

Formuler des questions puissantes¹

Les objectifs fondamentaux du groupe de codéveloppement sont d'aider à ressentir, à penser et à agir mieux et différemment. Le questionnement est donc une stratégie efficace pour parvenir à atteindre ces objectifs.

Avant de formuler une question, il importe de réfléchir à certains aspects. Voici une liste de questions à se poser lorsque l'on veut formuler une question puissante :

- Est-ce une vraie question – une question à laquelle je n'ai/nous n'avons vraiment pas de réponse?
- Cette question est-elle pertinente à la réalité de la vie du travail du client?
- Quels « résultats » voudrais-je que cette question donne? C'est-à-dire, quel genre de conversation, de sens et de sentiments j'imagine que cette question déclenchera chez le client et les autres participants du groupe de codéveloppement?
- Est-il vraisemblable que cette question encourage les idées/sentiments nouveaux? Est-elle suffisamment familière pour être reconnaissable et pertinente – tout en étant suffisamment différente pour susciter une réaction nouvelle chez le client?
- Quelles hypothèses ou convictions sous-tendent la manière dont la question est formulée?
- Est-il vraisemblable que cette question suscite l'espoir et stimule l'imagination chez le client ou est-elle susceptible de concentrer l'attention sur les problèmes et les obstacles du passé?
- Cette question ménage-t-elle la possibilité de poser des questions nouvelles et différentes au cours de son étude?

Trois dimensions peuvent être explorées lors de la période de questionnement : la dimension personnelle du client, la dimension du problème et la dimension de l'environnement/contexte de la situation du client.

Voici un tableau regroupant quelques exemples de questions puissantes qui pourraient vous inspirer. Elles sont classées par dimension.

¹ Ce texte est inspiré de l'article « L'art de poser des questions efficaces » de Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs, (2003). The World Cafe [s.d.]. *Tool kit*. Récupéré le 13 janvier 2015 de <http://www.theworldcafe.com/tools.html>

PROBLÈME	PERSONNE	CONTEXTE
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle question pourrait changer le plus l'avenir de ta situation particulière? • Qu'est-ce qui te préoccupe? Pourquoi? • Que savons-nous jusqu'à présent et qu'avons-nous à apprendre sur ta situation? • Que dirait quelqu'un qui n'a pas les mêmes convictions que toi? • Qu'est-ce qui exige une attention immédiate de notre part pour aller de l'avant? • Si le succès était totalement assuré, quelle mesure radicale pourrais-tu choisir? • Quelle conversation pourrions-nous avoir aujourd'hui qui aurait un effet de rayonnement et qui créerait de nouvelles possibilités pour l'avenir de ta situation? • Quelles sont les causes? • Qui sont les parties prenantes? • Est-ce la première fois que cette situation se présente? (fréquence) • Quels sont les faits? • Qu'est-ce qui a déjà été fait, mis en action? • Comment? • Où? • Quand? • Dans quelles circonstances? • Quels sont les impacts, effets? • Est-ce que tu vois une façon de solutionner? 	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi c'est important pour toi? • Quelle est ton intention? ton objectif essentiel? • Comment réagis-tu face à cette situation? • À quel défi t'es-tu heurté? Quel défi pourrait survenir? • Que comprends-tu? • Comment vis-tu cela? • Que ressens-tu? • Quelles sont tes attentes et celles de ton patron? • Quels sont tes besoins? • Qu'est-ce qui te fait hésiter? • Quelles sont tes peurs? • Quelle serait ton approche? • Quelles sont les solutions auxquelles tu as pensé? • Si tu te mets dans la peau de l'autre personne... • Quelles sont tes forces? • Quelles sont tes faiblesses? • Face à la situation : <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel est ton niveau d'énergie? ○ Quelles sont tes motivations? ○ Quels sont tes délais? ○ Quelles sont tes zones de contrôle? • Quelle est la chose la plus importante que tu aies apprise, comprise ou découverte jusqu'à présent? • Que retires-tu des opinions diverses exprimées? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que faudrait-il pour provoquer un changement dans la manière dont cette question est perçue? • Que pourrait-il arriver qui te permettrait de te sentir pleinement engagé et dynamisé par ta situation? • Qu'est-il possible de faire et pour qui est-ce important? (Plutôt que « Qu'est-ce qui ne marche pas et qui est responsable? ») • Comment lier le problème au contexte actuel-circonstances? • Quelle est la structure? • Quelles sont les règles, normes en place? • Quels sont les niveaux de pouvoir des acteurs? • Qui sont tes alliés, tes opposants? • Quels sont les obstacles, embûches? • Parle-moi de la culture organisationnelle. • Quels sont les processus de prise de décision? • Quel est le style de la communication dans l'organisation? • Quel est le rôle du syndicat?

Liste de questions inspirantes pour aborder les trois volets et dimensions du sujet de consultation¹

PROBLÈME	PERSONNE	ENVIRONNEMENT/CONTEXTE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décris-moi le problème, les faits ▪ Comment cela se manifeste-t-il? ▪ Quel est précisément l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée? ▪ Qui est impliqué? Parle-moi de ces personnes ou groupes. ▪ Pour qui est-ce un problème? ▪ Quand cela se produit-il? Qu'elle a été la première fois? À quelle fréquence? ▪ Les circonstances? ▪ Où? Caractéristiques du lieu? ▪ Quels sont les impacts, effets? ▪ Quels sont les coûts financiers, humains, sociaux, de réputation...? ▪ Quels sont tes délais pour résoudre cette situation? Quelles sont les causes selon toi ou d'autres acteurs? ▪ Qu'est-ce qui a déjà été fait, mis en action? ▪ Qu'arrivera-t-il si on ne fait rien? ▪ Est-ce que tu vois une façon de le résoudre? ▪ Si une seule chose pouvait être facilement réglée, qu'est-ce que ce serait? ▪ Que dirait quelqu'un qui n'a pas les mêmes convictions que toi? ▪ Pour qui ce problème n'en est-il pas un? ▪ Comment ce problème peut-il être une source d'apprentissage? 	<p>Comportements et stratégies</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce que tu as déjà essayé? ▪ As-tu déjà vécu des situations similaires? ▪ Quelles émotions cette situation te fait-elle vivre et qu'est-ce que tu fais avec ces émotions? ▪ Qu'est-ce que tu protèges? ▪ Quelle approche serait la plus appropriée selon toi? <p>Intentions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En quoi est-ce important pour toi? ▪ Quel est ton niveau de motivation et d'énergie pour régler la situation (de 1 à 10)? ▪ Quels sont tes enjeux personnels? ▪ Qu'est-ce que tu es prêt à changer chez toi? <p>Compétences et ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont tes forces, tes faiblesses? ▪ Parle-nous d'une expérience que tu as réussie, qu'est-ce qui est transposable? ▪ Comment procèdes-tu pour faire un changement? ▪ Quelles sont les ressources à ta disposition? Celles dont tu as besoin? ▪ Quelles compétences ou qualités additionnelles aimerais-tu avoir? ▪ Qui pourrait te soutenir? <p>Représentations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'entends-tu par performance, collaboration, échec, autorité ou autres termes utilisés par le client? ▪ Quelles sont tes croyances, tes valeurs en lien avec cette situation? ▪ Comment reconnaitras-tu que le problème sera réglé? ▪ Quels sont tes besoins dans cette situation? ▪ Qu'est-ce qui te fait hésiter? ▪ Si tu te mets dans la peau de l'autre personne...? ▪ Comment un "champion" (ou autre personnage) réglerait-il ce problème? ▪ Comment vivrais-tu un échec à cause de ce problème? ▪ Qu'apprends-tu de cette situation sur toi-même? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment lier le problème au contexte actuel (aux circonstances)? ▪ Quel est l'état du marché et de la concurrence? ▪ Quelle est la structure de l'organisation? ▪ Quelles sont les attentes de ton gestionnaire et de l'organisation à ton égard? ▪ Quelles sont les définitions de rôles, lois, règles, normes présentes? ▪ Comment ce système est-il en relation avec d'autres systèmes? ▪ Comment les technologies pourraient-elles avoir un impact sur la situation? ▪ Quels sont les niveaux de pouvoir des acteurs? ▪ Quels sont les intérêts et les enjeux des parties prenantes? ▪ Qui sont tes alliés, tes ennemis? ▪ Y a-t-il d'autres organisations ou services qui ont vécu ce même type de problème et comment l'ont-ils résolu? ▪ Parle-moi de la culture organisationnelle et comment elle aide ou nuit dans cette situation? ▪ Quels sont les processus de prise de décision? ▪ Quel est le style de la communication dans l'organisation? ▪ Quel est le climat qui prévaut? ▪ Quelle est la position du conseil d'administration, du syndicat ou autre leader d'opinion?

Et autres questions pour penser, agir et ressentir différemment²

<p>Clarification, rôle et responsabilité, attentes, livrable</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De quoi as-tu réellement besoin dans cette situation? 2. Quelles sont tes attentes face à moi dans cette situation? 3. Quel est l'objectif prioritaire de cette conversation? 4. Comment sauras-tu que tu as atteint cet objectif à la fin de notre conversation? <p>Émotions</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Comment te sens-tu face à cette situation? 6. Quelles sont tes croyances/perceptions face à cette situation/personne? 	<p>Historique et autoévaluation de la démarche</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. À quoi as-tu pensé comme piste de solutions/d'actions? 8. Quelles sont les forces de ces solutions/actions? 9. Quelles sont les limites de ces solutions/actions? 10. Quels sont les obstacles que tu vois dans cette situation? 11. De 1 à 10, à combien te rapprocheront-elles de ton objectif? 12. À quelles autres options as-tu pensé? 13. Qu'avais-tu déjà fait dans le passé qui fut gagnant? <p>Innovation, courage</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Si tu étais certain de réussir, qu'oserais-tu faire? 15. Qu'est-ce qui pourrait t'empêcher d'aller de l'avant/de réussir? 16. De quoi as-tu besoin pour être confiant? 17. Qu'est-ce qui pourrait arriver de pire? 18. Qu'est-ce qui pourrait arriver de mieux? 	<p>Suivi</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Qu'est-ce que tu t'engages à faire à partir de maintenant? 20. Quelle est la prochaine étape pour toi? 21. Qui pourrait t'aider là-dedans? 22. De quelles autres ressources as-tu besoin pour réussir? 23. Où dois-tu ramener ton focus pour garder le cap? 24. Comment puis-je t'aider à être imputable face à cet objectif? <p>Échéancier</p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Quand est-ce que tu t'engages à passer à l'action/terminer? 26. De 1 à 10, à combien cet échéancier est-il réaliste compte tenu de tes autres priorités? <p>Conclusion</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. Avec quoi repars-tu de notre conversation?
--	---	---

Conceptualisation par Angèle Turgeon TS, APPR, DSM Volet soutien à la pratique, octobre 2017

¹ Le regroupement des questions est inspiré travaux de Bourassa et al. Et de Dilts et adapté par Michel Desjardins 2017

² Chantal Binet, Coaching et formation en gestion et leadership; 25 puissantes questions de coaching à poser pour faire émerger le meilleur de vos employés, 2017

Aide-mémoire pour une consultation en GCP

Règles/valeurs de fonctionnement

Le déroulement d'une séance de consultation³

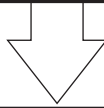
	Durée	Étape	Le rôle du client	Le rôle des consultants
0	15 min	a) Mot de bienvenue et retour avec le client de la dernière séance b) Rappel des informations essentielles	Préparation par le client avant la séance	Écouter <ul style="list-style-type: none"> Apprendre des apprentissages du plan d'action de la séance précédente
1	5-10 min	Exposé de la situation du client	Exposer son sujet, le résultat désiré <ul style="list-style-type: none"> Remise de la fiche Aller à l'essentiel, présenter une synthèse claire Présenter les faits et les sentiments 	Lire la fiche Écouter : <ul style="list-style-type: none"> L'autre et soi-même Le verbal et le non verbal Retenir ses réactions spontanées
2	15-20 min	Questions d'informations, clarifications ou réflexives	Répondre et préciser : <ul style="list-style-type: none"> Être concret et spécifique Découvrir du nouveau dans ce que je connais déjà Noter les questions qui font voir de nouvelles facettes 	<ul style="list-style-type: none"> Poser des questions ouvertes pour explorer le problème, la personne, l'environnement Pas le moment des solutions, des conseils Suspendre son jugement
3	15 min	Contrat de consultation a) Reformulation de la situation b) Reformulation de la demande du client	Définir ce qu'il attend du groupe : <ul style="list-style-type: none"> Formuler ses attentes, ses besoins et limites Reformuler sa demande au groupe 	Respecter les attentes exprimées par le client : <ul style="list-style-type: none"> Reformuler sa compréhension avec concision
4	15-20 min	Réactions, idées et pistes d'action des consultants	Écouter et faire préciser au besoin : <ul style="list-style-type: none"> Surmonter ses réactions émotives à certains feedbacks Identifier dans ce qu'il reçoit ce qui peut lui être utile Prendre des notes 	Réagir, partager ses idées, réflexions, pistes, expériences, trucs, etc. : <ul style="list-style-type: none"> Distinguer ses intérêts de ceux du client Oser partager ses impressions Noter des idées pour réinvestir
5	5-10 min	Synthèse et plan d'action du client	Intégrer l'information et identifier des actions : <ul style="list-style-type: none"> Partager ce qu'il retient pour ses prochaines étapes, plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer l'étape 6. Écouter le plan d'action du client Note des idées pour réinvestir
6	10-20 min	Les 3 A : appréciations, apprentissages, applications Lier à l'objectif	Identifier ses 3 A : <ul style="list-style-type: none"> En quoi je suis satisfait, comment ai-je été aidé ? Prise de conscience, apprentissage, renforcement ? Autre application ? 	Identifier ses 3 A : <ul style="list-style-type: none"> En quoi je suis satisfait, en quoi j'ai aidé ? Prise de conscience, apprentissage, renforcement Que puis-je appliquer
	5 min	Clôture : valeurs/principes respectés, remerciements, prochaine rencontre		

RESPONSABILITÉS		
CLIENT	CONSULTANT	LE RÔLE DE L'ANIMATEUR
<ul style="list-style-type: none"> Bien se préparer Être efficace dans sa présentation Actif dans la consultation Précise ses attentes et s'organise pour les faire respecter Ouvert au risque, écoute et accepte les commentaires ; reconnaît ses difficultés Présente sa synthèse. Passe à l'action Présente ses progrès et ses apprentissages. <p><i>Source : Claude Champagne 1999</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Cherche à être utile ; quelles interventions peuvent aider ce client ? Démontre des comportements de relation d'aide Pose des questions qui stimulent la réflexion, l'apprentissage Aide à formuler des hypothèses d'action Focus client ; se rappeler que l'expert de la situation est le client. Respecte le rythme ; la consultation est un processus qui se transforme dans le temps. Adopte une posture d'apprenant 	<ul style="list-style-type: none"> Prépare et facilite les séances Rappelle le sens et les finalités du GCP Utilise des moyens d'animation et d'accompagnement : clarifie, stimule, facilite, recadre, rétroagit, confronte, organise, aide Favorise l'entraide et la construction Stimule la pensée réflexive et les apprentissages Se donne en exemple, agit à titre de modèle Se fait gardien des règles, du processus et du temps Adopte des attitudes telles que ; bienveillance, ouverture, non-jugement, délicatesse, respect, authenticité, complicité Met en relief les retombées pour les participants, le groupe et l'organisation.
<p>Participe activement à toutes les étapes GCP S'engage dans un processus d'apprentissage individuel et collectif Respecte les modes de fonctionnement Démontre une présence attentive et soutenue dans le temps</p>		

Les principes de base du groupe de codéveloppement professionnel

- 1. La pratique a des savoirs que la science ne produit pas**
- 2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir**
- 3. Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement**
- 4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique**
- 5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation**
- 6. Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement**
- 7. Faire de la place à l'incompétence**

Préparation à l'atelier de codéveloppement



Étape 1 Mandat initial du client

Le **CLIENT** exprime oralement son mandat initial (soit son projet, son problème ou sa préoccupation [PPP] et ses objectifs ou ses besoins)
Les **CONSULTANTS** écoutent le client.
L'**ANIMATEUR** s'assure que le client a le temps d'exprimer son mandat initial.

 **Durée : 5-10 min.**

Étape 2 Clarification du mandat initial

Les **CONSULTANTS** questionnent le **CLIENT** et reformulent ses propos pour l'aider à mieux préciser son mandat et ses besoins.
Le **CLIENT** écoute les consultants et leur répond.
L'**ANIMATEUR** s'assure que tous les consultants ont pu s'exprimer.
TOUS LES ACTEURS prennent des notes.

 **Durée : 20-30 min.**

Étape 3 Mandat final du client

Les **CONSULTANTS** communiquent leur compréhension du mandat et des besoins/objectifs du **CLIENT** pendant que ce dernier les écoute.
Le **CLIENT** communique ensuite son mandat final.
L'**ANIMATEUR** fait une synthèse des points soulevés et reformule clairement le mandat final donné par le client.

 **Durée : 10-15min.**

Étape 4 Codéveloppement

Les **CONSULTANTS** aident* le client.
Le **CLIENT** les écoute et demande des précisions, au besoin. Il prend des notes.
L'**ANIMATEUR** encourage la diversité des points de vue et évite les débats houleux ou les consensus hâtifs.

 **Durée : 30-40 min.**

Étape 6 Retours réflexifs sur l'atelier de codéveloppement

L'**ANIMATEUR** guide l'équipe dans le retour réflexif sur l'atelier et les apprentissages réalisés.
TOUS LES ACTEURS prennent des notes et remplissent un rapport d'équipe et/ou individuel, selon les attentes du formateur.

 **Durée : 30 min. ou plus**

Étape 5 Plan d'action du client

Le **CLIENT** communique ce qu'il retient des échanges et soumet son plan d'action.
Les **CONSULTANTS** l'écoutent.

 **Durée : 5-10 min.**

