



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

Executive Paper n° 1 FR

# Les meilleures décisions commencent par les bonnes questions

*Comment les enquêtes qualitatives auprès des collaborateurs construisent une base solide pour la prise de décision*

Toute décision importante repose d'abord sur une hypothèse.

La véritable question n'est pas de savoir si nous faisons des hypothèses, mais si nous avons pris le temps de les vérifier.

## Résumé Exécutif

**Temps de lecture :** environ 12 minutes

**Public cible :** Direction générale, responsables de département, chefs de projet, ressources humaines

### Message clé:

Une enquête auprès des collaborateurs ne crée de valeur que lorsque les observations se transforment en décisions compréhensibles et en actions concrètes.

Les transformations organisationnelles commencent souvent par de nouveaux processus, de nouvelles structures ou de nouveaux outils.

Pourtant, une question essentielle est régulièrement oubliée :

### Où en sont réellement les femmes et les hommes de l'organisation aujourd'hui ?

La plupart des entreprises disposent d'indicateurs de performance, de tableaux de bord et de plans de projet. En revanche, elles manquent souvent d'une compréhension fiable de la manière dont les collaborateurs vivent réellement les changements qui leur sont demandés.

C'est pourquoi une enquête qualitative auprès des collaborateurs est bien davantage qu'un simple outil de mesure de la satisfaction.

Lorsqu'elle est conçue et analysée avec rigueur, elle devient un véritable outil de diagnostic au service du leadership.

À mes yeux, un leadership de qualité commence par une compréhension sincère de la réalité avant toute prise de décision.

Ce document présente une méthode éprouvée permettant de transformer des retours ouverts en enseignements exploitables, puis de les traduire en actions concrètes pour le leadership, la coopération et les démarches de transformation.

Il s'appuie sur l'expérience acquise au cours de plusieurs projets de transformation ainsi que sur des extraits anonymisés d'une analyse approfondie des retours de collaborateurs.

## 1. Pourquoi ce document ?

Dans de nombreuses organisations, j'entends régulièrement la même affirmation :

*« Nous pensons savoir ce qui préoccupe nos collaborateurs. »*

Le problème réside souvent dans le mot *penser*. Une évaluation rigoureuse de la situation remplace les suppositions par des observations.

La réalité de départ est souvent la suivante :

- De nombreuses suppositions.
- De nombreuses opinions.
- De multiples interprétations.
- Mais, au fond, peu de personnes savent réellement ce qui préoccupe les collaborateurs.
- Les dirigeants interprètent les symptômes.
- Les chefs de projet débattent des processus.
- Les ressources humaines analysent les indicateurs.

Et les collaborateurs ?

Bien souvent, ils n'ont jamais été véritablement interrogés.

Ou bien ils l'ont été, mais leurs réponses n'ont jamais fait l'objet d'une analyse méthodique.

C'est pourtant là que réside, bien souvent, la véritable valeur.

Pas dans un tableau de bord supplémentaire.

Pas dans un indicateur de plus.

Mais dans les tendances qui apparaissent lorsque les femmes et les hommes de l'organisation décrivent leur réalité quotidienne.

## 2. L'objectif d'une évaluation de la situation

À mes yeux, une enquête auprès des collaborateurs n'a pas pour vocation de mesurer l'adhésion ou le niveau de satisfaction. Elle doit avant tout répondre à des questions telles que :

- Quels sont aujourd'hui les sujets qui mobilisent le plus l'organisation ?
- Où apparaissent les principales zones de friction ?
- Quels besoins reviennent régulièrement, indépendamment des équipes ou des niveaux hiérarchiques ?
- Quels changements sont déjà acceptés et lesquels continuent de susciter des incertitudes ?
- Où se trouvent les principales opportunités pour renforcer le leadership ?

Une évaluation de la situation établit ainsi une base commune et objective pour les décisions à venir, tout en constituant un point de référence permettant de mesurer les progrès réalisés.

Rien de plus.

Mais certainement rien de moins.

## 3. Pourquoi les questions ouvertes sont indispensables

Les questions fermées produisent des chiffres.

Les questions ouvertes apportent de la compréhension.

Les deux sont indispensables.

Une évaluation chiffrée peut montrer que les collaborateurs ressentent une forte pression. Seuls leurs commentaires permettent d'en comprendre les raisons. C'est précisément à cet endroit que commence la véritable analyse.

Car les transformations ne naissent que rarement des moyennes statistiques.

Elles prennent naissance dans les tendances qui se répètent.

## 4. Des retours d'expérience à la prise de décision

L'envoi du questionnaire marque le début d'une nouvelle étape du projet.

La véritable valeur d'une enquête ne réside ni dans le questionnaire lui-même, ni dans les réponses individuelles. Elle réside dans ce qui est fait des informations recueillies.

La qualité de l'analyse, la transparence avec laquelle les résultats sont communiqués — qu'ils soient positifs ou critiques — ainsi que la mise en œuvre rigoureuse des actions qui en découlent déterminent la valeur réelle de la démarche.

À mes yeux, ce processus s'articule autour de huit étapes successives :

1. Lire l'ensemble des réponses dans leur intégralité.
2. Regrouper les commentaires selon leurs thématiques.
3. Identifier les tendances récurrentes.
4. Hiérarchiser les sujets prioritaires.
5. Mettre en évidence les liens et les interactions.
6. Formuler des hypothèses de travail.
7. Traduire les enseignements en actions concrètes.
8. Restituer les résultats de manière transparente aux collaborateurs.

C'est seulement grâce à ce travail de suivi qu'une multitude de retours individuels devient une base fiable pour la prise de décision.

Une enquête génère souvent plusieurs centaines de réponses. Chacune possède sa propre valeur. Mais ce n'est qu'en rapprochant méthodiquement les observations similaires que des tendances significatives apparaissent.

Ces tendances permettent d'identifier les priorités, de mettre en évidence les domaines d'action et d'apporter aux dirigeants une base solide pour décider.

Le chapitre suivant illustre cette démarche à travers un exemple pratique entièrement anonymisé.



Dans le cadre d'un projet de transformation, près de 140 collaborateurs ont été invités à partager leur perception de la coopération, de la charge de travail et des nouvelles formes d'organisation.



- Die Frage wurde bewusst offen und nicht spezifisch auf XXXFirmaXXX bezogen gestellt, sie zeigt ein „Snapshot“

### Mögliche Maßnahmen

- Keine Maßnahmen abgeleitet, die Frage schafft ein Bewusstsein für die aktuellen unterschiedlichen Belastungsempfinden der Mitarbeiter .
- 65 % der Feedbackgeber geht es gut (7 – 10)
- 26 % der Feedbackgeber empfinden ihre aktuelle Situation als wenig befriedigend (5 – 6)
- Fast jeder zehnte Feedbackgeber (9%) befindet sich in einer Belastungssituation (1 – 4)

Au premier abord, les réponses semblaient très diverses.

Ce n'est qu'après une analyse méthodique que plusieurs centaines de contributions individuelles ont pu être regroupées en quelques grands thèmes récurrents, faisant apparaître des priorités d'action claires.



Les principaux sujets identifiés étaient les suivants :

- La coopération
- La communication
- Le leadership
- Le travail hybride et la présence sur site
- La cohésion d'équipe
- Les repères et la clarté des orientations
- La charge de travail individuelle

Cette approche a permis de transformer une perception diffuse de la situation en une base solide pour la prise de décision et en un plan d'actions clairement priorisé.

Parmi les mesures mises en œuvre figuraient notamment :

- La restitution transparente des résultats à l'ensemble des collaborateurs.
- La mise en place de nouveaux formats de communication, tels que des messages vidéo de la Direction, des lettres d'information et des rendez-vous d'information réguliers.
- L'instauration d'un dialogue régulier entre la Direction générale et les collaborateurs au moyen de communications vidéo.
- La création d'un parcours de développement destiné aux managers afin de renforcer leurs compétences en matière de leadership dans un environnement de travail de plus en plus numérique.
- La conception et la mise en œuvre de mesures opérationnelles avec la participation directe des collaborateurs, renforçant ainsi leur engagement, leur autonomie et leur sens des responsabilités.

Toutes les mesures n'étaient pas d'une grande ampleur.

**L'essentiel était que les collaborateurs puissent constater  
que leurs retours avaient été pris en compte et qu'ils se  
traduisaient par des actions concrètes.**

C'est à ce moment-là que l'enquête acquiert sa véritable crédibilité.

## 6. Les erreurs les plus fréquentes dans les enquêtes auprès des collaborateurs

De nombreuses enquêtes n'échouent pas en raison de la qualité des questions posées.

Elles échouent parce que le travail qui suit l'enquête reste insuffisant.

Les erreurs les plus courantes sont les suivantes :

- Poser trop de questions sans objectif clairement défini.
- Recueillir des retours sans communiquer les résultats de manière transparente.
- Négliger les réponses ouvertes au profit des seuls indicateurs chiffrés.
- Ne pas hiérarchiser les actions à mettre en œuvre.
- Ne jamais évaluer l'impact réel des mesures engagées.
- Susciter des attentes sans rendre les changements visibles.

Une enquête auprès des collaborateurs ne marque pas la fin du processus.

Elle constitue le point de départ d'une responsabilité de leadership.

## 7. L'essentiel à retenir

1. Ne pas interroger les femmes et les hommes de l'organisation, c'est prendre des décisions fondées sur des suppositions.

2. Une enquête ne crée pas le changement. Elle crée la clarté nécessaire pour le rendre possible.

3. Toute transformation durable commence par une écoute sincère de celles et ceux qui vivent l'organisation au quotidien.



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

## 8. Une invitation à échanger

Chaque organisation est unique.

C'est pourquoi chaque mission commence, pour moi, par un échange consacré à votre situation et à vos enjeux.

Si vous envisagez une enquête auprès de vos collaborateurs, ou si vous souhaitez simplement mieux comprendre la manière dont les changements sont vécus au sein de votre organisation, je serai heureux d'en discuter avec vous.

Notre premier échange peut notamment porter sur les questions suivantes :

- Quels sont aujourd'hui les principaux défis de votre organisation ?
- Quel type d'enquête envisagez-vous de mettre en place ?
- Combien de personnes seront concernées ?
- Quels résultats souhaitez-vous obtenir ?
- Recherchez-vous avant tout une photographie objective de la situation actuelle ou souhaitez-vous construire un plan d'actions concret ?

Toute transformation réussie commence par une compréhension partagée de la réalité.

C'est sur cette base que peuvent être prises les bonnes décisions.



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

*Philip Collette, MBA*  
*Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)*

*Chemin de Collefrat*  
*83111 Ampus*  
*France*

*ask@blacksheep.coach*  
*FR: +33 6 21 65 11 36*  
*DE: +49 151 140 11 281*