
Service de Prévention

Guyline LeBrun, avocate
Coordonnateur aux activités
de prévention

Judith Guérin, avocate
aux activités de prévention

Posez-vous les bonnes questions?

Vous est-il déjà arrivé de recommander une stratégie à un client pour vous rendre compte que sa vision du dossier divergeait littéralement de la vôtre? Trop souvent, dans le cadre de nos conversations, nous avons tendance à tenir pour acquis que nous avons compris les attentes et les objectifs du client. La plupart du temps, cette présomption est vraie, mais lorsqu'elle est erronée, les conséquences peuvent être fâcheuses d'où l'importance de prendre du recul et de poser les bonnes questions.

Questionner notre client nous permet de confirmer notre compréhension des faits et des attentes de ce dernier. De même, en début de dossier, nous nous assurons d'avoir rapidement l'ensemble de l'information pertinente pour émettre une opinion complète quant aux chances de succès du dossier et la stratégie à adopter. Nous réduisons également les risques de découvrir subséquemment des éléments nous amenant à réviser cette opinion. Finalement, le questionnement stimule la créativité, notamment dans la recherche de solutions.

Vous l'aurez sans doute compris, l'objectif poursuivi par cet article est de vous sensibiliser à l'art du questionnement.

Les catégories de questions

De façon générale, les questions se regroupent selon deux grandes catégories : les questions fermées et les questions ouvertes.

Les **questions fermées** sont celles qui nécessitent une réponse courte et factuelle.¹ On y répond régulièrement par oui, non ou une information succincte.² Ce type de questions est particulièrement approprié en début ou fin de rencontre³ ou pour sceller un engagement.⁴

¹ Bégin, S. (2016). Capsule 3 : L'art du questionnement et de l'écoute. Université de Sherbrooke. Repéré à : https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/Chantier_7_-_notes_pedagogiques/Capsule_3_GRH_Document_d_accompagnement_et_notes_pedagogiques.pdf.

² *Id.*

³ Ross, J. (2009). How to Ask Better Questions, Harvard Business Review. Repéré à : <https://hbr.org/2009/05/real-leaders-ask.html>.

Quant aux **questions ouvertes**, elles permettent d'obtenir des explications, des suggestions et des opinions.⁵ Elles favorisent la compréhension du point de vue de son client ainsi que ses schèmes de pensées.⁶ Parmi ces autres qualités, notons qu'elles clarifient les attentes des clients, les aident à être plus critiques et analytiques, elles permettent de remettre en question le *statu quo* et d'être plus créatifs.⁷

Usuellement, les questions ouvertes débutent par quoi (qu', quel), comment, qui, où, quand.⁸ Entre dans la catégorie des questions ouvertes ce que certains appellent des questions descriptives.⁹ Ces dernières favorisent une compréhension de ce qui s'est passé dans une situation précise. Une question descriptive pourrait être formulée comme suit : « *Pouvez-vous m'en dire plus sur...* », « *Je suis curieux à propos de...* » ou « *Pouvez-vous me décrire plus amplement...* ».

Il va sans dire que l'utilisation d'une catégorie de questions par rapport à une autre est largement tributaire du contexte. Dans le présent article, l'accent est mis sur les questions ouvertes puisqu'elles favorisent la découverte des attentes de vos clients et la collecte de l'ensemble des informations pertinentes aux dossiers.

Comment poser de bonnes questions?

Plusieurs astuces sont susceptibles de vous permettre d'exceller dans l'art du questionnement, les voici :

Préalablement à la rencontre

- **Préparez-vous.** Comme dans bien des choses, la préparation est souvent gage de succès. Aussi, préalablement à la rencontre, rédigez un canevas de questions en fonction des objectifs de la rencontre et de ce que vous avez besoin d'obtenir comme information.¹⁰ Certes, il est impossible de prévoir l'ensemble des questions que vous poserez. Toutefois, selon le domaine de droit, chaque dossier a des questions standards vous permettant d'établir votre théorie de la cause. Malgré tout, il est impératif de demeurer flexible. Permettez-vous de déroger de votre canevas et d'approfondir un sujet inattendu qui vous apparaît pertinent.
- **Fixez vos rencontres aux moments de la journée où votre niveau d'énergie et votre capacité d'attention sont élevés.** Il est plus difficile de pratiquer l'écoute active et de « rebondir » sur certains éléments factuels transmis par un client lorsque nous sommes fatigués.

Lors de la rencontre

- **Montrez-vous curieux,¹¹ intéressé et authentique.¹²** Un client qui a l'impression que son avocat ne fait que passer à travers sa liste de

⁴ Bégin, S., *préc.*, note 1.

⁵ *Id.*

⁶ *Id.*

⁷ Ross, J., *préc.*, note 3.

⁸ Ross, J., *préc.*, note 3; Su, A. J. (2014). The Questions Good Coaches Ask, Harvard Business Review. Repéré à : <https://hbr.org/2014/12/the-questions-good-coaches-ask>.

⁹ Su, A. J., *préc.*, note 8.

¹⁰ *Id.*

¹¹ Su, A. J., *préc.*, note 8; Davis, R. (2014). Tactics for Asking Good Follow-Up Questions, Harvard Business Review. Repéré à : <https://hbr.org/2014/11/tactics-for-asking-good-follow-up-questions>.

¹² Su, A. J., *préc.*, note 8.

questions sans démontrer de l'empathie fera sans doute preuve de moins de collaboration et d'ouverture. Vous risquez ainsi de louper des informations pertinentes pour la conduite de votre dossier.

- **Prêtez attention à l'ordre dans lequel les questions sont posées.** Alison Wood Brooks et Leslie K. John, professeures en administration des affaires à Harvard, mentionnent l'importance de tenir compte du contexte pour déterminer l'ordre dans lequel vous poserez vos questions.¹³ Si l'objectif visé est de construire une relation de confiance, il est plus approprié de commencer par des questions moins sensibles et augmenter graduellement vers des questions plus délicates.¹⁴ Cet agencement favorisera une plus grande ouverture de la part de votre client. Par contre, si la rencontre s'annonce tendue, l'ordre inverse est suggéré.¹⁵ À mesure que décroît la sensibilité des questions, le client s'ouvrira davantage puisqu'il percevra les questions comme moins intrusives.¹⁶
- **Utilisez le bon ton de voix.** De façon générale, un client se dévoilera plus facilement avec un ton décontracté par opposition à un ton plus formel.¹⁷
- **Demandez des exemples à votre client afin de vous assurer de votre bonne compréhension de ses propos.**
- **Répétez la question.** Les clients peuvent parfois être mal à l'aise d'aborder certains sujets. D'autres clients ont des « agendas cachés » qu'ils ne partagent pas nécessairement avec leur avocat. Vu ce qui précède, ils détournent la question et évitent d'y répondre. Dans de telles circonstances, Richard Davis, CEO d'une firme de management, suggère de reposer votre question une deuxième fois de manière différente.¹⁸ Vous pourriez introduire votre question de la manière suivante : « *Laissez-moi vous poser la question différemment...* ». ¹⁹ Cela envoie comme message au client que vous n'êtes pas convaincu de la réponse tout en permettant à ce dernier de préserver son image en laissant sous-entendre que votre question n'était pas suffisamment claire.²⁰ Lorsque vous utilisez la technique de répétition, assurez-vous de réellement poser la question différemment puisqu'en cas contraire, vous donnez l'impression à votre client de ne pas le croire.²¹
- **Connectez les réponses entre elles.** Il s'agit d'écouter attentivement et d'associer ce que vous entendez à ce qui a été mentionné antérieurement dans la conversation.²² Une recherche menée par la professeure Wood Brooks révèle que cette technique de questionnement

¹³ Wood Brooks, A. et John L. K. (2018) The Surprising Power of Questions, Harvard Business Review. Repéré à : <https://hbr.org/2018/05/the-surprising-power-of-questions>.

¹⁴ *Id.*

¹⁵ *Id.*

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Id.*

¹⁸ Davis, R., *préc.*, note 11.

¹⁹ *Id.*

²⁰ *Id.*

²¹ *Id.*

²² *Id.*

est la plus puissante.²³ Elle signale à votre client que vous l'écoutez, que vous êtes concerné par ses propos et que vous désirez en apprendre davantage.²⁴ Vous établissez ainsi les bases d'une relation de confiance. Un exemple mentionné par Richard Davis est la question suivante : « *Est-ce que c'est ce que vous avez voulu dire lorsque vous avez parlé plus tôt de...* ». ²⁵ Toutefois, ce dernier affirme que ce procédé doit être utilisé avec parcimonie puisqu'il peut donner l'impression que vous jouez au détective.²⁶

- **Offrez votre aide.** Une simple question telle que « *Comment puis-je vous aider?* » force le client à bien identifier le problème et les solutions possibles à ce dernier.²⁷ Par la suite, il sera plus facile de le guider vers la solution la plus susceptible de protéger ses intérêts.

Questions à éviter

Certaines questions peuvent miner les efforts investis dans la cueillette d'information. En voici quelques-unes :

- **Les questions suggestives.** Il s'agit de questions fermées qui ne permettent pas à votre client d'exprimer son point de vue ou de corriger un malentendu. Les professeurs Wood Brooks et John soulèvent l'existence d'une étude qui montre que ces questions peuvent également introduire des biais.²⁸ L'exemple typique d'une question suggestive est : « *N'est-il pas vrai que...* ».
- **Les questions qui mettent la personne sur la défensive.**²⁹ Une question qui sous-entend un jugement, tel que « *Pourquoi n'as-tu pas fait cela à la place de...* » peut amener votre client à se refermer.
- **Les questions multiples sans moment de silence.**³⁰ Elles peuvent donner l'impression à votre client d'être interrogé sans pouvoir répondre.

En somme, exceller dans l'art du questionnement est plus difficile qu'il n'y paraît, mais rassurez-vous : cette compétence s'acquiert avec la pratique. Une fois maîtrisée, il s'agit d'un levier puissant vous permettant non seulement d'avoir une bonne compréhension du dossier, mais également du client qui est en face de vous.

Bonne pratique!

²³ Wood Brooks, A. et John L. K., *préc.*, note 13.

²⁴ *Id.*

²⁵ Davis, R., *préc.*, note 11.

²⁶ *Id.*

²⁷ Ryan, J. E. (2017). 5 Questions Leaders Should Be Asking All the Time, Harvard Business Review. Repéré à : <https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time>.

²⁸ Wood Brooks, A. et John L. K., *préc.*, note 13.

²⁹ Bégin, S., *préc.*, note 1.

³⁰ *Id.*