

Arrêtez de dire ce qui ne va pas!

MANAGEMENT • *Diriger son attention sur ce qui va bien sans pour autant nier les problèmes: tel est le principe d'une nouvelle méthode de management enseignée depuis peu en Suisse.*

FRANCESCA SACCO

Vous croyez que réfléchir à vos problèmes est un bon moyen pour essayer de les résoudre? Erreur. Des psychologues américains ont démontré que le fait d'essayer d'analyser ce qui ne va pas n'était pas la meilleure idée. Ils ont donc mis au point une méthode de coaching et de management qui consiste à passer comme chat sur braise sur ce qui pose problème pour se focaliser sur ce que les collaborateurs réussissent à faire. Rien à voir avec la méthode Coué qui repose sur l'autosuggestion («je vais bien, tout va bien») ou la psychologie positive, science du bonheur.

«Cette méthode bouleverse la vieille croyance selon laquelle il est utile de dire aux collaborateurs ce qui ne fonctionne pas pour les aider à s'améliorer. Parler des problèmes crée des problèmes. Pour trouver des solutions, il faut parler des solutions! Mais on est conditionné à s'intéresser à ce qui ne va pas. Par exemple, quand on se réunit pour réfléchir aux moyens d'améliorer un processus, un réflexe est de commencer par: «Le problème, c'est que...». Il faut transcender la tentation de vouloir comprendre ce qui cloche, pourquoi, à qui revient la faute, etc. Une fois qu'on est sorti de cette ornière, les idées de solutions viennent assez vite. En fait, il n'est pas nécessaire de comprendre un problème pour pouvoir le résoudre!», explique Frédéric Zwaalen, directeur du site Vifor-Pharma à Villars-sur-Glâne, où cette nouvelle méthode a été introduite en 2010. Enseignée en Suisse depuis quelques années seulement, en principe sous l'appellation «approche centrée sur les solutions» (ACS), celle-ci est également utilisée chez McDonald's à Crissier et Skyguide à Genève.



«Parler des problèmes crée des problèmes»

FRÉDÉRIC ZWAALLEN

«Au premier abord, la méthode déconcerte un peu les personnes qui ont appris à arriver dans le bureau du chef avec un problème pour en ressortir avec une décision à appliquer. Là, il s'agit de découvrir les solutions des collaborateurs. Passé ce moment de surprise, ils sont très satisfaits, parce qu'ils réalisent qu'ils sont arrivés à trouver la réponse par eux-mêmes. Evidemment, cela suppose un peu d'humilité et de lâcher-prise de la part du chef...», déclare Gabriela Leone, directrice des ressources humaines chez McDonald's. «C'est un changement de posture: on part du principe que les collaborateurs possèdent des ressources suffisantes pour mettre au point des solutions, et l'on essaie sincèrement de découvrir ce qu'ils ont déjà entrepris en ce sens», précise Romano Schalekamp, directeur du cabinet spécialisé Devas Consulting, à Sion.

Les personnes qui ne connaissent pas la méthode lui reprochent parfois une apparence gentille, voire naïve. Ce que récusent ses utilisateurs: «Il n'est pas question de se voiler la face. On ne nie pas du tout les problèmes, mais on essaie de regarder les solutions», résume Gabriela Leone. «Et puis, il faut être honnête, ajoute-t-elle. En tant qu'employeurs, ce qui nous intéresse, ce sont les solutions. Non seulement nous n'avons pas le temps d'analyser toutes les difficultés de nos collaborateurs mais, lorsqu'elles sont d'ordre personnel, ce n'est pas à nous d'essayer de les comprendre.»



Avec l'approche centrée sur les solutions, on part du principe que les collaborateurs possèdent les ressources suffisantes pour trouver des solutions. KEYSTONE

Le verre à moitié plein

«Concrètement, l'ACS se traduit par une façon très particulière de poser des questions. On ne demandera pas par exemple à une équipe de managers: «Qu'est-ce qui vous empêche de réussir?», mais: «Quel résultat avez-vous déjà obtenu et qu'avez-vous fait pour y arriver?». Le but est de découvrir ce qui a déjà fonctionné et toutes les petites choses qui permettent d'avancer, pour les dé-

REPÈRES

Une approche centrée sur les solutions

- > **il faut regarder** là où on veut aller: parler des problèmes crée des problèmes, parler des solutions crée des solutions.
- > **il n'est pas** nécessaire de connaître la cause d'un problème pour le résoudre.
- > **les problèmes** ne se manifestent jamais tout le temps: il existe donc des exceptions, qu'il est utile de repérer afin de les extrapoler.
- > **toute personne** est capable d'imaginer des solutions pour améliorer la situation où elle se trouve, et cette capacité augmente lorsque l'accent est mis sur ce qu'elle réussit à faire.
- > **les solutions** n'ont pas forcément de lien apparent avec le problème: une situation peut très bien se débloquer par un moyen détourné et inattendu.