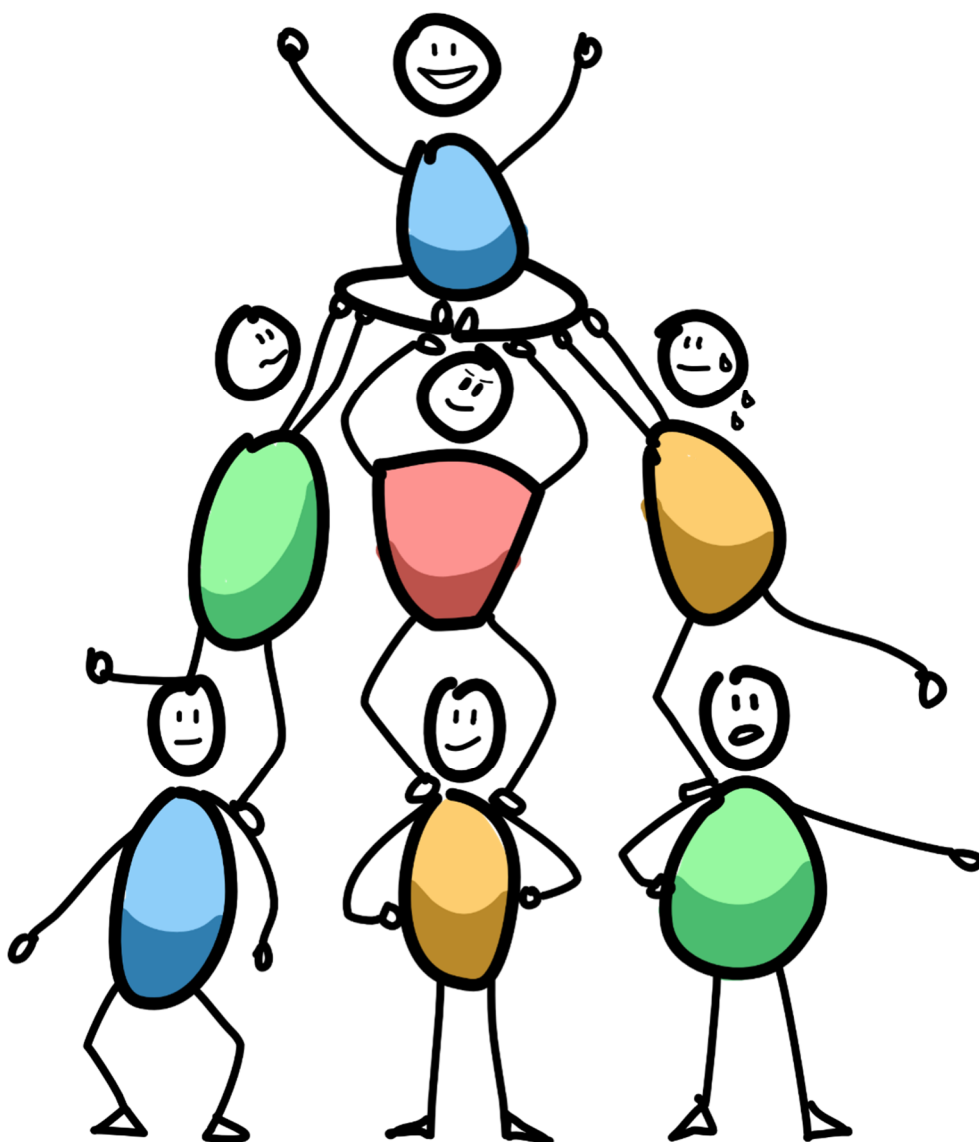


LES 7 QUESTIONS DE LA COOPERATION



Julien BERNARD

TABLE DES MATIERES

Les 7 questions de la coopération.....	1
Introduction.....	3
La promesse de ce livre.	5
Un sujet précis.....	6
Le pouvoir des questions ouvertes	9
La force du silence.....	12
Que savons-nous (sur le sujet) ?	15
Quel est le (vrai) problème ?.....	18
De quoi avez-vous besoin (au fond) ?	21
Quoi d'autre ?.....	24
Quelles sont nos priorités ?.....	27
Comment voulez-vous faire ?.....	32
Comment voulez-vous contribuer ?.....	36
Aller plus loin.....	40
Résumé.....	42

INTRODUCTION



La coopération nous échappe souvent.

Cela commence par un manque de communication. Certains collaborateurs travaillent seuls et ne savent pas vraiment ce que font les autres. On commence à perdre du temps.

Puis arrivent les réunions inefficaces. Beaucoup hésitent à prendre la parole, ne partagent pas leurs informations et gardent leurs idées pour eux. On décide maintenant avec la moitié des informations.

Puis viennent les résistances au changement. Les critiques apparaissent et les débats s'allongent. Et quand un collaborateur refuse ouvertement une solution, il influence tout le groupe et les décisions sont de plus en plus difficiles. Mais le pire ce sont les résistances cachées, alors que tous ont accepté en public.

Du coup le projet prend du retard. C'est normal car les décisions et les responsabilités sont fragiles. On oublie certaines tâches et on travaille en double... ou pour rien.

Parfois le manque de coopération dégénère et crée même des conflits. La confiance disparaît. L'ambiance se détériore. Et les problèmes se multiplient.

Systematiquement. Le manager court après son équipe.

Épuisé, on multiplie les contrôles, les relances et les réunions de crise. Et le piège se referme sur nous : nos journées s'allongent, notre charge de travail explose et tout semble reposer sur nos épaules. Pour l'exprimer simplement : On compense directement le manque de coopération de nos équipes.

Comment établir une pleine coopération ?

Je suis obsédé par la coopération depuis plus de 20 ans. J'ai d'abord affronté ces mêmes problèmes en tant que chef de service (sur Toulouse, dans l'aéronautique) puis en tant que chef de projet pour AIRBUS et pour d'autres avionneurs. Je passais mon temps en rapports, en contrôles et en relances de collaborateurs peu motivés. J'étais surchargé de problèmes et de résistances.

Alors j'ai transposé mon expertise en coopération à mon métier de manager.

Depuis vingt ans, j'enseigne des **disciplines sans conflit** (Aïkido, Communication Non-Violente...). Alors j'ai développé des *systemes de partage et d'implication* pour responsabiliser vraiment les équipes. Et très vite j'ai obtenu des résultats. L'ambiance était bonne, l'entraide devenait systématique et la performance des projets s'améliorait.

Mais la coopération restait un mystère pour d'autres managers.

Alors en 2019, j'ai décidé d'en faire mon métier et j'ai créé un organisme de formation. Et chaque semaine je fais face au même challenge : j'accueille un nouveau groupe aux expertises et aux motivations diverses et je dois créer une véritable coopération à partir de zéro.

Comment gagner leur confiance et les inviter au partage ? Comment découvrir leurs difficultés ? Certains n'ont même pas demandé à être formés. D'autres n'osent pas parler en public et encore moins partager leurs expériences. Et comment les garder impliqués pendant une visio de 3 jours ?

Avec 20 ans de recul et des dizaines d'outils testés pour impliquer des équipes, j'ai fini par développer une profonde conviction :

Une seule pratique est responsable de 90% de la coopération

Le questionnement participatif.

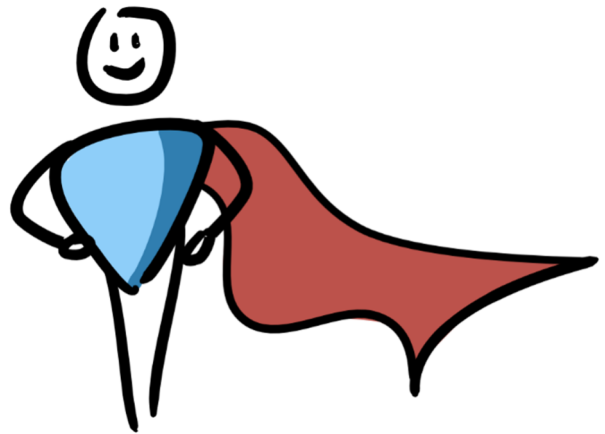
Maîtriser ce *questionnement participatif* est donc une véritable nécessité pour les managers, les chefs de projets et tout autre dirigeant qui doit structurer la coopération (dans ce livre, j'utiliserai le terme « manager » par souci de simplicité).

Mieux encore, 7 questions simples provoquent plus de coopération que toutes les autres.

Elles font l'objet de ce livre.

LA PROMESSE DE CE LIVRE.

Oui. La coopération est simple à obtenir. On peut faire participer un groupe à 100% en quelques minutes et l'engager pleinement dans un projet collectif. Cela ne demande aucune manipulation. Et leur participation sera totalement volontaire. Il n'est pas non plus nécessaire d'être un grand communicant ni un expert dans le domaine concerné. Nous devons seulement apprendre le *questionnement participatif*. Et éviter certaines questions qui bloquent la coopération.



En fait, il est parfaitement normal d'avoir une équipe passive et d'avoir du mal à l'engager pleinement. Cela n'a pas grand-chose à voir avec toi. C'est tout le milieu du management qui a de mauvaises habitudes et nous fournit de mauvais exemples. Seuls certains coachs et thérapeutes utilisent ce type de *questionnement*, mais aucun des managers de projet que je rencontre ne les utilise pleinement et consciemment (et j'en vois beaucoup, je forme 250 managers de projet par an).

Alors si la coopération te paraît complexe et que tu te sens dépassé, rassure-toi et respire un grand coup. Nous allons simplifier tout ça ensemble et réduire la coopération à 7 questions essentielles. Ce sont des questions « tout-terrain » qui fonctionnent face à deux personnes comme face à cent, et dans des domaines d'expertise variés. Dans chacune de nos réunions, nous pourrons les utiliser naturellement.

Découvrons ensemble quelles sont ces 7 questions, pourquoi elles fonctionnent et comment les utiliser.

UN SUJET PRECIS

Quel est le seul prérequis de la coopération ?

La coopération d'un groupe nécessite une seule chose pour démarrer. Il ne s'agit pas d'un planning, d'un lieu ou d'un plan d'action. Le groupe a seulement besoin d'**un sujet commun**.

Il peut s'agir d'un projet collectif, d'un problème à résoudre ensemble ou tout simplement d'un objectif de réunion. Mais c'est le seul vrai prérequis de la coopération. Un sujet qui concerne le groupe.

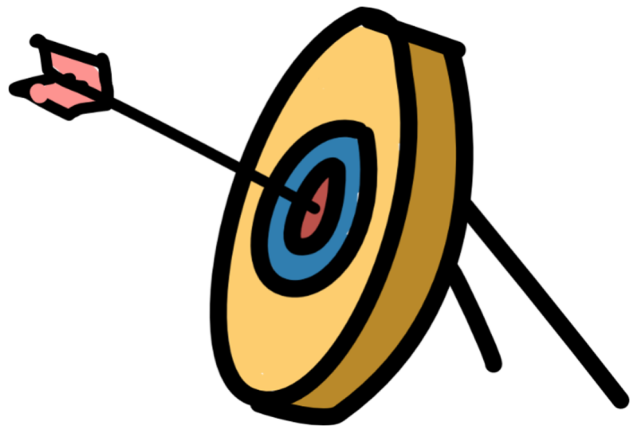
Et rien d'autre.

Imagine une réunion sans sujet.

Rien. Tu n'as pas précisé pourquoi on se réunissait, ni défini le moindre thème... et tu viens t'intéresser aux autres, leur poser des questions et tu essaies de les faire coopérer :

- « *Au fait, qu'en penses-tu ?* »
- « *Mais que veux-tu au fond ?* »
- « *Quelles sont tes priorités ?* »

Ton équipe sera confuse. Et ne saura pas quoi répondre. Tu risques même de passer pour un fou. Pour que la coopération soit possible, ton équipe a besoin de savoir de quoi tu parles. Il lui faut un sujet *précis*.



Quand le sujet est précis, les réponses viennent plus facilement.

Un sujet précis. Mais pourquoi ? Et précis à quel point ?

Notre cerveau déteste le flou et l'incertitude le paralyse. Avec un sujet trop confus, ton équipe sera incapable de répondre à tes questions. Elle sera complètement bloquée. Et c'est pareil pour toi regarde : tu sais décrire facilement ce que tu veux faire ce week-end, mais tu auras beaucoup de mal à expliquer ce que tu veux faire de ta vie. Le week-end est précis, mais « la vie » est un sujet trop large. Quand tu précises le sujet, tu aides ton équipe à réfléchir et à répondre. Personnellement, j'utilise *la technique de l'entonnoir*.

La technique de l'entonnoir pour avoir plus de réponses.

C'est une méthode toute simple. Quand ta première question est trop large et que tu n'obtiens pas de réponse. Tu « resserres » ta question en ajoutant des précisions. On commence large et on réduit le sujet petit à petit - comme un entonnoir. Tu ne changes pas de question, tu ajoutes juste des précisions. Voici quelques exemples :

1. **« Quelles sont vos compétences ? »** (sujet trop large)
« *Quelles compétences professionnelles avec vous ?* » (on a précisé le « quoi »)
« *Dans votre métier actuel, quelles sont vos compétences ?* » (on a précisé le « quoi » et le « quand »)
2. **« Comment améliorer la qualité ? »** (sujet trop large)
« *Concentrons-nous sur notre méthode de vérification avant la livraison. Comment peut-on l'améliorer ?* » (on a précisé le « quoi »)
« *Concernant nos contrôles de livraison. Tom, c'est bien toi qui a validé notre dernier livrable hier. Comment peut-on améliorer ces contrôles ?* » (on a précisé le « quoi », le « qui » et le « quand »)
3. **« Quel problème rencontrez-vous ? »** (pas de sujet du tout)
« *Je trouve que l'ambiance est triste dans l'équipe. Quel est le problème ?* » (on a précisé le sujet, le « quoi »)
« *L'ambiance s'est dégradée dans l'équipe depuis la réunion client de la semaine dernière. Quel est le problème ?* » (on a précisé le « quoi » et le « quand »)

Plus le sujet de ta question sera précis, et plus ton équipe répondra facilement à tes questions. Et voilà, tu n'as besoin de rien d'autre pour démarrer la coopération.

Et tu dois te dire... C'est tout ? On ne prépare rien d'autre ?

C'est contre-intuitif au début... mais *la préparation nuit à la coopération*. Car plus tu prépares une réunion, plus tu laisses l'équipe de côté dans la réflexion. Le problème c'est justement... que tu prépares tout seul. Pour bien comprendre, imagine que ta réunion commence ainsi :

« Le client a détecté plusieurs problèmes lors de notre dernière livraison. Alors j'ai bien réfléchi et j'ai identifié la solution, nous allons faire [...] et aussi [...], qu'en pensez-vous ? »

En préparant seul ta réunion, tu prépares un échec collectif :

- Tu as réfléchi seul (tu ne connais pas les besoins et les contraintes de ton équipe).
- Ton équipe comprend mal la problématique (tu y as réfléchi. Mais pas eux)
- Ils n'ont pas eu le temps de partager leurs expériences.
- Ils n'ont pas pu proposer de meilleures solutions (plus efficaces, plus motivantes...)

Sans le vouloir, tu fais du management directif - déguisé avec une question – alors que tu peux faire beaucoup mieux.

Et si tu veux préparer ta réunion quand même ?

Préparer ta réunion n'est pas interdit. Mais tu dois faire très attention. Tu peux lister tes informations, tes contraintes, tes besoins... Mais tu ne dois JAMAIS te mettre à la place des autres :

- ✘ Imaginer les besoins, contraintes et problèmes des autres.
- ✘ Réfléchir seul aux solutions avant la réunion (nous allons les construire ensemble).

« Un objectif bien défini est à moitié atteint. » disait Zig Ziglar.

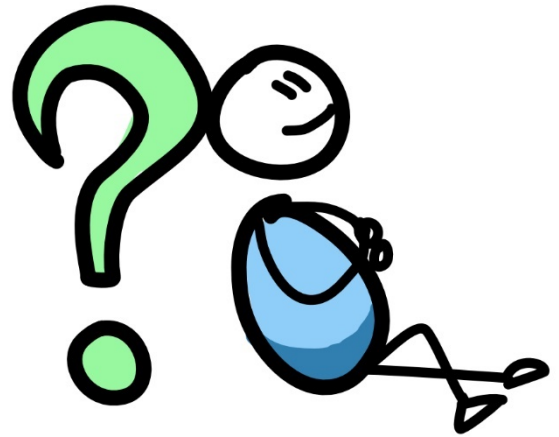
Mettons donc 50% des chances de notre côté dès le début en définissant un sujet précis pour notre coopération. Et maintenant que l'objectif est clair, il est temps de faire participer tout le monde. Place aux questions.

Résumé

- Le seul prérequis de la coopération est d'identifier clairement un sujet qui concerne le groupe.
- Plus le sujet est flou, plus il paralyse l'équipe et l'empêche de répondre à nos questions. En précisant le sujet, on aide le groupe à répondre et à passer à l'action.
- Quand l'équipe ne sait pas répondre, on peut « resserrer » le sujet avec la technique de l'entonnoir. Il s'agit d'ajouter des détails précis (Quoi ? Quand ? Où ? Qui ?...) et de reposer la même question... jusqu'à obtenir des réponses.
- La préparation que l'on réalise seul est un obstacle à la coopération. Quand on réfléchit seul et sans connaître les besoins de l'équipe, on trouve des solutions partielles et on déclenche des résistances sans le savoir.

LE POUVOIR DES QUESTIONS OUVERTES

Comment vaincre les résistances et libérer la parole dans son équipe ?



Julie ne voulait pas répondre.

Elle n'était pas prête à partager ses idées devant l'équipe. Mais son manager lui avait posé une simple question qui semblait sincère... puis une seconde question. Et ses réponses s'étaient enchaînées, naturellement. En moins de cinq minutes, Julie avait « *tout balancé* ». Surprise de s'être livrée ainsi, elle avait compris plus tard que cette séquence ne devait rien au hasard. Son manager avait utilisé son arme secrète : les *questions ouvertes*.

Certaines questions nous poussent à révéler des informations et à nous engager dans nos réponses. Ce sont les questions ouvertes.

Alors c'est quoi ces « *questions ouvertes* » ?

Les *questions ouvertes* sont des questions qui demandent une réponse longue et attentive de votre interlocuteur. Il lui est simplement impossible de faire une réponse courte comme « oui ou non » ou « A ou B ». Il doit se livrer en profondeur. Le mieux c'est encore de prendre un exemple.

Exemple, exemple, exemple

Au lieu de dire « *Est-ce que tu as compris ?* » qui est une question fermée (oui ou non), tu vas plutôt demander : « *Tu retiens quoi de notre échange ?* »

Au lieu de dire « *Avez-vous des questions ?* » qui est une question fermée (oui ou non), tu vas plutôt demander : « *Qu'est-ce qui vous préoccupe ?* »

Au lieu de dire « *Avez-vous besoin de temps ?* » qui est une question fermée (oui ou non), tu vas plutôt demander : « *De quoi avez-vous besoin ?* »

Les « *questions fermées* » sont-elles si catastrophiques ?

Quand tu poses une *question fermée* à un collaborateur comme « *as-tu bien compris ?* » ou « *est-ce que ça te va ?* ». Il a tendance à répondre oui... même quand il est un peu perdu ou qu'il n'est pas très motivé. Surtout si tu es son manager ! Tu penses avoir posé une vraie question et obtenu une vraie réponse alors que c'est totalement faux. Mais il y a pire...

Quand tu demandes à un collaborateur « as-tu besoin de plus de temps ? », ta question est très orientée – limitée à ta propre compréhension de la situation. **Et s'il avait besoin d'autre chose ?** Une explication, un coup de main ou même d'aller aux toilettes. Tu n'en sauras jamais rien. Seules les *questions ouvertes* peuvent tout changer.

Il y a 3 raisons majeures d'utiliser les *questions ouvertes* :

Premièrement, les *questions ouvertes* montrent un véritable intérêt pour l'autre et déclenchent une écoute sincère. Quand tu demandes à quelqu'un ce dont il a besoin, tu ne connais pas sa réponse est tu es obligé d'écouter attentivement. Ton interlocuteur aussi sentira la différence et ressentira ton écoute active. C'est la clé de l'empathie.

Deuxièmement, les *questions ouvertes* font parler au lieu de couper la parole et tu vas apprendre beaucoup d'informations cruciales. Tu découvriras des besoins, des contraintes et des conflits dont tu ignorais l'existence. D'ailleurs, le temps de parole va vite s'inverser et tu parleras beaucoup moins pendant les réunions. Quand tu auras l'habitude de poser des questions ouvertes, c'est ton équipe qui participera, expliquera et proposera des solutions.

Troisièmement, les *questions ouvertes* développent les compétences et l'autonomie de tes collaborateurs. Car tu arrêtes de leur dire quoi faire (questions fermées) et tu commences à les responsabiliser pleinement avec des questions comme « comment allez-vous faire ? ». L'autonomie ne sera pas immédiate - mais c'est une conséquence formidable sur le moyen/long terme. Et cela introduit notre dernière idée : le timing.

Quand dois-je les utiliser ?

Honnêtement, tu peux utiliser les *questions ouvertes* à tout moment. Mais c'est au début d'une réunion qu'elles sont le plus efficaces car elles déclenchent beaucoup de partage et qu'elles complètent vite la compréhension du groupe. Tu vas découvrir des informations précises qui te manquaient. Et tu pourras enfin prendre de meilleures décisions qui mettent tout le monde d'accord.

Mais est ce que je ne perds pas du temps ?

Tu vas surtout en gagner. La plupart des problèmes que l'on rencontre en entreprise sont liées au manque de communication et aux incompréhensions. Tu éviteras au groupe les blocages, les mauvaises solutions et beaucoup de travail inutile. En plus ce sont souvent des questions qui vont droit à l'essentiel – sans détour.

« Celui qui sait poser les bonnes questions trouve les bonnes réponses. » - disait Lao Tseu

Je ne compte plus le nombre de fois où une simple *question ouverte* a bouleversé ma compréhension d'un problème et m'a permis de le résoudre « vraiment ». Les solutions les plus naturelles se dévoilent souvent après une réponse inattendue, un besoin enfin exprimé ou encore un problème qu'on ignorait. Avec un peu de pratique, les questions ouvertes sont l'outil le plus puissant du management.

Résumé

- Les questions fermées comme « *avez-vous besoin de temps ?* » limitent la participation de nos équipes et orientent fortement les réponses. Elles génèrent des réponses courtes (oui/non, blanc/noir) et peu utiles.
- Les questions ouvertes comme « *De quoi avez-vous besoin ?* » demandent à nos interlocuteurs des réponses plus complètes et plus personnelles. Elles nous informent vraiment.
- Les questions ouvertes déclenchent une écoute sincère et nos interlocuteurs ressentent cette empathie. Elles créent une grande proximité.
- Les questions ouvertes font parler nos interlocuteurs. Grâce à elles, nous allons apprendre beaucoup d'informations et développer une meilleure vision d'ensemble de la problématique.
- Les questions ouvertes habituent vos équipes à participer, proposer leurs idées et à s'impliquer activement dans la conversation. Elles renforcent l'autonomie de votre équipe sur le moyen/long terme.

LA FORCE DU SILENCE

Comment encourager son équipe à parler ouvertement sans dire un seul mot ?

L'histoire des 4 armoires.

Imagine que tu t'installes avec un ami dans un nouvel appartement. Il y a de la place pour deux, tout le confort et surtout 4 armoires pour le rangement. Et là tu prends une décision étrange... tu n'en prends qu'une.

« Je te laisse 3 armoires ! »

Un peu surpris, ton ami te remercie et commence à s'installer. Il déballe ses affaires et occupe une armoire, puis deux. Et au bout de quelques jours... il occupe 3 armoires. La nature a horreur du vide 🤔. Et il y a une immense leçon à tirer de cette histoire pour les managers.

Tu peux laisser 3 armoires à ton équipe.

L'ami qui disposait de trois armoires ne s'est pas fait prier. Et il a vite occupé toute la place disponible. Et tu peux faire la même chose avec ton équipe si tu lui laisses assez de place, c'est-à-dire l'inciter à parler, partager et faire plus de propositions. Tu vas utiliser le *silence actif*.

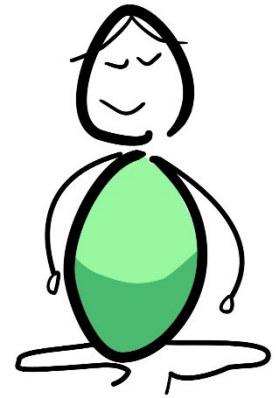
Alors c'est quoi ce *silence actif* ?

Quand on parle de silence actif, on parle de faire des observations ou de poser des questions à ton équipe... puis de provoquer un *silence intentionnel*. Ne plus rien faire du tout. Tu arrêtes simplement de parler (sans partir ni donner l'impression que la conversation est terminée). Cela te paraîtra difficile au début mais les effets sont incroyables.

Au fond qu'est-ce que ça change ?

Et bien c'est la même chose que de prendre une seule armoire sur quatre. Tu laisses de la place à tes interlocuteurs. Et ils ne vont pas tarder... à l'occuper. Tu poses simplement une question et tu laisses un vrai silence. Du coup tes interlocuteurs se sentent véritablement écoutés et presque obligés de prendre la parole.

J'enseigne et j'applique le silence actif depuis des années et crois moi, ils vont t'en dire beaucoup plus que ce qu'ils avaient prévu. C'est un outil puissant pour découvrir les idées, les problèmes et les besoins des autres. Un accélérateur d'empathie.



Plus tu parles, moins ton équipe parle. Il faut donc savoir laisser le silence...

1 seconde. 2 secondes. 3 secondes...

Allons-y pour un contre-exemple

« De quoi avez-vous besoin ? Avez-vous les bons outils pour travailler ? J'ai vu votre logiciel de gestion et il me paraît très lent... »

Ici le manager pense bien faire et il a posé une bonne question ouverte « de quoi avez-vous besoin ? » mais il n'a pas laissé le silence. Il a comblé le vide de sa question en ajoutant une seconde question fermée, puis un exemple de problème qu'il a remarqué. Et du coup l'équipe a oublié sa première question et elle n'y répondra jamais.

Pire, il a orienté le débat. Maintenant tout le monde va parler du logiciel. Le vrai danger, c'est que personne n'osera lui dire qu'ils attendent sa décision sur un autre sujet ainsi que plusieurs données d'entrées du client...

Comment faire beaucoup mieux ?

Le secret c'est de combiner la *question ouverte* avec le *silence intentionnel*.

« De quoi avez-vous besoin ? » + SILENCE.

Et quand ton équipe commence à parler... ne l'interromps pas. Conserve le silence. Tu peux toujours prendre des notes et intervenir plus tard. Une équipe qui se met à parler, c'est un peu comme une énorme boule qui se met à rouler : il est difficile de la mettre en mouvement mais ensuite elle accélère si rien ne la stoppe.

Et si l'autre ne dit rien ?

Parfois ton interlocuteur n'a rien à dire. Ou il est trop confus dans ses idées pour répondre. Et dans les deux cas, tu ne dois pas laisser le silence au point de créer un gros malaise. Cinq à dix secondes suffisent largement... et c'est déjà très long. Pour enchaîner, il te suffit de reprendre la parole ou de poser une question plus précise.

« Le silence est l'arme des sages. » - disait Victor Hugo

Au fond, le silence est le meilleur allié d'une bonne question. Il en renforce le poids. Et démontre au passage un intérêt sincère et une grande attention à l'autre. Avec un peu de pratique, rien ne lui résiste.

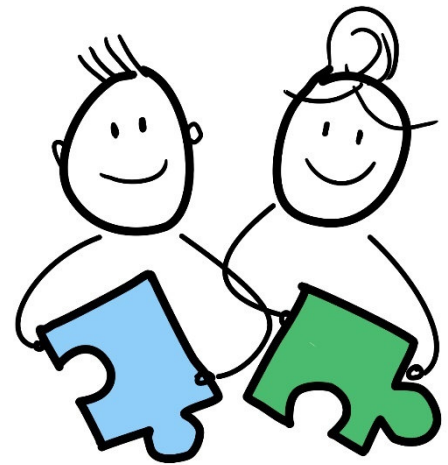
Résumé

- Plus tu parles dans une conversation, moins il y a de place pour les autres. Une fois que tu as réalisé cela, tu peux créer des *silences intentionnels*.
- La méthode est simple, tu poses une question (ouverte si possible) et tu laisses un grand silence d'au moins cinq secondes.
- Le silence donne du poids à nos questions. Ton équipe se sentira vraiment écoutée et commencera à parler sans pouvoir s'arrêter.
- Quand ton équipe parle, ne l'interromps pas. Pour rester actif tu peux prendre des notes, cela renforce encore le sentiment d'écoute et te permettra de revenir sur les sujets importants un peu plus tard.

Question #1

QUE SAVONS-NOUS (SUR LE SUJET) ?

Comment éviter que chacun travaille dans son coin - et simplifier le partage d'information?



« Mais enfin, c'est le meilleur compromis ! »

L'équipe de Tom rejetait sa solution et il ne comprenait pas pourquoi. Il avait pourtant préparé cette réunion au maximum. Il y réfléchissait depuis des jours. Et il tenait tant à améliorer le processus de l'équipe et à leur faire profiter de son expérience. Quelle déception. Sans le savoir et en travaillant *seul*, Tom vient de tomber dans le plus grand piège du travail en équipe : *l'ignorance*.

Quand on connaît mal le contexte et qu'il nous manque des informations, nos réunions courent à la catastrophe. Et si chacun partageait d'abord ce qu'il sait ?

Tom ignorait trop de choses.

Il ignorait le contexte de Jérémy, les contraintes de Sophie et les priorités... d'à peu près tout le monde dans l'équipe. Et c'est parfaitement normal, un manager n'est pas omniscient. Il lui est impossible d'avoir toutes les informations sur un sujet. Tant qu'il travaille seul il se heurtera au même problème, encore et encore. En début de réunion, il doit d'abord organiser *le partage des informations*.

Le partage est-il obligatoire ?

Oui, le partage des informations est critique, c'est le seul moyen d'avoir une vision complète et de prendre de bonnes décisions ! Tom n'est pas le seul à avoir une vision partielle. Il a peut être proposé une solution qui ne répond pas aux besoins de son équipe... Mais c'est peut être aussi son équipe qui part de zéro sur le sujet. Après tout, l'équipe aussi manque d'information (elle n'a pas toute les données en main et n'y a pas réfléchi comme Tom pendant des jours).

Dans les deux cas, l'ignorance pose problème. Et même si l'idée de Tom est bien le meilleur compromis, son équipe est souvent incapable de le voir. Il faut une courte séquence de partage pour régler le problème.

Quel-est le secret de cette séquence de partage ?

Pour inviter l'équipe à partager ses informations sur un sujet, Tom doit simplement ouvrir la discussion en posant une question ouverte au groupe : **Que savons-nous (sur le sujet) ?** Et il doit bien sûr les laisser répondre. Il peut d'ailleurs en profiter pour partager ses propres informations. Et il y aura 2 conséquences majeures.

Que va-t-il se passer au fond ?

Tout d'abord, Tom montre qu'il ne sait pas tout et qu'il s'intéresse aux autres. Il ouvre un espace de partage dédié à mieux comprendre le contexte et à découvrir les informations manquantes. C'est une sorte d'exploration qui va profiter à tout le monde.

Mais il y a un deuxième effet positif : Tom se place au même niveau que les autres. L'équipe partage et lui aussi. Ce changement de posture est très important pour l'esprit d'équipe.

Et si mon équipe a déjà toutes les infos ? N'est-ce pas une perte de temps ?

Si ton équipe a déjà toutes les infos, laisse-moi te féliciter. Mais ne t'inquiètes pas, quand l'équipe partage souvent, la séquence s'écourte vite.

Je te conseille de la maintenir à chaque fois. Car si tu apprends même une seule information importante, tu feras gagner beaucoup de temps au groupe en complétant sa compréhension du contexte. Tu évites beaucoup d'erreurs en ouvrant cette séquence de partage dès le début.

Prenons 3 exemples

#1 : Demande client

Tu réunis ton équipe pour analyser et prendre en compte une nouvelle demande client au timing serré (développement logiciel).

« Bonjour à tous, je vous ai proposé cette réunion suite à une nouvelle demande du client. Il souhaite qu'on ajoute une fonctionnalité sur le logiciel et je veux qu'on analyse ensemble cette évolution. Il souhaite pouvoir ajouter des commentaires sur l'écran d'accueil...

Partageons nos infos. Que savez-vous de cette évolution ? »

#2 : Non-conformité

Tu réunis ton équipe pour résoudre un problème de qualité sur une livraison.

« Bonjour à tous, je vous ai réunis car le client nous a reproché deux erreurs sur la dernière livraison et j'aimerais qu'on s'organise pour éviter de les reproduire. Il a parlé des points A et B.

Commençons par le contexte, que savez-vous sur ces non-conformités ? »

#3 : Amélioration continue

Tu réunis ton équipe pour améliorer le fonctionnement collectif et gagner en performance.

« Bonjour à tous, merci d'être venus. Je souhaite que l'on trouve ensemble des axes pour améliorer la performance de notre fonctionnement collectif.

Voyons déjà ce que l'on sait. Quelles informations avez-vous sur notre performance actuelle ? »

Celui qui ne connaît pas l'histoire est condamné à la revivre, disait Karl Marx.

Et il est clair qu'en partageant mieux le contexte, tu stimules la communication, tu évites des erreurs à ton équipe et tu accélères toutes les décisions. Pas mal pour une simple question.

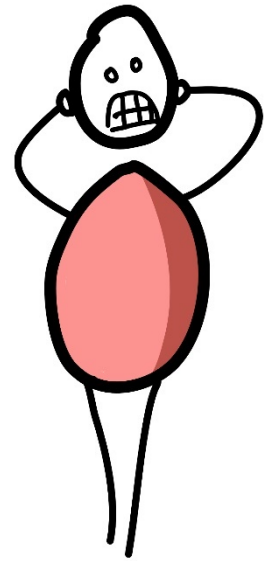
Résumé

- Au début d'un échange ou d'une réunion, il est important de partager les informations et le contexte pour que tout le monde comprenne le sujet de la même façon.
- La question « Que savons-nous sur le sujet ? » déclenche une séquence de partage et donne la parole à tout le monde, sur un pied d'égalité (manager compris).
- Les réponses viennent compléter la vision du groupe, réduire l'ignorance et éliminer beaucoup de préjugés.
- Le groupe prendra ensuite des décisions plus solides (et plus rapides) grâce à cette vision commune.

Question #2

QUEL EST LE (VRAI) PROBLEME ?

Comment trouver les vrais problèmes qui freinent le groupe et obtenir rapidement leur pleine attention ?



Partager des informations factuelles n'est pas si intéressant.

Et même si le contexte est très utile, l'équipe s'ennuie vite quand on échange des données factuelles ou des informations générales. Personne n'est vraiment fasciné par les exposés et ton équipe risque de s'endormir. Mais il existe un moyen radical pour les réveiller : parler de leurs *problèmes*.

Pour trouver une solution, il faut d'abord comprendre le problème. En plus, les difficultés captent vite l'attention de l'équipe.

La question critique du « problème »

Pour lancer une réunion, la question ouverte la plus efficace consiste à demander simplement au groupe : « **Quel est le vrai problème ?** ». Cette question déclenche une intense séquence de partage dans l'équipe sur les causes profondes du problème principal. Elle renforce encore la coopération et permet au groupe de découvrir de nouveaux aspects majeurs du sujet initial.

Par exemple dans le cas d'un retard de livraison, le « vrai » problème peut venir d'un conflit entre deux collaborateurs qui refusent de communiquer. Le retard est uniquement un symptôme et c'est ce conflit que tu dois résoudre en premier pour faire disparaître les futurs retards.

Et la force de cette question va plus loin. Car les problèmes remontés par l'équipe les concernent directement et vont les engager en profondeur dans la réunion. C'est un fonctionnement naturel du *cerveau*.

Pourquoi les problèmes capturent-ils l'attention ?

Les neurosciences sont formelles, le cerveau humain est obsédé par les *problèmes*. C'est notre instinct de survie qui se déclenche. Notre cerveau est en permanence à la recherche de dangers potentiels. C'est une technique largement utilisée pour te garder scotché à ton écran dans un film, te pousser à consulter un article du journal et te vendre des centaines de produits. Le marketing est rempli de *problèmes* car ils capturent notre attention et nous engagent – *statistiquement trois fois plus que les désirs*.

Tu peux utiliser ce pouvoir magique pour faire d'une pierre deux coups. Capturer l'attention de l'équipe ET résoudre la problématique principale. Parfait.

Revenons à nos 3 exemples

#1 : Demande client

« Ok, si je résume, on a une demande d'évolution du logiciel au timing serré. On a partagé le contexte mais je veux votre avis... »

« Quel sont les vrais problèmes ? »

#2 : Non-conformité

« Bien, maintenant qu'on a partagé le contexte, approfondissons ces non-conformités. »

« Quel est le vrai problème ? »

#3 : Amélioration continue

« Donc nous avons une productivité de l'équipe largement inférieure à 100% (87% sur les 3 derniers mois)... »

« Selon-vous, quel-est le problème ? »

Pourquoi cette question est-elle incontournable ?

Comme chacune des 7 questions de la coopération, c'est une question ouverte. Elle installe donc un véritable climat d'écoute et démontre une grande empathie pour les autres. Elle invite ton équipe à parler des problèmes qui les concernent vraiment et à se livrer en détail. On va plus loin que le problème superficiel et on creuse leurs « vraies » problématiques. Alors n'hésites pas à prendre le temps, et utilise le silence actif pour éviter de les interrompre.

Cette question fera aussi ressortir les conflits internes de ton équipe et te permettra de les prévenir avant qu'ils ne dégénèrent. C'est la plus importante des 7 questions.

J'ai un peu peur. Ça ne prend pas un temps fou ?

Notre temps est précieux. Et pour le coup, cette question va plutôt accélérer tes réunions car elle va directement au cœur de leurs préoccupations. Pas de détour. C'est de loin la question que je préfère quand je cherche à gagner du temps. Tu peux littéralement oublier les préliminaires et poser une question comme « *Quel est ton vrai problème en ce moment ?* » qui ira droit au but.

Prévenir les conflits.

Les conflits viennent généralement des problèmes que l'on n'a pas exposés et surtout... jamais traités. Mais en donnant à ton équipe l'habitude de partager leurs problèmes et de les affronter. Tu désamorces au passage de futurs conflits et tu gagneras vite la confiance de ton équipe.

Résumé

- La question « Quel est le vrai problème ? » permet d'identifier les difficultés de fond et de résoudre durablement la problématique principale.
- Les neurosciences ont montré que les « problèmes » capturent l'attention du cerveau, beaucoup plus efficacement que les autres idées (désirs, réussites...). Identifier les problèmes de tes collaborateurs est le meilleur moyen de les engager pleinement dans la réflexion.
- En t'intéressant aux problèmes des participants, tu démontres ton empathie et ils se sentiront écoutés et concernés.
- La question « Quel est le vrai problème ? » va droit à l'essentiel, elle fait gagner énormément de temps et évite beaucoup de discussions superficielles.
- Note les problèmes et les mots précis de tes collaborateurs, ils te diront exactement ce que le groupe doit résoudre.

Question #3

DE QUOI AVEZ-VOUS BESOIN (AU FOND) ?

Peut-on savoir ce que veut vraiment son équipe et ce qui la motivera à performer ?

Ton équipe refusera une solution qui ne correspond pas à leurs besoins. Mais tu ignores une grande partie de leurs désirs et de leurs priorités. Et il est rare que nos équipes partagent ouvertement leurs besoins. Alors comment les connaître sans avoir à les deviner (surtout que leurs besoins sont souvent très différents des tiens) ? Tu vas devoir les aider à les exprimer avec une nouvelle question ouverte :

« **De quoi avez-vous besoin (au fond) ?** »

C'est une question puissante qui va aider tes collaborateurs à se projeter dans le futur. Elle va remplir leur esprit d'images positives et d'espoir. C'est une question naturelle quand on vient de découvrir un problème. Et attention de bien utiliser le mot « besoin » qui a un sens précis plus profond que « attentes » ou « demandes »

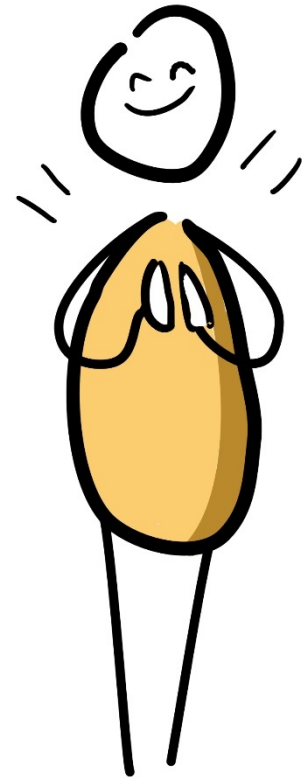
Pourquoi le mot « besoin » est-il si efficace ?

Certains mots comme « besoins » ou « valeurs » font référence à des désirs profonds alors que les mots comme « attentes » ou « demandes » restent souvent à la surface de nos désirs ou évoquent seulement les solutions. Tu risques de répondre aux demandes superficielles de tes collaborateurs et de passer à côté des véritables besoins. Le mieux c'est encore de prendre quelques exemples :

« **besoins** » et « **demandes** », quelle différence ?

On peut **demander** des congés pour s'éloigner par ce qu'on a **besoin** de résoudre un conflit interne à l'équipe. Mais donner des congés à ce collaborateur ne résoudra pas grand-chose.

On peut **attendre** des félicitations par ce qu'on a **besoin** de reconnaissance. Mais il ne suffit pas de quelques mots à un instant donné pour résoudre un besoin profond de reconnaissance.



Des fois le plus dur, c'est de savoir ce que veut ton équipe. Alors on réfléchit, on réfléchit, encore et encore... Et si on demandait au lieu de deviner ?

Ok je comprends, mais comment faire en pratique, me diras-tu ?

Encore une fois, tu ouvres une simple séquence de partage et tu laisses intentionnellement le silence. Faire exprimer ses besoins à ton équipe est essentiel pour trouver ensuite des solutions qui répondent à leurs critères personnels et qu'ils acceptent vraiment.

C'est aussi l'occasion pour toi d'*exprimer tes propres besoins*. Ne t'oublie pas au passage et partage tes propres valeurs. C'est uniquement quand les besoins de tous sont bien partagés qu'on résout enfin les conflits.

Attention à un dernier point

Les besoins doivent être exprimés **AVANT** de réfléchir aux solutions. Il te faudra souvent retenir les idées de solutions et les demandes directes de tes collaborateurs, tant qu'ils n'auront pas tous exprimés leurs besoins. Il te suffit de dire « *avant de passer aux solutions, j'aimerais qu'on soit sûrs d'avoir listé les besoins de tous* »

Revenons à nos 3 exemples

#1 : Demande client

« Le problème est clair. Actuellement nous avons une charge de travail trop élevée pour traiter cette nouvelle évolution sans faire des changements. »

« De quoi avez-vous besoin ? »

#2 : Non-conformité

« Bien, je crois que les causes de ces non-conformités sont claires. Essayons de nous projeter pour éviter que ça se reproduise... »

« De quoi avez-vous besoin au fond ? »

#3 : Amélioration continue

« Il semble que notre problème de productivité vient surtout d'un manque de formation et de ressources. »

« De quoi avez-vous besoin au final ? »

« Le besoin nous ancre dans la vie, le désir nous pousse vers l'absurde. » disait Albert Camus.

Il suffit souvent d'un vrai besoin - clairement identifié - pour résoudre un problème durablement. Alors qu'on tourne en rond avec des solutions inefficaces quand on passe à côté. Les besoins non respectés sont la véritable source des conflits.

Résumé

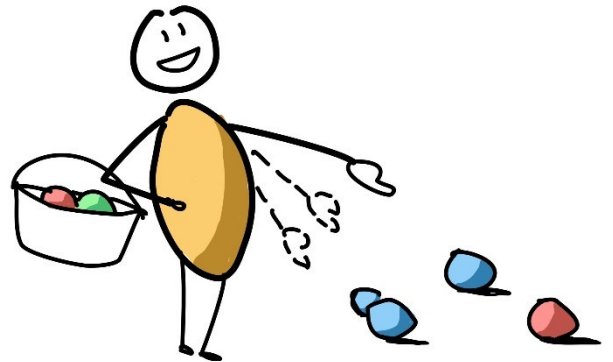
- Après avoir identifié clairement le contexte et la problématique, il est essentiel d'aider l'équipe à se projeter dans le futur.
- En posant la question « *De quoi avons-nous besoin ?* » tu encourages l'équipe à exprimer ses désirs profonds.
- Fais attention aux demandes superficielles (solutions) et essaie toujours de revenir aux besoins des individus (répète la question).
- Les besoins doivent être exprimés AVANT de chercher des solutions. Certains vont trop vite vers les solutions et tu devras le leur rappeler.
- Profites de cette séquence pour exprimer tes besoins et tes attentes à ton équipe.
- Au final, les besoins terminent la séquence initiale d'exploration et tu possèdes maintenant une vraie vision collective.

Question #4

QUOI D'AUTRE ?

Trop de collaborateurs gardent leurs idées pour eux. Comment les amener à s'exprimer librement et sans limite ?

Avec certains collaborateurs, on peut passer à côté d'une information critique. Leurs réponses sont courtes ou superficielles. Et tu ressens un sentiment d'inachevé, comme s'ils avaient gardé leurs idées pour eux. Pourtant tu as posé une bonne question ouverte mais que ce soit par timidité ou par méfiance... ils bredouillent quelques mots et ne vont pas plus loin. Comment en savoir plus ?



Utilise la méthode de mon boucher.

Peu importe ce que je lui commande, qu'il s'agisse d'une montagne de saucisse de Toulouse pour un barbecue géant ou d'une seule pièce de bœuf, mon boucher ajoute toujours la même question supplémentaire : « **et avec ça ?** ». Trois petits mots qui relancent ma réflexion et qu'il répète à volonté. Et tu peux faire la même chose dans tes conversations.

Parfois il y a plusieurs réponses à la même question. Alors ne t'arrête pas à la première réponse, creuse un peu plus et tu découvriras parfois des trésors. « What else ? »

Comment relancer une conversation qui s'écourte trop vite ?

Quand mon interlocuteur me donne une réponse courte... ou qu'il peut encore avoir d'autres idées importantes, je lui pose une seule et même question pour prolonger la discussion: « **quoi d'autre ?** ». Et cette question m'a permis de comprendre tant de situations problématiques... que je l'utilise aujourd'hui plus d'une dizaine de fois par jour en formation. Et je vais t'expliquer pourquoi je ne peux plus m'en passer.

Pourquoi faut-il poser cette question ? Dois-je la poser à chaque fois ?

Je te recommande d'utiliser une question de relance après chaque question importante. Car il y a presque toujours plusieurs réponses. Nous avons tous plusieurs problèmes et une liste à rallonge de désirs. Et la première réponse n'est pas toujours celle qui compte.

Si tu proposes trop vite une solution au premier besoin exprimé, tu risques de passer à côté du vrai problème. Et tu ne résoudras rien du tout. Tu dois creuser plus loin.

Ok, je fais comment ?

C'est simple, tu poses une question ouverte comme « *De quoi as-tu besoin ?* » et dès que ton interlocuteur te donne une réponse, tu en poses une autre : « *Ok pour ce besoin. Quoi d'autre ?* ».

Ton collaborateur n'a pas le choix (c'est toute la force de la question ouverte) et il va devoir t'indiquer un second besoin. Puis un troisième. Il va complètement vider son sac !

Euh...On s'arrête quand ?

Tu peux aller jusqu'au bout. Pose plusieurs fois la question « *quoi d'autre ?* » jusqu'à ce que ton interlocuteur réponde : « *non, rien d'autre* ». Tu auras enfin une vue complète de ce qu'il a en tête et tu dépasseras presque toutes les résistances.

On reprend nos 3 exemples

#1 : Demande client

« Le problème est clair. Actuellement nous avons une charge de travail trop élevée pour traiter cette nouvelle évolution sans faire des changements. »

Vous avez besoin du document A d'ici lundi pour attaquer l'activité au plus tôt, c'est noté. De quoi d'autre avez-vous besoin ?

#2 : Non-conformité

« Bien, je crois que les causes de ces non-conformités sont claires. Essayons de nous projeter pour éviter que ça se reproduise... »

Vous avez dit avoir besoin de renfort. Quoi d'autre ? »

#3 : Amélioration continue

« Il semble que notre problème de productivité vient surtout d'un manque de formation et de ressources. Autre chose ? »

L'esprit est une sorte de théâtre où plusieurs pensées se disputent la scène - disait Paul Valery.

Alors assure toi de ne pas t'arrêter au premier problème exprimé, ni au premier besoin évoqué par ton équipe. Et creuse. Encore et encore. Jusqu'à découvrir la fameuse clé du problème, le fameux besoin qui fait briller les yeux de ton interlocuteur. Utilise généreusement la question « *quoi d'autre ?* » et tu découvriras de vraies mines d'or.

Résumé

- Quand le sujet est important, il est dangereux de passer à côté d'une information capitale qui n'aurait pas été exprimée. C'est le seul moyen de résoudre la problématique pour de bon.
- Pose d'abord une première question ouverte et quand ton interlocuteur s'arrête de parler, donne une seconde vie à cette première question en demandant « *quoi d'autre ?* ». Tu apprendras souvent de nouvelles informations.
- Tu peux répéter cette question plusieurs fois, jusqu'à ce qu'on te réponde « non, rien d'autre ».
- Cette question renforce encore le sentiment d'écoute des participants et la sincérité de ton empathie.

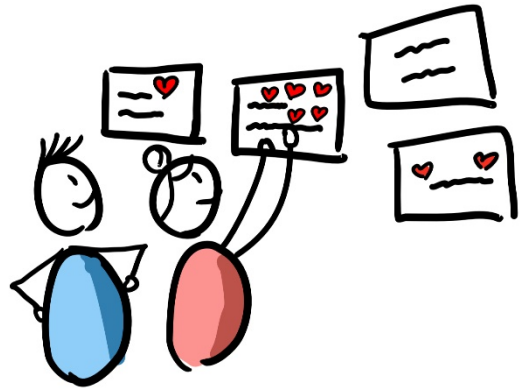
Question #5

QUELLES SONT NOS PRIORITES ?

Comment prioriser efficacement nos efforts quand tout semble urgent ?

Trop d'information tue l'information.

Maintenant que ton équipe participe mieux, tu as un nouveau problème : ton sujet de départ a fait des petits. Tu disposes maintenant d'une liste à rallonge de besoins et de difficultés qui peut donner le tournis. Comment éviter de jongler entre tous ces mini-projets et définir ceux qui méritent vraiment notre attention ? Il est temps de mettre de l'ordre avec une nouvelle question.



Les informations s'accumulent. Mais certains problèmes sont critiques. Et c'est pareil pour les besoins. Alors pour y voir clair, il faut prioriser.

La question de pondération

Avant de chercher des idées de solutions aux problèmes et aux besoins exprimés par le groupe, tu vas devoir définir des priorités pour éviter de t'éparpiller. Et il suffit souvent de poser directement la question « **Quelles sont nos priorités ?** ». C'est un grand classique de la coopération.

Face à un seul interlocuteur, tu peux lui demander d'ordonner les propositions – tout simplement. Imaginons que tu cherches à connaître ses boissons préférées, sa réponse pourra être :

1. Café
2. Thé
3. Chocolat

Mais si tu sens que la réponse est confuse et qu'il hésite sur l'ordre... il existe une méthode plus puissante avec des **points** de pondération. Demande simplement à ton interlocuteur de répartir un total de 10 points entre les différentes propositions. Cela pourrait donner ceci :

- Café (4)
- Thé (4)
- Chocolat (2)

La réponse est plus claire, non ? Il aime autant le café que le thé... et moins le chocolat. La pondération est beaucoup plus précise qu'un classement.

Mais avec un grand groupe, la pondération nécessite des ajustements.

Comment faire quand l'équipe est grande ?

Dès qu'un groupe dépasse 4 ou 5 personnes, on rencontre vite des intérêts différents et parfois même des désaccords. Il existe des processus pour obtenir des consensus (« tout le monde est d'accord ») mais cela prend beaucoup de temps. Je te recommande donc une méthode plus rapide :

Organise un vote de pondération.

Comment ? Tu donnes deux minutes au groupe pour relire les propositions et voter pour les meilleures (avec des bâtons, des likes, des gommettes...). Tu verras la pondération apparaître sous tes yeux. Ça fonctionne particulièrement bien avec des grands groupes (7 personnes et plus). Et tu constateras vite l'apparition de tendances.

Dois-je faire voter le groupe à chaque fois ? Pourquoi ?

Certains managers s'inquiètent de voir le groupe lister autant de problèmes... Il y en aurait tant que ça ?! Mais la pondération va vite te donner du recul et t'aider à choisir tes combats. Sur une quinzaine de difficultés soulevées, il y en a généralement deux ou trois seulement qui remporteront une majorité de votes. Et certaines difficultés n'en recevront aucun (pas même de celui qui l'a soulevée). La vision pondérée est bien plus juste.

Grâce à la pondération, tu détecteras les véritables problèmes qui gênent la majorité de ton équipe et leurs principaux besoins. Et tu dégageras vite une problématique précise pour la suite de ta réunion.

Tu disposes maintenant d'une *problématique finale, pondérée et partagée entre tous*. Il sera beaucoup plus facile de trouver des solutions ensemble et d'obtenir une pleine coopération. Ce sera plus clair avec nos trois exemples.

Revenons à nos 3 exemples

#1 : Demande client

Objectif :

Analyser une demande d'évolution du logiciel au timing serré.

Problèmes :

- Charge de travail trop élevée
- Julie est en congés
- Le planning change tout le temps

Besoins :

- Le document A d'ici lundi
- Plus de reconnaissance
- Renfort dans l'équipe
- Nouveau processus

« Ok, si je résume, on a une demande d'évolution du logiciel au timing serré.

Et nous avons listé les problèmes et les besoins.

Faisons un vote. Quelles sont vos priorités ? (pas de limite de vote) »

Et voici leurs réponses :

Problèmes :

- Charge de travail trop élevée (7)
- Julie est en congés (6)
- Le planning change tout le temps (2)

Besoins :

- Le document A d'ici lundi (6)
- Plus de reconnaissance (1)
- Renfort dans l'équipe (3)
- Nouveau processus (0)

#2 : Non-conformité

Objectif :

Éviter de reproduire ces non-conformités dans le futur.

Problèmes :

- Pas eu le temps de relire
- La checklist de contrôle est incomplète
- Trop de tâches en parallèle.
- Conflit entre Ben et Jérôme.

Besoins :

- Un processus plus structuré
- Des données clients matures
- Une activité plus intéressante
- Meilleure entente dans l'équipe

« Je rappelle que nous voulons éviter de reproduire ces non-conformités dans le futur.

*Parmi ces problèmes, quelles sont nos priorités ? faisons un vote.
Parmi ces besoins, lesquels sont prioritaires ? Allez-y votez ! »*

Résultat du vote :

Problèmes :

- Pas eu le temps de relire (2)
- La checklist de contrôle est incomplète (5)
- Trop de tâches en parallèle (0)
- Conflit entre Ben et Jérôme (7)

Besoins :

- Un processus plus structuré (1)
- Des données clients matures (2)
- Une activité plus intéressante (5)
- Meilleure entente dans l'équipe (8)

#3 : Amélioration continue

Objectif :

Améliorer la productivité de l'équipe (actuellement à 87%)

Problèmes :

- Prix de vente trop bas.
- Charge de travail trop élevée
- Manque de formation
- Manque de communication

Besoins :

- Nouvel outil
- Meilleure ambiance
- Partage d'expérience.

« On se résume. La productivité de l'équipe est largement inférieure à 100% (87% sur les 3 derniers mois) et voilà les besoins et les difficultés que j'ai notés.

Passons au vote. Quelles sont nos priorités ? (pas de limite de vote)»

Et voilà le résultat du vote :

Problèmes :

- Prix de vente trop bas (4)
- Charge de travail trop élevée (2)
- Manque de formation (7)
- Manque de communication (7)

Besoins :

- Nouvel outil (3)
- Meilleure ambiance (2)
- Partage d'expérience (8).

Et si aucune tendance ne se dégage ?

Imaginons que ton groupe a identifié une liste de problèmes et que trois d'entre eux remportent le même nombre de votes. Alors tout dépend du temps disponible dans ta réunion. Si tu as beaucoup de temps, tu peux chercher des solutions aux trois problèmes.

En général, je recommande aux managers de traiter un point après l'autre, efficacement et jusqu'au résultat. Et de reprogrammer le traitement des difficultés suivantes à une date ultérieure. Ton équipe aura du mal à tout changer d'un coup, mais elle appréciera 3 victoires en séquence.

« L'essentiel est invisible pour les yeux » – disait Antoine de Saint-Exupéry

Et l'essentiel ici, c'est de synthétiser la problématique collective avec un outil efficace : la pondération. Il sera alors temps de nous lancer dans la phase tant attendue par le groupe - la recherche des solutions.

Conclusion

- Quand le groupe a partagé le contexte, les problèmes et les besoins, il dispose d'une grande masse d'information qui peut être intimidante et peu exploitable. Il a besoin d'aide pour définir des priorités et une problématique précise.
- En posant la question « quelles sont vos priorités », tu déclenches une nouvelle séquence de partage qui aidera le groupe à mettre de l'ordre dans ses idées (et dans les tiennes).
- Le vote fonctionne bien pour pondérer les idées. Il dégage des tendances très claires dans les grands groupes (>7).
- Une fois les priorités/pondérations réalisées, la problématique globale devient plus précise. Elle est maintenant synthétique, exploitable – et partagée !

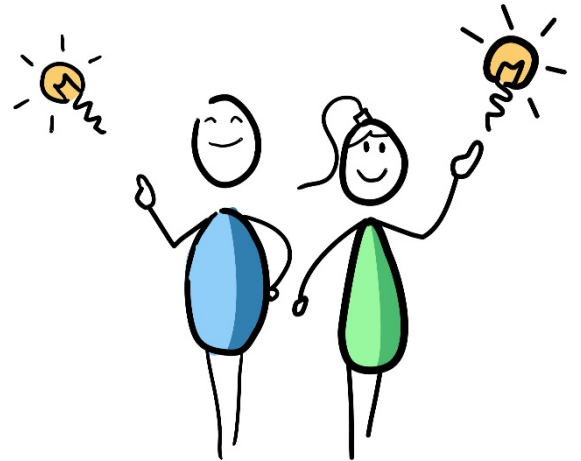
Question #6

COMMENT VOULEZ-VOUS FAIRE ?

Comment éviter d'imposer tes solutions et trouver de vraies solutions collectives (efficaces) ?

Ton équipe déteste qu'on lui impose une solution.

Et si tu es honnête, toi aussi. C'est une résistance naturelle quand on connaît bien son sujet et qu'on a envie d'autonomie. L'équipe de Tom aimerait avoir le choix et pouvoir utiliser ses méthodes préférées. Alors quand Tom leur demande d'appliquer SA solution précise avec une question fermée « *êtes-vous d'accord ?...* ». Son équipe voit ça comme un manque de confiance et ressent au fond... que Tom ne leur laisse pas le choix. Heureusement... tu peux aussi impliquer ton équipe dans la construction des solutions.



Ton équipe adhèrera plus facilement aux solutions que vous construirez ensemble. Tu n'auras pas à les convaincre et cela réduit les résistances.

La *co-construction*

La phase de recherche des solutions aussi peut-être participative. Tu as déjà consulté le groupe pour définir précisément la problématique et tu vas les impliquer encore plus en sollicitant leurs meilleures idées pour la résoudre.

Je vais te faire gagner du temps et t'épargner les nombreuses méthodes qui existent pour définir des solutions collectives (co-développement, design thinking...) et nous allons nous concentrer sur la question ouverte centrale : « **Comment voulez-vous faire ?** ». Elle est essentielle pour renforcer la coopération et je la pose à mon équipe *même si j'ai déjà une idée excellente de solution*.

Mais si ma solution est bonne. Pourquoi ne pas la choisir ?

Il n'est pas facile de convaincre son équipe. Mais les solutions qui viennent de ton équipe ont un grand avantage sur ta solution : elles viennent d'eux. Ils y croient déjà. Tu n'auras pas à les convaincre. Aussi les solutions que ton équipe propose seront souvent perçues comme plus motivantes et rencontreront moins de résistances.

En plus, tu les encourages à réfléchir par eux-mêmes et tu développes leur autonomie. Encore une excellente raison d'écouter leurs propositions... tant qu'elles sont valides.

Et si leurs solutions sont mauvaises ?

Bien entendu, si tu as de véritables objections et que les solutions proposées par l'équipe ne fonctionnent pas... tu dois le leur dire ! Et ce sera le bon moment pour proposer ta solution. Mais attention de ne pas confondre « préférence » et « résultat ».

Regarde bien :

Imaginons que ton équipe propose une solution valide (qui résout bien la problématique) mais que ce n'est pas ta solution préférée... Tu gagneras probablement beaucoup de temps et économiseras beaucoup d'efforts en choisissant leur solution, même si elle la tienne est meilleure. Oui. Je répète. Même si la tienne est meilleure. (Je sais c'est dur...).

Retournons à nos 3 exemples.

#1 : Demande client

Objectif :

Analyser une demande d'évolution du logiciel au timing serré.

Problèmes :

- Charge de travail trop élevée (7)
- Julie est en congés (6)
- Le planning change tout le temps (2)

Besoins :

- Le document A d'ici lundi (6)
- Plus de reconnaissance (1)
- Renfort dans l'équipe (3)
- Nouveau processus (0)

« On se résume,

Nous devons répondre au client sur sa demande d'évolution logicielle. La charge actuelle est trop élevée et Julie est en congés. Et nous avons besoin du document A d'ici lundi.

Comme préférez-vous faire ? »

#2 : Non-conformité

Objectif :

Éviter de reproduire ces non-conformités dans le futur.

Problèmes :

- Pas eu le temps de relire (2)
- La checklist de contrôle est incomplète (5)

- Trop de tâches en parallèle (0)
- Conflit entre Ben et Jérôme (7)

Besoins :

- Un processus plus structuré (1)
- Des données clients matures (2)
- Une activité plus intéressante (5)
- Meilleure entente dans l'équipe (8)

« Pour rappel, nous devons éviter que ces 2 non-conformités se reproduisent.

Il nous faut compléter la checklist de contrôle. Nous devons aussi résoudre le conflit entre Ben et Jérôme et mettre en place une meilleure entente dans l'équipe.

Comment voulez-vous faire ?

#3 : Amélioration continue

Objectif :

Améliorer la productivité de l'équipe (actuellement à 87%)

Problèmes :

- Prix de vente trop bas (4)
- Charge de travail trop élevée (2)
- Manque de formation (7)
- Manque de communication (7)

Besoins :

- Nouvel outil (3)
- Meilleure ambiance (2)
- Partage d'expérience (8).

« On se résume. La productivité de l'équipe est largement inférieure à 100% (87% sur les 3 derniers mois) et nous avons deux gros manques en formation et en communication. Nous avons besoin de développer le partage d'expérience.

Comment voulez-vous faire pour y parvenir ?

L'esprit n'accepte que ce qu'il élabore lui-même.

C'est un des grands principes de l'apprentissage. Ton esprit juge et compare toute nouvelle idée avec ce qu'il connaît déjà. Alors en choisissant les solutions que ton équipe propose, tu évites les rejets et tu mets toutes les chances de ton côté.

On se résume

- Une fois la problématique de la réunion partagée et synthétisée, c'est le moment de réfléchir aux solutions.
- Si tu veux renforcer l'engagement de l'équipe dans ton projet, tu peux aussi les impliquer dans cet exercice et construire la solution avec eux.
- *Comment préfèrent-ils faire ? Quelles sont leurs meilleures idées ?* Laisse-leur le choix et privilégie leurs solutions. Ainsi tu réduiras leurs résistances.
- *La question « Comment voulez-vous faire »* développe l'autonomie de ton équipe (ils apportent les solutions) et te permet également de contrôler leur niveau de compétence (tu peux vérifier leurs idées, c'est rassurant).
- Tu peux avoir des objections (valides) aux idées de l'équipe et faire des suggestions.

COMMENT VOULEZ-VOUS CONTRIBUER ?

Comment faire contribuer notre équipe spontanément (et sans attendre nos instructions) ?

La compétition d'aviron.

Imagine toi au bord du fleuve, à quelques minutes du départ. Ton équipe est en bleu, sur le couloir de gauche. Et les rouges - vos terribles adversaires - sont très motivés. L'ambiance est à son comble, le coup de feu surprend tout le monde et les compétiteurs s'élancent ! Mais très vite...

L'incident.

Quelque chose ne va pas. Le bateau bleu progresse trop lentement. C'est incroyable, un des rameurs ne rame pas. Il est à l'arrêt total. Du coup, le bateau dévie de sa trajectoire. Oh non, il percute la rive ! C'est horrible. L'aventure de l'équipe se termine en queue de poisson...

C'est pareil sur ton projet.

Un collectif ne réussit, que si chacun fait sa part. Tu peux avoir une super équipe, une excellente stratégie et les meilleures solutions... mais chacun doit contribuer. Et c'est pareil dans tes réunions. Tu peux avoir mis tout le monde d'accord et avoir décidé d'une excellente solution mais tout cela est encore très théorique.... Et il manque l'exécution. Pour aider le groupe, tu dois concrétiser ce projet et définir les contributions.

La question des contributions

A la fin d'une réunion, le groupe doit définir son plan d'action. C'est-à-dire répondre à la question « qui fait quoi, et pour quand ? ». Nous allons donc planifier les contributions de chacun pour concrétiser les décisions.

Les intentions du groupe peuvent être claires, mais il faut savoir qui s'en charge et quand. Sinon l'idée va échouer... lamentablement.

Pourquoi les bonnes idées échouent (beaucoup trop souvent) ?

On touche ici à l'un des plus gros problèmes de l'intelligence collective : nous sommes capables de discuter des heures d'un problème et de nos solutions. Mais nous négligeons l'exécution.

Souvent nous sommes d'accord sur les intentions et les idées... Mais nous oublions de définir les contributions concrètes. Il faut dire que nous prenons régulièrement l'exercice à l'envers en posant une mauvaise question.

« Qui s'en charge ? »

Très souvent, on pense que prendre une décision et trouver une solution suffit. Alors on cherche juste un responsable « *qui s'en charge ?* ». Ou pire, on pose des questions fermées « *Sophie, veux-tu le faire ?* ». C'est insuffisant. Il vaut mieux poser une question ouverte pour avoir de vraies réponses.

« Comment voulez-vous contribuer ? »

C'est encore une fois une question qui va pousser ton équipe à s'impliquer. Et pas une seule personne. Tous ceux qui se sentent concernés.

C'est une invitation aux contributions volontaires. Et comme nous l'avons déjà répété de nombreuses fois, les propositions qui viennent de ton équipe et qu'ils ont choisies ont plus de chance de les engager. Analysons nos 3 exemples.

Ton équipe n'a pas d'idée ?

Au début ton équipe aura du mal à répondre à cette question. Et c'est normal car ils n'ont pas l'habitude qu'on leur laisse ce choix « créatif ».

Laisse-leur au moins cinq minutes pour faire leurs propositions (dix minutes la première fois) et donne leur plusieurs exemples pour les aider.

Exemples, exemples, exemples

#1 : Demande client

Solutions retenues :

- Appeler le client pour obtenir le document A manquant
- Demander le renfort de Stéphane pendant 2 jours (il travaille sur un autre projet)
- Répondre au client au plus tard vendredi.



Maintenant que l'équipe est d'accord sur la meilleure solution, demande leur comment ils veulent contribuer au projet. Et évite au maximum d'imposer des tâches.

« Ok, notre feuille de route est claire. Il nous faut contacter le client pour récupérer le document A, et demander le renfort de Stéphane. Il faudra aussi répondre au client vendredi.

Comment voulez-vous contribuer ? »

Contributions (propositions de l'équipe) :

- Steve : Je connais bien Stéphane, je vais voir s'il peut nous donner un coup de main.
- Sophie : Je peux organiser une réunion avec le client jeudi. Je me charge de la réponse.
- Lana : Je peux t'aider Sophie, j'ai bien suivi le sujet.
- Manager : J'appelle le client cet après-midi pour qu'il nous envoie le document A.

#2 : Non-conformité

Solutions retenues :

- Ajouter 3 points précis à la checklist de contrôle.
- Partager les informations client une fois par semaine.
- Organiser un team building par mois.

« Pour rappel, nous avons convenu d'ajouter 3 points précis à la checklist de contrôle, de mieux partager les informations client chaque semaine et d'organiser un team building chaque mois.

Comment voulez-vous contribuer à ces solutions?

Contributions (propositions de l'équipe) :

- Steve : Je m'occupe de revoir la checklist d'ici deux semaines. Je consulterai les experts.
- Sophie : Je n'ai pas le temps en ce moment.
- Lana : Utilisons la réunion d'équipe pour partager les infos. J'animerai la séquence.
- Edouard : Moi je veux bien organiser un bowling tous les premiers vendredi du mois.
- Gregory : Moi j'aimerais bien qu'on fasse un Escape Game.
- Manager : Ok Steve tu t'occupes de la Checklist. Lana je te laisserai animer les échanges lors de la réunion d'équipe. Gregory et Edouard, je vous laisse organiser les team-buildings, vous avez-besoin de quoi ?

#3 : Amélioration continue

Solutions retenues :

- Développer le partage d'expérience dans l'équipe d'ici deux mois.
- Organiser une formation au sujet Y avant la fin du trimestre.

« On se résume. Nous devons développer le partage d'expérience dans l'équipe et nous avons 2 mois pour le faire. Il nous faut également organiser une formation au sujet Y avant la fin du trimestre. »

Comment voulez-vous contribuer concrètement à ce projet ?

Contributions (propositions de l'équipe) :

- *Steve : Je veux bien concevoir et animer une formation sur le sujet Y d'ici deux mois.*
- *Sophie : Moi je peux partager mes connaissances outil...*
- *Lana : Impossible pour moi, je suis sous l'eau.*
- *Edouard : Et si on organisait un partage d'expérience par mois, je peux planifier ça.*
- *Gregory : Je suis débutant, c'est pas à moi de former les autres.*
- *Manager : Ok Steve, tu te charges de la formation Y. Bonne idée Edouard, je te charge de planifier un partage d'expérience tous les premier lundi du mois. Et la première session sera dédiée aux outils, Sophie nous partagera ses connaissances. De mon côté je peux contribuer sur les sujets I et J.*

« Tous pour un, un pour tous. » - Disait Alexandre Dumas

Et il y a une véritable magie à voir ton équipe s'engager, volontairement, dans un projet collectif. C'est pourtant la suite logique de tous nos efforts et de nos 7 questions ouvertes. Ce projet n'est plus le projet du chef. C'est celui de l'équipe.

On se résume

- En fin de réunion, il serait dommage de jeter tous nos efforts à la poubelle en oubliant de planifier l'exécution. C'est un point capital qui peut annuler tous nos efforts.
- Au lieu de chercher un responsable, on peut demander à l'équipe comment elle souhaite contribuer au projet avec une question ouverte « Comment voulez-vous contribuer ? »
- Les contributions doivent être volontaires. Cela renforce encore le sentiment de participation et d'engagement.
- Comme les responsabilités sont individuelles, elles seront limpides. Mais soyez vigilants et vérifiez que chaque tâche possède une date de livraison.
- La réunion se termine sur des engagements concrets et volontaires qu'il faudra suivre.

ALLER PLUS LOIN

Les 7 questions que nous avons explorées dans ce livre sont puissantes pour structurer la coopération dans ton équipe. Il te suffira d'en tester quelques-unes dans tes réunions pour améliorer visiblement la participation et renforcer l'engagement. Bientôt, tu ne pourras plus t'en passer. Mais ces questions ne se limitent pas au management.

Le questionnaire dans la relation client

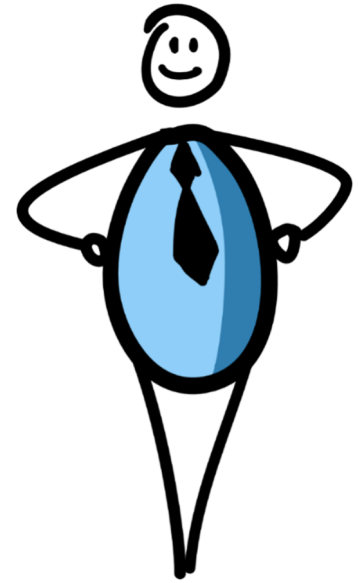
Nous pouvons utiliser le questionnaire pour mieux comprendre nos clients, satisfaire leurs besoins et créer des relations commerciales de confiance. Ce n'est pas vraiment une surprise car le questionnaire est un outil redoutable pour comprendre les situations et les personnes. Tes clients ne sont pas des êtres à part. Comme tout le monde ils ont des problèmes, des besoins et des solutions préférées.

Le questionnaire vers sa hiérarchie

Nos supérieurs aussi sont humains. Alors si tu veux établir des relations solides avec eux, utilise le questionnaire pour comprendre leurs projets, leurs attentes et leurs craintes. Ne débarque pas dans le bureau de ton chef avec seulement des exigences et des demandes. Utilise les 7 questions pour te mettre à sa place et prendre en compte les intérêts de ta hiérarchie.

Le questionnaire dans la vie privée

Pour terminer, profitons de la force des 7 questions pour amplifier nos relations dans nos cercles privés. Quels sont les besoins de ton conjoint ? Quels sont les problèmes de ton fils ? Comment tes amis préfèrent-ils voyager ? Qui veut contribuer à ton projet ? Les sujets peuvent varier mais ce seront toujours les mêmes questions ouvertes qui déclencheront la coopération.



Quelques questions pour aller plus loin

Bientôt, les 7 questions n'auront plus aucun secret pour toi. Et tu auras envie d'en tester d'autres. Bien sûr, il est impossible d'en faire une liste exhaustive. Mais si ça t'intéresse, voici quelques questions additionnelles pour stimuler ta réflexion :

Qu'est-ce qui vous fait dire ça ? (Quelles sont les causes ?)

Quand une réponse nous paraît incomplète, il est important de « creuser » plus loin pour identifier précisément le vrai problème ou le besoin de fond. La question « *Pourquoi ?* » sera souvent perçue comme trop accusatoire mais tu peux la remplacer par « *Qu'est ce qui te fais dire ça ?* »

Quels sont les impacts ? (Quelles sont les conséquences ?)

Cette question force le groupe à identifier les conséquences d'un événement ou d'une idée. Cela force à prendre du recul et à développer une vision d'ensemble (et ça donne du sens). On peut aussi diriger cette question sur un sujet précis : « *Quels sont les impacts sur votre équipe ? sur vos projets ?* »

Comment sentez-vous (ce sujet) ?

Cette question amène tes interlocuteurs à partager leurs sentiments et leurs émotions. Pour environ 30% de la population (statistiquement), c'est un langage plus naturel pour leur faire exprimer leurs « vrais besoins ».

Comment puis-je vous aider ?

Cette question montre une grande humilité (je ne sais pas) et indique à l'équipe que tu es prêt à faire ta part du travail. Quand ton équipe prends une posture résistante comme « *c'est toujours à nous de faire le boulot* », tu peux les rassurer avec cette question.

Que reprenez-vous (de notre discussion) ?

Avec cette question, tu amènes l'équipe à réfléchir à ce qu'elle a appris, tu renforces leur apprentissage et tu as un retour direct sur l'impact de ton intervention. Je l'utilise beaucoup en formation.

Quelles sont les options que vous envisagez ?

Parfois nos interlocuteurs ont trop d'options en tête et sont bloqués. Cette question les force à verbaliser leurs hésitations pour faire avancer la discussion.

Qu'est-ce qui vous motiverait ?

C'est une de mes questions préférées. Il est souvent très difficile de comprendre ce qui motive quelqu'un... alors j'évite de deviner à côté et je demande directement. Droit au but



RESUME



Le sujet précis

La coopération démarre avec un sujet commun qui concerne le groupe. Et ce sujet doit être précis. Quand l'équipe ne sait pas répondre à nos questions, c'est souvent que notre sujet est flou et que nous devons mieux le définir pour déclencher la participation. On peut « resserrer » le sujet en ajoutant des détails (technique de l'entonnoir). Un sujet précis suffit et il faut éviter de préparer seul une réunion coopérative.

Les questions ouvertes

Contrairement aux questions fermées comme « *Avez-vous besoin de temps ?* » qui limitent la participation et orientent les réponses, les questions ouvertes comme « *De quoi avez-vous besoin ?* » libèrent la participation. Elles ont trois effets principaux : elles montrent un intérêt sincère pour les autres, elles encouragent des réponses longues et personnelles qui complètent notre compréhension du sujet et elles développent l'autonomie de nos équipes.

Le silence intentionnel

Pour que nos réunions soient vraiment participatives, il est important de laisser plus de place aux autres en créant des *silences intentionnels*. En laissant un long silence après nos questions, on renforce encore le sentiment d'écoute et on aide nos interlocuteurs à se livrer. Il faut d'ailleurs faire attention à ne pas les interrompre et privilégier la prise de note.

Que savons-nous (du sujet) ?

Dès le début de la réunion, il faut encourager le partage des informations. La question « *Que savons-nous ?* » permet de compléter la compréhension du sujet et d'impliquer directement le groupe. Elle réduit l'ignorance et fait circuler l'information pour renforcer la capacité à décider ensemble.

Quel est le (vrai) problème ?

Les problèmes capturent l'attention du cerveau et concernent nos équipes trois fois plus que leurs désirs (neurosciences). Alors il est naturel de poser la question « *Quel est le vrai problème ?* ». Ainsi on engage pleinement l'équipe tout en identifiant les difficultés de fond. Cette question va droit au cœur des préoccupations de l'équipe et fait gagner du temps au groupe.

De quoi avons-nous besoins (au fond) ?

Une fois les problèmes identifiés, il est temps de projeter le groupe dans le futur. La question « *De quoi avons-nous besoin ?* » encourage tous les participants (manager compris) à exprimer leurs désirs profonds. Le groupe aura tendance à faire des demandes ou à proposer trop vite des solutions, mais il est critique d'identifier et de creuser d'abord les besoins réels.

Quoi d'autre ?

Pour résoudre durablement une problématique, il est capital d'obtenir des réponses sincères et complètes. Malheureusement certains collaborateurs gardent des informations ou donnent des réponses superficielles. En répétant la question « *Quoi d'autre ?* » nous creusons les sujets en profondeur et nous les incitons à partager toutes leurs informations.

Quelles sont nos priorités ?

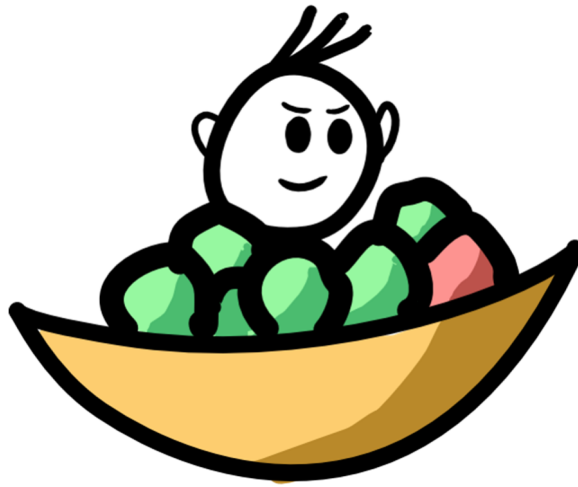
La masse d'informations recueillie (contexte, problèmes, besoins) est parfois confuse et intimidante. Il est souvent nécessaire d'y mettre de l'ordre et de définir des priorités avec une nouvelle question ouverte « *Quelles sont nos priorités ?* ». Le vote et la pondération sont des outils complémentaires puissants pour aider les grands groupes à décider plus vite.

Comment voulez-vous faire ?

Une fois la problématique synthétisée, on cherche des solutions. La question « *comment voulez-vous faire ?* » encourage l'équipe à proposer ses idées et à partager son expérience. C'est une question critique qui laisse le choix à l'équipe et nous encourage à privilégier leurs solutions préférées. Cela réduit massivement leurs résistances.

Comment voulez-vous contribuer ?

Cette dernière question ouverte marque le passage à l'exécution. La question « *Comment voulez-vous contribuer ?* » encourage l'équipe à être responsable et à s'engager volontairement sur des tâches précises (et datées). Le manager n'a plus qu'à suivre ces contributions pour garantir la réussite du projet.



As-tu détecté des erreurs à corriger ? Où des recommandations pour améliorer ce produit ? Toutes les remarques sont bienvenues et tu peux m'écrire à julien@julien-bernard.com

Julien BERNARD
www.julien-bernard.com