

L'ART DE POSER DES QUESTIONS EFFICACES

Catalyser les idées, l'innovation et l'action

par Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs

THE ART OF POWERFUL QUESTIONS: Catalyzing Insight, Innovation, and Action

par Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs; illustrations par Nancy Margulies

Conception et mise en page par Nancy Daugherty

Tous droits réservés © 2003 par Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs

Tous droits réservés.

ISBN 0-9724716-1-8

Première édition. Première impression : septembre 2003.

Publié, produit et distribué par :

Whole Systems Associates Pegasus Communications, Inc.

166 Homestead Boulevard One Moody Street

Mill Valley, CA 94941 Waltham, MA 02453

Courriel : info@theworldcafe.com Courriel : info@pegasuscom.com

www.theworldcafe.com www.pegasuscom.com

5702

09 08 07 06 05 04 10 9 8 7 6 5 4 3 2

**NOUS TENONS À REMERCIER KEN HOMER DE L'AIDE
INESTIMABLE QU'IL NOUS A APPORTÉE POUR ÉLABORER
CET ARTICLE AINSI QU'À FRAN PEAVEY POUR LE
TRAVAIL NOVATEUR QUI A PERMIS DE FAIRE DES
QUESTIONS STRATÉGIQUES UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE
NOTRE VOCABULAIRE.**

L'ART DE POSER DES QUESTIONS EFFICACES

Catalyser les idées, l'innovation et l'action

par Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs

« Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerai les 55 premières minutes à définir la question appropriée à poser, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de cinq minutes. »

—ALBERT EINSTEIN

Quelle est la dernière fois qu'en assistant à une réunion, vous vous êtes dit, « C'est une totale perte de temps! »? Était-ce hier, voire il y a quelques heures? Pourquoi cette réunion vous a-t-elle paru si ennuyeuse? Peut-être est-ce parce que les animateurs n'ont pas posé les bonnes questions au début de la séance. Ou pire encore, peut-être n'ont-ils pas posé de questions qui ont capté votre attention, si bien que la réunion s'est réduite à la présentation de rapports ennuyeux ou à d'autres formes de communication à sens unique qui ne sont jamais parvenues à susciter l'intérêt ou la curiosité des participants.

L'utilité des connaissances que nous acquérons et l'efficacité de nos actions dépendent de la qualité des questions que nous posons. Ces questions sont l'étape préliminaire du dialogue et de la découverte. Elles sont une invitation à la créativité et à la formulation d'idées originales. Elles peuvent déclencher le mouvement et l'action face à des problèmes importants. En stimulant la créativité, elles peuvent déclencher le changement.

Considérez la possibilité que tout ce que nous savons aujourd'hui du monde où nous vivons est le fruit de la curiosité des êtres humains. Ceux-ci ont formulé une question ou une série de questions sur quelque chose qui piquait leur curiosité ou qui les préoccupait profondément, et cela les a conduits à apprendre quelque chose de nouveau. Beaucoup de lauréats du Prix Nobel disent qu'ils doivent leur découverte à l'illumination qui s'est produite lorsque la « bonne » question leur est finalement venue à l'esprit – même s'il leur a ensuite fallu un temps considérable pour trouver les solutions définitives. C'est ainsi que la théorie de la relativité d'Einstein est née d'une question à laquelle il réfléchissait déjà lorsqu'il était encore adolescent : « À quoi l'univers ressemblerait-il si je me déplaçais à la vitesse de la lumière? » Einstein se livrait fréquemment à ce genre « d'exercice intellectuel » qui, par la suite, devait permettre de réaliser des progrès considérables dans le domaine de la physique. Bien des années plus tard, une expérience empirique a montré que la lumière venue d'étoiles lointaines s'incurvait effectivement en traversant le champ de gravité de notre soleil. Lorsque les étudiants de doctorat d'Einstein s'étaient précipités sur lui alors qu'il traversait le campus de Princeton en s'écriant : « Professeur Einstein, c'est vrai, les rayons lumineux s'incurvent! », Einstein avait répondu avec un petit air faussement étonné « Mais bien sûr. » Il y avait des années qu'il était parvenu à la même conclusion en réfléchissant à la question.

**« JE ME SUIS DIRECTEMENT ATTAQUÉ AU
COEUR DU PROBLÈME. »**

ARNO PENZIAS, PRIX NOBEL

Lorsqu'on avait demandé à Arno Penzias, un autre Prix Nobel, à quoi il attribuait son succès, il avait répondu, « Je me suis directement attaqué au cœur du problème. » Penzias, qui continue à pratiquer la même méthode du questionnement aujourd'hui, faisait récemment remarquer lors d'une conférence organisée par la revue *Fast Company*, « Le changement naît chez l'individu. La première chose que je fais donc chaque matin est de me demander, 'Pourquoi crois-je profondément ce que je crois?' Examinez constamment vos propres hypothèses. » C'est ce type d'auto-interrogation qui alimente la créativité.

Parmi d'autres exemples clés de l'importance des questions efficaces, la question posée par James Watson et Francis Crick, [traduction] « À quoi ressemblerait l'ADN en trois dimensions? » a conduit à la découverte de la double hélice et a transformé à tout jamais le paysage scientifique. Au cours de la crise du Tylenol au début des années 1980, le fait que la Société Johnson & Johnson se soit demandé, « Quelle est la mesure la plus éthique que nous puissions prendre? » lui a permis de regagner la confiance des consommateurs et de devenir un porte-parole de la responsabilité sociale des sociétés. Et c'est lorsqu'il s'est demandé, « Où puis-je trouver un bon hambourgeois lorsque je voyage? » que Ray Kroc a eu l'idée de créer McDonald's, la chaîne de restauration rapide qui est devenue un symbole international. Même pour les gens ordinaires, poser une question toute simple telle que « Que signifie tout cela? » ou « Que pouvons-nous faire pour contribuer à changer la situation? » ou encore « Que pourrait-on imaginer pour changer les choses? » peut avoir un effet surprenant sur la création de connaissances et d'idées nouvelles.

Pourquoi ne posons-nous pas de meilleures questions?

S'il est si important de poser de bonnes questions, pourquoi la plupart d'entre nous ne consacrent-ils pas plus de temps et d'énergie à en trouver et à les formuler? Cela tient peut-être au fait que, dans une large mesure, la culture occidentale et la société nord-américaine en particulier, accordent plus d'importance à la bonne réponse » qu'à la « bonne question ». Notre système éducatif met plus l'accent sur la mémorisation et sur les réponses toutes faites que sur l'art de la recherche de possibilités nouvelles. Il est rare qu'on nous demande de trouver des questions qui nous forcent à réfléchir et on ne nous apprend d'ailleurs pas pourquoi nous devrions poser de telles questions. Les questionnaires, les examens, et les tests d'aptitude renforcent tous la valeur des réponses correctes. Est-il donc surprenant que la plupart d'entre nous se sentent mal à l'aise lorsqu'ils ne connaissent pas la réponse?

La répugnance de notre culture à poser des questions originales est liée à sa prédilection pour les solutions rapides et à son goût pour tout ce qui est tranché, blanc ou noir, ou se limite à un choix entre deux solutions. En outre, la rapidité de notre rythme de vie et de travail ne nous donne pas souvent l'occasion de participer à des conversations réfléchies au cours desquelles nous pouvons examiner les questions ayant un effet catalyseur et les options novatrices avant de prendre des décisions clés. Ces facteurs, liés à la conviction très répandue que le « travail réel » consiste essentiellement à faire des analyses détaillées, à prendre des mesures immédiates et à agir de manière décisive, vont à l'encontre du point de vue selon lequel, pour être efficace le « travail intellectuel » consiste à poser des questions profondes et à tenir des conversations stratégiques variées sur des questions importantes.

Les systèmes de récompenses utilisés dans nos organisations accentuent encore ce dilemme. Les leaders croient qu'ils sont payés pour régler les problèmes plutôt que pour favoriser une réflexion constructive. Entre notre profond attachement à la réponse, n'importe laquelle — et notre crainte de ne pas savoir, nous avons involontairement freiné notre capacité collective de créativité profonde et d'expression de perspectives nouvelles. Malheureusement, étant donné les défis sans précédent

auxquels nous sommes confrontés dans nos organisations et en tant que membres d'une communauté mondiale, nous avons aujourd'hui plus que jamais besoin de ce genre de compétence.

Existe-t-il des organisations qui accordent une grande valeur aux questions? Considérez ceci : en Allemagne, le titre du poste de *Direktor Grundsatzfragen* se traduit par « directeur des questions fondamentales. » Comme le disait un collègue allemand :

[traduction]

« Oui, il existe un titre de *Direktor Grundsatzfragen*. Certaines grandes entreprises allemandes ont un service entièrement consacré aux *Grundsatzfragen*. Il s'agit de personnes dont la tâche consiste à réfléchir constamment à ce que seront les prochaines questions qui se poseront. Bien entendu, on ne les rencontre que dans les sociétés allemandes ayant leur siège social en Allemagne, telles que Daimler, Bayer, Siemens ou SAP. Si la société allemande est achetée par une société américaine, celle-ci élimine habituellement les postes de *Grundsatzfragen*. »

La manière dont les Allemands comprennent et apprécient les *Grundsatzfragen* s'explique peut-être par une culture qui donne beaucoup d'importance à la philosophie et à la remise en question continue des priorités et du sens de la vie. Même aujourd'hui, cette préoccupation se retrouve dans certains aspects tout à fait particuliers de l'enseignement secondaire. Au *Gymnasium* allemand, de 14 à 17 ans, les élèves sont habituellement placés dans des groupes d'études comprenant 30 de leurs pairs. Comme le disait un diplômé, [traduction] « Nous nous livrons à un travail collectif intense dans toutes les disciplines, et la seconde année, nous faisons la connaissance de Goethe (le célèbre philosophe allemand du XIX^e siècle); pendant deux ans, nous remettons en question tous les aspects du monde auquel nous appartenons. Nous sortons de cette expérience avec une plus grande appréciation du pouvoir des questions et du pouvoir de la conversation. »

Au moment où nous entrons dans une ère où des problèmes systémiques sont souvent la source de défis critiques à relever, où il est indispensable de s'appuyer sur des perspectives diverses pour trouver des solutions durables, et où les liens de cause à effet ne sont pas immédiatement apparents, il faudra être capable de soulever des questions précises qui remettent en question les hypothèses de fonctionnement actuel car ce sera la clé de la création d'avenirs positifs. Comme le disait Einstein, « Nos problèmes ne peuvent être résolus au même niveau de réflexion qu'à celui qui les a créés. » Et dans son livre, *The Art of the Question*, Marilee Goldberg ajoute, [traduction] « Il y a changement de paradigme lorsqu'une question posée dans le contexte du paradigme actuel ne peut trouver de réponse qu'en dehors de celui-ci. » C'est le genre de mutation des valeurs, fondé sur des questions efficaces, qui est peut-être nécessaire pour trouver des solutions vraiment novatrices à nos problèmes les plus pressants.

QUESTIONS EFFICACES ET PRINCIPAUX RÉSULTATS		
Qui	Question	Résultat
Watson and Crick	« À quoi pourrait ressembler l'ADN en 3D? »	Découverte de la double hélice
James Burke, DG Johnson & Johnson	« Quelle est la mesure la plus éthique que nous puissions prendre? »	Rétablissement de la confiance des consommateurs
Ray Kroc	« Où puis-je trouver un bon hambourgeois lorsque je voyage? »	Création de McDonald's

À quoi tient l'efficacité d'une question?

Dans une description admirablement évocatrice, Fran Peavey, pionnière de l'emploi des questions stratégiques, fait observer : [traduction] « Les questions peuvent être un levier que vous utilisez pour faire sauter le couvercle collé d'un pot de peinture [...]. Si le levier est court, on peut à peine commencer à décoller le couvercle. Mais avec un levier plus long, ou une question plus dynamique, on peut l'entre-ouvrir beaucoup plus largement et commencer à vraiment en brasser le contenu [...]. Lorsque l'on pose la bonne question et que celle-ci va suffisamment au fond des choses, il devient possible pour nous de brasser toutes les solutions créatrices. » Il se peut que vous ne reconnaissiez pas immédiatement les caractéristiques d'une question efficace, mais il est en fait assez facile de reconnaître celle qui l'est. Par exemple, si vous étiez un juge olympique chargé de noter les questions sur une échelle de un à dix (dix étant le maximum), quelle cote donneriez-vous aux questions suivantes?

1. Quelle heure est-il?
2. Avez-vous pris une douche?
3. Quelles sont les possibilités auxquelles nous n'avons pas encore pensé?
4. Que signifie respecter l'éthique?

Nous avons testé des questions telles que celles-ci dans plusieurs contextes culturels différents. Cela nous a permis de constater qu'en dépit des différences culturelles, les gens classent assez régulièrement les questions un et deux parmi les moins efficaces, et les questions trois et quatre, au rang des plus efficaces. Manifestement, les questions efficaces sont celles qui transcendent de nombreuses frontières.

**« IL Y A CHANGEMENT DE PARADIGME
LORSQU'UNE QUESTION POSÉE DANS LE
CONTEXTE DU PARADIGME ACTUEL NE
PEUT TROUVER RÉPONSE QU'EN DEHORS
DE CELUI-CI. »**
MARILEE GOLDBERG, THE ART OF THE QUESTION

Il y a peu de temps, nous avons organisé une séance de conversation avec un groupe de collègues internationaux afin de déterminer ce qui fait la force d'une question. Voici quelques-unes de leurs réflexions :

Finn Voldtofte (Danemark) : La question doit atteindre les gens sur leur terrain, les toucher au point où elle revêt le plus d'énergie et de pertinence pour eux, et cette énergie doit être alors utilisée pour aller plus loin. Le passage à l'action découlera naturellement de cette énergie.

Felipe Herzenborn (Mexique) : Il faut aussi que la question soit simple, claire et précise. C'est comme un rayon laser. Une bonne question est à la fois une invitation à une réflexion plus profonde et un défi – elle vous pousse à rechercher le savoir ou la sagesse qui se trouve déjà là sous la surface.

Verna Allee (É.-U.) : Pour moi, les questions les plus stimulantes sont celles qui font intervenir les valeurs, les espoirs et les idéaux des gens – les questions qui touchent à quelque chose qui les dépasse et les élève à un niveau où ils peuvent établir des liens et apporter une contribution. Les questions uniquement destinées à dissiper la peine ou la douleur ne sollicitent pas beaucoup l'énergie des gens.

David Isaacs (É.-U.) : Même s'il est utile de reconnaître la douleur, je crois qu'il est important de ne pas axer la question sur un problème ou sur la recherche de sa solution pour l'orienter vers l'examen des possibilités. Un problème s'accompagne toujours du subtil sentiment d'un manque de contrôle, de l'impression que toutes les portes sont closes. « Nous avons un problème [...] oh non! Encore un autre? » Cela crée un sentiment de lassitude, celui d'être paralysé. Le fait de simplement demander, « Quelle possibilité trouvons-nous dans cette situation? » peut tout changer.

Toke Moller (Danemark) : Voici un exemple de cette démarche. Je travaillais avec un établissement scolaire local pour élaborer une question orientée vers les possibilités. Nous avons demandé aux enseignants, aux élèves, aux parents et aux administrateurs, « Qu'est-ce qui pourrait aussi faire une bonne école? » En posant la question de cette façon, nous avons aidé les gens à voir leur école sous un jour différent. Il s'en est dégagé des idées nouvelles tout à fait étonnantes. Je suis certain que ces idées n'auraient pas été aussi originales si la question avait uniquement visé à régler des problèmes.

Carlos Mota (Mexique) : C'est tout un art de trouver et de formuler la question qui correspond à votre situation. Une de mes amies m'a parlé d'une entrevue qu'elle avait passée. L'interrogateur lui a dit « Nous allons vous poser une seule question : Quelle est la question que nous devrions vous poser? » Parfois, le plus important est d'aider les gens à formuler eux-mêmes les questions de la manière la plus efficace possible puisqu'ils connaissent leur situation mieux que quiconque.

Donc, une question efficace :

- suscite la curiosité chez l'écouter;
- encourage une conversation réflexive;
- force à réfléchir;
- dégage les hypothèses sous-jacentes;
- encourage la créativité et la suggestion de nouvelles possibilités;
- est créatrice d'énergie et donne une impulsion;
- concentre l'attention et précise la recherche de solutions;
- est bien assimilée par les participants;
- touche à un sens profond;
- inspire d'autres questions.

Une question efficace est aussi capable de « bien voyager » — du point où elle a pris forme, elle peut gagner les réseaux plus étendus de conversation dans l'ensemble d'une organisation ou d'une communauté. Les questions qui voyagent bien sont souvent la clé de vastes changements. Comme nous le verrons ci-dessous, la façon dont ces questions sont structurées peut influencer sur leur capacité de pousser un système vers des avenir novateurs.

Architecture des questions efficaces

Comme on a pu le voir au début de ce volume, les questions efficaces peuvent considérablement améliorer la qualité de la réflexion, de l'innovation et de l'action dans nos organisations, nos communautés, et aussi dans nos vies. Donc, comprendre l'architecture de base de la formulation de questions efficaces est une capacité indispensable dans l'économie actuelle qui est fondée sur le savoir. Les questions efficaces comportent trois dimensions : la *construction*, la *portée* et les *hypothèses*. Chaque dimension contribue à la qualité de l'apprentissage et de la création de connaissances qui se produit lorsque, avec d'autres, nous nous engageons dans un processus génératif.

Construction

Hypothèses

Portée

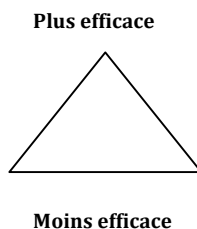
LA PREMIÈRE DIMENSION :

Construction d'une question

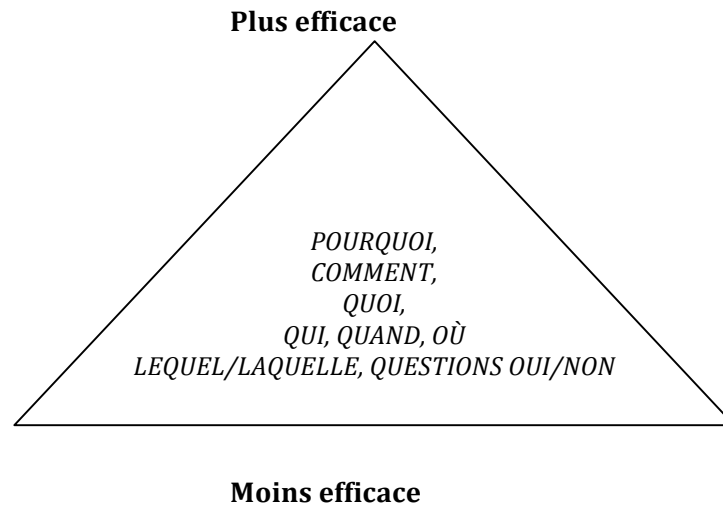
La *construction* linguistique d'une question peut jouer un rôle critique dans la manière dont elle encourage l'ouverture d'esprit ou au contraire réduit les possibilités que nous pouvons envisager. Est-ce une question à laquelle on répond par oui ou par non? Une question où l'on fait un choix entre deux réponses. Commence-t-elle par une forme interrogative, telle que Qui, Quoi ou Comment?

<i>QUI</i>	<i>QUAND</i>	
<i>POURQUOI</i>	<i>QUOI</i>	<i>OÙ</i>
<i>COMMENT?</i>		<i>LEQUEL/LAQUELLE</i>

Juste pour nous amuser, essayez d'inscrire ces mots dans une pyramide représentant le degré d'efficacité. Ne réfléchissez pas trop; utilisez votre intuition.



Quand on leur pose la question, la plupart des gens classent ces mots de la manière suivante, en allant du plus efficace au moins efficace :



Pour donner plus de vigueur à beaucoup de vos questions, utilisez les mots qui se situent le plus près du sommet de la pyramide.

Par exemple, prenez la séquence suivante :

- Êtes-vous satisfait de nos relations de travail?
- *Quand* (avez-vous été le plus satisfait de nos relations de travail?)
- *Quoi* (qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans nos relations de travail?)
- *Pourquoi* nos relations de travail ont-elles eu des hauts et des bas?

Lorsque vous passez de la simple question « oui/non » au début, à la question « Pourquoi » au sommet de la pyramide vous remarquerez que les questions ont tendance à exiger plus de réflexion et un degré plus poussé de conversation.

Voilà ce que nous entendons par une question efficace – c'est une question qui exige un effort de réflexion et qui stimule l'imagination créatrice.

Une mise en garde, cependant : À moins qu'une question « Pourquoi » ne soit soigneusement structurée, elle peut facilement provoquer une réaction défensive, car les gens essaient de justifier leur réponse au lieu de procéder dans un esprit de recherche. Par exemple, les questions « Pourquoi ne pouvez-vous pas nous dire exactement ce que vous pensez? » ou « Pourquoi avez-vous fait cela de *cette* manière? » peuvent pousser quelqu'un à défendre une position déterminée ou à essayer de justifier une décision antérieure, plutôt que de tenter de dégager de nouvelles possibilités. En revanche, lorsqu'une question « Pourquoi » est inspirée par un sentiment de curiosité sincère, tel que « Je me demande pourquoi cela s'est produit? », elle peut offrir des aperçus utiles.

Le fait qu'une question se situe près du sommet de la pyramide ne signifie pas nécessairement qu'elle est plus importante ou plus pertinente que celle qui se trouve au bas. Selon les buts que vous poursuivez, une question « oui/non » peut être extrêmement importante (en particulier lorsque vous êtes en train de conclure une grosse vente!). De même, une question qui permet de répondre à qui, quand et où peut souvent être cruciale, notamment dans un contexte juridique. Cependant, lorsque vous voulez laisser s'exprimer la créativité et une façon de penser novatrice, les questions structurées en

fonction des mots se trouvant au sommet de la pyramide auront un effet stratégique plus puissant que ceux qui se trouvent au bas de celle-ci.

LA SECONDE DIMENSION :

Portée d'une question

Il est important non seulement d'être conscient de la manière dont les mots choisis par nous influent sur l'efficacité de notre demande, mais aussi d'adapter la portée d'une question à nos besoins. Considérez les trois questions suivantes :

- Comment pouvons-nous le mieux gérer *notre groupe de travail*?
- Comment pouvons-nous le mieux gérer *notre société*?
- Comment pouvons-nous le mieux gérer *notre chaîne d'approvisionnement*?

Dans cet exemple, les questions élargissent progressivement le domaine de réflexion car elles portent sur des aspects de plus en plus étendus du système; autrement dit, elles étendent leur portée. Pour rendre vos questions plus efficaces, définissez et clarifiez leur portée de manière aussi précise que possible, de manière à ce qu'elles ne dépassent pas les limites réalistes et les besoins de la situation à laquelle vous avez affaire. Évitez de donner trop d'ampleur à votre question. Par exemple, comparez la question suivante avec celles qui précèdent :

- Comment pouvons-nous le mieux gérer *l'économie*?

Bien qu'elle soit extrêmement intéressante, cette question dépasse manifestement la capacité de la plupart des gens de prendre des mesures efficaces, du moins à court terme. Dans bien des cas, elle aurait un caractère moins stratégique qu'une question qui permettrait aux personnes concernées d'apporter un changement plus immédiat à une situation déterminée.

« UNE QUESTION VITALE, UNE QUESTION CRÉATRICE, RETIENT IMMÉDIATEMENT NOTRE ATTENTION. LA PUISSANCE CRÉATRICE DE NOTRE INTELLECT EST TOUT ENTIÈRE CONCENTRÉE SUR LA QUESTION. DE CES QUESTIONS PÉNÉTRANTES NAISSENT LES CONNAISSANCES. ELLES NOUS AIDENT À DÉCOUVRIR DES MONDES NOUVEAUX.

VERNA ALLEE, THE KNOWLEDGE EVOLUTION

LA TROISIÈME DIMENSION :

Hypothèses sous-tendant les questions

À cause de la nature du langage, presque toutes les questions que nous posons comportent des hypothèses explicites ou implicites. Ces hypothèses ne sont pas nécessairement partagées par le groupe participant au processus; par exemple, la question, « Comment créer un système éducatif bilingue en Californie? » tient pour acquis que ceux qui participent à l'examen de la question conviennent qu'être bilingue est une capacité importante pour les étudiants de l'État. Cependant, les hypothèses auxquelles ils sont tous attachés se trouvent contestées par des questions efficaces. Par exemple, demandez-vous quelles hypothèses pourraient être mises en cause par la question suivante : « Comment pourrions-nous supprimer la frontière entre les États-Unis et le Mexique? » Pour formuler des questions efficaces, il est important de connaître les hypothèses de base existantes et de les utiliser de manière appropriée. Donc, comparez la question, « Qu'avons-nous fait de mal et qui est responsable? » avec « Quelle leçon pouvons-nous tirer de ce qui s'est passé et quelles possibilités s'offrent-elles maintenant à nous? » La première

question repose sur une hypothèse : l'erreur et le blâme; il est à parier que la personne qui répondra sera sur la défensive. La seconde question encourage la réflexion et a bien plus de chances que la première de stimuler l'acquisition de connaissances, et la collaboration entre les personnes concernées.

Il est souvent utile d'examiner une question pour voir si elle est sous-tendue par des convictions inconscientes qu'elle pourrait introduire dans la situation. Vous pouvez le faire en demandant simplement à votre équipe, « Quels sont les hypothèses ou les convictions auxquelles nous sommes attachés qui jouent un rôle clé dans la conversation que nous avons ici? » et « Comment aborderions-nous le sujet si nous avions un système de convictions entièrement différent? » Chacune de ces questions nous invite à explorer les hypothèses conscientes et inconscientes auxquels nous sommes attachés et ouvre un espace qui permet aux nouvelles possibilités de se révéler. En exposant ou en modifiant ces hypothèses, nous pouvons changer le contexte d'une enquête stratégique et créer de nouvelles possibilités d'innovation. Comparez les deux questions suivantes :

- Comment pouvons-nous *affronter* la concurrence des Chinois?
- Comment pouvons-nous *collaborer* avec les Chinois?

La seconde question modifie le contexte en remettant en question notre paradigme traditionnel dans le domaine commercial ainsi que les hypothèses qui le sous-tendent. Elle nous ouvre donc une nouvelle voie à explorer et entraîne une série de questions subséquentes. L'art de restructurer les questions de cette manière a des conséquences importantes en ce sens qu'il ne modifie pas simplement les hypothèses auxquelles nous sommes attachés, mais crée aussi de nouvelles possibilités d'action constructive.

Comprendre ces trois dimensions des questions efficaces et en tenir sciemment compte nous permet de rendre nos questions plus efficaces et de ce fait, d'exprimer des idées qui aident à donner forme à l'avenir. Comme c'est le cas de toute compétence nouvelle, l'expérience est le meilleur des maîtres, et le meilleur entraîneur est la personne qui nous écouterait attentivement. Nous vous encourageons à tenter des expériences dans lesquelles vous augmenterez l'efficacité de vos questions et vous pourrez en constater l'effet.

Par exemple, avant une réunion ou une conversation importante, passez quelques minutes avec un collègue et rédigez plusieurs questions qui sont pertinentes au sujet. Classez-les par ordre d'efficacité. En vous inspirant des trois dimensions décrites ci-dessus, voyez si vous êtes capable de déterminer les raisons pour lesquelles certaines questions sont plus stimulantes que d'autres. Exercez-vous à changer la construction et la portée afin de voir en quoi cela change l'orientation du processus. N'oubliez pas d'examiner les hypothèses et postulats qui sous-tendent vos questions et voyez si cela aidera ou gênera votre démarche. Il suffira de quelques séances de pratique pour accroître considérablement votre capacité d'engager des conversations fructueuses stimulées par des questions dynamiques.

L'emploi de questions efficaces au sein des organisations

Il existe de plus en plus d'exemples de la manière dont l'emploi raisonné de questions stimulantes change le contexte de la vie au sein des organisations. Ces changements surviennent souvent de manière surprenante et ouvrent de nouvelles perspectives jamais envisagées jusque-là.

HP « pour le monde. » Il arrive parfois que le changement d'une préposition dans une phrase ait un effet considérable sur la manière dont une organisation conçoit sa mission et son rôle.

Voyez comment un léger changement dans la structure d'une question modifie profondément la portée et le contexte du processus stratégique à Hewlett-Packard, aboutissant à des innovations efficaces et à une action ciblée.

Le directeur des laboratoires HP se demandait pourquoi l'organisation n'était pas considérée comme le meilleur laboratoire de recherche industrielle au monde. En y réfléchissant, il s'était rendu compte qu'il ne savait pas ce que cela signifiait exactement. Il avait donc chargé Barbara Waugh, un membre clé de son personnel, de coordonner les efforts pour répondre à la question, « Que signifie être le meilleur laboratoire de recherche industrielle au monde? » Au lieu d'aller chercher des réponses en dehors de la société, Barbara avait encouragé le directeur à soumettre sa question de base à tous les employés des HP Lab dans le monde.

Pour cela, Waugh a organisé un réseau global de conversations sur la question, en utilisant l'infrastructure technologique de la société et des réunions en tête-à-tête pour favoriser les dialogues. Le simple examen méthodique des implications pratiques de la question a suffi pour que le laboratoire commence à avoir des gains de productivité. Mais un jour, un ingénieur de HP Lab est entré dans le bureau de Barbara et lui a dit, « La question n'est pas mauvaise en soi, mais ce qui me motiverait vraiment et me donnerait envie de travailler, serait la question suivante : 'Comment pouvons-nous être le meilleur laboratoire de recherche industrielle *pour* le monde entier? »

Ce simple changement a totalement changé la donne en donnant un sens plus profond aux hypothèses sur lesquelles était basée la question originale et en les réorientant. Il a profondément modifié le contexte de l'enquête — devenir le meilleur *pour* le monde entier, établissant ainsi un contexte encore plus vaste que celui de devenir le meilleur *au* monde. Cette question a manifestement « bien voyagé » — il ne s'agissait plus simplement de celle qui intéressait le laboratoire, mais d'une question que beaucoup d'autres à HP commençaient aussi à se poser. Les employés des HP Labs et de l'ensemble de la société ont répondu à la nouvelle optique qui leur était proposée par un prodigieux déploiement d'énergie collective.

Une fois la question originale reformulée, Barbara et ses collègues ont pu changer la portée des questions connexes en fonction de la situation. Par exemple, réduire la portée signifiait que l'on mettait l'accent sur la question « Que signifie pour moi HP pour le monde? Quel sens cela a-t-il pour ma vie, pour mon propre travail? » Les employés de HP pouvaient aussi élargir la portée de la question en demandant « Que signifie pour mon groupe HP pour le monde? Pour mon service? Pour la société HP toute entière? Et que pourrait signifier cette question *pour* le monde lui-même? »

L'effort de cyberinclusion de HP, vaste projet destiné à permettre aux pauvres du monde entier de participer à la nouvelle économie en fournissant des renseignements médicaux et autres d'importance critique aux collectivités du tiers monde, est né dans une large mesure de l'étude de la question « HP pour le monde ». C'est une question qui a maintenant largement dépassé les limites de la société : « Que signifie pour nous être "pour le monde"? » a été une des principales questions étudiées au State of the World Forum par un groupe de plus de mille leaders mondiaux représentant tous les continents.

Création d'une « communauté de vendeurs ». Un autre exemple de l'effet catalyseur d'une question qui a permis de dégager de nouvelles façons d'habiliter les leaders nous est donné par l'organisation des services de vente d'une grande société américaine. Mike Pfeil, directeur régional des ventes, se demandait comment une *communauté*, plutôt qu'une société traditionnelle, pourrait faire face aux défis qui se présentent à elle. Il en a fait une expérience d'apprentissage et a commencé à organiser des séances de conversations avec des employés de tous les niveaux de son organisation afin d'étudier ce que représente une communauté au travail et de voir comment il serait possible d'utiliser les principes communautaires pour améliorer le rendement.

« LA QUESTION NE NOUS A JAMAIS TRAHIS. »
MIKE PFEIL, CADRE SUPÉRIEUR

Afin de s'écarter de la préoccupation habituelle du groupe qui était axée sur les problèmes, le directeur des ventes a conçu des questions modifiant le contexte dans lequel les employés considèrent habituellement leur organisation. Il leur a demandé d'examiner leurs meilleures expériences sur le plan communautaire et de réfléchir aux moments où ils avaient participé à une expérience communautaire vraiment réussie. Il a posé pour cela des questions telles que « Qu'est-ce qui fait que cette expérience a pu avoir lieu? Quel genre d'activités y a-t-il eu? Quel a été votre rôle dans tout cela? ». En faisant partager aux autres les détails de leurs meilleures expériences communautaires, les membres du groupe ont commencé à voir les analogies avec leur vie professionnelle. Ils ont posé des questions de suivi telles que « Comment une communauté réagit-elle face à l'adversité et comment s'adapte-t-elle au changement? Qu'arrive-t-il aux membres qui ne respectent pas les normes communautaires? ».

Au fur et à mesure que les conversations se poursuivaient, les valeurs importantes auxquelles les gens étaient vraiment attachés ont commencé à se dégager — des valeurs telles que l'acquisition de connaissances, le respect mutuel, la contribution et l'échange d'idées. Une autre question simple mais tout aussi pertinente s'est dégagée de ces premiers dialogues : « Comment créer au travail une communauté qui permette à chacun d'offrir ce qu'il a de meilleur, qui encourage à continuer à apprendre et qui produise des résultats appréciés? » Ce simple changement d'optique a amené d'autres leaders de la société à étudier la manière dont celle-ci fonctionnait au sein des collectivités plus importantes dans lesquelles la société opère. Les leçons tirées de ce projet ont marqué le travail effectué par la suite dans le domaine de la responsabilité globale de la société et dans celui de la création d'objectifs de mission incluant à la fois les points de vue des teneurs d'enjeux internes et externes dans la création de l'avenir de la société.

Le leader local qui était à l'origine de cet effort est maintenant un des vice-présidents de la société. Évoquant son expérience de l'utilisation de questions efficaces pour modifier le contexte de l'examen des réalités commerciales, il confiait que :

« Au fur et à mesure que nous en apprenions plus, le sens de la question a continué à évoluer. Nous nous sommes demandés "Comment la faire germer? Comment structurer le processus lorsque nous engageons d'autres personnes dans la conversation?" La question a toujours contribué à stimuler le dialogue. Parfois, lorsqu'on est un leader, il est important de ne pas rechercher collectivement la réponse, mais de chercher à définir collectivement la question elle-même. C'est cela qui a été la grande révélation pour moi. *La question ne nous a jamais trahis.* »

COMMENT FORMULER DE MEILLEURES QUESTIONS

Voici quelques questions que vous pourriez vous poser lorsque vous commencez à étudier l'art et l'architecture des questions efficaces. Elles sont fondées sur le travail pionnier effectué dans ce domaine par le Public Conversations Project, un groupe qui aide à créer un dialogue constructif sur des enjeux publics controversés.

- Cette question est-elle pertinente à la réalité de la vie du travail des personnes qui vont l'étudier?
- Est-ce une vraie question – une question à laquelle je n'ai/nous n'avons vraiment pas de réponse?
- 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 ceux qui vont l'étudier?
- 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?
- 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 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?

Adapté du Public Conversations Project de Sally Ann Roth, v. 1998

Amélioration des questions à Pfizer. Dans un autre cas récent, les professionnels de Pfizer, la société pharmaceutique de renommée mondiale, effectuent une expérience dans laquelle ils utilisent une méthode systématique d'amélioration de la qualité de leurs questions. Grâce à un atelier spécialement conçu, les professionnels du marketing et des finances de l'unité commerciale de Pfizer en Europe apprennent à élaborer des questions efficaces. Ces cadres ont découvert que les réunions sont plus dynamiques et que les idées créatrices s'expriment plus rapidement lorsqu'ils concentrent l'attention sur l'élaboration de questions ayant un effet catalyseur. Cette méthode fermement établie, il devient plus facile de laisser les idées nouvelles jouer un rôle dans les produits et les services. Ces exemples montrent clairement qu'en améliorant la qualité des questions que nous posons et en créant un cadre de participation favorable à leur étude, il est possible de créer de la valeur sur le plan commercial. Apprendre à réagir à des questions bien pensées peut stimuler l'inspiration, l'innovation et l'action; cela deviendra donc une capacité stratégique essentielle pour les leaders des organisations qui veulent obtenir des résultats durables face aux défis et aux possibilités à court et à long terme qui se présentent.

Promouvoir la réflexion stratégique

Outre le renforcement de la capacité de ces employés à poser des questions efficaces, une organisation peut concevoir des processus qui s'appuient sur ces questions pour faciliter la création de connaissances et la réflexion stratégique. Comme le dit le président directeur général d'une grande société multinationale, « Trouver des questions stratégiques est un peu comme chercher de l'or. Il faut vraiment vouloir le trouver; il faut être curieux; et il faut créer un sentiment d'anticipation, même si personne ne peut savoir d'avance si l'on trouvera de l'or. Vous partez dans la direction générale du territoire où vous pensez qu'il peut y avoir de l'or, armé de vos meilleurs outils, de votre expérience, et de vos instincts. Vous entreprenez ensuite une recherche méthodique ». Nous nous sommes associés avec ce leader pour créer une trousse d'outils afin de promouvoir la recherche stratégique et d'exploiter

des questions efficaces au service d'avenirs positifs. C'est ce que nous avons appelé le processus du « Plan d'action ». Les étapes suivantes du processus ne valent peut-être pas pour toutes les situations et ne se déroulent peut-être pas toujours dans le même ordre. Cependant, le Plan d'action propose aux organisations des moyens de créer des processus formels et informels pour aider les individus et les équipes à « trouver de l'or » pour eux-mêmes.

« POSER DES QUESTIONS FAIT ÉCLATER LA CARAPACE FIGÉE ET DURCIE DU PRÉSENT, ET OFFRE DES OPTIONS À ÉTUDIER. »

FRAN PEAVEY

Le Plan d'action

Les étapes de ce processus constituent une méthode qui peut être utilisée par les individus qui étudient une situation déterminée, comme par des groupes et des équipes de leadership fonctionnels et interfonctionnels chargés de prendre les décisions clés concernant les mesures à prendre. Le Plan peut également faire appel à des participants divers pouvant apporter des points de vue importants sur la situation actuelle et sur les actions futures possibles.

LE PROCESSUS DU PLAN D'ACTION

- Évaluez votre situation actuelle.
- Découvrez les « grandes questions ».
- Imaginez les possibilités.
- Élaborez des stratégies viables.

Évaluez votre situation actuelle. Faites-vous une idée du contexte général dans lequel vous fonctionnez. Examinez les environnements commerciaux et organisationnels internes et externes qui peuvent influencer sur l'avenir du système ou du projet avec lequel vous travaillez. Cette analyse de situation peut comporter l'évaluation des données relatives aux résultats critiques, des rencontres avec des intervenants clés, et la détermination de vos points forts, des possibilités et des risques. Elle peut également comporter un examen des « signaux » -- événements internes et externes, développements et tendances qui peuvent influencer sur l'avenir de votre situation. Comme les guides dans les montagnes, vous recherchez les indices aussi bien évidents que subtils qui annoncent la tempête ou le beau temps. Donnez libre cours à votre curiosité et à votre imagination en commençant à identifier les nombreuses questions révélées par le cadre plus général dans lequel vous évoluez. Il sera difficile, mais important, de présenter vos constatations sous forme de questions plutôt que de problèmes ou de préoccupations -- des questions qui se terminent par un point d'interrogation et non par un point d'exclamation. Pour vous faciliter la tâche, demandez-vous « Comment *A* influe-t-il sur *C* et quelles questions cela suggère-t-il? Si *X* jouait un rôle, quelle question poserions-nous? Quelle est la vraie question qui sous-tend toutes ces données? »

Découvrez les « grandes questions ». Une fois que vous pensez avoir posé la plupart des questions pertinentes (et elles peuvent être nombreuses), recherchez les tendances et les thèmes. Ce n'est pas un processus mécanique, encore qu'il doive être méthodique et systématique. Vous avez entrepris une chasse au trésor dans laquelle vous recherchez les questions clés -- habituellement trois à cinq -- qui, si vous leur trouvez une réponse, influeraient le plus sur l'avenir du projet ou de la situation que vous étudiez. Regroupez les questions connexes et examinez les rapports existant entre elles. Commencez à débroussailler les « grandes questions » révélées par les regroupements initiaux.

Structurez-les sous forme de questions claires et concises, et non de problèmes. Un changement fondamental s’amorce lorsque les gens commencent à poser des questions ensemble – ils dépassent alors le stade des débats stériles sur les problèmes, qui passent pour une stratégie dans de nombreuses organisations.

Imaginez les possibilités. Demandez-vous, « À quoi ressemblerait notre situation ou que serait-elle si des réponses étaient données aux grandes questions ». Créer des images frappantes des possibilités n’est pas la même chose que s’abandonner à des rêves impossibles, en particulier lorsque ce sont des personnes aux points de vue très différents qui ont participé aux premières étapes de votre analyse. Cette partie de la conversation peut également fournir des indices permettant de raffiner ou de reformuler vos grandes questions et aussi, de concevoir des stratégies créatrices. Il peut également être utile d’élaborer des scénarios -- des évocations de l’avenir fondées sur les différentes réponses qui pourraient être données à vos grandes questions. Ces scénarios offrent souvent des perspectives et des possibilités d’action nouvelles qui sont enracinées dans la vie réelle.

Élaborez des stratégies viables. Des stratégies viables commencent à prendre forme en réponse aux questions pertinentes et aux perspectives possibles évoquées par ces grandes questions. En un sens, ces stratégies sont les « grandes réponses » — les initiatives clés que vous inventez pour répondre à vos « grandes questions. » Une fois ces initiatives clés bien définies par vous, vous pouvez formuler des plans d’action spécifiques et les mettre en œuvre.

Bien sûr, le cycle n’est jamais complet. Vous avez besoin de prendre continuellement le pouls de la « situation » en vous fondant sur les données commerciales et organisationnelles pertinentes, les conversations continues avec les intervenants internes et externes, les conversations informelles entre les employés, et la rétroinformation fournie par l’environnement organisationnel. Tout cela vous permet de réévaluer continuellement le contexte dans lequel vous fonctionnez, en vous révélant du même coup de nouvelles questions à examiner.

Le leader innovateur avec lequel nous avons élaboré le processus du Plan d’action a mis cet outil à la disposition de l’ensemble de l’organisation. Des personnes de tous les secteurs de la société ont trouvé qu’il offrait un moyen de dégager les questions qui comptent pour l’avenir des diverses unités individuelles comme de l’ensemble de la société. Celle-ci a également utilisé le même processus pour redéfinir sa mission et ses valeurs dans un climat extérieur instable. En accordant moins d’importance à la résolution des problèmes pour se consacrer de manière plus rigoureuse et méthodique aux questions essentielles, l’organisation passe lentement d’un mode dominé par le souci de régler les problèmes à un modèle d’enquête permettant de déterminer l’évolution de la stratégie commerciale et organisationnelle. Cette société a constaté qu’une des compétences essentielles des leaders à tous les niveaux est le maintien d’une concentration rigoureuse sur les « questions qui comptent » et l’organisation de conversations stratégiques sur les « grandes questions qui la concernent ».

**« LES QUESTIONS STRATÉGIQUES CRÉENT
UNE « CAISSE DE RAISONNANCE » DANS
LAQUELLE VOTRE PROPRE RÉFLEXION EST
AMPLIFIÉE, CLARIFIÉE, ET STIMULENT UNE
NOUVELLE IMPULSION. »**

FRAN PEAVEY, STRATEGIC QUESTIONING

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE UN SYSTÈME QUI PRIVILÉGIE LES QUESTIONS? ÉVALUEZ LES CAPACITÉS DE VOTRE ORGANISATION.

- Dans quelle mesure les leaders de votre organisation favorisent-ils un environnement dans lequel on encourage autant la découverte des « grandes questions » que la présentation de solutions acceptables?
- Votre organisation encourage-t-elle ses membres à dépasser les frontières fonctionnelles pour soulever des questions qui provoquent la réflexion, créent un objectif commun et donnent une impulsion à la création de connaissances, et leur offrent-elles des récompenses ou des incitatifs pour cela?
- Vos programmes de formation au leadership mettent-ils autant l'accent sur l'art et l'architecture de l'élaboration de questions efficaces qu'ils le font sur les techniques de résolution de problèmes?
- Les processus de planification stratégique de votre organisation comprennent-ils des mécanismes structurés permettant de dégager les « grandes questions » dont la résolution apporterait un appui stratégique véritable?
- Quels outils ou technologies habilitants votre organisation emploie-t-elle pour « favoriser l'éclosion » de questions stratégiques qui « voyagent bien » et catalysent les conversations animées au niveau fonctionnel et interfonctionnel?
- Votre organisation utilise-t-elle des outils technologiques collaboratifs pour permettre aux employés de première ligne de se poser mutuellement des questions relatives à leur travail quotidien (c.-à-d. service à la clientèle, entretien du matériel) et d'obtenir une aide pour répondre aux questions de collègues se trouvant à d'autres endroits?
- Les cadres supérieurs de votre organisation considèrent-ils que le processus d'évolution stratégique doit faire appel à des avis et à des points de vue multiples qui peuvent s'exprimer dans des réseaux de conversation?

Comment les leaders peuvent-ils poser des questions efficaces?

Pour toutes les organisations, dans la période d'instabilité actuelle, encourager leurs membres à se livrer à une sérieuse réflexion sur des questions complexes sans solutions faciles sera la clé de la création de l'avenir que nous désirons au lieu d'un avenir qui nous serait imposé. Il faudra que les chefs développent la capacité de conception de « systèmes privilégiant la pose de questions » afin d'apprendre, d'adapter et de créer les nouvelles connaissances nécessaires pour tirer parti des possibilités et relever les défis que présenteront les structures organisationnelles plus fluides de l'avenir. Par exemple, les défis auxquels devront faire face les leaders au cours des vingt prochaines années seront probablement liés à l'art de mobiliser et de dynamiser les réseaux; il ne s'agira plus de se contenter de gérer des systèmes hiérarchiques comme dans le passé. Les leaders qui connaîtront le succès seront ceux qui considèrent que les organisations constituent des réseaux vivants de conversations et de recherche collective d'une signification permettant à leurs membres de créer de nouvelles connaissances et d'ouvrir la porte de l'avenir. Ils comprendront le rôle qu'ils doivent jouer dans des réseaux qui sont à la fois internes et externes à leur organisation.

Nous croyons en particulier que les capacités de base suivantes, rarement enseignées dans les programmes de développement du leadership au M.B.A. ou dans les entreprises privées, aideront à définir l'excellence en leadership dans un monde réseauté où le savoir et l'acquisition de connaissance sont les clés du succès :

Soulever des questions stratégiques. Combien de leaders aujourd'hui savent comment structurer des questions stratégiques qui ouvrent la porte à une réflexion sur les possibilités plutôt que sur la résolution de problèmes? Combien d'entre eux n'ont pas peur de ne pas savoir quelque chose et savent adopter une attitude constructive pour aider les autres à faire valoir leurs connaissances collectives? Combien de leaders sont capables de mobiliser leurs employés afin de dégager les « grandes questions » qui sous-tendent l'avenir de leurs organisations?

Dans un environnement instable et incertain, une des mesures les plus importantes qu'un leader puisse prendre est d'aider son organisation à dégager les bonnes questions au bon moment. Une de leurs principales responsabilités consiste à créer des infrastructures de dialogue et de participation qui encouragent les autres, à tous les niveaux, à élaborer des questions pertinentes et à rechercher des démarches novatrices. Il est aussi indispensable que les leaders envisagent de créer des systèmes de récompenses qui encouragent les membres de l'organisation à sortir du cadre des frontières organisationnelles pour découvrir le type de questions incisives qui créent un objectif commun et des connaissances nouvelles.

Organiser et animer des conversations animées. Un des principaux aspects des nouvelles tâches du leader est la création de multiples possibilités de conversations portant sur des questions difficiles à résoudre. Cependant, il est peu probable qu'une conversation saine et franche puisse avoir lieu dans un climat de crainte, de méfiance et de contrôle hiérarchique. Lorsque l'esprit et le cœur sont totalement investis dans ce genre de conversation et dans l'atteinte de questions de base, de nouvelles connaissances commencent souvent à prendre forme. Être capable de faciliter des conversations dans le cadre du travail qui renforcent la confiance et atténuent les craintes est donc une compétence importante pour un leader.

Pour y parvenir, il est indispensable que les leaders apprennent à mieux utiliser le dialogue et d'autres méthodes d'engagement qui permettent d'approfondir l'échange de questions et qui favorisent l'intelligence collective. Il faut pour cela :

- Créer un climat de découverte.
- Suspendre les jugements précipités.
- Explorer les hypothèses et les convictions sous-jacentes.
- Écouter attentivement pour déceler les liens entre les idées.
- Encourager la présentation de points de vue divers.
- Rendre hommage aux contributions de chacun.
- Parvenir à une compréhension commune des questions.
- Recueillir les découvertes collectives et les partager.

Ces compétences sont particulièrement importantes dans les situations où il n'y a pas de réponses simples et dans celles où trouver des solutions créatives pour l'avenir peut faire toute la différence.

Inclure des points de vue divers. Les leaders doivent devenir des « connecteurs » entre les personnes et les idées. La diversité des voix et l'expression de points de vue nouveaux, sans la restriction imposée par les frontières classiques de la fonction, de la hiérarchie, de la discipline, de la technologie, de la permanence et du lieu géographique jouent un rôle de plus en plus important dans l'établissement de la stratégie d'une société. Comme Gary Hamel de la London School of Economics l'a fait remarquer, « Établir une stratégie exige la création d'un réseau riche et complexe de conversations permettant de

rapprocher des foyers de connaissance isolés jusque-là et de créer des combinaisons nouvelles et inattendues d'idées.»

Les connexions entre ces voix et points de vue divers permettent aux employés d'examiner utilement des questions stratégiques essentielles. Établir et encourager des liens personnels grâce à des réseaux de conversations de collaboration transcendant les frontières traditionnelles aide les questions stratégiques essentielles à « bien voyager ». Cela permet aux employés d'accroître leur intelligence collective et leur capacité de participer collectivement à l'avènement d'avenirs créatifs.

QUESTIONNEMENT

- Stimule la créativité.
- Renouvelle la réflexion.
- Fait ressortir les hypothèses sous-jacentes.
- Concentre l'intention, l'attention et l'énergie.
- Ouvre la voie au changement.
- Nous conduit vers l'avenir.

Appuyer l'interrogation appréciative. Élargir le champ des possibilités dans nos organisations exige un changement d'orientation du leadership; au lieu de se concentrer sur tout ce qui ne fonctionne *pas* et sur la façon de régler le problème, on doit s'orienter vers la découverte et l'appréciation de ce qui fonctionne ainsi que la manière d'en tirer parti. L'interrogation appréciative, (IA) conçue par David Cooperrider et ses collègues de la Case Western University, est un processus destiné à exploiter de nouvelles possibilités plutôt qu'à se contenter de réparer les erreurs passées. L'utilisation méthodique de ce genre d'interrogation favorise la tenue de conversations animées qui utilisent le meilleur des éléments dont on dispose pour jeter les bases d'un avenir possible. Il est beaucoup plus facile pour les leaders qui demandent « Qu'est-il possible de faire et qui s'en soucie? » d'obtenir la coopération et les meilleures idées de leurs employés que pour ceux qui demandent « Qu'est-ce qui ne va pas et qui doit-on blâmer? » En évaluant les résultats de plus d'une décennie de recherche et de pratique dans le domaine de l'interrogation appréciative, Cooperrider a catégoriquement déclaré que « l'idée la plus importante que nous ayons tirée jusqu'à présent de l'IA est que les systèmes humains évoluent dans le sens des questions qu'ils soulèvent continuellement ». En posant des questions positives, les organisations ont la possibilité de se développer dans de nouvelles directions et d'exploiter des sources novatrices de connaissances, de vitalité et d'énergie.

« UNE QUESTION QU N'EST PAS POSÉE EST
UNE PORTE QUI DEMEURE CLOSE »
MARILEE GOLDBERG, THE ART OF THE QUESTION

Favoriser l'atteinte d'une signification commune. Nous utilisons des histoires, des images et des métaphores pour donner un sens à nos expériences. Pour exploiter ce fonds de signification commune, d'où émergent les questions efficaces et les solutions novatrices, les chefs de réseau doivent consacrer suffisamment de temps et d'attention à l'élaboration d'un langage commun ainsi que d'images et de métaphores communes. Ils peuvent le faire en édifiant des scénarios captivants – des histoires du futur – qui offrent le contexte nécessaire pour étudier les « grandes questions » actuelles, comme dans le cas du Plan d'action décrit plus tôt. En outre, les leaders doivent réserver suffisamment de temps à une réflexion sur l'ensemble du système de manière à ce que les membres de l'organisation puissent

échanger des idées et les questions nouvelles qui se présentent. La réflexion collective offre la possibilité de partager la recherche d'une signification qui est essentielle en période d'instabilité et de changement.

QUESTIONS QUI DEMEURENT TOUJOURS VALABLES

Voici une série de questions génératives que d'autres collègues et nous-mêmes avons trouvées utiles pour stimuler la formation de connaissances nouvelles et une réflexion créatrice dans des situations très diverses dans le monde entier. Lisez ces questions afin de stimuler votre propre réflexion sur les questions liées à votre situation particulière. Livrez-vous à ce jeu. Utilisez votre imagination.

Questions destinées à concentrer l'attention collective sur votre situation

- Quelle question, s'il lui est donné réponse, pourrait changer le plus l'avenir de (votre situation particulière)?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans (votre situation particulière) et pourquoi vous en souciez-vous?
- Qu'est-ce qui vous/nous attire dans cette enquête?
- Quelle est notre intention? Quel est l'objectif essentiel (le grand « Pourquoi ») qui mérite vraiment que nous fassions le maximum d'efforts?
- Quelles possibilités pouvez-vous voir dans (votre situation particulière)?
- Que savons-nous jusqu'à présent / qu'avons-nous encore besoin d'apprendre au sujet de (votre situation particulière)?
- Quels sont les dilemmes / possibilités présentés par (votre situation particulière)?
- Quelles hypothèses devons-nous mettre à l'essai ou contester lorsque l'on pense à (votre situation particulière)?
- Que dirait (de votre situation particulière) quelqu'un qui n'a pas les mêmes convictions que vous?

Questions destinées à établir un lien entre les idées et à parvenir à une meilleure compréhension de la situation

- Quelles sont les idées qui se dégagent? Quel substrat discernez-vous dans les opinions diverses exprimées?
- Qu'y a-t-il au milieu de tout cela?
- Quelles sont les idées qui se dégagent en ce qui vous concerne? Quelles connexions nouvelles établissez-vous?
- Qu'est-ce qui a une véritable signification pour vous dans ce que vous avez entendu? Par quoi avez-vous été surpris? À quel défi vous êtes-vous heurté?
- Que manque-t-il jusqu'à présent au tableau? Qu'est-ce qui nous échappe? Sur quoi avons-nous besoin d'éclaircissements?
- Quelle est la chose la plus importante que vous ayez apprise, comprise ou découverte jusqu'à présent?
- À quel niveau de réflexion devons-nous ensuite passer?
- S'il y a quelque chose qui n'a pas encore été dit pour parvenir à un plus haut niveau de compréhension/clarté, de quoi s'agit-il?

Questions qui donnent une impulsion à la réflexion

- Que faudrait-il pour provoquer un changement dans la manière dont cette question est perçue?
- Que pourrait-il arriver qui vous/nous permettrait de vous/nous sentir pleinement engagés et dynamisés par (votre situation particulière)?
- 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? »)
- Qu'est-ce qui exige une attention immédiate de notre part pour aller de l'avant?

- Si notre succès était totalement assuré, quelles mesures radicales pourrions-nous choisir?
- Comment pouvons-nous nous entraider pour prendre les mesures suivantes? Quelle peut être notre contribution personnelle?
- Quels défis pourraient survenir et comment pourrions-nous les relever?
- Quelle conversation, si elle était engagée aujourd'hui, pourrait avoir un effet de rayonnement qui créerait de nouvelles possibilités pour l'avenir de (votre situation)?
- Quel germe pourrions-nous planter aujourd'hui pour qu'en naissent le plus de changements dans l'avenir de (votre situation)?

Encourager des communautés de pratique. Bon nombre des questions qui nous interpellent le plus et qui jouent un rôle vital dans l'avenir d'une organisation se découvrent d'abord chez les employés de première ligne, au cœur des activités quotidiennes. Mais ces questions stratégiques clés sont souvent perdues, car rares sont les leaders actuels à qui on a appris à remarquer, à apprécier et à utiliser l'élément social de l'apprentissage qui se forme grâce aux communautés de « pratique informelle » existant dans l'organisation. Ces communautés de pratique sont composées de personnes qui partagent les mêmes intérêts et qui travaillent de concert pour développer leurs capacités individuelles et collectives de résolution de problèmes.

Encourager le fonctionnement de ces réseaux d'échange de savoir pratique et respecter les questions qui les préoccupent est une autre composante essentielle des nouvelles tâches du leader. Il importe de comprendre comment ces communautés font face aux questions et aux besoins d'apprentissage qui se révèlent dans le cours de la vie quotidienne de l'organisation. Cela permet de se faire une idée de la manière dont le savoir de ces communautés pourrait être exploité pour régler des questions stratégiques essentielles. Les leaders qui considèrent que les communautés de pratique constituent des armes stratégiques importantes aident à éviter que les nouveaux processus de travail ou structures organisationnelles détruisent le tissu même du savoir collectif acquis par ces groupes informels.

Utiliser des techniques de collaboration. Grâce à l'intranet et aux logiciels de groupe, il est maintenant possible pour des groupes de travail très dispersés de participer à des conversations animées et à des projets collectifs sans se préoccuper du temps ou de l'éloignement. Au fur et à mesure que ces outils deviendront plus accessibles, la notion de « leadership par réseau » se répandra et facilitera un large recours aux conversations en ligne grâce auxquelles les membres de toute l'organisation pourront présenter leurs propres questions et leurs meilleures idées sur les questions stratégiques essentielles. Le cas de HP montre combien les infrastructures technologiques habilitantes sont importantes pour l'innovation stratégique. Plusieurs sociétés visionnaires, dont Hallmark, Kodak, Discover Card et General Motors, utilisent maintenant une technologie novatrice de conversation en ligne appelée Communispace (www.communispace.com). Elles peuvent ainsi écouter attentivement les questions de leurs clients et les préoccupations qu'ils expriment et générer des idées de nouveaux produits, plus rapidement que ce ne l'était possible auparavant.

Ces outils de collaboration joueront un rôle critique dans la manière dont les questions stratégiques pourront être diffusées au sein de l'organisation et pourront atteindre les clients et les autres intervenants qui sont la clé du succès. Ces technologies d'engagement offrent la possibilité aux individus et aux groupes d'entrer en contact et de toucher une plus large audience d'une manière jusque-là inconcevable. Les leaders qui ne sauront pas bien les utiliser ou qui ne reconnaissent pas l'importance stratégique de leur emploi dans leurs organisations et l'appui qu'elles procurent seront gravement désavantagés.

Façonner collectivement l'avenir

Il est assez facile d'apprendre les rudiments de la technique d'élaboration de questions efficaces. Cependant, une fois que vous avez compris l'importance du processus, il est difficile de faire machine arrière. Votre expérience de la vie croît avec la portée et la profondeur des questions que vous posez. Vous ne savez jamais où une question efficace peut vous mener. Il suffit de poser une question aussi simple que « Quelles questions omettons-nous de nous poser au sujet de la situation au Moyen-Orient? » pour déclencher des conversations génératrices de changement. Le simple fait de remplacer l'article « dans » par « pour », comme dans l'exemple de HP, offre des possibilités séduisantes. Un changement systémique profond peut être déclenché par la création d'un processus tel que le Plan d'action destiné à dégager les « grandes questions » qui se posent dans un contexte commercial et à leur donner suite.

Pour les organisations qui ont besoin d'un apprentissage en collaboration et d'idées novatrices pour créer un avenir durable, poser des « questions qui comptent » et engager divers groupes dans des conversations d'apprentissage représente un processus indispensable de création de valeurs. Comme il existe un lien inhérent entre les questions et l'action, ces questions sont un élément fondamental de la capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires pour créer un avenir positif. Percevoir l'organisation comme un réseau dynamique de conversations contribuant à son développement encourage ses membres, quel que soit leur niveau, à essayer de trouver des questions liées au travail réel qui sont capables de catalyser l'énergie et l'élan collectif. Pour nous tous, une participation réfléchie à la découverte et à l'étude de questions efficaces peut changer bien des choses – pour notre équipe, pour notre organisation, et pour les collectivités plus importantes dont nous faisons partie.

Un système vivant évolue en acquérant une identité cohérente, en établissant des connexions au sein de réseaux complexes de rapports et en assurant une large diffusion de l'information dans l'ensemble de l'organisation. De la même manière, les systèmes humains évoluent naturellement dans le sens des questions qu'ils soulèvent. Il incombe à chacun de bien voir la manière dont l'art et l'architecture des questions efficaces peut aider une organisation à déterminer la voie qu'elle suivra à l'avenir, et d'utiliser des processus, des outils et des technologies qui appuient cette évolution. C'est en effet la seule façon pour les organisations de pouvoir cultiver à la fois les connaissances requises pour assurer son succès économique immédiat et la sagesse dont elle a besoin pour s'assurer un avenir durable.

Lectures recommandées

Brown, Juanita. *The World Café : Living Knowledge Through Conversations That Matter*, thèse de doctorat, The Fielding Institute; disponible sur Whole Systems Associates, à 415-381-3368.

Brown, Juanita et coll. *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*, Whole Systems Associates, 2002; accessible par le biais de www.pegasus.com.

Goldberg, Marilee. *The Art of the Question*, John Wiley and Sons, 1997.

Leeds, Dorothy. *The Seven Powers of Questions: Secrets to Successful Communication in Life and Work*, Berkley Publishing Group, 2000.

Peavey, Fran. « Strategic Questioning » dans *By Life's Grace: Musings on the Essence of Social Change*, New Society Publishers, 1994; information supplémentaire disponible sur www.crabgrass.org.

Ray, Michael. *Creativity in Organizations*, Stanford University Press, 1990.

Strachan, Dorothy. *Questions That Work: A Resource for Facilitators*, ST Press, Ottawa, Canada, 2001.

Vogt, Eric E. *The Nature of Work in 2010*, Aspen Institute, Northern Telecom Journal, 1995. *The Art and Architecture of Powerful Questions*, MicroMentor Corporate Learning Journal, 1994, accessible en écrivant à eric.vogt@interclass.com. *Learning out of Context in Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Productivity Press, 1995.

Vogt, Eric E. et Kate O'Keefe. La publication de *The Joy of Leadership: Recipes for Developing Tomorrow's Leaders*, InterClass Press, est prévue pour janvier 2004.

www.communispace.com fournit des logiciels et des services d'appui pour les conversations de travail créatrices et les grandes sociétés.

www.interclass.com est une communauté très respectée de spécialistes chevronnés appartenant à d'importantes organisations qui étudient les innovations dans le domaine de l'apprentissage et du rendement humain.

www.theworldcafe.com est une ressources mondiale pour l'animation de conversations portant sur des questions importantes dans des milieux avec ou sans but lucratif.

Les auteurs

Juanita Brown (juanita@theworldcafe.com), Ph.D., collabore avec les cadres supérieurs d'organisations afin d'organiser des forums de dialogue stratégique axés sur les questions organisationnelles et sociétales importantes.

David Isaacs (david@theworldcafe.com), président de Clearing Communications, société spécialisée dans la stratégie organisationnelle et les communications qui travaille avec les dirigeants d'entreprises aux États-Unis et à l'étranger.

Eric E. Vogt (eric.vogt@interclass.com) est un catalyste de l'innovation et du changement accéléré qui collabore avec les organisations du monde entier membres de InterClass, réseau hautement respecté de spécialistes chevronnés au carrefour du rendement humain et de la stratégie commerciale.