

## Formuler des questions puissantes<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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"> <li>• Quelle question pourrait changer le plus l'avenir de ta situation particulière?</li> <li>• Qu'est-ce qui te préoccupe? Pourquoi?</li> <li>• Que savons-nous jusqu'à présent et qu'avons-nous à apprendre sur ta situation?</li> <li>• Que dirait quelqu'un qui n'a pas les mêmes convictions que toi?</li> <li>• Qu'est-ce qui exige une attention immédiate de notre part pour aller de l'avant?</li> <li>• Si le succès était totalement assuré, quelle mesure radicale pourrais-tu choisir?</li> <li>• 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?</li> <li>• Quelles sont les causes?</li> <li>• Qui sont les parties prenantes?</li> <li>• Est-ce la première fois que cette situation se présente? (fréquence)</li> <li>• Quels sont les faits?</li> <li>• Qu'est-ce qui a déjà été fait, mis en action?</li> <li>• Comment?</li> <li>• Où?</li> <li>• Quand?</li> <li>• Dans quelles circonstances?</li> <li>• Quels sont les impacts, effets?</li> <li>• Est-ce que tu vois une façon de solutionner?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi c'est important pour toi?</li> <li>• Quelle est ton intention? ton objectif essentiel?</li> <li>• Comment réagis-tu face à cette situation?</li> <li>• À quel défi t'es-tu heurté? Quel défi pourrait survenir?</li> <li>• Que comprends-tu?</li> <li>• Comment vis-tu cela?</li> <li>• Que ressens-tu?</li> <li>• Quelles sont tes attentes et celles de ton patron?</li> <li>• Quels sont tes besoins?</li> <li>• Qu'est-ce qui te fait hésiter?</li> <li>• Quelles sont tes peurs?</li> <li>• Quelle serait ton approche?</li> <li>• Quelles sont les solutions auxquelles tu as pensé?</li> <li>• Si tu te mets dans la peau de l'autre personne...</li> <li>• Quelles sont tes forces?</li> <li>• Quelles sont tes faiblesses?</li> <li>• Face à la situation : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quel est ton niveau d'énergie?</li> <li>○ Quelles sont tes motivations?</li> <li>○ Quels sont tes délais?</li> <li>○ Quelles sont tes zones de contrôle?</li> </ul> </li> <li>• Quelle est la chose la plus importante que tu aies apprise, comprise ou découverte jusqu'à présent?</li> <li>• Que retires-tu des opinions diverses exprimées?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faudrait-il pour provoquer un changement dans la manière dont cette question est perçue?</li> <li>• Que pourrait-il arriver qui te permettrait de te sentir pleinement engagé et dynamisé par ta situation?</li> <li>• 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? »)</li> <li>• Comment lier le problème au contexte actuel-circonstances?</li> <li>• Quelle est la structure?</li> <li>• Quelles sont les règles, normes en place?</li> <li>• Quels sont les niveaux de pouvoir des acteurs?</li> <li>• Qui sont tes alliés, tes opposants?</li> <li>• Quels sont les obstacles, embûches?</li> <li>• Parle-moi de la culture organisationnelle.</li> <li>• Quels sont les processus de prise de décision?</li> <li>• Quel est le style de la communication dans l'organisation?</li> <li>• Quel est le rôle du syndicat?</li> </ul>

## Liste de questions inspirantes pour aborder les trois volets et dimensions du sujet de consultation<sup>1</sup>

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

### Et autres questions pour penser, agir et ressentir différemment<sup>2</sup>

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

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

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

<sup>2</sup> 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 consultation<sup>3</sup>

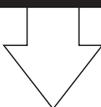
	Durée	Étape	Le rôle du client	Le rôle des consultants
<b>0</b>	15 min	a) Mot de bienvenue et retour avec le client de la dernière séance b) Rappel des informations essentielles	Préparation par le client avant la séance	Écouter <ul style="list-style-type: none"> <li>Apprendre des apprentissages du plan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

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

## 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.**

