

19 Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes

Étienne Roy

Focus

1. De la résolution de problème à l'orientation solutions

- A. Distinctions entre problèmes « compliqués » et problèmes « complexes »
- B. Approche rationnelle et approche systémique

2. Construire des relations orientées solutions

- A. La posture.....
- B. L'accompagnement dans l'espace solutions.....

3. Les outils de l'orientation solutions

- A. Le questionnement circulaire
- B. Les compliments
- C. Les exceptions.....
- D. Les échelles d'évaluation

4. Les étapes de la construction de solutions.....

- A. Simplifier ce que veut le collaborateur.....
- B. Explorer les exceptions.....
- C. Élaborer du feed-back pour le collaborateur

Points clés

Des talents...

L'auteur

Étienne Roy est maître-ticien, coach d'équipes et de dirigeants, titulaire au sein de la Société française de coaching. Il est ingénieur ESTP et titulaire d'un DEA Sciences de gestion à Paris-Dauphine. Depuis vingt ans, il accompagne des individus et des équipes pour les aider à améliorer leurs performances et à mieux vivre les changements, dans une pratique résolument orientée solutions.

Focus

Qu'est-ce que l'approche orientée solutions ?
 Qu'est-ce que le manager peut y gagner dans sa pratique managériale ?
 Comment pratiquer ce type de management ?
 Comment construire une relation orientée solutions avec ses interlocuteurs ?
 Quels sont les outils de l'orientation solutions à mobiliser dans la pratique managériale ?
 Telles sont les grandes questions auxquelles nous répondons dans ce chapitre.

Pour le manager, intégrer l'orientation solutions, c'est réussir à construire des solutions plutôt que de se laisser happer par les problèmes, et donc :

- distinguer les problèmes des solutions ;
- utiliser une approche simple et pragmatique qui lui permette d'aborder des problématiques humaines complexes pour construire le présent et l'avenir ;
- accepter le fait que tout problème constitue la meilleure solution qu'ait pu trouver un système¹ pour maintenir son équilibre.

L'orientation solutions est issue du monde des thérapies systémiques brèves. Elle s'intéresse aux interactions entre les personnes plutôt qu'aux personnes, et propose un mode d'intervention « bref ». Avec ses outils, directement inspirés des travaux de Milton Erickson et Steve de Shazer², le manager peut construire des relations orientées solutions avec ses interlocuteurs et avoir une nouvelle pratique managériale efficace et puissante.

Grâce à une posture simple et innovante, cette approche met fin à un paradigme de la résolution de problème et des résistances au changement.

1. L'approche systémique propose que tout système a des activités, échange des informations avec son environnement et est capable de garder son identité au service d'une finalité. Il est homéostatique, et a donc tendance à se reproduire à l'identique pour rester en équilibre avec son environnement.

Cf. F. Balta, J.-L. Muller, *La Systémique avec les mots de tous les jours*, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2004.

2. Milton Erickson a été l'un des acteurs ayant inspiré la Programmation neuro-linguistique, l'un des fondateurs de l'hypnose, et est considéré comme l'un des créateurs du courant de thérapie brève.

Cf. J. Haley, *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995. Steve De Shazer est l'un des fondateurs de l'orientation solutions. Il apporte une nouvelle approche centrée sur la coopération du client avec le thérapeute.

Cf. S. De Shazer, *Clés et solutions en thérapie brève*, Bruxelles, Éd. Satas, coll. « Le germe », 1999.

Dans un premier temps, nous nous appuyerons sur les quatre principes de l'orientation solutions pour en approfondir notre compréhension.

• Premier principe

Toute solution concrète nécessite la participation de plusieurs personnes.

• Deuxième principe

Inutile de chercher des solutions à ce qui n'est pas perçu comme un problème.

- **Troisième principe**

Si ce que vous faites va dans le sens souhaité, il faut continuer à le faire.

- **Quatrième principe**

Si ce que vous faites ne va pas dans le sens souhaité, il faut faire quelque chose de vraiment différent.

Dans un deuxième temps, nous évoquerons ce qui caractérise la construction d'une relation orientée solutions.

Puis nous décrirons les outils de base permettant à tout manager de pratiquer l'orientation solutions dans les relations qu'il a avec ses différents interlocuteurs : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires...

Enfin, nous proposerons un processus permettant de construire des solutions avec l'autre.

1. De la résolution de problème à l'orientation solutions

A. Distinctions entre problèmes « compliqués » et problèmes « complexes »

Qu'il soit dirigeant ou chef d'atelier, qu'il exerce dans une entreprise privée ou dans le secteur public, dans l'industrie, le monde agricole ou celui des services, le manager est en permanence en interaction avec un grand nombre d'acteurs et sollicité pour résoudre des problèmes ou contribuer à leur résolution. Il estime d'ailleurs le plus souvent que son rôle consiste à faire avancer les problèmes, les résoudre, trouver des solutions. Nous allons maintenant voir combien l'orientation solutions permet d'appréhender différemment cette culture du problème et de la solution, donnant ainsi une tout autre puissance au manager.

Dans l'entreprise, les échanges sont, pour une bonne part, orientés vers les problèmes : identification et analyse de ces derniers,

recherche de leurs causes. Cela s'appuie sur la croyance que, si l'on identifie le vrai problème, on va trouver la vraie solution.

Cela a du sens pour les problèmes que l'on peut qualifier de « compliqués », incluant des sous-problèmes indépendants les uns des autres, ce qui est le cas notamment des problèmes techniques, qui peuvent être réduits en sous problèmes dissociés. Mais une bonne part des interactions, des échanges dans l'entreprise (environ 80 % d'entre eux) porte sur des problèmes que l'on qualifiera de « complexes », qui relèvent en fait de problématiques humaines, sociologiques ou psychologiques ; on peut les réduire à un certain nombre de sous-problèmes, mais ces derniers sont interdépendants et non analysables dans des systèmes de causalité linéaire.

Pour illustrer les différences entre « compliqué » et « complexe », nous pouvons comparer deux exemples :

- une panne de moteur peut être considérée comme un problème compliqué : nous pouvons démonter l'ensemble des composants du moteur et réussir à identifier lequel d'entre eux est défectueux ; les états des différents composants sont indépendants les uns des autres et nous pouvons supposer que, si le composant qui fonctionne mal est réparé, le moteur va de nouveau fonctionner ;
- le dysfonctionnement d'une équipe qui n'arrive pas à atteindre le niveau de performance souhaité peut être considéré comme un problème complexe : nous pouvons décomposer l'équipe en ses sous-systèmes – son manager et ses collaborateurs – et rechercher où se trouve la cause du dysfonctionnement ; mais si nous cherchons à faire évoluer une variable, par exemple un des comportements du manager, nous nous rendons vite compte que les collaborateurs modifieront aussi leurs propres comportements, mettant ainsi en évidence le fait que les deux sous-systèmes sont interdépendants l'un de l'autre ; aussi est-il impossible de trouver une cause initiale qui soit en lien direct avec le dysfonctionnement constaté.

Dans un problème complexe, toute modification de l'équilibre de l'un des sous-systèmes vient modifier l'équilibre des autres sous-systèmes de façon non prédictible. C'est à ce type de problèmes que s'adresse l'orientation solutions, qui propose de s'intéresser aux interactions entre les acteurs et de permettre à celles-ci de produire de nouvelles solutions, pertinentes pour les différents acteurs en interaction.

B. Approche rationnelle et approche systémique

Si, confrontés à un problème complexe, nous raisonnons pour identifier le « vrai problème » et trouver la « bonne solution », nous pourrions y passer des années, il manquera toujours un élément : chaque solution que nous trouverons aura des conséquences non seulement sur le « vrai problème », mais aussi sur tous les sous-ensembles : tout va bouger et un nouveau « vrai problème » va émerger.

Dans ce cas, l'objectif n'est pas d'avoir une approche rationnelle, mais une approche pragmatique, qui consiste à avancer vers l'objectif avec les interlocuteurs, grâce à la plus petite solution trouvée avec eux ; cette solution ne sera pas parfaite, elle induira de nouveaux problèmes, mais elle permettra d'avancer.

On voit donc qu'il est possible d'adopter deux points de vue fort différents, qui donnent accès à deux « paysages », que nous pouvons assimiler à deux pays : celui des problèmes et celui des solutions.

• Le pays des problèmes

Dans ce pays, l'énergie est tout entière investie dans deux activités essentielles : identifier les problèmes, c'est-à-dire les mettre au jour, les amener sur la place publique, les faire reconnaître ; en découvrir les causes ou, plus exactement, dans la multiplicité des éléments impliqués, distinguer ceux qui sont vraiment à l'origine du problème et ceux sur lesquels il faudra décider d'agir pour le résoudre... de manière à passer aux problèmes suivants, qui ne demandent qu'à être traités à leur tour...

En somme, dans le pays des problèmes, tout est occasion de découvrir de nouveaux problèmes... La spirale des causes est un véritable tonneau des Danaïdes !

• Le pays des solutions

Imaginons un pays dans lequel on se désintéresserait totalement de l'analyse des problèmes dès que ceux-ci dépasseraient le cadre strict d'un appareil technique... Dans ce pays, lorsqu'une difficulté touche plusieurs personnes, qu'elle implique divers niveaux d'analyse ou de décision, toutes les personnes concernées imaginent toutes sortes de solutions et les classent par facilité d'application. Personne ne s'acharne à définir qui a tort et qui a raison,

Au pays des solutions, les critères qui servent à décider sont la faisabilité, la simplicité de mise en pratique et la recherche par petits pas, par corrections successives...

pour une raison simple : chacun se sait nécessairement impliqué dans l'existence du problème, que ce soit par négligence, par ignorance, par suite d'une action mal mesurée ou aux conséquences imprévues...

En outre, chacun sait que les choix qui ont été faits impliquaient un certain nombre d'inconvénients. Et que la décision qui va maintenant être adoptée pour améliorer la problématique comportera nécessairement son lot d'inconvénients qu'il faudra assumer : les problèmes ne sont souvent que les ombres de nos solutions.

Il ne faudrait pas croire que l'analyse des causes éventuelles soit négligée, bien au contraire ; mais elle est pensée davantage comme une occasion d'améliorer la compréhension de la complexité du monde que comme celle d'affirmer la supériorité de tel ou tel point de vue.

L'approche rationnelle considère qu'il y a deux espaces à relier (figure 1), l'espace problèmes et l'espace solutions. Cette approche convient parfaitement à des dysfonctionnements techniques traditionnels (problèmes « compliqués »), pour lesquels une analyse des causes peut être réalisée. En effet, nous sommes alors dans un système de causalité linéaire, où les outils qualité sont opérationnels et permettent d'aller jusqu'à l'identification de la cause génératrice du problème, cause à laquelle une solution peut être trouvée, ce qui permet de résoudre le problème.

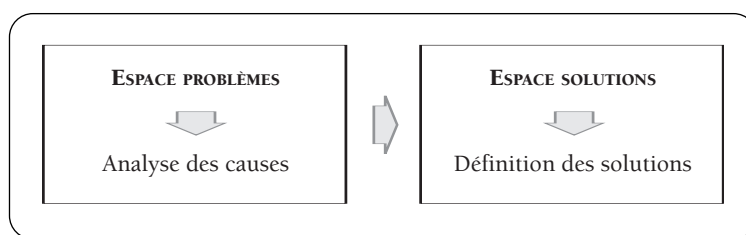


Figure 1. Le schéma de l'approche rationnelle.

3. L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche qui s'est développé à Palo Alto, en Californie. Gregory Bateson, Don D. Jackson puis Paul Watzlawick construisirent notamment la théorie de la double contrainte (*double bind*), qui envisage la maladie mentale comme une adaptation de la personne à la structure pathologique des interactions au sein de la famille. Cf. E. Marc, *L'École de Palo Alto*, Paris, Retz, 2006.

Tout problème est en fait une solution à d'autres problèmes plus importants, au moins subjectivement (figure 2).

Pour l'École de Palo Alto³ et les systémiciens s'y référant, le fait qu'un problème se répète signifie qu'il comporte des avantages secondaires pour la personne ou le groupe qui s'en plaint. En effet, tout problème a son utilité pour le système.

19. Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes ● 431

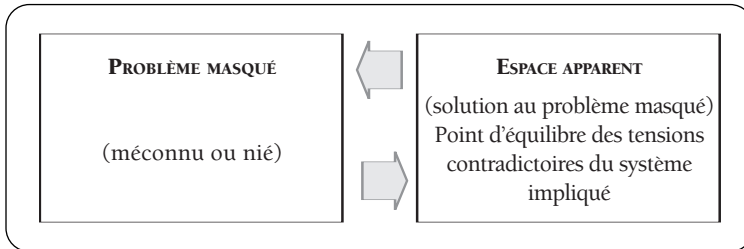


Figure 2. Le problème apparent permet d'agir sur le problème masqué.

On y considère donc que les deux espaces (espace problèmes et espace solutions) ont des centres d'intérêt différents, étrangers l'un à l'autre, ce qui explique que, dans chaque espace, des processus maintiennent la situation (figure 3).

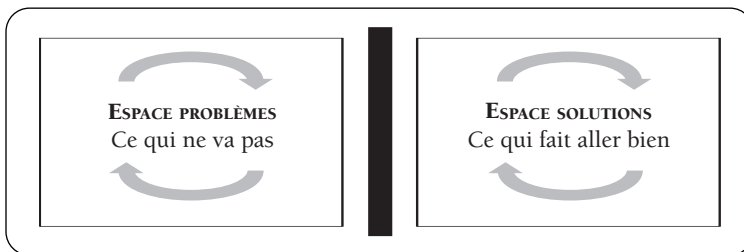


Figure 3. Le schéma de l'approche systémique.

Cette vision est directement issue des courants théoriques constructiviste, constructionniste et narratif, qui insistent tous sur le côté subjectif et processuel de nos perceptions de la réalité. Ils affirment que nous nous construisons une image du monde (dans un processus partiellement conscient), puis que nous confondons cette construction – notre « carte du monde » – avec la réalité du monde lui-même. Or cette image, dans laquelle chacun de nous reste enfermé, est toujours partielle et partiale... Fort heureusement, elle est toujours menacée par l'expérience et nous sommes capables de la redessiner, de l'enrichir, de la simplifier, de la corriger...

Intervenir d'une manière orientée solutions, c'est participer, par l'échange, à la reconstruction d'une carte du monde qui comporte moins de problèmes et davantage d'arrangements satisfaisants pour les uns et les autres.

2. Construire des relations orientées solutions

Comment construire une relation orientée solutions avec un interlocuteur ?

A. La posture

Dans la relation à l'autre, l'orientation solutions passe par une nouvelle posture, une conception basée sur la co-construction, l'écoute, la prise en compte des suggestions et l'ouverture à des options non connues, non identifiées, non imaginées initialement. Le manager orienté solutions a un *a priori* positif vis-à-vis du monde qui l'entoure, il cultive intérêt et attention vis-à-vis des autres, de leurs idées, de leurs propositions, de leurs difficultés, de leurs solutions. Sa curiosité bienveillante et son appétence l'amènent en permanence à bousculer ses certitudes et ses croyances. Il n'a pas d'idées préconçues sur les situations qu'il appréhende. Son attitude d'ouverture authentique lui permet de créer une relation de confiance, un espace d'ouverture et de coopération avec son interlocuteur. Pour cela, lorsque ce dernier évoque un problème auquel il est confronté, il va entrer dans une écoute bienveillante⁴, en cherchant à se synchroniser⁵ sur son interlocuteur, c'est-à-dire en reproduisant en partie ses gestes, ses attitudes, le langage qu'il utilise⁶...

Par son écoute attentive, il valide aussi les descriptions faites par son interlocuteur. Pour pouvoir adapter son écoute et son questionnement de façon opérationnelle, le manager orienté solutions cherche rapidement à décoder le degré d'implication de son interlocuteur dans le problème et donc dans la recherche de solutions, ainsi que ses croyances concernant les possibilités d'existence ou de non-existence d'autres voies, d'autres possibles.

Tout son art de l'échange et de l'écoute consiste à savoir jusqu'où il doit être dans l'empathie, dans l'accueil des difficultés de l'autre et, quand il est pertinent, à emmener ce dernier vers de nouvelles solutions.

Dans le temps de la relation où l'interlocuteur est dans le monde des problèmes, le manager orienté solutions l'aide à être dans le

4. L'écoute bienveillante – l'empathie – consiste à comprendre la situation de l'autre à partir de son cadre de référence et à adopter une attitude d'accueil inconditionnel dans l'ici et maintenant, bref d'être dans une attitude humaine et chaleureuse.
Cf. C. Rogers, *Le Développement de la personne*, Paris, InterÉditions, 2005.

5. La synchronisation a été abordée dans le cadre de la Programmation neuro-linguistique par John Grinder et Richard Bandler ; elle vise à se centrer sur les registres verbaux, para-verbaux et non verbaux de son interlocuteur, et à se synchroniser sur eux, c'est-à-dire à utiliser notamment les mêmes mots, les mêmes intonations, les mêmes gestes que lui...
Cf. J. Grinder, R. Bandler, *Les Secrets de la communication*, Montréal, le Jour, 2002.

6. Cf. le chapitre 13 : « Communiquer ».

19. Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes ● 433

champ du factuel⁷. Il peut s'appuyer sur des outils comme le méta-modèle⁸, pour aller au-delà des généralisations, distorsions et omissions de son interlocuteur et l'aider ainsi à formuler ses difficultés. Il l'écoute avec empathie, accueille sans jugement ses difficultés, voire ses souffrances. Paradoxalement, et contrairement aux approches centrées sur la résolution de problème, durant ce temps de travail, l'objectif n'est pas de chercher à identifier le problème : nous savons en effet que, par construction, il n'y a pas de rapport entre l'espace problèmes et l'espace solutions, et que tout travail visant à identifier le problème est une illusion de notre esprit rationnel qui n'a en fait pour effet que de maintenir, voire de renforcer le problème. L'objectif, qui est avant tout relationnel, est alors essentiellement de permettre à l'interlocuteur de « se vider » à propos de cette difficulté. Aussi, au fur et à mesure de l'évocation du ou des problème(s), l'acteur orienté solutions peut valider, acquiescer, voire complimenter son interlocuteur dans sa capacité à avoir su faire « avec » ce problème.

On comprend donc bien que, si l'objectif est d'établir une relation d'empathie et d'écoute, il ne s'agit en aucun cas d'un objectif de sympathie⁹ ni de la recherche de l'identification du « vrai » problème.

B. L'accompagnement dans l'espace solutions

L'acteur orienté solutions sent enfin que le moment est arrivé de passer vers l'espace solutions. À ce stade, maintenir son interlocuteur dans l'espace problème ne constituerait plus qu'un moyen de ne pas opérer le moindre changement, en donnant une x-ième version du problème. Après avoir installé une belle alliance relationnelle, il va permettre d'orienter l'énergie vers le changement et la recherche de nouvelles solutions. Cette bascule constitue un épisode clé, car elle conditionne tant la relation entre les deux acteurs que leur capacité à créer et à mettre en œuvre ces solutions. Le manager orienté solutions est attentif à aider son interlocuteur à se centrer sur l'objectif, le futur, le possible, les options... De façon régulière, son interlocuteur pourra le ramener dans le passé, dans le « ce n'est pas possible ! » ou le « cela ne marchera pas ! », bref dans les résistances naturelles dues au changement qu'implique cette orientation solutions. Il est alors important de

7. Le manager orienté solutions pourra utiliser des questions du type : « En quoi... ? », « Comment... ? », « Qu'est-ce qui fait que... ? », qui visent à aider son interlocuteur à expliquer la situation dans le détail, à la préciser, à la rendre plus explicite.

8. Le méta-modèle est l'un des outils majeurs de la programmation neuro-linguistique. Il vise à préciser notre langage. Il fait l'hypothèse que nous utilisons trois processus pour élaborer notre pensée : la généralisation (qui généralise à partir d'un fait singulier), la distorsion (qui tend à déformer des informations) et l'omission (qui s'appuie sur l'oubli ou la méconnaissance de certaines informations). Ces trois processus nous aident à « mieux vivre » la réalité à laquelle nous sommes confrontés. C'est en les mettant au jour et en les déconstruisant que nous aidons un interlocuteur à préciser sa pensée et à aller vers des éléments factuels, explicites et précis.

9. Dans son sens étymologique, « sympathie » signifie « souffrir avec ».

centrer son attention sur la manière de l'aider à traverser l'espace problème et à en sortir pour s'installer dans l'espace solutions.

Pour être plus efficace dans ce processus d'accompagnement, dans cet échange relationnel, et donc être le plus aidant possible, on peut distinguer quatre types de stratégies d'intervention, qui correspondent à quatre types d'interlocuteurs :

- le « non-intéressé » ;
- le « plaignant » ;
- le « comment faire ? » ;
- le « co-expert ».

Le manager orienté solutions doit être capable de les accepter tous : ils ne font que manifester des stades différents d'implication par rapport au sujet dont il est question. Il ne s'agit pas de types psychologiques ou sociologiques, mais seulement de positions à un instant *t* par rapport à un problème et à des solutions potentielles.

a) Le « non intéressé »

Tout en disant que ce problème n'est pas le sien et qu'il n'est pas concerné, cet acteur vous demande du temps et de l'attention. Il n'est engagé ni dans la relation ni dans la recherche de solutions. Il ne vient vous voir que parce que quelqu'un d'autre lui a dit de le faire, et il n'attend rien de cette rencontre. On peut considérer qu'il est dans une posture de soumission stratégique, et c'est ainsi qu'il faut le prendre.

Il est parfois tentant de le renvoyer à sa non-demande et à sa non-envie, mais ce serait perdre en quelques secondes toute possibilité de nouer une relation de confiance. Cet acteur « non intéressé » vient de faire un pas, peut-être petit pour vous, mais peut-être grand pour lui, en venant vous expliquer qu'il a un problème, mais sans avoir l'intention de le résoudre ; peut-être même a-t-il affirmé que ce problème ne l'intéresse pas...

Demandez-lui qui l'envoie vers vous et cherchez avec lui comment il peut satisfaire son « prescripteur ». Il vous sera peut-être éternellement reconnaissant de l'avoir accueilli, entendu, pris en compte dans sa difficulté, et de l'avoir aidé dans sa relation avec l'interlocuteur qui vous l'a envoyé. Vous aurez ainsi construit avec lui les premières étapes d'une relation de coopération, ce qui lui

permettra certainement, d'ici peu, de vous rencontrer pour élaborer des objectifs plus ambitieux et rechercher des solutions avec vous.

b) Le « plaignant »

Il a un remarquable talent créatif pour souligner tout ce qui ne va pas dans une situation, tout ce qui contribue à la rendre difficile, tout ce qui n'est pas satisfaisant. Il vient vers vous avec un problème à résoudre ou avec une difficulté, et son énergie est exclusivement centrée sur les obstacles qu'il rencontre.

Face à un tel interlocuteur, si vous développez de la sympathie, vous risquez de sombrer avec lui dans un pessimisme redoutable, car très décourageant. Apprenez donc à cultiver la juste distance : restez dans l'empathie, écoutez-le présenter la situation ; peut-être que cette écoute l'aidera déjà à faire la part des choses entre les difficultés véritables et les constructions mentales élaborées à propos de cette situation, peut-être à l'aide de quelques filtres ou croyances limitantes. Aidez-le à faire la différence entre les éléments sur lesquels il a la possibilité d'agir, et ceux sur lesquels il n'a pas d'influence. Construisez avec lui son cercle de préoccupations et son cercle d'influence, le premier étant constitué des éléments sur lesquels nous ne pouvons pas agir, que l'on considère donc comme des données, des éléments de contexte ; et le second étant constitué de tous les éléments sur lesquels nous pouvons avoir un impact, une influence, une action.

En lui permettant de distinguer ces deux cercles, vous renforcerez votre relation avec le « plaignant » et vous l'aidez à prendre conscience des ses limites et limitations, à mieux vivre avec elles et à se donner ainsi les moyens d'investir toute son énergie et sa puissance là où il peut agir. Vous pourrez également l'accompagner dans l'identification de petits pas faisables et possibles pour lui, qui, tout en demandant un faible investissement énergétique, seront porteurs de changement. Enfin, complimentez-le sur ses petites réussites réalisées au quotidien.

c) Le « comment faire ? »

Comme son nom l'indique, il vient vous rencontrer avec l'intention de trouver des solutions pour aller vers son objectif, mais il ne sait comment faire. Placé dans une énergie positive et construc-

tive, il vient chercher auprès de vous le petit plus qui va lui permettre de passer à l'acte, de passer de l'intention à la réalisation. Le « comment faire ? » est parfois dans l'incapacité d'avancer, tant son objectif est ambitieux et à long terme.

Votre accompagnement va donc consister à le soutenir, à l'aider à explorer des options, des pistes nouvelles, à envisager les premiers jalons lui permettant d'avancer vers son objectif, à procéder à un découpage en sous-objectifs faciles à atteindre, ainsi qu'à rechercher des moyens concrets et mobilisables pour les atteindre. Pensez toujours à complimenter, à fêter tous les petits succès que vous présente votre interlocuteur.

d) Le « co-expert »

Il a ceci de confortable qu'il est « autoporteur » : il demande d'avancer et sait précisément ce qu'il attend de vous. À vous de ne pas le décevoir. Exigeant, il saura autant vous demander d'être confrontant à son égard qu'il pourra l'être avec vous. La relation construite avec lui est de nature coopérative et créatrice de richesses individuelles et collective.

Ce travail avec le « co-expert » vous offrira à tous deux l'occasion de vous questionner sur vos limites, vos besoins, d'éventuelles nouvelles pistes d'apprentissage... Bref, cette relation sera nourrissante au sens où elle vous permettra d'explorer de nouvelles voies et de grandir avec cet interlocuteur.

Construire une relation orientée solutions, c'est établir une relation managériale adéquate

L'orientation solutions suppose un rapport aux autres basé sur l'écoute, l'empathie, la prise en compte des suggestions et l'ouverture à des options non connues au départ par le manager.

Le manager fait un pari *a priori* positif vis-à-vis de son entourage ; il est animé par une curiosité bienveillante. Sa confiance repose sur une relation de coopération, constructive, où les acteurs sont orientés vers un but commun, où la parole est libre et le langage « vrai ».

Il crée un espace de réflexion et d'expression pour les collaborateurs qui l'entourent, sait être en synchronisation avec ses partenaires : langage, état d'esprit, état émotionnel...

...
Il prend soin de la relation pour qu'elle reste vivante, ce qui signifie qu'il prend soin de lui-même en prenant soin de l'autre, et qu'il prend soin de l'autre en prenant soin de lui-même.

Le souci du manager sera de faire évoluer la position de ses collègues et collaborateurs vers le niveau le plus élevé de coopération, celui de la co-expertise, et donc, pour cela :

- de définir un objectif accepté ;
- de faire évoluer la relation vers davantage de coopération ;
- de se mettre d'accord sur le premier pas ;
- de maintenir le niveau de la coopération.

3. Les outils de l'orientation solutions

L'orientation solutions comprend quatre outils de base :

- le questionnement circulaire ;
- les compliments ;
- les exceptions ;
- les échelles d'évaluation.

A. Le questionnement circulaire

Ce type de questionnement a deux caractéristiques :

- il va dans le sens de la marche ;
- il s'intéresse aux relations plus qu'aux individus.

Il oriente l'interlocuteur vers le futur, vers de nouveaux possibles, il s'appuie sur sa capacité à agir. Il ne se préoccupe pas de son passé, des causes, des impossibilités ou des difficultés, mais cherche à l'aider à agir dans l'ici et maintenant et à se projeter dans le futur, à l'aide de questions du type : « Qu'est-ce que tu peux faire ? » ou

« Comment le faire ? », plutôt que : « Qu'est-ce qui ne va pas ? » ou « Pourquoi ? ». Ce questionnement aide aussi l'acteur à se centrer sur les relations plutôt que sur des descriptions d'individus, en répondant à des questions comme : « Comment peux-tu faire évoluer la relation avec X ? », plutôt que : « Comment est X ? » ; en effet, X est une donnée sur laquelle il n'y a pas de possibilité d'agir, tandis qu'agir sur la relation avec X est possible.

Ce questionnement est qualifié de « circulaire », car il n'invite pas au descriptif statique, mais à la dynamique des relations et du changement. Il intègre aussi l'acteur lui-même dans la formulation des questions : « Comment vois-tu la situation ? », « Comment les autres te voient-ils ? », « Dans cette situation, que se passe-t-il pour toi ? pour les autres ? »... Ce questionnement pousse l'autre à prendre sa part de responsabilité dans sa relation avec lui-même, les autres et les situations, et dans ce sur quoi il veut agir ; il le pousse aussi à faire évoluer ses modes de pensée et d'action.

À cette étape, le manager orienté solutions pourra également utiliser des outils visant à aider son interlocuteur à clarifier son objectif par des questions centrées sur les relations et les interactions de cet objectif avec l'environnement¹⁰ :

10. Un objectif doit être formulé positivement, ne dépendre que de soi, être contextualisé (où, quand, comment, avec qui...), réaliste, écologique, clair, précis, et évaluable.

- « Que voulez-vous obtenir ? »
- « Définissez un objectif positif, le plus précis possible. »
- « Quels sont les effets positifs que vous constaterez si vous l'atteignez ? »
- « Définissez les critères de réussite : à quoi verrez-vous que vous l'avez atteint ? »
- « Vérifiez que votre état désiré est compatible avec vos valeurs, la culture de l'entreprise. »
- « Donnez-vous une échéance réaliste. »

Face à des réactions du type : « Oui, mais c'est impossible », « Oui, mais je n'ai pas le temps », le manager pourra utiliser les outils du « comme si », en proposant de faire « comme si » c'était possible, « comme si » vous aviez le temps... En reformulant l'objection avec un « comme si », il permet à son interlocuteur de développer son imaginaire autour de l'objectif, créant ainsi, déjà, de nouvelles possibilités.

Pour conforter l'interlocuteur dans sa clarification d'objectif, le manager orienté solutions l'aidera à :

- identifier les personnes favorables au projet ;
- identifier ses ressources personnelles ;
- identifier les compétences des collaborateurs, les points forts de l'entreprise ou de l'unité, qui vont dans le sens de l'objectif ;
- repérer les motivations, les valeurs porteuses et favorables à l'atteinte de l'objectif.

B. Les compliments

Ils constituent autant de stimulations qui poussent la personne complimentée à continuer à avancer dans le sens de la marche, autant de moyens offerts au manager orienté solutions pour soutenir et encourager.

L'analyse transactionnelle¹¹ peut être ici utile, avec ses concepts de signes de reconnaissance¹² conditionnels et inconditionnels, positifs et négatifs ; nous proposerons au manager orienté solutions d'installer une économie d'abondance en termes de signes de reconnaissance ; l'objectif est de mettre en place une spirale vertueuse, grâce à la manifestation de la reconnaissance des petits pas engagés par l'acteur, et de normaliser les situations évoquées grâce aux compliments adressés à l'interlocuteur sur sa capacité à vivre et à gérer cette situation.

C. Les exceptions

Les exceptions sont des moments spécifiques où le problème :

- n'existe pas ;
- voit son importance diminuer ;
- a été interrompu par un événement extérieur ;
- n'est pas apparu alors que toutes les conditions étaient réunies pour qu'il survienne.

En recherchant les exceptions par son questionnement, le manager orienté solutions va aider son interlocuteur à prendre conscience du fait que le problème évoqué n'est peut être pas toujours présent. Dans certaines conditions, à certains moments, des solutions ont émergé en dehors de toute attente, qui ont permis au problème de disparaître ou de perdre de son importance. En effet, rien n'est permanent, y compris le problème évoqué par l'interlocuteur. Un questionnement « doux », comme : « Quand ce problème est moindre, voire absent, que se passe-t-il pour vous ? pour les autres ? » per-

11. L'analyse transactionnelle propose une théorie de la personnalité et du développement psychique de l'être humain qui s'appuie notamment sur les concepts d'états du moi et les scénarios de vie. Cf. E. Berne, *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock, 1992.

Cf. le chapitre 26 : « Favoriser le développement personnel ».

12. Les signes de reconnaissance, au sens de l'analyse transactionnelle, sont toutes ces unités d'attention (ou strokes) que nous recevons et que nous donnons à notre environnement.

Cf. E. Berne,

met de sortir de la généralisation hâtive consistant à croire que ce problème est permanent, ce qui ne fait que le renforcer ; il ouvre une brèche à la possibilité du changement.

Il faut alors chercher ce qui se passe lorsque le problème est moins important, voire a disparu, et comment maintenir cette situation, ou même en amplifier les effets, avec un questionnement centré sur le repérage et le renforcement de ce qui se passe différemment.

D. Les échelles d'évaluation

Les échelles d'évaluation visent à rationaliser des situations subjectives. Elles ont pour objet de permettre à un manager et à son collaborateur de partager une même représentation d'une situation complexe à partir d'un critère subjectif.

Parmi différents types d'échelles, on peut retrouver :

- les échelles de progrès, qui évaluent une situation ;
- les échelles d'espoir ou de confiance en soi ;
- les échelles de motivation ;
- les échelles relationnelles.

Imaginons un manager demandant à l'un de ses collaborateurs s'il est motivé ou non, et quels sont les éléments qui ont une influence sur cette motivation. Cette question peut ouvrir la discussion sur un ensemble de représentations d'où le manager aura des difficultés à s'extirper. Si l'intention de ce dernier est d'aider son collaborateur à renforcer sa motivation sur la gestion d'une activité, les échelles lui permettront de procéder graduellement, ce que nous pouvons illustrer par le dialogue suivant :

MANAGER. – Et si vous aviez à évaluer votre motivation pour la gestion de cette activité dans une échelle allant de 1 à 10, quelle serait cette évaluation ?

COLLABORATEUR. – 2.

MANAGER. – Et si votre motivation était de 3, que se passerait-il de différent ?

L'intérêt des échelles d'évaluation est d'éviter l'explicitation fastidieuse d'une situation complexe ou d'un critère subjectif, en centrant la relation sur l'amélioration de cette situation ou de ce critère subjectif, et de permettre ainsi d'identifier des éléments simples et factuels de l'état souhaité vers lequel le manager peut aider son collaborateur à aller.

4. Les étapes de la construction de solutions

A. Simplifier ce que veut le collaborateur

Dans les premiers temps de l'interaction entre le manager et le collaborateur, le premier est, bien sûr, centré sur l'écoute du problème rencontré par le second ; mais, très rapidement, le manager amène ce dernier à identifier quel est son objectif : il l'aide à clarifier ce qu'il souhaite mettre en place pour se retrouver dans la possibilité d'exercer une influence, d'avoir un impact sur la situation. Le manager permet ainsi à son collaborateur de transformer la difficulté qui le laissait dans l'impuissance en énergie orientée vers le futur ; cela lui permettra de réaliser une succession de petits pas dans la direction souhaitée. Le manager gagnera aussi à aider son collaborateur à rendre son objectif simple et accessible, et à expliciter ses indicateurs de résultat.

B. Explorer les exceptions

Après avoir accompagné le collaborateur dans la clarification de son objectif, le manager l'aidera à prendre conscience de tout ce qu'il a déjà mis en œuvre qui va dans le sens souhaité. Au cours de cette interaction, le collaborateur découvrira que, à certains moments bien particuliers, il s'est déjà trouvé dans la capacité de réaliser cet objectif, et qu'à d'autres moments, son environnement y était favorable. Au travers de la prise de conscience de ces « exceptions », au sens que nous avons donné précédemment à ce mot, il verra qu'une partie du chemin a déjà été réalisée. Le manager n'aura plus alors qu'à valider et renforcer ces exceptions.

C. Élaborer du feed-back pour le collaborateur

À partir de l'explicitation de l'objectif du collaborateur et de l'exploration des exceptions, le manager pourra lui faire un feed-back constructif, non seulement pour le stimuler dans ses avancées, mais aussi pour le recadrer si nécessaire. Le feed-back pourra également tenir compte de la vision et de la compréhension que le

manager a de la situation. Il se centrera sur ce qui va bien, cherchera à renforcer et amplifier les progrès, ainsi qu'à aider le collaborateur à mesurer ces derniers ; il donnera aussi quelques options pour l'avenir.

Points clés

À lire

- Balta F, Muller J.-L., Lainé C., Roy É., *Le Manager orienté solutions*, Issy-les-Moulineaux, ESF, coll. « Guides pratiques de la Cegos », 2005.
- De Jong P, Berg I. K., *De l'entretien à la solution : l'accent sur le pouvoir des clients*, Bruxelles, Éd. SATAS, coll. « Le germe », 2002.
- De Shazer S., *Clés et solutions en thérapie brève*, Bruxelles, Éd. Satas, coll. « Le germe », 1999.
- De Shazer S., *Explorer les solutions en Thérapie Brève*, Bruxelles, Éd. Satas, coll. « Le germe », 2002.
- O'Hanlon W. H., Weiner-Davis M., *L'Orienta-tion vers les solutions. Une approche nouvelle en psychothérapie*, Bruxelles, Éd. Satas, coll. « Le germe », 1995.

- L'orientation solutions est basée sur une croyance forte : les échecs comme les réussites, les problèmes comme les solutions se construisent à plusieurs.
- Construire une relation orientée solutions, c'est être centré sur l'interaction, co-construire un objectif accepté avec son interlocuteur, renforcer la confiance et la coopération, et se mettre d'accord sur le premier pas pour continuer à renforcer cette dernière.
- Pratiquer l'orientation solutions dans son management quotidien, c'est questionner ce qui va dans le sens de la marche, complimenter ce qui va dans le sens souhaité, repérer les exceptions qui permettront d'aller plus facilement vers l'objectif identifié.
- Les managers des nouvelles entreprises orientées vers l'avenir et génératrices de valeur ajoutée ont à développer leur capacité à gérer des relations constructives avec leur environnement, à utiliser les outils de l'orientation solutions pour faciliter l'émergence d'objectifs simples et de solutions concrètes à mettre en œuvre pour résoudre les difficultés inhérentes à la complexité de notre monde.