

## Le questionnement en groupe de codéveloppement professionnel

La présente édition du bulletin, le Codéveloppeur a été coordonnée par Judith Cantin et Michel Desjardins avec la collaboration active de Claude Champagne. Ils sont tous membres du comité Veille et Recherche de l'AQCP.

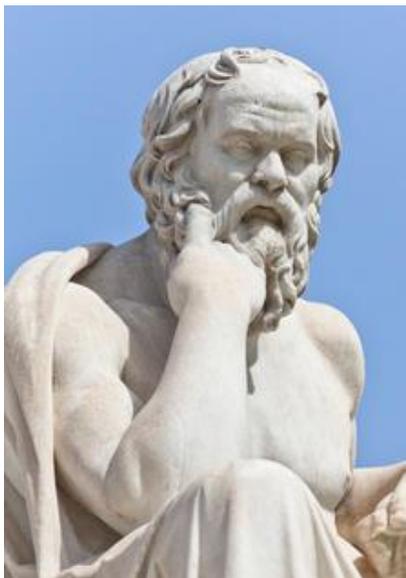
## Le questionnement : pierre angulaire du groupe de codéveloppement professionnel?

Par Yvon Chouinard <sup>1</sup>

**Mots clés :** Questionnement, groupe de codéveloppement professionnel, GCP, échelle d'inférence, questions puissantes, formulation de questions, discussion structurée, modèle GROW, enquête appréciative.



La méthode socratique pour développer l'esprit critique est bien connue. Socrate qui vécut entre 469 et 399 avant Jésus-Christ, utilisait plusieurs types de questions afin d'amener les gens à tirer des conclusions qu'ils n'auraient pas trouvées autrement. Cette méthode familière est toujours utilisée en enseignement.



Peut-être que les noms de Méléto, Anytos et Lycon ne vous disent rien, mais ces trois individus ont déposé des accusations contre Socrate qui, en posant des questions sur tout - y compris les dieux d'Athènes - présentait selon eux un risque de corruption de la jeunesse. Il fut finalement condamné à mort. Une décision que les Athéniens ont par la suite fortement regrettée et qui amena les trois accusateurs à se pendre.

Les temps ont bien changé. Heureusement, car le succès de l'approche du groupe de codéveloppement professionnel (GCP) repose en grande partie sur l'habileté des consultants et de l'animateur à poser de bonnes questions et à susciter l'émergence de réponses et de solutions que le client n'aurait sans doute pas considérées par lui-même.

En effet, selon Payette et Champagne (1997) « la méthode du groupe de codéveloppement s'appuie sur l'idée que l'apprentissage résulte de déséquilibres, de tensions entre notre conception de la réalité et notre expérience de cette réalité. » Les auteurs de la méthode supposent donc qu'il existe un état de dissonance cognitive chez la personne (le client) qui se prête au processus de consultation durant lequel ses croyances peuvent être confrontées à la réalité objective révélée par les questions des consultants.

<sup>1</sup> Yvon Chouinard, coach exécutif, conseiller en mentorat, conférencier et coauteur du livre IMPACT. AGIR EN LEADER. Il préside le comité Veille et Recherche de l'AQCP. Il a présidé ICF Québec et est membre du conseil d'administration de Mentorat Québec. [yhouinard@isotopeconseil.com](mailto:yhouinard@isotopeconseil.com) (514) 951-6714.

## Les questions font évoluer le monde

La capacité de l'Homme à poser des questions est à la source de la majorité des grandes découvertes et de l'évolution de nos connaissances. Refuser de poser des questions c'est se condamner à l'immobilisme, ou pire, à vivre selon des croyances erronées. Le philosophe français Voltaire disait d'ailleurs qu'il fallait juger un homme par ses questions et non par ses réponses. Le questionnement est donc avant tout un processus de découverte qui se nourrit de la curiosité et du doute, parfois même de la souffrance, pour mieux apprendre, comprendre ou connaître. Dans un tel contexte de découverte, il n'y a forcément aucun intérêt à poser une question à laquelle on connaît déjà la réponse.

## Le questionnement : un processus de découverte



Lors d'une session de codéveloppement, les questions sont surtout au cœur de la deuxième étape (période de clarification) pour arriver à comprendre le problème, le projet ou la préoccupation du client. Si Payette et Champagne soulignent qu'il est important que les consultants « posent de bonnes questions » et qu'il « y a une grande variété de questions », les créateurs de la méthode du GCP nous réfèrent à d'autres auteurs pour en apprendre davantage sur le questionnement (Payette

et Champagne, 1997, p. 111). Alors, nous avons décidé de suivre leur recommandation et d'explorer cet aspect important de la méthode, car le questionnement nous apparaît comme étant sa pierre angulaire. Mais de quoi ou de qui pourrions-nous nous inspirer ou nous informer comme le suggèrent Payette et Champagne?

## Qu'est-ce qu'une bonne question?

Commençons par les aspects les plus simples et les plus connus du questionnement en nous inspirant de Solange Cormier (2004) qui a décrit quatre types de questions qu'on retrouve généralement dans les communications en gestion, indépendamment de l'objectif poursuivi :

- La question fermée qui génère une réponse brève (oui ou non) ou factuelle (une information précise);
- La question ouverte qui invite à donner une explication et qui laisse l'initiative à la personne qui répond;
- La question orientée ou induite qui contient une proposition ou une suggestion de réponse;
- La question multiple, qui est en fait une suite de questions ouvertes ou fermées.

## BIEN FORMULER SES QUESTIONS

Selon les règles de base, une bonne question devrait être (Marcotte, 2016) :

- Ouverte.
- Claire.
- Concise.
- Pertinente.
- Directe.
- Comporter un sujet unique, donc facile à saisir.
- Ne pas avoir de jumelle (soit deux questions (ou plus) à la fois).
- Ne pas contenir une suggestion de réponse (induction).

S'il est utile de connaître cette typologie du questionnement, cela ne nous informe pas sur son efficacité. Par exemple, Cormier écrit que nous devrions éviter de poser la question ouverte débutant par « pourquoi » car elle est une forme d'accusation voilée qui peut rendre la personne défensive.

Donc, il y a bien des façons de formuler une question, et dans l'approche du GCP, les participants comprennent assez rapidement l'impact que la formulation d'une question peut avoir non seulement sur la réponse obtenue, mais aussi sur l'éclairage qu'elle peut apporter par rapport à une situation donnée. La qualité et l'intérêt de la réponse de l'interlocuteur dépendront beaucoup de la manière dont la question a été posée par le locuteur ainsi que de sa posture.

Dans cet article, vous trouverez quelques encadrés qui présentent diverses règles utiles pour poser des questions ayant de l'impact ainsi que deux annexes fournissant des exemples et des approches dont peuvent s'inspirer les participants à des GCP.

### ***Le questionnement dans le monde organisationnel***

Depuis quelques années, nous assistons à un intérêt grandissant pour le questionnement dans le monde organisationnel, particulièrement à la lumière de l'emphase qui est maintenant mise sur le leadership collaboratif qui se nourrit essentiellement de questions. (Qu'est-ce que nous pouvons faire ensemble? Comment puis-je vous aider à accomplir votre tâche?)

Que ce soit Michael Marquardt (2005) avec son ouvrage « *Leading with Questions* »; Marilee Adams (2004) l'auteure de « *Change Your Questions, Change Your Life* »; Judith Glaser (2014) qui connaît beaucoup de succès avec « *Conversational Intelligence* »; ou des dizaines d'articles sur le sujet dont celui publié récemment dans *Harvard Business Review* par Hal Gregersen (2017), intitulé « *Bursting The CEO Bubble. Why Executives Should Talk Less And Ask More questions* », le questionnement est devenu un moyen privilégié pour naviguer dans un monde volatil, incertain, complexe et ambigu. Il est maintenant très difficile de posséder toutes les réponses appropriées pour bien fonctionner dans ce type d'environnement.

### **Le codéveloppement : une discussion structurée**

Que ce soit en gestion, éducation, entrevues d'embauche, plaidoirie, enquête policière, journalisme, contre-espionnage, thérapie, pensée stratégique, mentorat ou en coaching, chacun de ces contextes professionnels exige une approche spécifique au questionnement, généralement basée sur des techniques et des habiletés apprises, ainsi que sur le talent des intervenants dans chacun de ces domaines.

La méthode la discussion structurée n'est pas propre au GCP. Brian Stanfield (2003) a répertorié près de 100 applications de discussions où le groupe occupe une place prépondérante afin d'atteindre des objectifs pertinents et de partager des points de vue ou des idées.

Adrien Payette (2000) a lui-même fait un inventaire de quelques méthodes qui se rapprochent du GCP selon un continuum de complexité allant de l'approche la plus simple, comme des échanges informels, à une culture de codéveloppement pour toute l'organisation.

## QU'EST-CE QU'UNE QUESTION EFFICACE?

- Provoque la réflexion.
- Centre l'attention.
- Évoque d'autres questions.
- Engendre de nouvelles possibilités.
- Stimule la créativité.
- Génère de l'énergie et le passage à l'action.
- Suscite la curiosité.
- Fait ressortir les modèles mentaux, croyances, etc.
- Touche les zones de sens profond.
- Reste dans la tête de la personne.
- N'a pas de réponse immédiate.

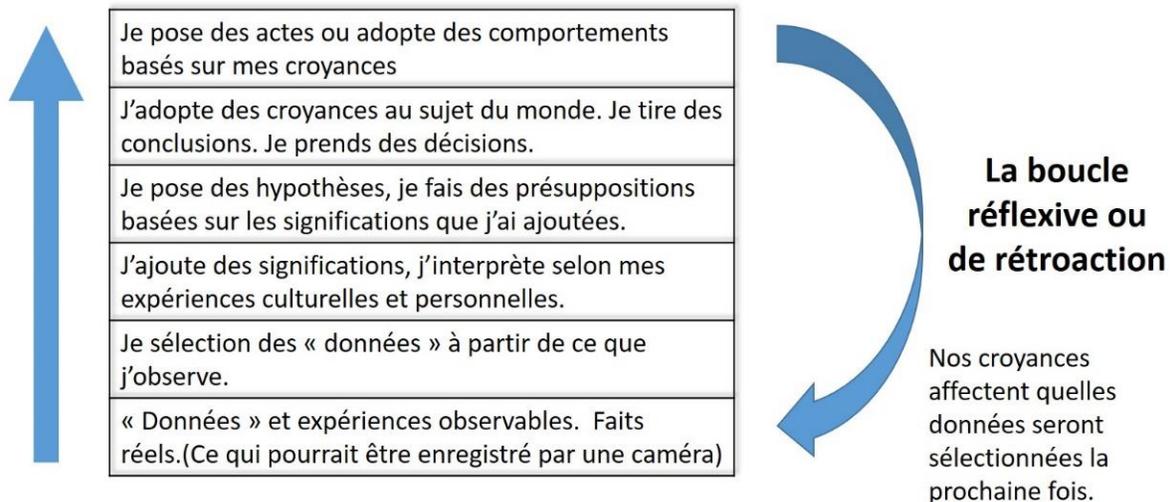
Toutefois, nous avertissent Payette et Champagne (1997, p. 90), « il est possible de ne pas apprendre à partir de ses propres expériences », ce qui veut dire que nous avons tendance à nous répéter sans vraiment apprendre en cours de route. À cet égard, il est éclairant de regarder l'étape de la clarification en GCP sous le prisme de *l'échelle d'inférence* développée par Chris Argyris (1985) et reprise par la suite par Peter Senge (1994) dans « *La cinquième discipline* ».

Selon ce concept, l'être humain porte attention à un aspect particulier en délaissant la perspective globale. À partir de cette vision partielle, il donne un sens à ce qu'il voit, fait des hypothèses, tire des conclusions et développe des croyances qui lui serviront à juger rapidement des situations futures.

Voici un exemple de la manière dont nous montons dans l'échelle d'inférence :

1. On vous a demandé de préparer un rapport important que vous avez présenté à vos collègues, mais durant toute votre présentation et la discussion qui s'ensuit, votre collègue Alex a semblé peu intéressé, n'a posé qu'une seule question vague et n'a pas arrêté de consulter son téléphone, alors que tous les autres avaient lu le rapport et s'étaient bien préparés pour la rencontre.
2. Vous avez observé le comportement d'Alex et sélectionné quelques détails de ce comportement (e.g. plus grand intérêt à consulter son téléphone qu'à vous écouter).
3. Vous avez ensuite ajouté quelques significations de votre crû (e.g. tout le monde était préparé sauf Alex).
4. Vous faites l'hypothèse qu'Alex est envieux qu'on vous ait demandé de présenter ce rapport et il essaie de vous diminuer devant les autres membres du groupe.
5. Vous concluez qu'il ne vaut plus la peine de collaborer avec Alex dans l'avenir.
6. Finalement, vous essayez d'imaginer comment vous pouvez lui rendre la monnaie de sa pièce.

## L'échelle d'inférence



Et c'est ainsi qu'on atteint le haut de l'échelle, soit le geste posé sur la base de croyances.

En réalité, il est possible par exemple, qu'Alex soit préoccupé par une situation familiale sérieuse, mais qu'il ne voulait pas en parler devant le groupe.

En GCP, grâce au questionnement pertinent des consultants et de l'animateur, le client peut devenir plus conscient de ses hypothèses par rapport à son interprétation du monde. Les consultants l'aident à rendre sa pensée davantage visible à lui-même par leurs questions et finalement à mieux comprendre la manière de penser et de raisonner qui alimente ses gestes.

### Codéveloppement vs Coaching

#### MODÈLE GROW

<b>GOALS (buts)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'est-ce que vous désirez faire/améliorer/régler?</li> </ul>
<b>REALITY (réalité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Où en êtes-vous présentement?</li> </ul>
<b>OPTIONS (options)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle sont les options que vous pourriez considérer?</li> </ul>
<b>WAY FORWARD (décisions-actions)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle option fonctionnerait le mieux et par quoi et quand pourriez-vous commencer?</li> </ul>

L'art de poser des questions efficaces n'a jamais été aussi bien exploré que dans le coaching individuel ou de groupe. Or, le questionnement qui intervient avec le client en GCP ressemble de très près à ce qui se passe en coaching. Le processus est bien illustré par le modèle GROW de coaching popularisé par John Whitmore (2009) et qui nous semble assez proche des séquences graduées proposées dans le mode du GCP.

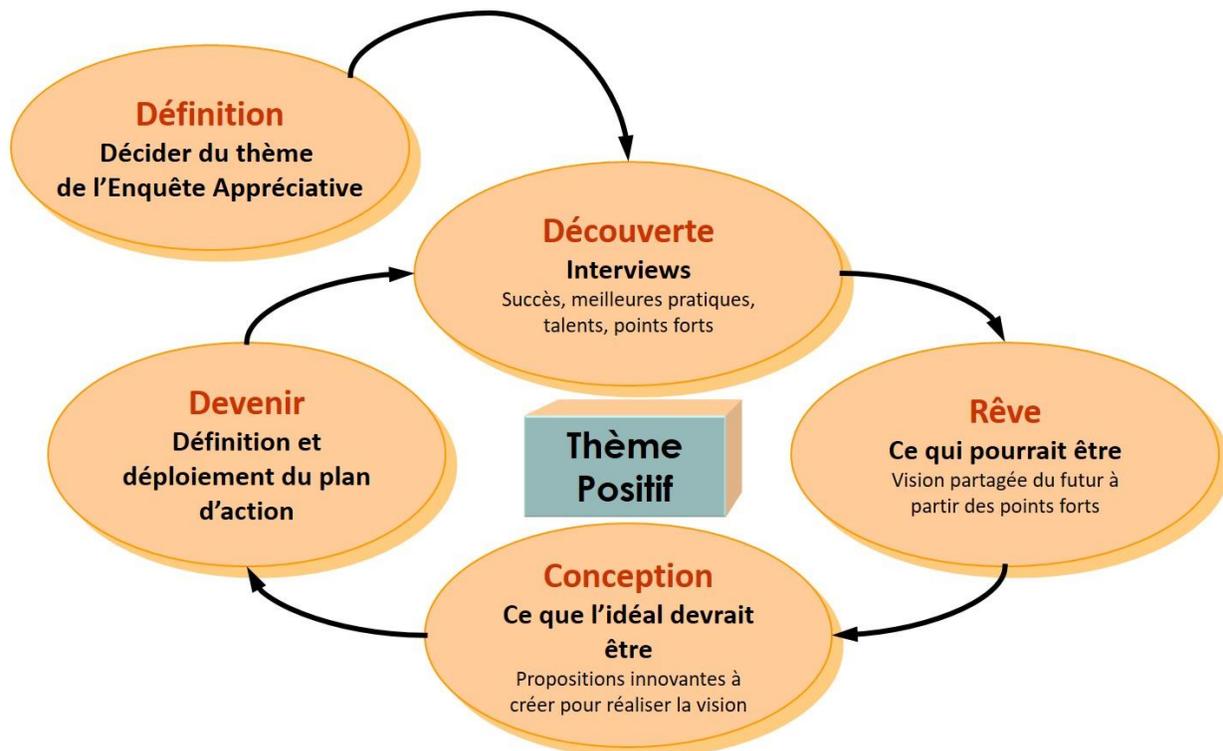
Dans un GCP, après avoir conclu le contrat à l'étape 1, on cherche à obtenir de l'information du client (étape 2) tout comme en coaching. Alain Cardon (2011) est l'un des penseurs qui a bien articulé les caractéristiques du questionnement avec un client en coaching. Selon lui, un coach ne devrait pas tellement chercher à aider le client *dans* son cadre de référence actuel, mais il doit plutôt tenter d'aider le client à *élargir* son cadre de référence pour percevoir son univers autrement. Un coach n'écoute pas tant le problème du client, il écoute surtout *la façon* dont le client pose son problème. Par conséquent, il ne réfléchit pas *avec* le client, il s'intéresse à *la façon* de réfléchir du client.

Donc, les questions que l'on considère comme des questions *puissantes* en coaching sont celles qui proposent au client de reconsidérer sa façon d'aborder son problème ou son objectif. Les consultants ne font pas autrement dans un GCP à l'étape de la clarification, ainsi qu'à l'étape 4, dans leurs diverses considérations et suggestions pour aider le client. Dans le GCP, le but peut tout simplement être de partager des idées, mais pas nécessairement d'amener le client à modifier son cadre de référence. Toutefois, à plusieurs égards, les consultants adoptent alors une posture de coach.

### **Codéveloppement et enquête appréciative**

En raison de son regard positif face au changement, nous pouvons également rapprocher le GCP de la démarche (ou enquête) appréciative (*Appreciative Inquiry*), (Élie, 2007).

## L'Enquête Apprécative: une démarche en 5 phases



Le concept d'enquête appréciative fut développé à partir de la fin des années 70 par David Cooperrider (2005) et ses collègues de la Case Western Reserve University (Cleveland), qui voulaient alors remettre en question les approches utilisées par les agents de changement pour résoudre des problèmes.

Au lieu de mettre l'accent sur les problèmes, on s'appuie sur les forces des personnes et de l'organisation pour imaginer la situation souhaitée, voire rêvée puisqu'on ne peut créer que ce qui a été imaginé.

Parmi les présuppositions de l'enquête appréciative, notons les suivantes :

1. Dans tout système humain (société, organisation, groupe) il y a quelque chose qui fonctionne bien.
2. Ce sur quoi nous focalisons devient notre réalité.
3. La réalité est créée dans le moment présent et il y a plusieurs réalités.
4. Le simple fait de poser des questions au sujet d'une organisation ou d'un groupe l'influence d'une certaine manière.
5. Le langage que nous utilisons crée notre réalité.
6. Des questions inconditionnellement positives renforcent la capacité de réussir d'un système.

Pour faire vivre la méthode d'enquête appréciative on propose au groupe certaines catégories de questions :

## LES QUESTIONS PUISSANTES

Judith Ross (2009) affirme que les questions les plus efficaces et puissantes génèrent de la valeur de l'une ou l'autre de ces façons :

- Elles créent de la clarté.
- Elles bâtissent des meilleures relations de travail.
- Elles aident les gens à penser de manière critique et analytique.
- Elles inspirent les gens à réfléchir et à voir les choses d'une manière fraîche et imprévisible.
- Elles stimulent la pensée novatrice.
- Elles remettent en question les idées reçues.
- Elles développent le sens de la responsabilité personnelle pour trouver des solutions.

- Questions pour concentrer l'attention (Qu'est-ce qui est important pour vous et pourquoi? Pensez à un défi pour lequel vous et vos collègues avez uni vos forces pour le surmonter. Qu'est-ce qui, dans cette situation, a provoqué cette synergie?)
- Questions pour créer des liens entre les idées et les approfondir (qu'est-ce que cette expérience vous apprend au sujet de vos forces? Qu'est-ce qui provoque chez vous de si hauts niveaux de performance? Qu'est-ce qui émerge? Quel sens cela a-t-il?)
- Des questions pour enclencher un mouvement vers l'avant (Pensez au défi que vous devez surmonter maintenant. Comment pouvez-vous réinvestir ce que vous avez décrit précédemment pour transformer positivement la façon dont vous et votre équipe aborderez ce défi? Qu'est-ce qui devrait retenir votre attention maintenant?)

Adrien Payette (2000) a déjà écrit que les concepts-clés du GCP ont des affinités avec des approches « parentes », - et celles que nous avons décrites précédemment en font certainement partie - et il suggère de continuer à clarifier les liens entre le GCP et des approches similaires « au fil des expériences ». Il y a donc lieu de s'en inspirer mais aussi de les différencier afin de ne pas dénaturer les objectifs de chacune d'entre elles.

## L'art du questionnement en codéveloppement professionnel

En codéveloppement professionnel, le questionnement se fait autour de trois dimensions clés : le *problème*, la *personne* et le *contexte*. [Nous vous invitons à consulter la Charte de bonnes questions en Annexe](#), rédigée par Michel Desjardins, dans laquelle des questions vous sont proposées pour chacune des trois dimensions.

Rappelons qu'à l'étape de la clarification (étape 2), Payette et Champagne (1997, p. 65) nous indiquent que les consultants devraient s'en tenir à des questions « d'information factuelle ». Cette proposition amène toutefois une interrogation : « Qu'est-ce qu'un fait? » Question qui peut sembler banale, mais le monde de la philosophie continue d'en débattre.

Nous pouvons certes dire qu'un fait est ce qui est vérifiable, en opposition à fiction, illusion, invention ou croyance. Mais est-ce le cas? Toujours?

### ***Qu'est-ce qu'un fait?***

Le philosophe anglais David Hume, au 17<sup>ième</sup> siècle soutenait qu'un fait pouvait très bien être une élaboration intellectuelle, un construit, au lieu d'un événement réel. (Soens, 1895). Par exemple, est-ce qu'un fait historique est un « fait » ou l'interprétation d'un événement donné qu'en fait un historien? Ainsi, depuis le 17 mai 2012, Jeanne Mance est considérée par l'histoire comme cofondatrice de Montréal, au même titre que son compatriote champenois, [Paul de Chomedey de Maisonneuve](#). Est-ce que depuis 375 ans, elle n'avait pas été la cofondatrice de Montréal ?

### DES QUESTIONS SELON LES INTENTIONS POURSUIVIES

Dans le domaine de l'accompagnement, Louise Lafortune (2008) propose six différents types de questions selon l'intention poursuivie par l'accompagnateur :

1. Informatif – pour connaître la personne.
2. Descriptif – pour verbaliser une expérience ou une pratique.
3. Réflexif – pour analyser une situation.
4. Métacognitif – pour amener un regard élargi sur une démarche d'apprentissage.
5. Affectif - pour investiguer des relations interpersonnelles ou des émotions.
6. Conceptuel – pour faire émerger des conceptions et des convictions.

## ***Interprétation alternative des faits***

D'autre part, nous avons eu droit en 2017 aux « faits alternatifs », ou à une interprétation alternative des faits, par la porte-parole de l'administration Trump, Kellyanne Conway. En analysant ce comportement de Conway, le philosophe Serge Robert de l'Université du Québec à Montréal, explique la notion d'interprétation alternative des faits de la manière suivante : « Il y a d'abord l'observation des faits ...suivie de l'explication de ceux-ci par le cerveau, puis de leur justification basée sur les croyances. Lorsqu'il y a une contradiction entre les deux, l'humain est plus porté à accorder de l'importance à ses croyances qu'à son observation (Villedieu, 2017) ».

Donc, ce que nous entendons du client d'un GCP à l'étape de la clarification, c'est sa représentation des faits ou son interprétation forcément subjective des faits. Le défi des consultants est de connaître les véritables faits. Mais il y a un défi additionnel. En effet, très souvent notre répertoire de questions en GCP est puisé à même notre propre expérience subjective et cela peut interférer avec notre écoute de l'expérience du client. Dans bien des sessions de GCP, nous sentons que les consultants filtrent l'expérience du client à travers leurs perceptions personnelles. Or, la perception est un processus sélectif. Et selon Yves St-Arnaud (2003) citant Jean Piaget « l'illusion n'est pas une exception, elle est la règle. »

Si la partie 3 de la méthode du GCP permet au client de reformuler sa demande et que les consultants ont alors la responsabilité de s'assurer qu'ils l'ont bien comprise, généralement durant l'étape 2 de la clarification, il y a peu ou pas de reformulation des propos du client après qu'une question eut été posée. Sans trop brusquer le processus de questionnement de l'étape 2, il y sans doute lieu pour l'animateur d'être attentif à la manifestation des filtres perceptuels individuels – et même de groupe – afin de clarifier l'intention de certaines questions posées par les consultants.

## ***Physique quantique et codéveloppement***

En outre, il ne faut jamais oublier que si les consultants concentrent leur regard sur le client, le client voit, ou observe aussi les consultants. Il est donc plus que probable, que le client adaptera ses comportements et ce qu'il dit en fonction de l'expérience qu'il vit avec les consultants. Par le biais de nos questions, non seulement construisons-nous la réalité vécue dans le groupe de façon subjective, mais de plus, ce que nous observons et interrogeons change également sous nos yeux. En physique quantique, on a démontré que plus l'intensité de l'observation d'un simple photon est grande, plus l'influence de l'observateur sur le comportement du photon est importante. Si cela est vrai pour un simple photon microscopique, imaginons un client durant une session de GCP qui se sent observé par une demi-douzaine de paires d'yeux ou plus !

Évidemment, il va de soi que le mode de formulation de la question et le ton utilisé par le consultant ou l'animateur pour la poser peuvent avoir une incidence majeure sur la réponse du client.

## ***Des questions qui élargissent l'horizon factuel***

En plus des questions proposées par Michel Desjardins dans la « [Charte de bonnes questions](#) », il peut être utile que les participants à des GCP développent leurs habiletés en questionnement en essayant un certain nombre d'approches variées que nous présentons dans [l'Annexe 2 : Techniques de renversement en questionnement](#). Ces approches sont surtout utilisées en coaching, mais peuvent fort bien s'appliquer dans un GCP. Ces techniques raffinées par Julien Ringuette (2000) ont pour objectif d'amener le client à se révéler à lui-même ses véritables intentions (mobiles non conscients et/ou non explicites derrière ses motivations) et ses prescriptions personnelles (commandes internes que se donne le client). Les techniques de renversement en questionnement peuvent aussi contrer ou réduire les mécanismes de défense d'un client.

Ces modèles de question peuvent amener les consultants à aller au-delà de simples questions dites factuelles pour explorer des éléments de la pensée et des émotions du client qui relèvent du domaine de la croyance, des doutes, des peurs et même de la souffrance. Tous ces éléments peuvent aussi être considérés comme du contenu factuel éclairant.

À cet égard, Yves St-Arnaud (2003) suggère une méthode d'interaction professionnelle empathique qui consiste à distinguer chez son interlocuteur quatre types d'information : sa *perception des faits*, ses *idées*, ses *réactions affectives* et ses *émotions*. Nous aurions alors une meilleure compréhension des modèles mentaux du client, de ses stratégies, de ces enjeux existentiels et finalement de ses intentions profondes.

Il propose quelques questions qui peuvent aider les consultants et l'animateur à améliorer leur qualité de perception pendant qu'une personne parle :

- Quels sont les faits qu'elle me communique ?
- Quelles sont ses idées ?
- Quelles sont ses réactions affectives ?
- Quelles sont ses intentions ?

Mais, est-ce que les questions sont suffisantes pour bien saisir toutes les dimensions véhiculées par le client lors d'une rencontre de GCP? Heureusement, Adrien Payette (2000) a déjà répondu à cette question :

« Nous ne pouvons que valoriser l'art du questionnement, mais nous ne pouvons pas limiter les échanges dans le groupe à une seule sorte d'interaction. Il ne faut pas que l'approche du codéveloppement ne soit réservée qu'à ceux qui maîtrisent bien l'art difficile de questionner pour faire apprendre. L'approche est ouverte à tous et la qualité de l'aide que les gens s'apporteront variera nécessairement d'un groupe à l'autre, mais nous faisons le pari que la richesse des échanges compensera les maladresses des consultants à l'égard du client. L'approche du codéveloppement véhicule des valeurs démocratiques qu'on lui ferait perdre au nom d'une plus grande efficacité réservée à des spécialistes (p. 55). »

Poursuivant dans cette ligne de pensée, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu également d'adapter le vocabulaire utilisé par les participants, dont celui de l'animateur - qui peut facilement prendre les traits d'un spécialiste du GCP avec la posture et le jargon qui les accompagnent - au contexte spécifique de ce groupe?

Un bon exemple à cet égard est l'expérience du Centre St-Pierre (2013). On y a réalisé, lors d'une recherche sur le GCP avec des groupes communautaires, que les termes « client » et « consultant » réfèrent davantage à une « structure de service » qu'à une « structure de coopération » pour les participants, ce qui est moins compatible avec la philosophie de l'action communautaire. « Il restera au milieu communautaire à être assez créatif pour suggérer de nouveaux termes qui reflètent davantage la dynamique de co-construction inhérente à la démarche du codéveloppement », conclut le rapport.

## Conclusion

Si les questions éclairent les consultants dans leur analyse de la situation du client, elles ont aussi le pouvoir de permettre au client de s'éclairer lui-même sur cette même situation. D'ailleurs, de temps à autre, le client a déjà trouvé des options adéquates à la fin de l'étape 2, les autres étapes n'étant plus forcément nécessaires.

La présence de l'un (client) et des autres (consultant et animateur) dans un GCP devrait être « comme une source bienfaisante et sans doute nécessaire de renouvellement et de création » pour reprendre les termes du philosophe existentialiste Emmanuel Mounier (1962).

Le rôle de l'animateur - dont nous n'avons pas parlé beaucoup dans cet article car d'autres auteurs l'ont fait éloquemment avant nous - est crucial pour s'assurer que les participants posent des bonnes questions et, il devrait *a priori* être un expert en questionnement afin de les guider. Parfois, il peut également utiliser sa situation privilégiée pour poser des questions qui feront progresser les échanges. Il devrait surtout garder l'esprit ouvert afin de puiser dans d'autres approches d'accompagnement qui pourraient donner encore plus de poids aux principes fondamentaux de l'approche du GCP. Le questionnement est important mais il n'est pas tout !

[Annexe 1 : « Charte de bonnes questions » \(Michel Desjardins, 2017\). \(Cliquez ici\).](#)

[Annexe 2 : « Techniques de renversement en questionnement ». \(Cliquez ici\).](#)

## Références

Adams, M. (2004). *Change your questions change your life*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Cardon, A. (2011). *L'art véritable du Maître Coach. Un savoir être au service de l'émergence*. Paris : InterÉditions.

Centre St-Pierre (2013), *Transfert et partage des savoirs, Formation et expérimentation du groupe de codéveloppement professionnel par deux regroupements du milieu communautaire*. Repéré à [http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils/doc\\_download/39-rapport-d-experimentation-transfert-et-partage-des-savoirs](http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils/doc_download/39-rapport-d-experimentation-transfert-et-partage-des-savoirs).

Cooperrider, D. L. et Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.

Cormier, S. (2004). *La communication en gestion*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Élie, P.C. (2007). *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*. Montréal : Les Éditions Transcontinental Inc.

Glaser, J. (2014). *Conversational Intelligence*. Brookline, MA: Bibliomotion.

Gregersen, H. (2017) Bursting the CEO Bubble. Why Executives Should Talk Less and Ask More Questions. *Harvard Business Review*, 95(2), 76-83.

Lafortune, L. (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement : pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. (2004). Entretiens d'accompagnement : Sens et stratégies. Dans L. Lafortune (dir.), *Le questionnement en équipe-cycle. Questionnaires, entretiens et journaux de réflexions* (p. 197-207). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Marcotte, J. (2016) *Questionner n'est pas qu'un geste technique, c'est aussi un art !* Repéré à <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=109328>

Marquardt, M. (2005). *Leading with questions*. San Francisco : Jossey-Bass.

Mounier, E. (1962) *Introduction aux existentialismes*. Paris : Éditions Gallimard.

Payette, A. (2000) Le codéveloppement: une approche graduée. *Interactions*, 4(2), 39-59.

Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Ringuette, J. (2000). *Pour une discipline du bonheur. Le coaching*. Outremont : Les Éditions Quebecor.

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

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday/Currency.

Soens E. (1895) La théorie de Hume sur la connaissance et son influence sur la philosophie anglaise. *Revue néo-scholastique*, 2(8), 385-401.

Stanfield, B. (2003). *L'art de la discussion structurée*. Montréal: Les Éditions Nouvelles ASMS.

St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Villedieu, Y. (2017) Les faits alternatifs : quand les yeux et le cerveau ne s'entendent pas. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/les-annees-lumiere/segments/reportage/15125/fausses-nouvelles-faits-alternatifs-cognition-perception>.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose (Fourth Edition)*. London: Nicholas Brealy Publishing.

## ANNEXE 1. GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

### Charte de bonnes questions selon les trois dimensions

PROBLÈME	PERSONNE <sup>1</sup>	ENVIRONNEMENT/CONTEXTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décris-moi le problème, les faits</li> <li>• Comment ça se manifeste?</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? Première fois? Quelle fréquence? Quels sont tes délais pour cette situation?</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, réputationnels...?</li> <li>• Quelles sont les causes selon toi ou selon d'autres acteurs?</li> <li>• Qu'est-ce qui te préoccupe?</li> <li>• Qu'est-ce qui a déjà été fait, mis en action?</li> <li>• Est-ce que tu vois une façon de le résoudre?</li> <li>• Comment les autres personnes concernées vivent la situation ?</li> <li>• Comment définissent-ils le problème?</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>• Quelle approche serait la plus appropriée selon toi?</li> <li>• Qu'est-ce que cette situation te fait vivre? Quelles émotions cela te fait vivre et qu'est-ce que tu fais avec?</li> <li>• Qu'est-ce que tu protèges?</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 (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>• Quelle compétence ou qualité additionnelle 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 ... (ex. 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>• À quoi cette situation et toi dans la situation, ça te fait penser? Quelle métaphore?</li> <li>• Quelles sont tes zones de pouvoir ou de contrôle?</li> <li>• Quelles sont les caractéristiques de ton leadership qui sont interpellées dans 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 ce problème?</li> <li>• Quelle serait la conséquence si tu échouais dans ce problème?</li> <li>• Qu'est-ce que tu apprends sur toi dans cette situation?</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?</li> <li>• Quelles sont les attentes de ton patron et de l'organisation à ton égard?</li> <li>• Quelles sont les lois, règles, normes en place?</li> <li>• Comment évoluent les technologies et quel impact actuel ou prévisible pourraient-elles avoir sur ta 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 objecteurs?</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>• Quel est le rôle du conseil d'administration, du syndicat ou autres leaders d'opinion?</li> </ul>

<sup>1</sup> Le regroupement des questions est inspiré des travaux de Bourassa et al., ainsi que de Dilts.

## ANNEXE 2 - LES TECHNIQUES DE RENVERSEMENT EN QUESTIONNEMENT

Approches développées par Julien Ringuette

**Définition :** Ces techniques s'inspirent de la théorie *des renversements psychologiques* qui est centrée sur l'expérience de la personne et tend à montrer comment ses décisions n'obéissent pas nécessairement aux préférences rationnelles. Elle consiste à montrer qu'entre deux options équivalentes, la personne préférera l'une ou l'autre. Les fluctuations psychologiques de l'individu surviennent tant entre des comportements différents que dans le cours-même d'un comportement.

**Objet :** Amener le client à se révéler à lui-même sa véritable intention et ses prescriptions. Les techniques de renversement peuvent contrer ou réduire les mécanismes de défense d'un client.

**Définitions :** *Intention : Mobile non conscient et/ou non explicite derrière les motivations d'un client.*

**Prescriptions :** *Commandes internes que se donne le client.*

**Mécanismes de défense :** Le mécanisme de défense est le processus par lequel l'inconscient dresse des barrières destinées à protéger le « moi ». C'est un système d'adaptation et d'ajustement de la personne pour conserver son équilibre.

---

<b>Renversement direct (ou simple)</b>	Il s'agit de retourner la question sous une forme plus approfondie afin d'amener le client à s'expliquer davantage et le forcer à préciser sa pensée. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Si ce n'est pas la bonne approche, quelle serait la bonne?</i></li></ul>
<b>Renversement indirect</b>	Renvoyer la question mais en utilisant une tierce partie. Pour amener le client à voir les choses d'un point de vue externe. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Est-ce que vous croyez que vos collègues pensent la même chose?</i></li><li>▪ <i>Se pourrait-il que d'autres personnes aient vécu la même chose?</i></li></ul>
<b>Échelle - Scale</b>	Proposer une échelle graduée et encourager le client à mesurer son degré de satisfaction, de perception ou d'accord selon cette échelle. Pour amener une personne à expliquer sa position ou à apporter des nuances dans son expression. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Sur une échelle de 1 à 10, comment vont les choses présentement? À quoi un 10 ressemblerait-il? Que manque-t-il pour atteindre un 10?</i></li><li>▪ <i>Supposons que vous ayez le choix entre ces trois choses, laquelle est la plus satisfaisante?</i></li><li>▪ <i>Est-ce que cet événement vous a affecté beaucoup, un peu ou pas du tout?</i></li><li>▪ <i>Quelle est la probabilité que cet événement se produise? Nulle, petite, moyenne, grande?</i></li></ul>
<b>En confidence (In confidence)</b>	Technique qui permet de donner un feedback difficile à accepter à un client. Ceci permet de donner du feedback plus personnel en faisant abstraction des statuts hiérarchiques <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Est-ce que je peux vous parler comme je parlerais à un ami?</i></li><li>▪ <i>Entre vous et moi...</i></li><li>▪ <i>Je vais vous parler comme si je parlais à un frère ou une sœur.</i></li></ul>

---

## ANNEXE 2 - LES TECHNIQUES DE RENVERSEMENT EN QUESTIONNEMENT

Approches développées par Julien Ringuette

---

<b>Extrapolation</b>	<p>Permet d'amplifier une exagération ou une émotion vive du client afin de la désamorcer.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Vous savez, il plus difficile de gérer 5 employés que d'en gérer 40. – Cela veut-il dire que vous auriez moins de problèmes de gestion si vous aviez 40 employés?</i></li><li>▪ <i>J'aimerais bien gagner \$100,000 par année. – Pourquoi \$100,000? Pourquoi pas \$200,000 ou \$400,000?</i></li></ul>
<b>Silence</b>	<p>Savoir faire le silence et respecter le silence. Une personne peut avoir un <i>silence d'exploration</i> alors qu'elle réfléchit intérieurement à des dimensions nouvelles de ce qui vient d'être discuté. Ce sont des moments importants pendant lesquels la personne progresse beaucoup dans la connaissance d'elle-même. Souvent, la personne continue d'elle-même de parler.</p> <p>La personne peut aussi avoir un <i>silence d'évitement</i> car elle ne veut pas parler d'un sujet pénible et qu'elle est incapable de se concentrer sur une émotion. La personne attend seulement que nous disions quelque chose. Le coach doit aider la personne à se situer en lui reflétant son malaise, soit en résumant ce qu'elle a dit avant ou en reformulant.</p> <p>Peu importe le silence, le coach ne doit jamais paniquer devant un moment de silence provenant de la personne. Bien souvent, ces moments sont aussi bénéfiques qu'un reflet.</p>
<b>Le meilleur/Le pire – The best/The worst</b>	<p>Pour amener le client à imaginer une situation différente de celle qu'il vit, soit en mieux ou en pire, afin de mieux apprécier la réalité. Pour amener une personne négative ou pessimiste à réaliser « le bon, le mauvais et le laid » d'une situation spécifique.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Quelle est la situation la pire (la meilleure) qui pourrait survenir....?</i></li><li>▪ <i>Dans les meilleures (pires) circonstances...</i></li></ul>
<b>Souhait</b>	<p>Technique qui permet au client de visualiser, verbaliser ou de nommer ce qui se produirait si une contrainte n'existait pas. Pour aider une personne à clarifier pour elle-même sa véritable intention.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Si vous aviez un souhait à réaliser....</i></li><li>▪ <i>Faisons un vœu. Ce que vous désirez se réalise. Qu'est-ce que cela changerait dans votre vie?</i></li></ul>
<b>Renforcer</b>	<p>Identifier une réalisation précise. Préciser l'habileté qui a permis d'atteindre ce résultat. Encourager la personne à continuer dans une direction précise en lui faisant sentir ses progrès. Commence à être directif.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>La manière dont vous avez géré cette réunion a démontré une nouvelle habileté à gérer l'énergie des membres de votre équipe. Vous êtes certainement sur la voie qu'il faut continuer de suivre.</i></li></ul>

---

## ANNEXE 2 - LES TECHNIQUES DE RENVERSEMENT EN QUESTIONNEMENT

Approches développées par Julien Ringuette

---

<b>Répéter (Écho)</b>	<p>Répéter ce que la personne vient de dire. Pour permettre au client d'aller plus loin dans son introspection, son interrogation, sa réflexion. Pour créer un effet d'intégration et d'appropriation d'une idée ou d'un comportement spécifique. Pour encourager un client timide, hésitant ou dans le doute, à continuer sa pensée.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Impossible...; Fâchée...</i></li><li>▪ <i>Trop difficile...</i></li></ul>
<b>What if (Projection)</b>	<p>Consiste à faire des hypothèses, des suppositions afin de permettre au client de se mettre à la place de quelqu'un. Pour encourager la personne à penser selon une perspective différente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Supposons que vous êtes le président, que feriez-vous dans cette situation?</i></li><li>▪ <i>Avez-vous pensé à la possibilité de ou avez-vous déjà essayé de...</i></li><li>▪ <i>Pensez-vous que cela pourrait donner quelque chose si vous tentiez de...</i></li></ul>
<b>Choix forcé - Wishbone</b>	<p>Permet d'amener au dévoilement des intentions réelles. Force la clarification des valeurs les plus importantes de la personne. Pour amener le client à prendre position.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Si vous aviez à choisir entre telle et telle chose...?</i></li><li>▪ <i>Des deux approches que vous suggérez, laquelle vous semble la plus appropriée?</i></li></ul>
<b>Transposition</b>	<p>Permet de faire passer un client du stade rationnel au stade émotionnel et vice versa. Pour aider un client à prendre le contrôle de ses émotions/sentiments ou de sa rationalisation.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Qu'avez-vous ressenti à ce moment?</i></li><li>▪ <i>Quelles sont les pensées qui vous sont alors venues?</i></li><li>▪ <i>Tu crois avoir fait un travail honnête et donné un bon rendement. – Je te sens blessé, déçu...</i></li></ul>
<b>Relever le bluff (« Call the bluff »)</b>	<p>Exagérer un propos. Technique la plus agressive car la plus confrontationnelle. À utiliser avec des personnes qui semblent avoir une logique défaillante. Pour amener la personne à suivre sa propre logique et à devenir plus vraie et terre-à-terre.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Donc, vous avez l'intention de démissionner si la situation continue...</i></li><li>▪ <i>Je vais tuer quelqu'un! - Qui avez-vous l'intention de tuer?</i></li><li>▪ <i>Tous mes employés m'aiment. – Si on faisait un 360 ou si je faisais des entrevues avec chacun d'eux, qu'est-ce que vos employés me diraient?</i></li></ul>
<b>Le miroir (Reflet)</b>	<p>Pour amener la personne à mieux se voir en action et à voir son impact sur les autres. Utilisez-le pour reproduire, mimer ou démontrer un comportement du client.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Comment le lui avez-vous dit?</i></li><li>▪ <i>Quels mots avez-vous utilisés?</i></li><li>▪ <i>D'après ce que je peux voir, vous ressentez beaucoup de colère.</i></li></ul>

---

## ANNEXE 2 - LES TECHNIQUES DE RENVERSEMENT EN QUESTIONNEMENT

Approches développées par Julien Ringuette

<b>Résumer</b>	Résumer dans ses propres mots ce que la personne vient de dire en mentionnant en dernier ce dont vous souhaitez que le client parle davantage. Pour renforcer des points importants.
<b>Rappeler</b>	Revenir avec un élément que le client a déjà mentionné soit durant la conversation présente ou à un autre moment. Pour corriger une perception ou un comportement par le biais d'une situation examinée rétroactivement en expliquant la signification qu'elle semble avoir pour le client.
<b>Reformuler</b>	Répéter ce que vient d'exprimer le client avec d'autres mots de manière à lui refléter ses sentiments, ses intentions, ses réflexions ou à discipliner ses sentiments trop vifs. Employer son jugement dans le choix de ce qui est reformulé. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Si j'entends bien ce que vous me dites...</i></li><li>▪ <i>Si j'ai bien compris, ce qui vous préoccupe le plus, c'est la réaction de vos collègues...</i></li><li>▪ <i>Si je comprends bien, vous avez de la difficulté avec le VP Finance...</i></li></ul>
<b>Récupérer</b>	Reprendre immédiatement une idée ou un sujet dont le client vient de parler afin d'ouvrir une nouvelle piste de discussion ou pour clarifier un énoncé très émotif ou exagéré. Une telle approche peut être utile pour confronter le client ou encore pour le supporter ou le secourir. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Vous dites que c'est impossible. Pouvez-vous m'en dire davantage?</i></li></ul>
<b>La stratégie d'adaptation</b>	Pour amener la personne à réfléchir à ce qui a changé dans son monde. <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Jusqu'à maintenant, vous semblez avoir été capable de très bien gérer. Qu'est-ce qui est différent maintenant?</i></li></ul>
<b>L'exception</b>	Il y a toujours des exceptions dans la grande majorité des situations. Pour démontrer que la personne est parfois capable d'accomplir quelque chose ou que le monde n'est pas vraiment noir ou blanc. <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Est-ce qu'il n'y a jamais eu des exceptions, à .....?</i></li><li>• <i>Dans quelles circonstances avez-vous déjà été capable de ....?</i></li><li>• <i>Est-ce toujours le cas?</i></li></ul>
<b>La question miracle (équivalent de What if?)</b>	Pour amener la personne à concevoir un plan d'action dans un monde idéal. <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Vous vous réveillez dans 3 ou 5 ans et vous réalisez que ce que vous avez souhaité s'est accompli. Qu'est-ce vous voyez? Qu'est-ce qui s'est passé pour que cela se produise?</i></li></ul>

Ringuette, J. (2000). *Pour une discipline du bonheur. Le coaching*. Outremont : Les Éditions Quebecor.