix Faure, et un personnage célèbre figura parmi les hôtes qui se livrèrent à ce jeu dans son salon parisien : Marcel Proust. Celui-ci, âgé de 14 ans, révéla une partie de sa jeune personnalité en répondant aux questions du carnet de jeu acquis par Antoinette. Le fameux questionnaire de Proust était né.

POSEZ-VOUS LES BONNES QUESTIONS POUR CULTIVER UN ÉTAT D'ESPRIT POSITIF

Certaines circonstances de la vie professionnelle peuvent inciter à se poser les bonnes questions. Ce sont de véritables clés pour vous amener à prendre les choses en mains plutôt que de « faire du sur place ».

Prenez les questions par le « bon bout »

Dans la vie professionnelle, certaines questions peuvent vous stresser : c'est par exemple le cas des questions suivantes : Pourquoi les autres ne fichent-ils rien pendant que je suis débordé ? Pourquoi certains de mes collègues sont-ils démotivés ? Pourquoi faut-il que ça tombe sur moi ?

À l'inverse, d'autres questions mobilisatrices vous permettent de tenir l'avenir entre vos mains ; ce sont les bonnes questions à vous poser, telles que : Comment puis-je être plus efficace dans mon travail aujourd'hui ? Comment puis-je créer les conditions d'un meilleur équilibre entre ma vie personnelle et mon travail ? Comment puis-je changer la situation pour qu'elle me convienne mieux ? Voilà de quoi recadrer positivement votre manière de voir les choses !

Questionnez vos problèmes avant de chercher à les résoudre

Il suffit rarement que votre état d'esprit soit alimenté par le désir de trouver une solution pour parvenir à résoudre un problème ; alors qu'un questionnement systématique va vous aider à ouvrir le champ des réponses possibles. Appliquez la méthode suivante pour « remuer vos méninges » :

- Qu'est-ce que je cherche à obtenir ?
- Est-ce que j'ai déjà fait une chose similaire ? Comment ?
- Aurais-je pu la faire d'une autre façon ?
- Comment s'y prennent les autres ?
- Dans ce problème, à quelle sorte de gens ai-je affaire ?
- Que se passerait-il si j'avais plus de moyens ? Ou moins de moyens ?
- Que se passerait-il si je commençais plus tôt ? Si j'y consacrais plus de temps ?
- Depuis quand est-ce que je rencontre cette situation ? Combien de temps va-t-elle durer ?
- Puis-je faire ce projet en combinant plusieurs choses ? Avec qui ? Avec quoi ?
- Que se passerait-il si je faisais l'inverse ?
- Que se passerait-il si je ne faisais rien ?

Cherchez votre raison d'être avec l'ikigai

Dans l'esprit des efforts de systématisation d'un travail d'investigation sur soi-même, il existe la méthode dite de l'ikigai, qui signifie joie de vivre et raison d'être. Cette philosophie de vie serait originaire de l'île d'Okinawa au Japon, dont les habitants jouissent d'une très grande longévité. L'hypothèse avancée par les chercheurs est la suivante: les habitants auraient l'habitude fortement ancrée de se questionner sur le sens à donner leur vie (ikigai), donc à l'alignement de ce qu'on dit, avec ce qu'on décide et ce qu'on fait vraiment. D'où une réflexion méthodique à partir de questions déterminantes ancrées depuis le ^{xiv}^e siècle et fondatrices d'une philosophie de la vie, inspirée de la nécessité de donner un sens à sa vie. Quatre questions caractérisent la philosophie ikigai:

- Qu'est-ce que j'aime faire ?
- Qu'est-ce que je sais faire de mieux ?
- De quoi le monde a-t-il besoin ?
- Pour quoi puis-je être rémunéré ?

Entrez dans le « cercle d'or » de Sinek

Le conférencier anglo-américain Simon Sinek, dans la droite ligne d'une pensée pragmatique très nord-américaine, a fait remarquer que si tout le monde sait à peu près dire ce qu'il fait (What?) et sait aussi raconter comment il le fait (How?), peu de gens savent pourquoi ils le font (Why?). Simon Sinek offre un outil de questionnement illustré par trois cercles concentriques: « Why? How? What? ». Décidément, le rhétoricien grec Hermagoras (voir page 30) a fait des émules. Sa conférence TEDx¹ sur cette théorie cumule des dizaines de millions de vues: preuve qu'il existe un besoin universel

1. www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

ressenti de s'interroger avec méthode. Simon Sinek insiste sur la nécessité de clarifier son propre pourquoi. D'où une discipline de questionnement sur soi-même pour être en mesure de structurer le dialogue avec les autres :

- Pourquoi est-ce que je prends telle décision ?
- Pourquoi est-ce que j'agis ou pas ?
- Au nom de quoi me suis-je décidé ?
- Qu'est-ce que je veux faire de ma vie / de mon argent / de mon job / de cette rencontre / de cette réussite ou de cet échec ?
- Qu'est-ce que je veux faire de cette formation ? Pourquoi je l'ai choisie ?
- Et avant tout : pourquoi tout ça ?



Pour aller plus loin

D'après les travaux sur la *problématologie* du philosophe belge Michel Meyer, la philosophie est un questionnement radical qui amène des réponses, lesquelles soulèvent d'autres questions. Exemple : un énoncé comme « Napoléon a perdu la bataille de Waterloo » suppose, pour qu'il soit bien compris, que vous soyez capable de répondre à tout un faisceau de questions masquées : Qui est Napoléon ? Où se trouve Waterloo ? Quand cette bataille s'est-elle produite ? Pourquoi l'a-t-il perdue ? Contre qui se battait-il ? De quelle bataille s'agissait-il ?



Se questionner contribue à notre façon d'être citoyen

Se questionner, c'est être citoyen. Ainsi, le chroniqueur culinaire Perico Legasse s'interroge-t-il sur le sens à donner à ces moments passés à table : comment faire vivre cette sorte « d'humanisme sensoriel » qui nous rassemble autour d'un plat ? Réponse de Perico Legasse : se poser des questions en rapport avec la gastronomie : « une histoire, une mémoire, un savoir, un terroir » :

- D'où provient cet aliment ?
- Qui l'a cultivé, préparé, affiné, transformé, distribué ?
- Protège-t-il notre agriculture, abîme-t-il la nature, enrichit-il mon pays ?
- Maintient-il une tradition durable ?
- Est-il vendu au juste prix ?
- Permet-il à ceux qui le produisent d'en vivre ?
- Fait-il du bien à celui qui le consomme ?
- Nous raconte-t-il le goût de la France ?

Que d'enjeux mis à jour, si on ose se poser ces questions et Perico Legasse de conclure « manger c'est voter ». En ce sens notre exigence au regard du questionnement participe à notre façon d'être citoyen.

LEVEZ VOS DOUTES AVEC QUELQUES QUESTIONS

Votre quotidien contient une grande part de craintes, de peurs, d'anxiété. Or, pour agir, prendre vos décisions, calculer vos risques, vous avez besoin de réduire l'incertitude en vous et autour de vous. Pour y arriver, il est opportun de prendre le temps de vous interroger. Le sort de vos projets peut en dépendre.

Dépassez la peur d'oser demander

Ignorer quelque chose, manquer d'informations, ne pas savoir ou ne plus savoir quelque chose sont des situations embarrassantes qui peuvent risquer de vous faire passer pour incompétent, sous-informé, peu cultivé ou ignorant. Par crainte de perdre la face sous des commentaires désobligeants, peut-être vous abstenez-vous de questionner pour obtenir davantage de renseignements. Pourtant, c'est bien en interrogeant que vous élargirez vos connaissances et vos compétences. Certes, oser interroger pour réduire ses incertitudes exige du courage, mais vous y gagnerez progressivement en estime de vous-même. Comment vous y prendre ?

Diminuez votre hésitation en préparant soigneusement votre question

Comme l'hameçon qu'on change en fonction du poisson que l'on veut attraper, réfléchissez à la meilleure formulation de votre question.

Par exemple, vous présenterez une image bien plus sûre de vous en posant la question « De quel délai puis-je disposer pour réaliser ce travail ? » plutôt qu'en demandant : « Est-ce que vous pouvez me dire si je pourrai disposer d'un délai suffisant pour réaliser ce travail ? » Vous êtes habitué à préparer vos arguments pour défendre votre point de vue ? Préparer vos questions demande tout autant de soin, surtout dans les situations délicates ou à fort enjeu.

Interroger est un acte responsable

Être bien informé, vous aide à mieux argumenter ; c'est aussi ce qui déclenche la prise d'initiative, vous permettant d'asseoir votre position et votre crédibilité. Interroger contribue ainsi à développer votre estime de soi et à obtenir celle des autres. La démarche interrogative allie une bonne part de confiance en soi à des comportements d'affirmation de soi et de ses opinions.

Ainsi par exemple, si votre interlocuteur vous dit : « Vos tarifs sont trop chers ! » Demandez-lui en retour : « À quel tarif vous attendiez-vous ? » Votre interlocuteur pourra vous répondre que le prix moyen du marché est inférieur de 20 % au prix que vous proposez. Vous pourrez ainsi lui expliquer les raisons pour lesquelles votre offre se situe au-dessus du prix moyen du marché.