

Questionner pour faire progresser ses collaborateurs

L'enjeu

Dans la pratique de la plupart des managers, les questions sont avant tout un moyen de rassembler de l'information pour mieux orienter et allouer les efforts. Combien ? À quel prix ? Dans quel délai ? Etc. Plus rares sont ceux qui en perçoivent le potentiel comme levier de management. Or, par le questionnement, le manager peut amener ses collaborateurs à prendre conscience d'opportunités de progrès, et ainsi stimuler leur envie de se développer. De plus, le simple fait d'interroger la personne met en évidence sa capacité d'influer sur la situation, ce qui est fortement énergisant. Bien posées, les questions peuvent ainsi catalyser l'évolution des comportements.

Quatre attitudes clés pour un questionnement réussi

Une question mal posée peut facilement placer son interlocuteur sur la défensive. Quatre attitudes essentielles permettent d'instaurer un climat constructif, propice à susciter chez l'autre la prise de recul et l'envie d'évoluer.

1 Mettre en confiance

Être interrogé peut susciter un sentiment d'inconfort ou de méfiance. Il importe de rassurer son interlocuteur pour que celui-ci ait envie de répondre librement aux questions posées, sans arrière-pensée.

Explicitiez le but poursuivi pour rassurer sur vos intentions. Clarifiez également ce que vous ne voulez pas, pour lever toute ambiguïté. Ex. : Face à un collaborateur qui a du retard sur un projet : « Je ne cherche pas à vous mettre en difficulté, je souhaite seulement comprendre où sont les blocages pour qu'on parvienne à les lever. »

Soignez votre empathie. Montrez à la personne que vous êtes à son écoute ; adoptez une attitude rassurante. Pour cela, soyez attentif à votre langage non verbal. Ex. : Posture amicale, signes d'approbation réguliers, ton posé, débit modéré, regard attentif et bienveillant.

Veillez à une **compréhension partagée** en reformulant régulièrement les réponses de votre interlocuteur. Ex. : « Si je comprends bien, vous dites que... »

2 Soigner la formulation de ses questions

Une même question peut susciter l'envie d'évoluer ou à l'inverse braquer son interlocuteur, selon la façon dont elle est tournée.

Demandez-vous d'abord **ce que vous recherchez** par votre questionnement : quelle réaction souhaitez-vous susciter ? Sur quoi cherchez-vous à attirer l'attention ? Ex. : Tirer les leçons d'un échec ? Conduire son collaborateur à vouloir changer ?

Formulez vos questions **en gardant cet objectif à l'esprit**. Ex. : Pour inciter à une réflexion créative, préférez : « Quel est l'état des ventes ? » à « Avez-vous atteint vos objectifs de ventes ? »

Privilégiez les questions **ouvertes** (ex. : « Que pensez-vous de... ? »), focalisées sur le positif et tournées vers l'avenir plutôt que vers le passé (ex. : « Quelles sont les prochaines étapes ? »)

3 Instaurer un véritable dialogue

L'échange doit être équilibré pour que l'interlocuteur y trouve un intérêt et coopère. Attention donc à ne pas confisquer le débat !

Ne mettez pas vos propres idées au centre de la discussion. Sinon, votre interlocuteur risque d'avoir le sentiment d'être manipulé ou influencé. Ex. : « Personnellement, je trouve que... N'êtes-vous pas d'accord ? »

Évitez les interrogatoires, qui donnent un tour inquisiteur à la conversation et retirent toute marge de manœuvre à la personne interrogée. Ex. : Marquez des pauses, conversez entre deux questions.

Ne planifiez pas vos questions : laissez place à un échange spontané. Cherchez à rebondir sur les réponses de votre interlocuteur.

Invitez la personne à **poser des questions en retour**. Elle pourra s'approprier le débat, et sera plus encline à répondre à vos questions.

4 Stimuler la réflexion de son interlocuteur

Un questionnement bien mené doit être éclairant pour son interlocuteur, en l'aiguillant vers des enseignements inattendus.

Tournez vos questions de façon à **éveiller le doute** sur ce que la personne tient pour acquis. Elle sera ainsi incitée à envisager d'autres façons de voir la situation. Ex. : « Nous avons toujours fait comme cela – mais avons-nous raison de le faire ? »

Cherchez à **surprendre** par des questions inattendues. Ex. : « Pensez-vous que nos clients pourraient être intéressés par une offre moins performante ? » plutôt que « Comment pourrions-nous rendre notre offre plus attractive ? ». Renverser la perspective ou envisager l'impossible permet d'imaginer des questions stimulantes et originales. Ex. : « Si nous étions tous licenciés, que ferait le nouveau Directeur Général ? »

Invitez à approfondir la réflexion. Ex. : Creusez chaque réponse donnée, en demandant à chaque fois « pourquoi ? »

Tirer parti du pouvoir mobilisateur des questions

La plupart des cultures d'entreprise ont tendance à valoriser ceux qui savent s'imposer et ne pas tergiverser. Le questionnement figure ainsi rarement de façon explicite dans la panoplie du « parfait manager ». Pourtant, savoir poser des questions est précieux : cela permet de mobiliser efficacement l'énergie de ses interlocuteurs, qu'il s'agisse de ses collaborateurs, de ses collègues ou de ses supérieurs hiérarchiques.

Devenir un bon questionneur n'est pas évident lorsque l'on travaille sous forte pression de temps, dans un environnement qui ne se prête pas à l'interrogation. Les pistes suivantes peuvent vous y aider.

Poser les bonnes questions...

Par ses questions, celui qui interroge a le pouvoir d'orienter la discussion. Il peut également ouvrir sur des perspectives nouvelles, en élargissant le champ de la réflexion. Mais, plus important encore, selon leur teneur et leur tournure, les questions peuvent dynamiser son interlocuteur. Ainsi, certaines questions, bien posées, vont inciter l'interlocuteur à agir, lui donner envie de progresser ou l'encourager à coopérer. Tandis que d'autres, visant pourtant le même objectif, n'auront pour effet que de braquer la personne, lui ôtant

Poser une question plutôt qu'affirmer quelque chose, c'est déjà mobiliser son interlocuteur.

toute envie de contribuer. C'est toute la différence entre demander à un collaborateur : « Comment peut-on résoudre ce problème ? » ou : « Comment se fait-il que ce problème ne soit toujours pas résolu ? » !

... au bon moment...

Pour être mobilisatrices, les questions doivent être posées dans un lieu et à un moment propices, à même de susciter la réflexion et l'apprentissage chez son interlocuteur. Interroger une personne à un moment où elle ploie sous la charge de travail ou sous le coup de l'émotion a toutes les chances d'accroître son stress ou de la désespérer. Mieux vaut choisir un moment convivial, si possible informel, par exemple une conversation sans ordre du jour précis. Préférer un entretien individuel, en privé, plutôt qu'en présence de toute l'équipe, peut

aider à mettre à l'aise son interlocuteur. Enfin, celui-ci ne doit pas se sentir dans l'obligation de fournir une réponse immédiate : c'est souvent en ôtant cette pression que l'on obtient les meilleures réponses !

... et de la bonne façon

Au-delà de la teneur des questions et du moment choisi, l'art et la manière de poser les questions est ce qui fera la différence entre un interlocuteur heureux de répondre et avide de contribuer et un interlocuteur fermé et sur la défensive. Ainsi, être attentif au ton, à la posture et à l'état d'esprit avec lesquels on pose des questions n'est pas anodin : respecter les silences, montrer à son interlocuteur que l'on est à son écoute, être attentif à son langage corporel sont autant d'attitudes clés à adopter pour instaurer un échange productif.

« Bien poser les bonnes questions au bon moment » est ainsi ce qui condense l'art du questionnement : un savoir-faire précieux, qu'il s'agisse de trouver la meilleure solution à un problème, de générer des idées, de résoudre un conflit, de mobiliser les énergies...

Quatre types de questions sont de nature à mobiliser efficacement les énergies :

- 1 Des questions focalisées sur le « pourquoi »
- 2 Des questions tournées vers l'avenir
- 3 Des questions positives
- 4 Des questions exploratoires

1 Des questions focalisées sur le « pourquoi »

On sait que les questions ouvertes sont les plus efficaces pour inciter son interlocuteur à prendre activement part à la conversation. Parmi les questions ouvertes, celles qui commencent par « pourquoi » sont sans doute les plus

Le « pourquoi » invite plus à la réflexion que le « comment », et il est plus efficace pour résoudre des problèmes complexes.

mobilisatrices : bien formulées, elles aident à prendre du recul sur la situation et à en rechercher les causes et effets profonds, au-delà de ses présupposés.

Cela n'est pas toujours facile dans un environnement de travail où l'on privilégie l'action – difficile de demander en pleine réunion de travail : « *Au fait, pourquoi fait-on ça ?* » ... Mais saisir les occasions de telles prises de recul peut être très productif :

Trouver des solutions inédites à un problème

Lorsque l'on est confronté un problème, poser des questions focalisées sur le « pourquoi » permet de remonter à la source du problème, et ainsi d'envisager des solutions inédites. Se demander « *Pourquoi ce problème existe-t-il ?* » plutôt que « *Comment le résoudre ?* » élargit la vision du problème et pousse à remettre en cause ses hypothèses de

départ. Certaines entreprises ont institutionnalisé cette démarche, comme Toyota avec la méthode des « cinq pourquoi ». Le manager confronté à un dysfonctionnement en demande la cause à ses employés, puis leur redemande le « pourquoi » de la cause identifiée, et ainsi de suite jusqu'à remonter à la cause profonde du problème. De fait, la question du « pourquoi », bien qu'inconfortable pour le questionneur comme pour le questionné, permet plus efficacement d'approfondir la réflexion et de stimuler l'apprentissage.

Porter un regard neuf

À l'âge du « pourquoi », les enfants posent une multitude de questions qui remettent en cause des choses tenues pour acquises, et nous confrontent à notre propre ignorance – par exemple : « *Pourquoi le ciel est-il bleu ?* ». En posant constamment la question du « pourquoi », ils recherchent des explications au-delà des faits, ce qui illustre leur fervent à apprendre. Se poser la question du « pourquoi » aide à prendre conscience de ce que l'on ignore et conduit à envisager la situation avec un regard neuf, porteur d'idées innovantes (Figure A).

Ainsi, face à une situation insatisfaisante, on peut se demander pourquoi une telle situation existe ; puis pourquoi elle crée un problème ou une opportunité ignorée (et pour qui !), et pourquoi personne ne s'en est encore préoccupé ; enfin, pourquoi investir sur le sujet. C'est qu'ont fait les fondateurs d'Airbnb, le site de location de vacances entre particuliers : ils se sont demandé pourquoi les personnes qui venaient dans leur ville

à certaines périodes de l'année avaient tant de difficultés à trouver un endroit où dormir. Remonter au vrai besoin des vacanciers (trouver un endroit où dormir) les a poussés à élargir la réflexion au-delà du modèle fondé sur les hôtels et les chambres d'hôtes, et à proposer un mode d'hébergement alternatif. Un questionnement couronné de succès.

2 Des questions tournées vers l'avenir

Pour mobiliser son interlocuteur, rien de tel que des questions qui poussent à agir et à progresser (Figure B). Or les questions sont souvent posées dans un état d'esprit de jugement. Ainsi, face à un problème, la tendance naturelle est

Les questions les plus mobilisatrices sont celles qui poussent à apprendre et progresser.

de chercher à comprendre comment on en est arrivé là – ce qui n'a pas marché, qui est responsable –, ce qui amène inévitablement à pointer du doigt des « coupables ». Ceux-ci cherchent alors des arguments pour se défendre, plutôt que des solutions pour progresser.

Pour contourner cet écueil, on peut tourner ses questions vers l'avenir plutôt que vers le passé, avec deux bénéfices :

Inciter à s'impliquer

Pour mobiliser efficacement son interlocuteur, les questions posées ne doivent

FIGURE A Le questionnement en trois étapes

Pour identifier et résoudre un problème, générer des idées originales ou explorer de nouvelles opportunités, le questionnement se révèle un outil puissant. Il l'est encore plus lorsqu'il est structuré en trois étapes clés :



D'après *A More Beautiful Question*, Warren Berger, éd. Bloomsbury, 2014.

pas porter de jugement de valeur mais viser à identifier des pistes concrètes d'amélioration. Par exemple, on préférera demander : « *Quelles opportunités cela ouvre-t-il ?* » plutôt que : « *Avez-vous bien fait ?* ». Un tel questionnement offre des marges de manœuvre à son interlocuteur, qui est invité alors à être acteur de la démarche de progrès.

De même, demander : « *Que pouvons-nous faire pour rattraper le retard accumulé sur ce projet ?* » est bien plus mobilisateur que : « *Pourquoi avez-vous accumulé tant de retard sur ce projet ?* » : la personne est invitée à réfléchir activement à des pistes de solutions et aux options dont elle dispose, au lieu d'être acculée à une posture défensive. Un échange bien plus constructif, qui génère en outre un surcroît d'énergie et de motivation chez son interlocuteur !

Susciter l'apprentissage

Dans un contexte où l'innovation et la capacité de changement sont décisives, on gagne à poser régulièrement des questions visant à apprendre et à progresser. Cette attitude est souvent contagieuse et donc bénéfique au-delà de l'échange immédiat. Pour cela, il est conseillé de préciser à son interlocuteur que l'on se place dans une démarche exploratoire, pour le rassurer et l'ouvrir au dialogue : « *Mes questions ne visent pas à juger de la qualité du travail, ni à prendre de décision*

immédiate, mais à faire avancer notre compréhension de la situation. ».

Cette approche a été institutionnalisée par plusieurs entreprises industrielles japonaises, au moyen de la pratique dite du « *manager's walk* ». Loin d'être une tournée d'inspection, cette approche consiste à aller au contact du terrain et à interroger les salariés. Par exemple : « *Quels sont les problèmes rencontrés ?* » ; « *Comment pouvons-nous améliorer le système ?* » ; etc. Par ces sollicitations régulières, les employés sont encouragés à réfléchir aux problèmes et à soumettre des idées ou solutions. Ils sont plus impliqués et motivés dans leur travail – ce qui tient aussi au fait que les managers donnent suite aux idées collectées, en associant les employés à leur mise en œuvre.

3 Des questions formulées positivement

Parmi les objectifs clés des questions (Figure C) figure le simple fait de dynamiser l'autre et de lui donner envie d'agir. La façon de tourner sa question peut orienter positivement la pensée, par exemple de façon à remotiver l'interlocuteur ou à lui faire entrevoir des solutions face à un problème considéré comme sans issue. De telles questions ont pour résultat d'impliquer l'autre dans la réflexion et de susciter son engagement.

Choisir une tournure encourageante

Poser des questions positives, c'est d'abord les formuler de façon encourageante : face à un défi ou une situation épineuse, débiter sa question par « *Comment pourrions-nous... ?* » plutôt que par « *Que proposez-vous pour... ?* » est moins anxiogène, et libère davantage les énergies créatives. Mis en confiance,

Poser des questions à teneur et à tournure positives favorise la créativité et l'envie d'agir.

les interlocuteurs pourront en effet réfléchir plus librement à des pistes de solutions, plutôt qu'avoir l'esprit troublé par l'impératif de trouver la bonne réponse. L'utilisation du « nous » rassure également, et invite à construire sur les idées des autres. Les idées et solutions suggérées sont ainsi souvent meilleures.

S'appuyer sur le positif

Poser des questions qui s'appuient sur des éléments positifs permet de susciter l'envie d'évoluer – un constat qui est au cœur de la méthode dite d'*appreciative inquiry*. Par exemple, si l'on anime un groupe de travail parasité par des conflits et tensions, dédier un temps de réflexion à la question : « *Quelles sont*

FIGURE B Des questions qui invitent à la prise de recul

Certaines questions sont particulièrement utiles à garder à l'esprit pour inciter à remettre en cause les a priori... et à imaginer comment progresser. Par exemple :

- Pourquoi est-ce ainsi/pourquoi procédons-nous ainsi ?
- Pourquoi est-ce important ?
- Que faut-il arrêter de faire ?
- Que se passerait-il si l'on ne faisait rien ?
- Comment être sûr que c'est vrai/que c'est faux ?
- Et si nos hypothèses de départ étaient fausses ?
- Et si l'on adoptait un autre point de vue ?
- Y a-t-il là répétition d'un schéma connu ?
- Quels sont les arguments contre cette idée ?
- Quelles sont nos autres options ?
- Qu'est-ce qui a déjà été expérimenté/mis en œuvre ?
- Que pouvons-nous apprendre de cette situation ?
- Quelles opportunités cela ouvre-t-il ?

vos meilleures expériences vécues en termes de coopération ? » peut se révéler un excellent point de départ pour relancer une dynamique positive. De même, en entretien individuel d'évaluation, il est préférable d'interroger la personne sur ses forces ou ses succès plutôt que de s'appesantir sur ses points faibles ou ses échecs (« *Qu'est-ce qui a bien marché ? Quels atouts ont été déterminants ?* ») : on construit ainsi sur ses forces tout en stimulant son envie de progresser.

Il importe également d'être vigilant au ton des questions posées, au-delà de la formulation. « *Quels obstacles t'ont empêché de livrer à temps ?* » est certes tourné plus positivement que « *Pourquoi n'as-tu pas respecté les délais ?* », mais peut néanmoins sonner de façon tout autant accusatrice selon le ton employé.

4 Des questions exploratoires

Poser des questions en dehors de toute recherche d'utilité immédiate a pour vertu d'éviter le stress lié à l'obligation de performance, qui pousse à se raccrocher à ce que l'on maîtrise bien. Poser des questions exploratoires, sans contrainte de résultat, favorise ainsi l'innovation et la créativité.

Des questions sans contrainte de résultat

Un interlocuteur qui ne se sent pas sous pression ni anxieux fournit souvent de meilleures réponses et génère des idées plus originales. Pour ce faire, il convient de ne pas imposer que les questions soient systématiquement suivies d'actions ou de résultats. C'est pourquoi demander à un collaborateur

Les questions posées sans nécessité de trouver « la bonne réponse » libèrent la pensée.

à un moment propice, dans un cadre informel, « *Quelles sont vos préoccupations sur ce projet ?* » ou « *Quelles pistes d'amélioration voyez-vous ?* » permet de recueillir des idées souvent plus pertinentes que si la question était posée lors d'une présentation officielle ou d'un entretien d'évaluation.

Des questions sans contrainte de pertinence

Poser des questions en grand nombre et sans contrainte de pertinence est efficace pour générer des idées innovantes – justement parce que l'on ne vise pas

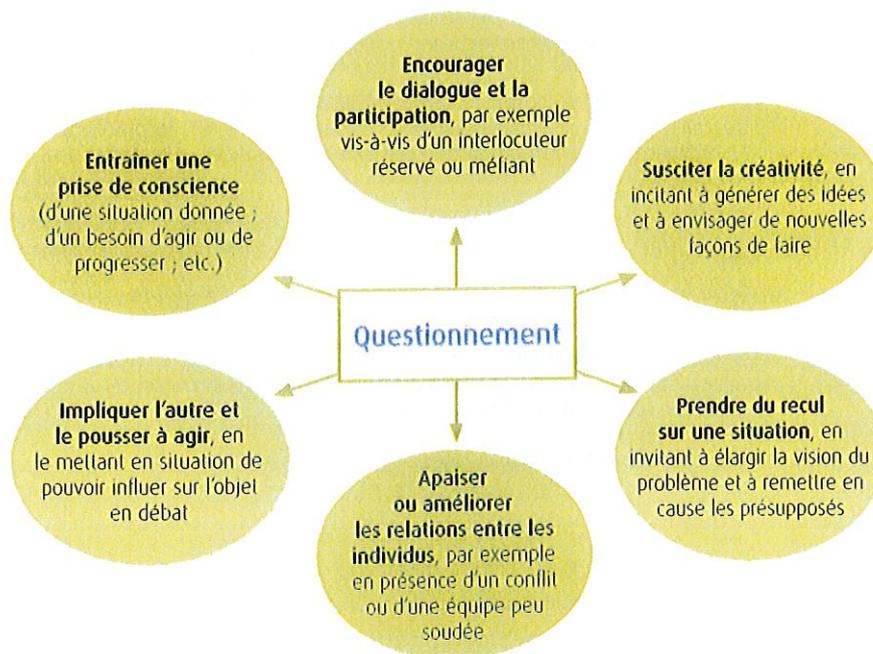
explicitement à générer quelque chose d'original. Ainsi, en alternative à des séances classiques de brainstorming, on peut initier des « séances de questionnement » : demander à ses interlocuteurs de poser toutes les questions qui leur viennent à l'esprit sur le sujet traité. C'est seulement dans un second temps que l'on se penchera sur la formulation des questions et leur pertinence. Cette méthode libère et stimule la réflexion, puisque l'on ouvre sur des champs à explorer, plutôt que sur le fait de trouver les bonnes réponses.



Les bons questionneurs savent à la fois quelles questions poser et comment les poser – qu'il s'agisse de questions ouvertes, tournées vers l'avenir, à teneur positive ou encore exploratoires. Cela les aide à mobiliser leurs interlocuteurs, à les faire progresser et à obtenir des résultats tangibles.

FIGURE C Pourquoi questionner ?

Le management par les questions peut contribuer à plusieurs objectifs :



Inviter au dialogue par le questionnement

L'enjeu

Instaurer ou renforcer une relation de coopération et de confiance passe par le dialogue. Cependant, l'échange ne se déroule pas toujours comme espéré : selon la personnalité de son interlocuteur – plus ou moins extraverti – et selon la situation, la conversation peut se dérouler naturellement et sans accroc, ou au contraire s'avérer poussive et difficile. Le questionnement est à cet égard un outil clé pour ouvrir son interlocuteur au dialogue et l'impliquer dans la réflexion. Bien posées, les questions permettent en effet à la personne de s'approprier le débat et lui donnent envie de contribuer. Cela suppose toutefois d'être vigilant à la manière dont on pose ses questions, à la nature de celles-ci et à la dynamique de l'échange. Tout un art à maîtriser !

Cinq domaines de vigilance

Les conseils suivants vous aideront à poser des questions qui donnent envie à votre interlocuteur de contribuer.

La façon de poser ses questions

Ménager son interlocuteur

Votre questionnement ne doit pas être perçu comme une agression :

- **Veillez à adopter une attitude ouverte au dialogue.** Soignez le ton et le débit de vos paroles, qui doivent encourager l'autre en lui laissant de l'espace, et non le mettre sous pression.
- **N'accumulez pas les questions.** Reprenez les propos de la personne ou ajoutez des remarques de votre cru pour la laisser souffler.
- **Soyez vigilant à l'ordre des questions :** n'évoquez pas d'emblée les problèmes sensibles, vous risqueriez de fermer la personne à la conversation.

La nature de ses questions

Poser des questions ouvertes

Privilégiez les questions qui laissent la parole à l'interlocuteur :

- **Commencez le dialogue par des questions ouvertes :** les questions fermées figent le débat dans la validation de ses propres idées. Ex. : « D'après vous, qu'est-ce qui ne va pas dans ce département ? » plutôt que : « L'esprit d'entraide ne ferait-il pas défaut dans ce service ? »
- **Réservez les questions fermées à la fin de la discussion,** pour valider une décision ou clarifier la situation. « Êtes-vous d'accord ? »

Sonder les ressentis

Posez des questions moins factuelles pour connaître l'état d'esprit de votre interlocuteur et l'inciter à se livrer :

- Questionnez la personne sur **son état émotionnel et ses valeurs,** ses rêves ou espoirs, au-delà du factuel. Ex. : « Comment vivez-vous cette situation ? », « Quelle issue espérez-vous ? » plutôt que : « Quelles sont les conséquences de cette situation ? », « Quels sont vos pronostics ? »

La dynamique de l'échange

Se montrer à l'écoute

Pour être en confiance, votre interlocuteur doit aussi se sentir écouté !

- Respectez des **temps d'écoute :** ne centrez pas le débat sur vos propres idées, mais laissez s'exprimer votre interlocuteur... en acceptant de vous laisser influencer par ses réponses.
- **Respectez le rythme de réponse de la personne :** accueillez ses silences, sans la brusquer. Certaines réponses prennent du temps !
- **Répétez ou reformulez** ses propos : elle se sentira écoutée et entendue.

Instaurer une réciprocité

L'échange doit être équilibré pour fonder une relation de coopération :

- **Sollicitez explicitement des questions** de la part de votre interlocuteur, pour mieux l'impliquer dans l'échange.
- **Prenez l'initiative de partager des informations** avec la personne.