



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 puissent 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 ».