

Les questions sont-elles plus puissantes que les réponses ?

Questions dynamiques pour des conversations de mentorat, de coaching et de conseil

Eszter Ernst-Kurdi, Coordinatrice Formation SIL Afrique Francophone

Si j'avais une heure pour résoudre un problème et ma vie dépendait de la solution, je passerai les 55 premières minutes à déterminer la bonne question à poser, car une fois que je connais la bonne question, je pourrais résoudre le problème en moins de cinq minutes.

Albert Einstein

Soyez patient envers tout ce qui n'est pas résolu dans votre cœur et essayez d'aimer les questions elles-mêmes [...]. Ne cherchez pas maintenant les réponses qui ne peuvent pas vous être données parce que vous ne seriez pas en mesure de les vivre et le but est de tout vivre. Vivez les questions maintenant. Peut-être que vous allez graduellement, sans vous rendre compte, vivre un jour lointain dans la réponse.

Rainer Maria Rilke

Introduction

Les questions sont plus transformatrices que les réponses. Elles ont le potentiel d'avoir un impact positif et durable sur la qualité et l'orientation de la pensée d'une personne. Parfois, les questions peuvent être un peu ardues, voire troublantes, mais elles peuvent également susciter une réflexion et une pensée créative qui mènent à la clarté, à une compréhension plus profonde et à l'innovation.

Selon l'article de la Harvard Business Review¹, « Les questions et les réponses réfléchies favorisent des interactions plus fluides et plus efficaces, elles renforcent les rapports et la confiance et mènent les groupes vers la découverte. » L'auteur conclut que « l'engagement et la motivation personnels soutenus, dans nos vies comme dans notre travail, exigent que nous soyons toujours conscients de la joie transformatrice qui vient de poser et de répondre aux questions. »

Comment formuler des questions puissantes² ?

Les questions puissantes ont les caractéristiques suivantes :

- Elles sont ouvertes.
- Elles se focalisent sur le mentoré / client et cherchent à aider le mentoré.
- Elles ne manipulent pas.
- Elles créent de l'espace pour la découverte et l'apprentissage.
- Elles se concentrent souvent sur le pourquoi³, le comment et le quoi de la situation.

¹ Brooks, A. & John, L. (2018) "The Surprising Power of Questions", *Harvard Business Review*, [May-June 2018](#) pp.60-67

² Une question puissante (terme technique utilisé dans le domaine de coaching) est une question qui provoque une réflexion profonde. Une question puissante vise à élargir son cadre de référence et déclencher un effet transformateur.

³ Les questions « pourquoi » peuvent être intimidantes. Utilisez-les avec prudence jusqu'à ce qu'un niveau de confiance suffisant soit établi dans la relation.

- Elles permettent que le mentor / coach / conseiller soit concentré sur l'apprentissage plutôt que sur le jugement.

Créer un espace pour la vérité

Abba Félix, un père du désert, pensait qu' « enseigner, c'est créer de l'espace où l'obéissance à la vérité est mise en pratique. »⁴ Pour que les questions qui suscitent la réflexion soient utiles, il faut de l'espace, de l'ouverture et un air d'hospitalité. Les mentors doivent créer un espace qui invite à la réflexion et à l'apprentissage. Cet espace naît souvent en silence. Aussi inconfortable que cela puisse être dans nos environnements bruyants et bondés, le silence est une partie cruciale d'une conversation transformatrice. Palmer nous avertit de résister à la tendance à encombrer notre conscience et nos interactions.⁵

Comme les mentors veulent utiliser les questions avec sagesse, ils doivent se lier d'amitié avec leur peur de ne pas savoir comment la conversation se poursuivra. En effet, ils doivent gérer l'anxiété que le silence pourrait créer afin de ne pas remplir l'espace d'apprentissage avec leurs propres mots.

Les questions nous aident à rechercher la vérité, si nous les considérons dans une atmosphère d'hospitalité. Dans une ambiance peu accueillante, les questions peuvent rapidement devenir un moyen de jugement ou de compétition.

Poser des questions dans des situations interculturelles

Dans les sociétés où les questions sont souvent utilisées pour réprimander, interroger ou embarrasser, le fait de poser une question, même si elle est polie et bien formulée, peut être considéré intimidant. Dans une telle situation, il est bénéfique de transformer la question en une requête douce, en commençant la phrase par : « Parlez-moi de ... ». Parfois il est également utile d'ajouter : « A votre avis, dites-moi... ». En utilisant cette technique, les mentorés ne se sentiront plus comme s'ils étaient testés ou comme s'ils étaient tenus à donner la bonne réponse. Une telle pratique simple ajoute de la sécurité à l'interaction entre mentor et mentoré dans des situations interculturelles.⁶

De nombreuses questions de coaching découlent des cultures occidentales et des valeurs culturelles implicites. Au début d'une séance, les mentors / coach demandent souvent combien de temps est disponible pour la séance et ce qui doit être accompli dans ce délai. Cette perspective temporelle peut sembler étrange, où blessante même, pour les mentorés qui accordent beaucoup plus d'importance à la personne et à la relation qu'à l'efficacité limitée dans le temps.

Dans les cultures hautement hiérarchisées où la distance de pouvoir est élevée, le mentor est considéré comme la personne qui connaît le mieux en raison de son expérience et de son expertise. Les mentorés s'attendent à ce que leur mentor les conseille et partage leurs connaissances et leur sagesse.⁷ Si un mentor ne pose que des questions, les mentorés issus des

⁴ Palmer, P. J. (1993) *To Know As We Are Known*. p.69

⁵ Palmer, P. J. (1993) *To Know As We Are Known*. p.71

⁶ Giezendanner, J. (2015) *What to Do When Questions Are Not Safe?* <https://www.globallearningpartners.com/blog/what-to-do-when-questions-are-not-safe/>

⁷ Hong, S. (2012) "Cross-Cultural Mentoring: A Brief Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures", *William Carey International Development Journal*, Vol 1, Issue 3. p.3

cultures collectivistes pourraient être très frustrés. Dans de tel cas, il est nécessaire d'expliquer les avantages des questions puissantes et d'équilibrer le partage de la sagesse avec les questions posées. Les mentors peuvent commencer par partager leur expérience et leurs connaissances et à mesure que la confiance et la compréhension mutuelles grandissent dans la relation, ils peuvent progressivement développer l'utilisation de questions puissantes.

Lors du mentorat de personnes issues de cultures collectivistes, l'importance de la communauté ne doit pas être sous-estimée. Des questions de coaching puissantes sont souvent formulées pour se concentrer sur l'individu, sur ses objectifs, ses forces et ses perspectives. Cependant, un tel accent sur l'individu peut mettre certains mentorés mal à l'aise parce que les questions ne tiennent pas compte de l'influence du réseau de relations solides que l'on a dans la communauté. Dans de telles situations, les mentors sont encouragés à recadrer les questions pour souligner l'importance et l'influence de la communauté dans la vie du mentoré. Par exemple au lieu de demander : « *Quelles sont vos forces ?* » le mentor pourrait demander « *Qu'est-ce-que votre communauté reconnaît que vous faites vraiment bien ?* ».⁸

Une liste de questions puissantes pour les situations de mentorat et de conseil

Amener les mentorés à réfléchir à des questions puissantes est l'un des outils les plus importants et les plus efficaces d'un bon mentor. Des questions puissantes peuvent également s'avérer utiles dans la consultation, car le conseiller doit souvent changer entre différents rôles au cours du processus de consultation, tels que : enseignant, expert, contrôleur de qualité, conseiller, mentor, coach, pasteur, ami etc.⁹ tout en permettant aux mentorés d'influencer le processus en utilisant leur créativité et leur expérience. Avec le temps et les progrès, l'influence du mentoré devrait augmenter à mesure qu'il acquiert de l'expérience dans son domaine. Ainsi le rôle du mentor passe de plus en plus à celui d'un partenaire consultatif qui soutient et encourage le mentoré.

Les listes de questions suivantes sont présentées ici pour inspirer les personnes impliquées dans le conseil et le mentorat. Les mentors débutants pourraient tirer profit de mémoriser quelques-unes des questions afin qu'ils puissent facilement les appliquer et les modifier selon les besoins dans leur contexte.

1. Démarrer une séance

- Sur quoi aimeriez-vous vous concentrer aujourd'hui ?
- Quelles questions avez-vous amenées aujourd'hui ?
- Qu'aimeriez-vous accomplir dans cette séance aujourd'hui ?
- Quelle serait la meilleure utilisation de notre temps en ce moment ?
- Voulez-vous prendre une décision, explorer les options, vous évader, vous entendre réfléchir, recevoir du feedback ... ? Autre ?

2. Explorer les réalités actuelles

- Que se passe-t-il ? ... Dites-m'en plus !

⁸ Stoltzfus-Horst, T. (2017) *Dancing Between Cultures: Culturally Intelligent Coaching For Missions and Ministry*.

⁹ Varghese, M. (2019) "Redefine or Rechristen? A Fresh Look at the Role and Responsibilities of a Consultant", *Bible Translation Conference*, Dallas

Ring, A. J. (2019) "Pastoral Translation Consulting", *Bible Translation Conference*, Dallas

- Quels sont les facteurs dont vous devez tenir compte ?
- Combien est-ce important pour vous ?
- Que penserez-vous de cette situation dans 5 ans ?
- A quel point êtes-vous engagé dans ce projet ?
- Quelle est l'urgence de cette situation ?
- Quelles sont vos valeurs et normes personnelles qui ont un impact sur cette situation ?
- Quels sont les problèmes sous-jacents ici ?
- Comment décrieriez-vous les tensions que vous vivez ?
- Comment cette situation vous affecte-t-elle, les autres et votre travail ?
- Quels sont les résultats non délibérés des attitudes et des comportements actuels ?
- Que se passerait-il, si vous ne faites rien ?
- Comment vous sentirez-vous après avoir géré cette situation ?
- Devrions-nous inviter la participation de quelqu'un d'autre à cette conversation ?
- Qui d'autre partage vos préoccupations, dilemmes, besoin de trouver une solution ?
- Comment votre succès, ou votre échec, à résoudre ce problème vous affectera-t-il / d'autres / votre organisation / votre communauté ?

3. Découvrir les opportunités

- Que pourrait-il arriver ? ... Quoi d'autres ?
- A quels autres angles pouvez-vous penser ?
- Quelles sont vos autres options ?
- Qu'avez-vous essayé auparavant pour gérer cette situation ?
- Y a-t-il eu un progrès, aussi petit soit-il ?
- Si nous devions adopter une approche radicalement différente, ce serait laquelle ?
- Si cette question n'était pas aussi noire et blanche que vous le pensiez, quelles seraient les options « grises » que vous pourriez envisager ?
- Quelles opportunités manquons-nous ?
- Quelles solutions bénéficieraient le plus de personnes ?
- Que suggèrent les autres ?
- Si l'argent et le temps n'étaient pas un problème, que feriez-vous ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait à changer ?
- Quelles sont les possibilités qui vous passionnent le plus ?
- Qui d'autre pourrait soutenir vos efforts ?

4. Planifier

- Parmi toutes les options disponibles, laquelle fonctionnera le mieux ?
- Quelles étapes sont nécessaires pour faire avancer cette initiative ?
- Quelle est la partie qui n'est pas encore claire pour vous ?
- Avez-vous quelque chose à faire à la suite de cette conversation ?
- A quoi ressembleraient les prochaines étapes ?
- Que faut-il faire en premier ?

- Etes-vous prêt à agir / quand serez-vous prêt à commencer ?
- Que ferez-vous et quand ?
- De quelles ressources avez-vous besoin ?
- En regardant votre plan, comment vous sentez-vous ?
- Manque-t-il quelque chose à votre plan ?
- Comment saurez-vous que vous avez fait des progrès ?
- Comment sauriez-vous que vous avez réussi ?
- Qui a besoin de connaître le résultat de cette réunion ? Comment allez-vous les informer ?

5. Faire face aux obstacles

- Quelle est l'opportunité qui sous-tend ce défi ?
- Comment recadreriez-vous ce problème comme objectif ?
- Y'a-t-il des facteurs qui pourraient entraver votre plan ?
- Qui pourrait soutenir et s'opposer à votre plan ?
- Que devrez-vous changer pour rendre cela possible ?
- Où sont les lacunes dans les compétences, les attitudes ou les comportements qui peuvent poser des problèmes ?
- Avez-vous toutes les ressources dont vous avez besoin ?
- Comment pouvez-vous en savoir plus sur ce sujet ?
- Que devez-vous faire de moins pour avoir plus de résultats ?
- Qu'est-ce qui vous retient en ce moment ?
- Quelles sont vos forces personnelles qui vous aideront dans cette situation ? Comment pouvez-vous les maximiser ?
- Par rapport à quoi avez-vous des incertitudes et comment pourriez-vous les transformer pour être prêt à agir ?

6. Réfléchir de manière critique sur un travail écrit¹⁰

- Que pensez-vous du travail que vous avez accompli ?
- Quel est le but de ce texte / chapitre / paragraphe ?
- Quelle est la question sur laquelle vous écrivez ?
- De quelles autres manières pourrait-on structurer ce texte ?
- Comment pourriez-vous renforcer la structure du texte ?
- Comment pourriez-vous rendre cette idée plus claire pour le lecteur ?
- Quel pourrait être le contre-argument ?
- Quelles hypothèses / présomptions sont faites dans ce texte... quoi d'autres ?
- Comment pourriez-vous le formuler autrement... quoi d'autre ?
- Quelles questions vous êtes-vous posées lorsque vous avez travaillé sur ce sujet ?
- Qu'est ce qui manque dans le texte ?

¹⁰ La réflexion critique sur sa propre expression écrite est une compétence professionnelle importante. Ces questions peuvent être utiles aux conseillers/mentors qui cherchent à aider leurs mentorés à améliorer la qualité de leur travail écrit, que ce soit dans le domaine de la traduction, de la linguistique, de l'alphabétisation ou d'autres domaines.

- Quelles sources pourraient être utiles ici ?
- Qu'appréciez-vous dans ce paragraphe / texte ?
- Si c'était le travail de votre ami, quel conseil lui donneriez-vous ?
- Comment ce texte se rapporte-t-il à votre expérience personnelle ?
- Si vous pouviez l'écrire à nouveau, que feriez-vous différemment ?

7. Explorer la dimension spirituelle

- Que pensez-vous que Dieu fait dans votre vie ces jours-ci ?
- Où sentez-vous la présence de Dieu dans tout cela ?
- Comment priez-vous à ce sujet ?
- A quoi ressemblerait d'aimer de manière sage dans cette situation ?
- Que vous donne la vie ?
- Quelles conditions soutiennent le bien-être de votre âme ?
- Quand avez-vous récemment ressenti le plus de proximité avec Dieu et avec vous-même ?
- Qu'est-ce qui vous vide la vie ?
- A quel niveau de votre vie et votre travail vous sentez-vous le plus divisé ?
- Où sentez-vous une résistance en vous-même face à cette situation ?
- Dans cette situation, comment pourriez-vous bien gérer le don que Dieu vous a fait ?
- Comment pourriez-vous ramener vos mondes intérieur et extérieur en harmonie ?
- Comment pourriez-vous aborder cela différemment, si vous croyiez que Dieu vous donnerait ce dont vous aviez besoin à ce moment-là ?
- Quelle est la vérité tacite dans cette situation ?
- Quelles sont les conditions qui font taire les voix et la faim de votre âme ?
- Qu'avez-vous besoin de la part de Dieu en ce moment ?
- Si vous imaginez avoir une conversation avec Jésus à ce sujet, que dirait-il ?
- Comment puis-je prier pour vous dans les semaines à venir ?

8. Clore la conversation

- Comment avez-vous trouvé notre conversation aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui a été significatif pour vous lors de cette séance ?
- Que retiendrez-vous de notre conversation aujourd'hui ?
- Comment pouvez-vous vous assurer de vous souvenir de ce que vous avez appris aujourd'hui ? Que ferez-vous différemment à la suite de notre conversation aujourd'hui ?
- Pour les éléments que nous n'avons pas terminés aujourd'hui, quand pensez-vous que nous devons / pouvons-nous nous revoir ?
- Quelles questions vous posez-vous encore après notre séance d'aujourd'hui ?
- Avez-vous besoin d'autres choses de ma part à ce stade ?

Conclusion

« La clé principale pour poser de bonnes questions est en fait ancrée dans l'écoute. »¹¹ La formulation de questions puissantes doit s'accompagner d'une écoute patiente et active. Les mentors et les conseillers font bien de donner aux mentorés suffisamment de temps pour réfléchir à leurs réponses et de ne pas intervenir avec une solution ou un conseil. Il est tentant pour les mentors de partager une expérience personnelle en attendant que le mentoré réponde à une question dynamique. Cependant, ces interruptions pourraient encombrer la réflexion fructueuse du mentoré et faire plus de tort que d'aide. La recherche montre que l'augmentation du temps d'attente après avoir posé une question se traduit par des réponses trois fois plus longues qui sont également plus profondes, plus réfléchies et de meilleure qualité. En outre, le temps d'attente semble être en corrélation directe avec l'augmentation de la motivation de l'apprenant.¹²

Il est important de noter que les questions ne sont pas puissantes en elles-mêmes, aussi bien formulées qu'elles puissent être. Elles ne sont pas un script ou une formule qui garantira des conversations transformatrices. L'authenticité personnelle est plus importante que toute méthodologie offerte sur l'art de poser des questions. L'efficacité des questions puissantes dépend du contexte et du but de la conversation ainsi que la dynamique de la relation entre le mentor et le mentoré.

Pour terminer, je voudrais citer Parker Palmer, éminent éducateur et écrivain : « Je ne suggère pas que les questions soient le seul type de discours éducatif. Nos faits et nos théories, nos conseils et nos réponses doivent également être exprimés. Mais comme nous, les enseignants, sommes trop scolarisés pour donner des réponses et des solutions, et comme nous les donnons pour des raisons aussi souvent évasives qu'éducatives, nous avons un besoin particulier de développer la discipline de poser des questions pour créer de l'espace pour la vérité. »¹³

Bibliographie

Brooks, A. & John, L. (2018) "The Surprising Power of Questions", *Harvard Business Review*, May–June 2018. pp.60–67 Disponible à : <https://hbr.org/2018/05/the-surprising-power-of-questions>

Deveaux, P. (2015) *Question puissante en coaching*. Disponible à : <https://www.orygin.fr/coaching-individuel/question-puissante/>

Duggan, M. (2020) Personal communication.

Giezendanner, J. (2015) *What to Do When Questions Are Not Safe?* Disponible à : <https://www.globallearningpartners.com/blog/what-to-do-when-questions-are-not-safe/>

Grall, P. (2019) *Powerful Coaching Questions*. Disponible à : www.justchangeit.com

¹¹ Hughes, B. (2003) *Discipling, Coaching, Mentoring*. p.79

¹² Rowe, M. B. (1986) "Wait time: Slowing down may be a way of speeding up", *Journal of Teacher Education*, 37. pp.43-50

¹³ Palmer, P. J. (1993) *To Know As We Are Known*. p.83

Hong, S. (2012) “Cross-Cultural Mentoring: A Brief Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures”, *William Carey International Development Journal*, Vol 1, Issue 3. p.3

Hughes, B. (2003) *Discipling, Coaching, Mentoring*. p.79

Legault, C. (2017) *30 questions puissantes qui transformeront votre vie*. Disponible à : <https://vitaminetavie.com/30-questions-puissantes-qui-changeront-votre-vie/>

Palmer, P. J. (1993) *To Know As We Are Known*.

Palmer, P. J. (2004) *A Hidden Wholeness*. p.17

Ring, A. J. (2019) “Pastoral Translation Consulting”, *Bible Translation Conference*, Dallas. Disponible à : <https://sites.google.com/sil.org/btc2019-proceedings/home>

Rowe, J. (2020) Personal communication.

Rowe, M. B. (1986) “Wait time: Slowing down may be a way of speeding up”, *Journal of Teacher Education*, 37. pp.43-50

SIL (2018) *Défis journaliers d'un conseiller : comment y faire face*, Formation des conseillers en traduction, Cameroun, Yaoundé

Stoltzfus-Horst, T. (2017) *Dancing Between Cultures: Culturally Intelligent Coaching For Mission and Ministry*.

Varghese, M. (2019) “Redefine or Rechristen? A Fresh Look at the Role and Responsibilities of a Consultant”, *Bible Translation Conference*, Dallas. Disponible à : <https://sites.google.com/sil.org/btc2019-proceedings/home>

Webb, K. (2014) *50 Powerful Coaching Questions*. Disponible à : www.keithwebb.com