

Diriger
en toute
confiance

BOBB BIEHL

Diriger en toute confiance

Ce mois-ci, faites un pas de géant et devenez
le leader que vous avez toujours voulu être.



Originellement publié en anglais par Aylen Publishing.
Une division de Masterplanning Group. PO Box 1999
Mount Dora, Floride 32756 USA
Sous le titre : Leading With Confidence
Copyright © 2005 by Bobb Biehl
Tous droits réservés

Copyright © 2012 de l'édition française par
le Groupe International d'Édition et de Diffusion,
Varenes (Québec) Canada
Tous droits réservés

Traduction : Sylvie Raynaud
Mise en page : Alain Auger
Couverture : Alain Auger

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2012.
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 2012.

Imprimé au Canada

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Biehl, Bobb

Diriger en toute confiance : ce mois-ci, faites un pas de géant et devenez
le leader

Traduction de : Leading with confidence.

ISBN : 978-2-922713-12-1

1. Leadership. 2. Aptitude pour la direction. I. Titre.

HD57.7.B5314 2011

658.4'092

C2011-941477-5

Ce livre est sous la protection des lois sur les droits d'auteurs du Canada. Il est interdit de reproduire ce livre en tout ou en partie pour des fins commerciales. L'utilisation de courtes citations ou la copie de pages pour des fins d'études personnelles ou en groupe est permise et encouragée.

Les piquets des éléphants

J'ai eu un jour le privilège d'expérimenter ce dont tous les enfants ont toujours rêvé : participer à un cirque.

Un vendredi soir, assez tard dans la soirée, j'étais profondément endormi lorsque le téléphone a sonné. C'était Duane Pederson, le fondateur et l'éditeur du « Hollywood Free Paper », un de mes amis : « Est-ce que cela te dirait d'aller à Tucson demain ? »

Je grommelai : « A Tucson ? Mais qu'est-ce que l'on irait faire à Tucson ? »

Il me dit que l'un de nos amis, Bobby Yerkes, qui faisait partie du « Circus of the Stars », participait à une représentation du cirque le lendemain. « Nous pourrions y aller, traîner par là pour se changer les idées et travailler au cirque avec lui. On mettrait la main à la pâte, on passerait du bon temps et on serait de retour le lendemain soir à dix heures. » J'ai accepté sans hésiter.

Tôt, le lendemain matin, nous avons pris un vol de Los Angeles en direction de Tucson. Le cirque était installé sur un terrain vague, il faisait chaud, il y avait du vent et de la poussière.

Nous avons aidé à déplacer les accessoires d'un endroit à l'autre, en faisant de notre mieux, sales, fatigués et affamés.

Pendant une pause, je me mis à parler avec un homme qui s'occupait de l'entraînement des animaux utilisés dans les films d'Hollywood. Je lui demandai : « Comment se fait-il que vous arriviez à retenir un éléphant de dix tonnes avec un piquet de la même taille que pour ce petit-là ? » (Ce petit-là pesait quand même cent cinquante kilos.)

Il me répondit : « C'est facile si vous prenez deux choses en compte : les éléphants ont vraiment une mémoire prodigieuse mais ils ne sont pas très futés. Lorsqu'ils sont tout jeunes, vous les attachez. Ils vont essayer de s'éloigner de ce piquet peut-être 10 000 fois jusqu'à ce qu'ils se rendent compte que c'est impossible. A ce moment-là, leur "mémoire d'éléphant" prend le pas et ils se souviendront toute leur vie qu'ils ne peuvent pas s'éloigner du piquet. »

Nous, êtres humains, sommes parfois comme les éléphants. J'ai entendu tellement de dirigeants avouer que, lorsqu'ils étaient adolescents, quelqu'un leur avait dit : « Tu ne seras jamais un leader » ou « Tu n'es pas assez rapide » ou « Tu ne réfléchis pas assez » ou « Tu ne sais pas travailler avec les autres (ou avec l'argent, ou avec les chiffres) » ou bien « Tu ne sais pas communiquer ». Quand on entend ces choses tout au long de notre jeunesse, cela met un piquet dans notre tête. Souvent, lorsque nous sommes adultes, nous sommes encore retenus par ces phrases « piquets » tout à fait fausses qui sont incrustées dans notre mémoire.

J'espère que la lecture de *Diriger en toute confiance* vous permettra d'ôter certains de ces piquets qui vous freinent. Vous êtes sûrement capable de beaucoup plus que ce que vous pensez. Vous êtes plus mûr et plus apte que vous ne l'étiez il y a douze mois de cela. L'année prochaine, vous pourrez faire des choses que vous ne pouvez pas faire aujourd'hui.

Enlevons donc tous ces piquets et marchons ensemble vers une confiance accrue dans l'exercice du leadership !

Introduction

En tant que président du « Masterplanning Group International » pendant les dix dernières années, j'ai travaillé avec plus d'une centaine de présidents et de directeurs d'organisations à but non lucratif, ainsi qu'avec des pasteurs connus de certaines grandes églises. J'ai aussi travaillé avec plus d'un millier de membres de conseils d'administration, de personnes faisant partie d'équipes de direction et d'autres cadres de haut niveau. Alors que je travaillais avec eux, une question revenait sans cesse : « Quelles sont les forces que tous les leaders de renom ont en commun ? »

Bien sûr, aucun leader n'a une force unique dans un domaine particulier, mais la question que je me posais était la suivante : « Quels sont les dénominateurs communs que l'on retrouve chez un leader sûr de lui ? »

Le résultat de mes recherches est le suivant : j'ai identifié 30 réponses, 30 dénominateurs communs. Ils peuvent être classés en quatre catégories différentes utilisées pour définir le leadership :

1. Qualités d'adaptation qui permettent à un leader d'affronter de façon efficace

- ◆ le changement
- ◆ la fatigue
- ◆ la dépression
- ◆ la pression
- ◆ l'échec

2. Aspects concernant la croissance et la maturité

- ◆ le charisme
- ◆ l'équilibre
- ◆ la confiance
- ◆ la créativité
- ◆ la discipline
- ◆ la motivation personnelle

3. Capacités qui sont nécessaires lorsque l'on est directement responsable d'une équipe dirigeante

- ◆ poser des questions
- ◆ communiquer
- ◆ prendre des décisions
- ◆ avoir la capacité de rêver
- ◆ fixer des objectifs
- ◆ savoir influencer
- ◆ savoir gérer les finances
- ◆ être méthodique
- ◆ savoir gérer les priorités
- ◆ résoudre les problèmes
- ◆ prendre des risques

4. Aptitudes dont un leader a besoin lorsqu'il travaille régulièrement avec une équipe

- ◆ déléguer
- ◆ congédier
- ◆ préparer des stratégies globales
- ◆ motiver les autres
- ◆ former des personnes
- ◆ recruter
- ◆ rédiger des rapports
- ◆ bâtir une équipe

Tout cela donne *30 aspects du leadership*, 30 dimensions qui sont parfois difficiles à comprendre et à rassembler. Mais je pense qu'ils reflètent bien l'essence de ce qu'est le leadership. Chaque chapitre de ce livre s'intéresse à l'un d'entre eux.

Qu'est-ce que le leadership ? Si vous demandez à 50 personnes de vous définir le mot *leadership*, je suis sûr que vous aurez au moins 49 réponses différentes.

Il y a environ 10 ans, j'ai estimé qu'il était important pour notre entreprise de donner une définition simple du mot leadership, un mot que notre équipe pourrait utiliser de façon pratique. Je me suis donc assis et j'ai passé plusieurs heures à essayer de rédiger une définition claire et simple du mot « leadership ». Aujourd'hui, après avoir utilisé cette définition pendant 10 ans, je n'ai jamais rencontré une seule situation de leadership à laquelle elle ne pouvait pas s'appliquer. Là voici :

Le leadership c'est :

- ◆ savoir *quoi* faire ensuite
- ◆ savoir *pourquoi* c'est important ; et
- ◆ savoir *comment* mettre en œuvre les ressources appropriées se rapportant au besoin.

Dans n'importe quel groupe, celui qui va fournir les réponses à ces questions va se positionner en tant que leader du groupe, quelle que soit sa position antérieure et quelle que soit la façon dont il y a accédé (qu'il ait été désigné, qu'il ait été élu, que ce soit par succession ou autrement).

J'espère que vous vous servirez longtemps de l'ouvrage : *Diriger en toute confiance*. En tant que leader, lorsqu'un problème ou une décision difficile se présentera, ou que vous devrez communiquer de façon efficace, vous pourrez toujours prendre ce livre et consulter la section qui concerne le sujet qui vous préoccupe. Cela vous aidera à clarifier ce que vous avez à faire ensuite, pour quelles raisons et quelles sont les autres possibilités.

Pour vous aider à trouver rapidement votre sujet, chaque chapitre de cet ouvrage est divisé en 5 à 10 paragraphes, chacun étant présenté sous la forme d'une question de base qui vous permet de vous repérer dans le chapitre. Par exemple, lorsque vous avez affaire à un problème ardu, vous prenez le chapitre 26 qui

s'intitule « Comment résoudre les problèmes ». Vous pouvez alors trouver les bonnes questions et des solutions possibles vous viennent à l'esprit. Si vous êtes en train d'analyser un risque important, vous consultez le chapitre 29 « Prise de risque ». Vous vous posez les bonnes questions et votre perspective au sujet du risque devient plus claire. C'est aussi simple que cela !

En vous posant ces questions-clés, les choses deviennent plus claires. Vous aurez une confiance accrue en tant que leader de groupe.

Si vous vous posez des questions profondes, vous trouverez des réponses profondes. Si vous vous posez des questions superficielles, vous obtiendrez des réponses superficielles. Et si vous ne vous posez aucune question, vous n'obtiendrez aucune réponse.

Avant de continuer, faisons une petite pause et jetons un coup d'œil sur la charte d'évaluation de la page suivante. Où vous situez-vous ?

UNE ÉVALUATION PERSONNELLE CONCERNANT LE LEADERSHIP
LES DIFFÉRENTS DOMAINES DU LEADERSHIP

ÉVALUATION	Compétence Habileté	Rapidité Réactivité	Détermination dynamisme	Capacité au changement Adaptation	Capacité de communication
★★★★★ Dépasse de loin les exigences	Franchit de hauts immeubles d'un simple bond	Est plus rapide qu'une balle	Est plus fort qu'une locomotive	Marche sur l'eau	Parle avec les rois
★★★ Dépasse les exigences	Franchit de hauts immeubles en prenant son élan	Est aussi rapide qu'une balle	Est aussi fort qu'un éléphant mâle	Garde la tête hors de l'eau sous pression	Parle avec les présidents
★★★ Correspond aux exigences	Peut franchir de petits immeubles si on le pousse à le faire	Peut rivaliser avec une balle en perte de vitesse	Est presque aussi fort qu'un taureau	Se lave avec de l'eau	Se parle à lui- même
★★ Nécessite des améliorations	Fonce dans les immeubles	Rate son coup fréquemment	Tue le taureau	Boit de l'eau	Discute avec lui- même
★ Ne possède pas le minimum requis	Ne sait pas reconnaître un immeuble	Se blesse en maniant des armes	À l'odeur du taureau	Court pour traverser l'eau en urgence	Perd son argumentation face à lui-même

1

Poser des questions

Il y a une vingtaine d'années, j'ai décidé de m'amuser à poser des questions. J'ai commencé à rassembler des questions, comme les gens font collection de timbres ou d'antiquités. Il en résulte donc que ce chapitre est l'un de mes favoris.

J'espère que, vous aussi, vous vous mettrez à collectionner des questions et à y répondre, que vous en ferez votre passe-temps quotidien car les *questions sont essentielles* pour acquérir la connaissance et la compréhension.

Si nous étions assis, vous et moi, sur un banc de jardin public par un après-midi de printemps ensoleillé et que nous échangeons au sujet d'une situation, d'un problème ou d'un risque—n'importe quel sujet qui nous viendrait à l'esprit, que l'on pourrait analyser et développer—de quoi voudriez-vous discuter ?

Gardez cette situation bien en tête et passons en revue les questions que je vais poser pour vous aider.

Quoi ? Quand ? Qui ? Comment ? Où ? Combien ?

Rudyard Kipling appelait ces questions les « six hommes de confiance ». En tant que reporter et écrivain, Kipling parlait dans une perspective journalistique plutôt que sous l'angle du leadership, mais ces questions nous sont utiles, bien que nous les posions dans un ordre différent.

Commençons avec « *Quoi* » ? Pouvez-vous résumer, en une phrase, quelle est la situation à laquelle vous voulez réfléchir aujourd'hui ?

« *Pourquoi* » voulez-vous y réfléchir ? Pourquoi cela est-il si important pour vous ? Pourquoi cette situation s'est-elle installée ?

« *Quand* » a-t-elle commencé à émerger ? Quand avez-vous besoin de la résoudre ? Quand devez-vous y faire face ? Quand devez-vous y apporter des changements ?

« *Qui* » sont les premières personnes concernées ? Qui est à l'origine de cette situation ? Qui est concerné ? Qui en bénéficie ? Qui en profite le plus ? Qui en supporte les conséquences ? Qui en souffre le plus ?

« *Comment* » pouvons-nous changer cela ? Comment faire la différence ? Comment apporter les ressources appropriées pour régler la situation ?

« *Où* » ? Est-ce que l'endroit est important ? Est-ce que c'est important de le faire ici ou peut-être dans une autre ville, chez vous ou chez moi ? Où devons-nous le faire ? Quoi que vous fassiez pour corriger cette situation, comment pouvez-vous intégrer le « *Où* » ?

J'ajoute toujours une autre question importante « *Combien* » ? Combien cela va-t'il coûter pour remédier à cette situation ? Combien d'argent ? Combien de temps ? Combien d'énergie ? Combien cela va-t'il nous demander d'investissements de tout ordre ?

Comme vous pouvez le voir, il est impossible de penser à une situation sans se poser des questions. Ce n'est pas simplement

difficile, c'est *impossible*. Vous devez vous poser les questions suivantes : Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Qui ? Comment ? Où ? Combien ?

C'est la raison pour laquelle, plus vous deviendrez habile à poser des questions, plus vous pourrez réfléchir à *n'importe quel sujet*, n'importe où, n'importe quand pour le restant de vos jours.

Comparé à quoi ?

Vous devez considérer une deuxième démarche de questionnement : « Comparé à quoi ? » *Rien n'a vraiment de signification si l'on ne tient pas compte du contexte*. Quel est donc le contexte de la situation à laquelle vous avez à faire face ? Avez-vous expérimenté une situation semblable auparavant ? Quels sont les faits ? Comment pouvez-vous comparer ces faits avec d'autres faits dans d'autres domaines de votre vie ?

Une personne peut être heureuse de gagner 5 \$ de l'heure jusqu'à ce qu'elle apprenne que quelqu'un, à côté d'elle, gagne 6 \$ en faisant exactement la même chose. Elle a maintenant un *contexte* différent qui lui permet d'évaluer la situation.

Un jour, un cadre supérieur m'a déclaré : « Bobb, ce mois-ci, nous avons un déficit de 50 000 \$. » Je pense qu'il s'attendait à me voir pâlir mais, au lieu de cela, je lui ai demandé calmement : « Comparé à quoi ? »

Il me répondit : « Qu'est-ce que tu veux dire par : “Comparé à quoi ?” Ce mois-ci, nous avons un déficit de 50 000 \$! »

Je lui répondis : « Bon, comparé à *quoi* ? Si tu avais projeté un déficit de 100 000 \$, tu es sans doute très satisfait ! Si tu pensais avoir un déficit de 50 000 \$, tu es en plein dans tes prévisions. Et si tu prévoyais un surplus de 100 000 \$, tu as effectivement des problèmes. *Donc... comparé à quoi ?* »

Il me répondit alors : « Eh bien, nous avons prévu un déficit de 46 000 \$.

—Alors, relax, de quoi devons-nous parler à part cela ce matin ? »

Vous arriverez à ne pas vous inquiéter si vous tenez compte du contexte. Quel est le contexte de la situation à laquelle vous avez à faire face ? Quelle est l'ambiance générale ?

Par exemple, quelle serait la différence si cette situation avait lieu dans dix ans ? En d'autres termes, quel est le *contexte de temps* et comment intervient-il ?

Quel est le *contexte au niveau de l'argent* ? Quel sera le coût pour solutionner ce problème comparé aux bénéfices que vous avez faits cette année, ou comparé aux sommes d'argent que vous gagnerez au cours de votre vie ?

Qu'est-ce qu'il manque ?

La troisième démarche de questionnement est basée sur cette question : « *Qu'est-ce qu'il manque ?* »

De toute évidence, notre système d'éducation actuel ne nous apprend pas à nous poser cette question essentielle, car il nous amène à nous concentrer uniquement sur ce que nous *voyons*.

Quelle est l'information manquante qui nous empêche de bien comprendre une situation donnée ? Quels sont les faits que nous devons connaître pour nous aider à y voir plus clair ?

C'est une des questions qu'on oublie souvent de se poser mais elle apporte, en général, des solutions à des problèmes qui semblent insolubles.

Lorsqu'une situation vous trouble, demandez-vous simplement : « Qu'est-ce qu'il manque ? » et une percée s'offrira souvent à vous.

Quel est l'idéal dans cette situation ?

Une autre question que vous devez également utiliser encore et encore est la suivante : « Quel est l'idéal ? » En fait, c'est une

question « idéale », on peut l'appliquer pratiquement tout le temps.

Dans la situation que vous affrontez, quelle serait la solution idéale ? Quel serait le résultat si toutes les personnes qui y sont impliquées réagissaient de façon idéale ? Si nous avions la somme d'argent idéale ? Si nous avions l'équipement idéal ? Les possibilités idéales, si tout était idéal ? Dans l'idéal, qu'est-ce que nous aurions que nous n'avons pas maintenant et qu'est-ce qui nous manque le plus ?

Vous devez développer une obligation insatiable de chercher l'idéal. Intégrez cela dans votre pensée afin d'éprouver un sentiment d'insatisfaction jusqu'à ce que vous atteigniez cet idéal.

Avant de savoir où se situe l'idéal, vous ne savez pas précisément quelle est la distance entre l'endroit où vous êtes et l'endroit où vous voudriez être ou pourriez être.

Quels seraient les conseils de mes cinq meilleurs amis ?

Si vous demandiez à vos cinq meilleurs amis de vous aider à gérer cette situation, quels seraient leurs conseils ? Le seul fait d'imaginer leurs réponses peut vous donner une autre perspective du problème.

Écarte-pensée*

(Remue-méninge)

Questions

1. Quel est l'*essentiel* de cette idée (de cette tâche, de ce projet ou de ce secteur, etc) en un mot ? En une phrase ? En un paragraphe ?
2. *Pourquoi* est-ce que je fais ce que je suis en train de faire ?
3. Quelles sont les cinq *affirmations fondamentales* (ce que je crois être vrai) en ce qui concerne cette idée par ordre de priorité ?
4. Qu'est-ce que je ferais pour accomplir cette tâche si j'avais juste trois minutes pour le faire ? Trois heures ? Trois jours ? Trois ans ? Pas de limite de temps ?
5. Que sera devenue cette idée dans 10 ans ? 15 ? 25 ? 50 ? 100 ? 500 ?
6. Qu'est-ce que cela changerait si je n'avais que la moitié de l'équipe actuelle ? Si j'avais une ou deux personnes supplémentaires ? Si j'avais une équipe illimitée ? Que feraient-ils et pourquoi ?
7. Quels changements ferais-je si je n'avais que la moitié du budget actuel ? Et si j'avais le double de budget ? Ou un budget illimité ?
8. Comment puis-je doubler les bénéfices et réduire les coûts de moitié ?
9. Quelle part de ce projet aurait besoin d'un financement supplémentaire ?
10. Quelles sont les parties que je peux sacrifier et qui ne manqueront pas vraiment ?
11. Quel est le *potentiel idéal* final de cette idée ?

* Adaptation de l'expression anglaise Mind-Stretcher.

12. Dans l'ordre de priorité, quelles sont les cinq choses qui pourraient m'empêcher de réaliser pleinement cette idée ou ce projet ? Comment pourrais-je enlever les obstacles éventuels ?
13. Quels sont les points forts et comment puis-je en tirer le maximum ?
14. Si je devais tout recommencer, que ferais-je différemment ?
15. Et si cette idée atteignait un succès cent fois plus important que celui que j'escompte ?

Quelles sont les questions persistantes que je me pose ?

Par « questions persistantes », j'entends celles qui ne vous semblent pas vraiment importantes mais que vous avez cependant en tête.

Pour terminer, examinez tous les types de questions qui sont dans ce chapitre. Elles vont stimuler votre esprit et vous aider à aborder la situation que vous êtes en train d'affronter avec une perspective nouvelle. Essayez d'utiliser ces questions et voyez si vous ne découvrez pas les choses sous un angle nouveau.

Un *post-scriptum* : Peut-être que la situation dont nous discutons, assis sur un banc de parc, soulève de sérieux doutes auxquels vous avez à faire face. Si c'est le cas, je vous transmets alors ces paroles de Tom Skinner : « J'ai passé beaucoup de temps à m'attaquer à mes doutes, mais j'ai réalisé que je ferais mieux de faire face à ce que je crois. Je suis passé de l'agonie des questions auxquelles je ne peux pas répondre à la réalité des réponses auxquelles je ne peux pas échapper. C'est un grand soulagement. »

TYPES DE QUESTIONS	FONCTION	EXEMPLE	COMMENT DÉVELOPPER UNE QUESTION DE CE TYPE	BASE STANDARD DE CE TYPE DE QUESTION
LES QUESTIONS POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES	Trouver une solution ou une réponse	<i>Veux-tu m'épouser ?</i>	Définir clairement le problème, poser les questions qui sondent le problème et explorer les solutions possibles	<i>Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Qui ? Où ? Comment ? Combien ?</i>
LES QUESTIONS D'ENSEIGNEMENT	Montrer un autre aperçu à une autre personne	<i>Vois-tu les avantages d'être marié ?</i>	Comprendre clairement le processus ou le concept à enseigner et poser les questions qui amènent progressivement les étapes logiques suivantes	<i>Qu'y a-t-il après ?</i>
LES QUESTIONS POUR ÉLARGIR L'ESPRIT	Avoir une vue créative et différente de la situation	<i>Qu'est-ce que ce serait vraiment d'être marié ?</i>	Imaginer la situation dans un contexte différent de la réalité actuelle	<i>Et si ?</i>
LES QUESTIONS RHÉTORIQUES	Mettre l'accent sur un point	<i>Est-ce que je t'aime ?</i> <i>laisse-moi te dire...</i>	Prendre une affirmation et la transformer en question pour y mettre l'emphase	—
LES QUESTIONS PERSUASIVES	Convaincre quelqu'un d'accepter ma perspective	<i>Est-ce que tu préfères m'épouser ou rester célibataire et complètement malheureux(se) ?</i>	Poser les questions qui présentent mon point de vue sous le meilleur angle	—

TYPES DE QUESTIONS	FONCTION	EXEMPLE	COMMENT DÉVELOPPER UNE QUESTION DE CE TYPE	BASE STANDARD DE CE TYPE DE QUESTION
LES QUESTIONS DE RECHERCHE PERSONNELLE	Pour commencer un processus d'introspection	<i>Pourquoi est-ce que je veux me marier ?</i>	Demandez encore et encore « Pourquoi » ?	« Pourquoi » ? (dix fois de suite)
LES QUESTIONS DE VÉRIFICATION LOGIQUE	Pour éviter de faire des erreurs inutiles	<i>Y-a-t-il au moins une bonne raison pour ne pas se marier ?</i>	Se poser des questions qui mettent l'accent sur des vérités de base, des raisons, des valeurs, des engagements, des perspectives élargies.	<i>Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Qui ? Où ? Comment ? Combien ?</i>
LES QUESTIONS QUI ÉTABLISSENT LES PRIORITÉS	Pour définir les étapes ou les thèmes les plus importants	<i>Laquelle de ces trois femmes dois-je épouser ?</i>	Chercher à extraire le plus important dans toutes les possibilités qui se présentent. Se poser des questions qui exigent un choix.	<i>Lequel ? Laquelle ?</i>
LES QUESTIONS DE CONVERSATION	Pour passer le temps	<i>Est-ce que vous êtes au courant que Jean et Sophie se marient ?</i>	Choisir un sujet sur lequel on peut discuter ensemble et le présenter sous forme de question.	<i>Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Qui ? Où ? Comment ? Combien ?</i>
LES QUESTIONS DE RECHERCHE	Pour rassembler des informations	<i>Est-ce que vous êtes marié ?</i>	Décider ce que je désire ou veux savoir et demander simplement cette information.	<i>Quoi, Pourquoi ? Quand ? Qui ? Où ? Comment ? Combien ?</i>

Les priorités du dirigeant

Les questions à poser...

Lorsque les choses semblent embrouillées ou accablantes :

- ◆ Si je ne devais faire que trois choses cette année, quelles seraient ces trois choses ?
- ◆ Parmi ces choses-là, laquelle devrait être faite en premier ? Ensuite ?
- ◆ Dans cinquante ans, en regardant en arrière, qu'est-ce que qui sera la réalisation la plus significative de l'année ?
- ◆ (Pour chaque préoccupation de votre esprit) Est-ce que le fait de trouver une solution à ce problème relève d'une priorité de niveau un, niveau deux ou niveau trois ?

Lorsque vous êtes en train de prioriser les décisions financières :

- ◆ Si nous devons réduire notre budget de moitié, que supprimerions-nous ?

Lorsque vous décidez quelles données rechercher ou conserver :

- ◆ Que devons-nous *savoir* pour faire ce que nous devons faire ?

Lorsque vous ciblez des problèmes :

- ◆ Quels sont les deux ou trois points « minés » de cette situation qui pourraient exploser et « détruire » ce projet ou programme ?
- ◆ Quels sont les trois problèmes rencontrés les plus fréquemment dans notre système de communication concernant notre travail ?
- ◆ Quels sont les problèmes auxquels vous avez à faire face et pour lesquels vous donneriez facilement 10 pour cent de votre revenu pour trouver une solution garantie ?

Lorsque vous rencontrez quelqu'un qui peut être la clé de votre réussite à venir :

- ◆ Comment vous voyez-vous dans cinq ans de cela ?
- ◆ Quels sont les obstacles majeurs que vous rencontrez pour atteindre vos buts ?

Lorsque vous rencontrez un ami que vous n'avez pas vu depuis longtemps (à part les petits échanges de convenance) :

- ◆ Quelle est la chose la plus importante qui te soit arrivée depuis notre dernière rencontre ?

Souvenez-vous

À l'avenir, si vous êtes aux prises avec une situation dans laquelle vous avez besoin d'y voir clair, prenez ce livre, ouvrez-le à ce chapitre et posez-vous les questions fondamentales ;

- ◆ Quoi ? Quand ? Qui ? Comment ? Où ? Combien ?
- ◆ Comparé à quoi ?
- ◆ Qu'est-ce qu'il manque ?
- ◆ Quel est l'idéal dans cette situation ?
- ◆ Quels seraient les conseils de mes cinq meilleurs amis ?
- ◆ Quelles sont les questions persistantes que je me pose ?

Le fait de connaître les bonnes questions à poser vous aide à accroître votre confiance en tant que leader.

