



Le pouvoir surprenant des **QUESTIONS**

IL VA BIEN AU-DELÀ
D'UN SIMPLE ÉCHANGE
D'INFORMATIONS.
PAR ALISON WOOD BROOKS
ET LESLIE K. JOHN

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

Apprendre à poser des questions fait partie intégrante de la formation de certains professionnels, comme les avocats, les journalistes ou encore les médecins. Mais peu de cadres envisagent le fait de poser des questions comme une compétence à affûter. C'est une opportunité manquée.

L'OPPORTUNITÉ

Poser des questions est un outil puissant permettant de dégager de la valeur dans les entreprises: cela stimule l'apprentissage et l'échange d'idées, alimente l'innovation et de meilleures performances, développe la confiance parmi les membres d'une même équipe. Et cela peut réduire les risques économiques en mettant au jour des écueils et des dangers imprévus.

L'APPROCHE

Plusieurs tactiques peuvent améliorer le pouvoir et l'efficacité des questions: préférez les questions qui en appellent d'autres, sachez quand formuler des questions ouvertes, posez-les dans le bon ordre, employez le ton adéquat et faites attention aux dynamiques de groupe.

recherches comportementalistes afin d'explorer comment la façon dont nous formulons nos questions et choisissons de répondre à nos interlocuteurs peut influencer l'issue des conversations. Nous offrons des conseils qui vous permettent de choisir le meilleur type de question, le ton idéal, le bon ordre et la formulation adéquate et qui vous aident à décider quelles informations (et quelle quantité d'informations) il vous faut partager pour récolter le plus de bénéfices de vos interactions. Pas seulement pour vous-même, mais aussi pour vos organisations.

SANS QUESTION, POINT DE RELATION

«Sachez écouter», conseillait Dale Carnegie dans son livre devenu un classique, «How to Win Friends and Influence People» («Comment se faire des amis»). «Posez des questions auxquelles l'autre personne prendra du plaisir à répondre.» Plus de quatre-vingts ans après, la plupart des gens ne tiennent pas compte de ce sage conseil. Lorsque l'une des coauterices de cet article (Alison Wood Brooks) a commencé à étudier des discussions tenues à la Harvard Business School il y a plusieurs années, elle en a rapidement déduit un concept fondamental: les gens ne posent pas assez de questions.

En réalité, parmi les regrets les plus fréquents que les gens émettent après avoir eu une conversation (comme un entretien, un premier rendez-vous amoureux ou une réunion de travail) se trouvent: «J'aurais aimé qu'il (elle) me pose plus de questions» et «Je n'arrive pas à croire qu'il (elle) ne m'aît posé aucune question».

Pourquoi sommes-nous si nombreux à nous retenir? Pour plusieurs raisons. Les gens peuvent être égocentriques, impatients d'impressionner les autres avec leurs propres avis, histoires et idées (et ne pensent même pas à poser des questions). Peut-être sont-ils apathiques: ils ne se sentent pas assez concernés pour en poser ou ils anticipent l'ennui provoqué par les réponses qu'ils entendraient. Ils peuvent être trop sûrs de leur propre savoir et penser qu'ils connaissent déjà les réponses (ce qui est parfois le cas, mais pas toujours). Ou peut-être sont-ils inquiets de poser la mauvaise question et d'être vus comme quelqu'un d'impoli ou de maladroit. Mais, selon nous, ce qui inhibe le plus la plupart des gens, c'est qu'ils ne comprennent simplement pas à quel point poser des questions peut être bénéfique.

Un cadre passe une bonne partie de sa journée de travail à demander des informations aux autres: solliciter des rapports de situation de la part d'un chef d'équipe, par exemple, ou interroger un homologue lors d'une négociation tendue. Pourtant, contrairement à certains professionnels comme les avocats, les journalistes et les médecins, dont une part essentielle de la formation consiste à apprendre à poser des questions, peu de cadres envisagent le mode interrogatoire comme une compétence à parfaire, ou réfléchissent à la façon dont leurs propres réponses aux questions peuvent rendre les conversations plus productives.

C'est une opportunité manquée. Poser des questions est un outil exceptionnellement puissant qui permet de dégager de la valeur au sein des organisations: cela stimule l'apprentissage et l'échange d'idées, nourrit l'innovation et l'amélioration de la performance et développe l'entente et la confiance parmi les coéquipiers. Et cela peut atténuer les risques économiques en révélant des écueils et dangers imprévus.

Certaines personnes sont à l'aise avec le fait de poser des questions. Leur curiosité naturelle, leur intelligence émotionnelle et leur capacité à comprendre les gens les amènent à toujours formuler la question idéale. Mais la plupart d'entre nous ne posent pas assez de questions ou ne les formulent pas non plus de manière optimale.

La bonne nouvelle est que, en posant des questions, nous améliorons naturellement notre intelligence émotionnelle, ce qui, en retour, fait de nous de meilleurs interrogateurs (un cercle vertueux). Dans cet article, nous puisons dans des connaissances issues de

S'ils le comprenaient, ils finiraient bien moins de phrases par des points et davantage par des points d'interrogation.

Des recherches remontant aux années 1970 suggèrent que les gens ont des conversations pour parvenir à la combinaison de deux objectifs: l'échange d'informations (apprentissage) et la gestion de l'impression (sympathie). Des recherches récentes montrent que poser des questions permet d'atteindre les deux. Alison Wood Brooks, Karen Huang, Michael Yeomans, Julia Minson et Francesca Gino (des confrères de Harvard) ont examiné des milliers de conversations spontanées parmi les participants qui apprenaient à se connaître, que ce soit sur des chats en ligne ou face à face lors de speed datings. Les chercheurs ont demandé à certains de poser plusieurs questions (au moins neuf en 15 minutes) et à d'autres de n'en poser que très peu (pas plus de quatre en 15 minutes). Sur les tchats, les gens qui étaient chargés aléatoirement de poser beaucoup de questions étaient plus appréciés par leur interlocuteur et en apprenaient davantage sur ses centres d'intérêt. Par exemple, lorsqu'ils étaient interrogés sur les préférences de leur partenaire concernant des activités comme la lecture, la cuisine ou le sport, ceux qui posaient beaucoup de questions étaient plus susceptibles de les deviner correctement. Les participants au speed dating étaient plus enclins à aller à un second rendez-vous avec un partenaire posant davantage de questions. En réalité, une seule question supplémentaire posée lors de chaque rendez-vous permettait aux participants de persuader une personne de plus (sur 20 rendez-vous) de sortir avec eux à nouveau.

Les questions sont des outils si puissants qu'elles peuvent être bénéfiques (peut-être plus particulièrement) dans des circonstances où poser des questions va à l'encontre des normes sociales. Par exemple, l'usage veut que l'on attende des candidats à un poste qu'ils répondent à des questions lors des entretiens d'embauche. Mais des recherches menées par Dan Cable, à la London Business School, et Virginia Kay, à l'université de Caroline du Nord, suggèrent que la plupart des gens font beaucoup trop d'autopromotion durant les entretiens. Et quand les candidats ne pensent qu'à se vendre, ils ont tendance à oublier de poser des questions (sur la personne qui fait passer l'entretien, sur l'entreprise, sur le poste) qui permettraient à l'interlocuteur de se sentir plus impliqué et plus disposé à voir le candidat favorablement et au candidat lui-même de savoir si le poste représente une opportunité intéressante ou non. Pour un candidat, poser des questions comme «Qu'est-ce que j'aurais dû vous demander et que je ne vous ai pas demandé?» peut indiquer de la compétence, développer l'entente et dégager des éléments clés d'information concernant le poste.

La plupart des gens ne comprennent pas que poser beaucoup de questions permet d'apprendre et

améliore les liens interpersonnels. Par exemple, dans les études menées par Alison Wood Brooks, même si les gens pouvaient se souvenir précisément du nombre de questions qui avaient été posées au cours de leur conversation, ils ne présentaient pas le lien existant entre le fait de poser des questions et celui d'éprouver de la sympathie. Lors de quatre études dans lesquelles les participants étaient eux-mêmes impliqués dans des conversations ou lisaient des transcriptions de celles des autres, les gens avaient tendance à ne pas se rendre compte que poser des questions influencerait (ou avait influencé) le niveau d'entente entre les interlocuteurs.

LA NOUVELLE MAÎTRISE

La première étape pour devenir un meilleur interrogateur est simplement de poser plus de questions. Bien sûr, le nombre de questions en lui-même n'est pas le seul facteur qui influence la qualité d'une conversation: le type, le ton, l'ordre et la formulation importent également.

Dans nos cours à la Harvard Business School, nous menons un exercice dans lequel nous demandons à deux étudiants de discuter entre eux. Nous disons à

Poser beaucoup de questions permet d'apprendre et améliore les liens interpersonnels.

certains de poser le minimum de questions possible et à d'autres d'en poser un maximum. Parmi les binômes moins-moins (où les deux étudiants doivent poser un minimum de questions), les participants rapportent généralement que l'expérience ressemble aux jeux parallèles pratiqués par les enfants: ils échangent des affirmations, mais luttent pour initier un dialogue interactif, agréable ou productif. Les binômes plus-plus trouvent que poser trop de questions peut aussi créer une dynamique artificielle. Cependant, les expériences des binômes plus-moins sont mitigées. Parfois, l'interrogateur en apprend beaucoup sur son partenaire, celui qui répond se sent écouté et les deux en sortent avec le sentiment de s'être profondément

Poser des questions rudes en premier peut rendre votre interlocuteur plus enclin à se livrer.

Wood Brooks, faisant appel à la programmation humaine et à l'apprentissage automatique, ont permis de découvrir quatre types de questions : les questions d'introduction (« Comment allez-vous ? »), les questions miroirs (« Je vais bien, et vous ? »), les questions interrupteurs (celles qui changent complètement le sujet) et les questions complémentaires (celles qui sollicitent davantage d'informations). Bien que chaque type soit présent en nombre dans les conversations spontanées, les questions complémentaires semblent détenir un certain pouvoir. Elles indiquent à votre partenaire de conversation que vous êtes à l'écoute, attentif, et que vous voulez en savoir plus. Les personnes discutant avec quelqu'un qui pose beaucoup de questions complémentaires ont tendance à se sentir respectées et écoutées.

Avantage inattendu des questions complémentaires : elles n'exigent pas beaucoup de réflexion ni de préparation (en effet, elles semblent venir naturellement aux interlocuteurs). Dans les études d'Alison

rapprochés. Il peut arriver aussi qu'un des participants se sente mal à l'aise dans son rôle ou incertain quant à la quantité d'informations à partager, ce qui peut donner à la conversation une tournure d'interrogatoire.

Nos recherches suggèrent plusieurs approches qui peuvent améliorer le pouvoir et l'efficacité des questions. La meilleure approche pour une situation donnée dépend de l'objectif des interlocuteurs – notamment selon que la discussion est coopérative (par exemple, le duo essaie de construire une relation ou d'accomplir une tâche à deux) ou compétitive (chaque partie cherchant à découvrir des informations sensibles sur l'autre ou à servir ses propres intérêts), ou une combinaison des deux (voir l'encadré « Les objectifs conversationnels sont importants »). Envisagez donc les tactiques suivantes.

Préférez les questions complémentaires. Toutes les questions ne se valent pas. Les recherches d'Alison

Wood Brooks, les personnes à qui l'on demandait de poser plus de questions utilisaient plus de questions complémentaires que n'importe quel autre type de question sans qu'on leur ait demandé de le faire.

Sachez quand formuler des questions ouvertes. Personne n'aime avoir l'impression de subir un interrogatoire (et certains types de questions peuvent ne laisser d'autre choix que de répondre par oui ou par non). Les questions ouvertes peuvent éviter cet effet et être ainsi particulièrement utiles pour découvrir des informations ou apprendre quelque chose de nouveau. En effet, elles sont sources d'innovation (c'est souvent ce qui se passe quand on trouve la réponse cachée et inattendue à laquelle personne n'avait pensé auparavant).

Une grande quantité de recherches sur la conception des sondages a mis au jour les dangers que comporte le fait de restreindre les options des répondants. Par exemple, les questions « fermées » peuvent être sources de partialité et de manipulation. Dans une étude, il était demandé à des parents ce qu'ils estimaient être « la chose la plus importante permettant aux enfants d'aborder la vie sereinement » : environ 60% d'entre eux ont choisi « Réfléchir par eux-mêmes » dans une liste proposant différentes réponses. Cependant, lorsque la même question était posée sous forme ouverte, uniquement 5% des parents fournissaient une réponse similaire.

Bien entendu, les questions ouvertes ne sont pas toujours idéales. Par exemple, lors d'une négociation tendue ou si vous avez affaire à des gens qui ont tendance à cacher leur jeu, les questions ouvertes peuvent laisser trop de marge de manœuvre, les invitant à esquerir ou à mentir par omission. Dans de telles situations, les questions fermées fonctionnent mieux, surtout si elles sont correctement formulées. Par exemple, des recherches menées par Julia Minson, par Eric VanEpps, de l'université de l'Utah, par Jeremy Yip, de Georgetown, et par Maurice Schweitzer, de Wharton, montrent que les gens sont moins enclins à mentir si les interrogateurs font des suppositions pessimistes (« Cette entreprise aura bientôt besoin de nouveau matériel, je me trompe ? ») plutôt que des suppositions optimistes (« Le matériel est en bon état, n'est-ce pas ? »).

Parfois, les informations que vous souhaitez vérifier sont si sensibles que les questions directes ne fonctionnent pas, quel que soit l'effort que vous ayez fourni pour les formuler intelligemment. Dans ces situations, adopter une tactique d'interrogation peut aider à découvrir ces informations. Leslie K. John, lors de recherches qu'elle a conduites avec Alessandro Acquisti et George Loewenstein, de l'université Carnegie-Mellon, a découvert que les gens étaient plus communicatifs lorsque les questions concernant des informations sensibles étaient liées à une autre tâche (dans le cas de l'étude, évaluer l'éthique des comportements antisociaux, comme le fait de mentir

sur sa déclaration d'impôts ou de laisser un ami en état d'ébriété rentrer en voiture). Il était demandé aux participants d'évaluer l'éthique en utilisant un barème pour tel comportement particulier et un autre barème pour l'attitude inverse (révélant ainsi à quels actes antisociaux ils s'étaient eux-mêmes livrés). Bien que cette tactique puisse parfois se montrer utile dans l'entreprise (nous pouvons imaginer que les managers préfèrent réaliser un sondage plutôt que de se renseigner sur des questions sensibles comme les aspirations salariales directement auprès des salariés), nous préconisons de la retenue dans son utilisation. Si les gens ont l'impression que vous essayez de leur arracher des réponses par la ruse, ils sont susceptibles de ne plus avoir confiance en vous, ce qui réduit la probabilité qu'ils partagent des informations à l'avenir et émoussent potentiellement les relations sur le lieu de travail.

Trouvez le bon ordre. L'ordre optimal de vos questions dépend des circonstances. Lors de rencontres tendues, poser des questions rudes en premier, même si cela paraît maladroit, peut rendre votre interlocuteur plus enclin à se livrer. Leslie K. John et ses coauteurs ont découvert que les gens sont plus disposés à révéler des informations sensibles quand les questions sont posées dans un ordre décroissant d'indiscrétion. Lorsque quelqu'un commence par poser une question extrêmement sensible (comme « Avez-vous déjà révélé de faire quelque chose de terrible à quelqu'un ? »), les questions suivantes comme « Vous êtes-vous déjà fait porter pâle alors que vous étiez en parfaite santé ? » semblent, en comparaison, moins intrusives et, ainsi, nous avons tendance à être plus communicatifs. Bien sûr, si la première question est trop sensible, vous courrez le risque d'offenser votre interlocuteur. C'est donc bien d'un numéro d'équilibrisme qu'il s'agit là.

Si l'objectif est de nouer des relations, l'approche opposée (commencer par des questions moins sensibles et monter doucement en intensité) semble plus efficace. Dans une série d'études devenues classiques (et dont les résultats sont devenus viraux à la suite d'une critique dans la rubrique « Modern Love » du « New York Times »), le psychologue Arthur Aron a recruté des inconnus et les a fait venir dans son laboratoire ; il les a regroupés en binômes et leur a donné une liste de questions. Il leur a demandé d'aller jusqu'au bout de la liste, qui commençait par des questions relativement superficielles pour aller vers des requêtes plus révélatrices comme « Quel est votre plus grand regret ? ». Les binômes du groupe témoin devaient simplement discuter entre eux. Ceux qui suivaient le questionnaire s'appréciaient plus que les binômes témoins. Cet effet est si puissant qu'il a été nommé « The relationship closeness induction task » (RCIT, littéralement « Le protocole de la naissance de l'intimité dans la relation »), un outil utilisé par les chercheurs pour générer un sentiment d'attachement parmi les participants à l'expérience.

LE POUVOIR DES QUESTIONS DANS LA VENTE

Il y a peu de secteurs d'activité dans lesquels poser des questions est plus important que dans celui de la vente. Une étude récente, menée sur plus de 500 000 conversations B to B (par téléphone et sur des plateformes en ligne) dans le secteur de la vente par l'entreprise technologique Gong.io, révèle que les commerciaux les plus performants posent des questions différemment de leurs collègues.

Comme dans de précédentes recherches, les données montrent une forte corrélation entre le nombre de questions qu'un commercial pose et son taux de transformation des ventes (obtenir un nouveau rendez-vous et conclure le marché). Cela reste vrai même après avoir contrôlé le genre du représentant et le type d'appel de prospection (démonstration, proposition, négociation, etc.). Cependant, il y a un seuil au-delà duquel le nombre de réactions décroît. Les taux de transformation commencent à baisser après 14 questions environ (la fourchette optimale se situant entre 11 et 14 questions).

Les données montrent aussi que les représentants les plus performants ont tendance à distiller les questions tout au long des appels de prospection, ce qui donne l'impression qu'il s'agit davantage d'une conversation que d'un interrogatoire. Par comparaison, ceux dont le rendement est bas inondent de questions la première partie de l'appel, comme s'ils coachaient les cases d'une to-do list.

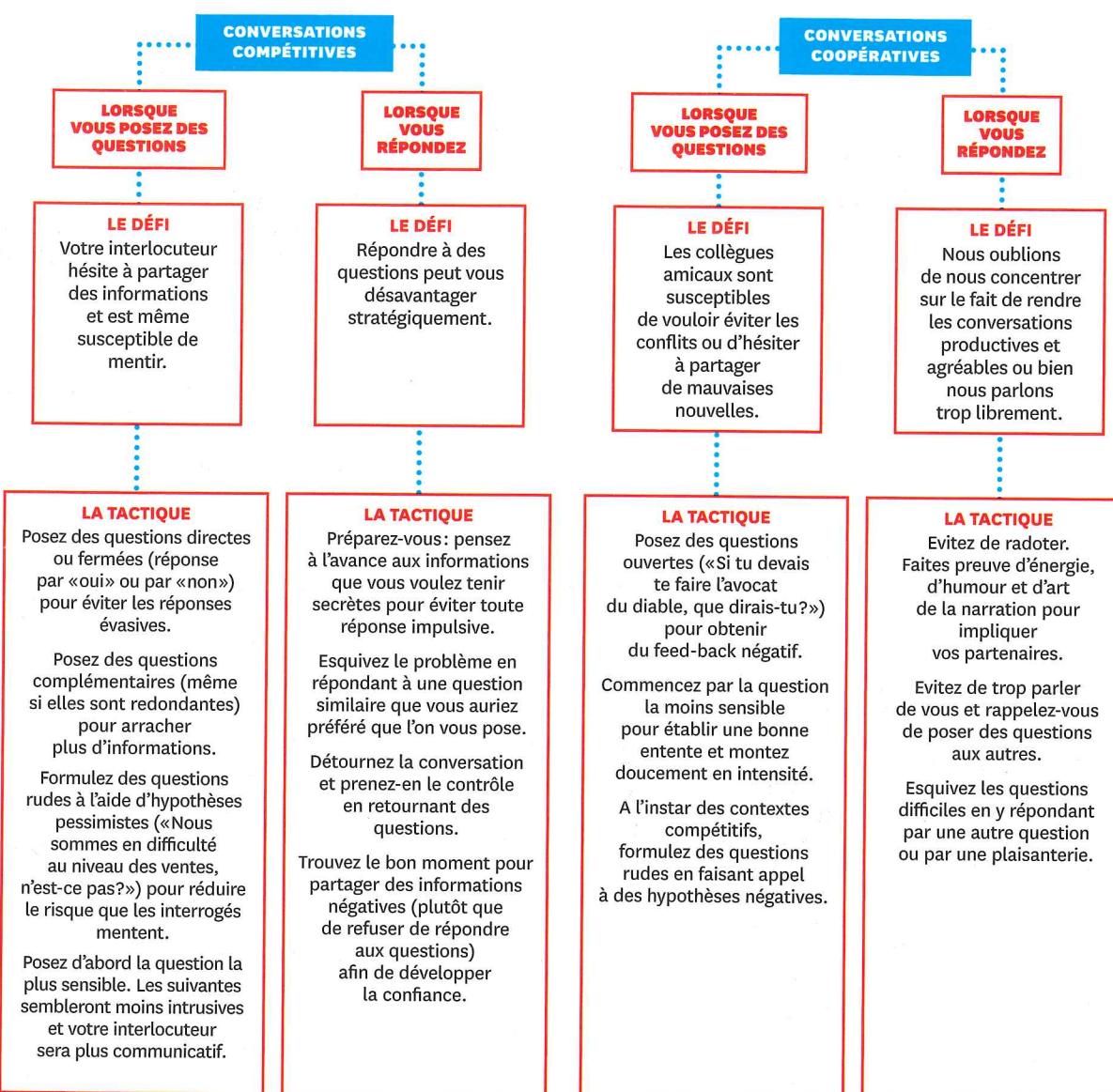
Tout aussi important : les meilleurs commerciaux sont plus à l'écoute et parlent moins que leurs homologues, en moyenne. Dans leur ensemble, les données de Gong.io affirment ce que les bons commerciaux comprennent : lorsque les vendeurs posent des questions au lieu de se contenter de dérouler leur argumentaire de vente, ils concluent davantage d'affaires.

Les bons interlocuteurs comprennent également que, lors d'une conversation, des questions peuvent être influencées par d'autres posées précédemment. Par exemple, Norbert Schwarz, de l'université de Californie du Sud, et ses coauteurs ont découvert que, lorsque la question « A quel degré êtes-vous satisfait de votre vie ? » est suivie par la question « A quel degré êtes-vous satisfait de votre mariage ? », les réponses étaient hautement corrélées : les personnes interrogées qui rapportaient être satisfaites de leur vie disaient également être satisfaites de leur mariage. Quand on leur posait les questions dans cet ordre, les gens comprenaient implicitement qu'être satisfait de sa vie « devait être » intimement lié à l'idée de mariage. Mais, lorsque les mêmes questions étaient posées dans l'ordre inverse, les réponses étaient moins corrélées.

Utilisez le ton idéal. Les gens sont plus communicatifs quand vous posez des questions de manière détendue plutôt que sur un ton guindé et officiel. Dans l'une des études de Leslie K. John, les participants

LES OBJECTIFS CONVERSATIONNELS SONT IMPORTANTS

Les conversations varient entre deux pôles, de «purement compétitives» à «purement coopératives». Par exemple, des discussions sur l'allocation de ressources peu abondantes ont tendance à être compétitives; celles entre amis et collègues sont généralement coopératives; et d'autres, comme lorsque les managers font le point avec les employés, sont mixtes – elles cherchent à encourager, mais aussi à donner du feed-back et à communiquer des attentes. Voici quelques défis qui surgissent généralement lorsque l'on pose et que l'on répond à des questions, ainsi que des tactiques pour y faire face.



devaient répondre à une série de questions sensibles dans un sondage en ligne. Pour l'un des groupes de participants, l'interface utilisateur du site Web affichait une identité amusante et légère; pour l'autre groupe, le graphisme du site était plus sérieux (le groupe témoin était placé face à un site au design neutre). Les participants étaient environ deux fois plus susceptibles de révéler des informations sensibles sur le site au graphisme amusant que sur les autres.

Les gens ont aussi plus tendance à être communicatifs quand on offre une échappatoire ou une «issue» à la conversation. Par exemple, si on leur dit qu'ils peuvent modifier leur réponse à n'importe quel moment, ils ont tendance à s'ouvrir davantage (même s'ils finissent rarement par changer quoi que ce soit). Cela pourrait expliquer pourquoi les équipes et les groupes trouvent les séances de brainstorming si productives. Dans un contexte où n'importe quoi peut être effacé comme sur un tableau blanc et où tout jugement est interdit, les gens sont plus susceptibles de répondre honnêtement aux questions et de dire des choses qu'ils ne diraient probablement pas autrement. Bien sûr, il y aura des moments où une approche spontanée sera inappropriée. Mais, en général, il y a de fortes chances qu'un ton trop formel inhibe la volonté de chacun de partager des informations.

Soyez attentifs aux dynamiques de groupe. Les dynamiques de conversation peuvent changer drastiquement selon que vous parliez en tête à tête avec quelqu'un ou en groupe. Non seulement la volonté de répondre aux questions est affectée simplement par la présence d'autres personnes, mais les membres d'un groupe ont tendance à suivre les exemples des uns et des autres. Dans une série d'études, Leslie K. John et ses coauteurs ont posé aux participants une série de questions sensibles, y compris concernant leurs finances («Avez-vous déjà signé un chèque sans provision?») et le sexe («Adulte, avez-vous déjà ressenti du désir pour un mineur?»). Les participants étaient informés soit que la plupart des autres dans l'étude étaient d'accord pour révéler des réponses stigmatisantes, soit qu'ils n'étaient pas d'accord pour le faire. Les participants à qui l'on disait que les autres avaient été communicatifs avaient 27% de chances de plus de révéler des réponses sensibles que ceux à qui l'on avait dit que les autres avaient été réticents. Dans un contexte de groupe ou de réunion, un petit nombre de personnes fermées suffit à faire perdre aux questions leur pouvoir inquisiteur. L'inverse est aussi vrai. Dès qu'une personne commence à se livrer, il y a de fortes chances pour que le reste du groupe suive l'exemple.

Les dynamiques de groupe peuvent aussi affecter la perception que l'on a de la personne qui pose les questions. Les recherches d'Alison Wood Brooks révèlent que les participants à une conversation apprécient qu'on leur pose des questions et ont tendance à aimer les gens qui posent des questions plus

que ceux qui y répondent. Mais, lorsque des tiers observent la même conversation se dérouler, ils préfèrent la personne qui répond aux questions. Cela a du sens : les personnes qui posent principalement des questions sont très peu enclines à dévoiler quoi que ce soit les concernant ou ce à quoi elles pensent. Pour celles qui écoutent une conversation, les personnes qui posent des questions peuvent paraître sur la défensive, évasives ou invisibles, tandis que celles qui répondent semblent plus fascinantes, présentes et marquantes.

LA MEILLEURE RÉPONSE

Une conversation est une danse qui exige des partenaires qu'ils soient synchronisés (c'est un jeu mutuel d'attraction-répulsion qui se déroule au fil du temps). La façon dont nous posons des questions peut faciliter la confiance et le partage d'informations, tout comme la façon dont nous y répondons.

Répondre aux questions revient à placer un curseur sur la ligne qui relie vie privée et transparence. Devrions-nous répondre à la question ? Et si nous y répondons, à quel point devrions-nous communiquer ? Que devrions-nous faire quand on nous pose une question qui, si nous y répondons honnêtement,

La façon dont nous posons des questions peut faciliter la confiance et le partage d'informations.

risque de révéler un fait peu élégant ou de nous placer dans une position stratégique désavantageuse ? Chaque extrémité du spectre (complètement opaque ou complètement transparent) comporte des avantages et des inconvénients. Ne pas partager d'informations peut nous donner l'impression d'être libre d'expérimenter et d'apprendre. Lors de négociations, retenir des informations sensibles (comme le fait que vos alternatives soient faibles) peut vous aider à obtenir de meilleurs résultats. En même temps, la transparence joue un rôle essentiel dans la construction de connexions importantes. Même dans un contexte de négociation, la transparence

Prenez le temps de vous demander si refuser de répondre aux questions pénibles vous ferait plus de mal que de bien.

peut mener à des accords créant de la richesse; en partageant des informations, les participants peuvent identifier des éléments qui sont relativement peu importants pour une partie, mais importants pour l'autre (le fondement d'un résultat gagnant-gagnant).

De plus, garder des secrets a un coût. Des recherches menées par Julie Lane et Daniel Wegner, à l'université de Virginie, suggèrent que dissimuler des secrets lors d'interactions sociales mène à la récurrence intrusive de pensées secrètes. D'autres recherches, menées par Michael Slepian, de Columbia, Jinseok Chun et Malia Mason, montrent que garder des secrets (même en dehors des interactions sociales) nous éprouve cognitivement, interfère avec notre capacité à nous concentrer et à nous rappeler des choses, et nuit même à la santé et au bien-être à long terme.

Dans un contexte organisationnel, les gens favorisent souvent la confidentialité (et sous-estiment les bénéfices de la transparence). Combien de fois nous sommes-nous rendu compte que nous aurions pu vraiment nouer des liens avec un collègue seulement après qu'il fut parti dans une autre entreprise? Pourquoi de meilleurs accords apparaissent souvent une fois que l'encre a séché, que la tension a baissé et que les négociateurs ont commencé à parler librement?

Pour tirer le maximum de bénéfices d'un jeu de questions-réponses (et minimiser les risques), il est important de décider, avant le début de la conversation, quelles sont les informations que vous voulez partager et celles que vous souhaitez garder pour vous.

Décidez de ce que vous allez partager. Il n'y a pas de règle générale concernant la quantité ou le type d'informations que vous pouvez dévoiler. En effet, la transparence est un allié si puissant pour créer du lien que, parfois, ce qui est révélé n'a pas d'importance (même des informations qui donnent une mauvaise image de nous peuvent rapprocher nos interlocuteurs). Dans des recherches qu'elle a menées avec Kate Barasz et Michael Norton, de la Harvard Business School, Leslie K. John a découvert que la plupart des gens partent du principe qu'il serait moins néfaste de refuser de répondre à une question

- ce qui révélerait des informations négatives (par exemple: «Vous êtes-vous déjà fait réprimander au travail?») - que de répondre positivement. Or c'est une idée fausse. Quand ils ont demandé aux gens de se mettre à la place d'un recruteur et de choisir entre deux candidats (aux compétences équivalentes, excepté la réponse qu'ils donnaient à cette question), presque 90% d'entre eux ont préféré les candidats qui ont «craché le morceau» et ont répondu à la question. Avant qu'une conversation s'engage, prenez le temps de vous demander si refuser de répondre aux questions pénibles vous ferait plus de mal que de bien.

Décidez de ce que vous gardez pour vous. Bien entendu, à certains moments, vous et votre organisation seriez mieux servis si vous gardiez vos intentions secrètes. Dans nos cours de négociation, nous enseignons des stratégies visant à faire face aux questions difficiles sans mentir. Esquerir ou répondre à une question que vous auriez *souhaité* que l'on vous pose peut être efficace non seulement en vous aidant à protéger des informations que vous aimeriez tenir secrètes, mais aussi en installant une bonne entente avec votre interlocuteur, surtout si vous vous exprimez avec éloquence. Dans une étude menée par Todd Rogers, de la Harvard Kennedy School, les participants devaient visionner des vidéos de politiques en campagne, qui réagissaient à des questions soit en y répondant directement, soit en les esquivant. Ceux qui bottaient en touche avec éloquence étaient plus appréciés que les autres, mais uniquement lorsque leurs dérobades n'étaient pas détectées. Autre stratégie efficace : détourner la conversation ou répondre à une question pointue par une autre question ou par une plaisanterie. Les personnes interrogées peuvent utiliser cette approche pour donner une direction différente à la conversation.

«REMETTEZ TOUT EN QUESTION», disait Albert Einstein. La créativité personnelle et l'innovation organisationnelle dépendent d'une volonté de chercher de nouvelles informations. Les questions et les réponses réfléchies encouragent des interactions plus sereines et plus efficaces, elles renforcent les liens et la confiance et mènent les groupes à la découverte. Tout cela, nous l'avons documenté dans nos recherches. Mais nous croyons que les questions et les réponses ont un pouvoir qui va bien au-delà des considérations de performance. Les sources de toutes les questions sont l'étonnement, la curiosité et une aptitude au bonheur. Nous posons des questions (et nous y répondons) en croyant que la magie d'une conversation produira un tout plus grand que la somme de ses parties. Un engagement personnel prolongé et la motivation (dans nos vies comme dans notre travail) exigent que nous soyons toujours conscients du plaisir profond qui découle du fait de poser et de répondre à des questions. ☺

Au moment de la rédaction de cet article, les autrices occupaient les fonctions suivantes:

ALISON WOOD BROOKS est professeure adjointe et LESLIE K. JOHN est maîtresse de conférences à la Harvard Business School.