

LE TEMPS

Psychologie Vendredi 1 mars 2013

Une nouvelle méthode de management empreinte d'humanisme se répand

Par Francesca Sacco

L'approche centrée sur la solution prône la confiance. Parmi ses adeptes, Vifor Pharma, McDonald's et Skyguide. Mais certains la jugent un peu naïve

Phénomène de mode ou signe d'un changement profond? Une nouvelle méthode de management empreinte d'humanisme se répand en Suisse: l'approche centrée sur la solution (ACS). Depuis l'introduction d'un certificat reconnu par la Fédération internationale de coaching, en 2007, plusieurs centaines de managers ont été initiés à cette méthode en Suisse, dont la moitié dans des entreprises romandes, selon Hildegard Abbet, formatrice accréditée et directrice du cabinet de consulting New Perspectives à [Sion](#). Parmi les adeptes, Vifor Pharma à Villars-sur-Glâne, McDonald's à Crissier, Skyguide à Genève, UBS et Generali Assurances.

L'un des grands principes de l'ACS est que tout le monde possède, au fond de lui, les ressources nécessaires pour trouver des réponses à ses problèmes. Ce dont on a besoin, c'est d'y croire, d'y voir plus clair et d'être encouragé.

Une simple technique d'empowerment de plus? Pas si sûr: «L'ACS propose un modèle de pensée qui va à rebours de nos habitudes», affirme Hildegard Abbet. D'après les tenants de l'ACS, il n'est pas nécessaire d'analyser les causes des problèmes pour trouver des solutions. «Parler des difficultés amplifie les difficultés. Lorsque nous avons commencé à utiliser cette méthode en 2010, nous étions enlisés dans l'idée qu'il faut comprendre ce qui ne va pas et pourquoi, pour pouvoir nous tirer d'affaire», témoigne Frédéric Zwahlen, directeur du site Vifor Pharma à Villars-sur-Glâne. «Nous avons appris à casser ce mythe.» Et pour sortir de cette ornière, l'ACS enseigne une technique de questionnement bien particulière. On ne demande pas «quel est le problème?» ou «qu'est-ce qui vous empêche de réussir?», mais «quels résultats avez-vous déjà obtenus?» par exemple.

«L'ACS peut avoir quelque chose de déconcertant au début, pour ceux qui ont appris à entrer dans le bureau du chef avec un problème et à en ressortir avec une réponse prête à l'emploi», déclare Gabriela Leone, directrice des ressources humaines chez McDonald's à Crissier. «Passé ce moment de surprise, ils sont très satisfaits, car ils réalisent qu'ils sont arrivés à trouver une solution par eux-mêmes. Evidemment, cela suppose un peu d'humilité et de lâcher-prise de la part de la hiérarchie...» «C'est vrai que les gens sont parfois surpris par nos questions. Ils nous disent qu'ils les trouvent un peu bizarres», reconnaît Aline Spinelli, psychologue formée à l'ACS pour le cabinet Vicario Consulting, à [Lausanne](#).

L'ACS prône de toute évidence une certaine confiance en l'individu: «Lorsque quelqu'un dit qu'il ne sait pas quoi faire pour résoudre un problème, c'est qu'il ne le sait pas encore», explique ainsi Hildegard Abbet. «Il suffit souvent de peu pour aider les gens à rebondir, ajoute-t-elle. En fait, ce qui leur pèse le plus, ce n'est pas la gravité de leur situation, mais le sentiment d'être coincé.»

D'après le psychologue américain qui a développé cette méthode dans les années 80, Scott Miller, le

progrès personnel est «inéluçtable». Il suffirait d'ailleurs à chacun de penser à la façon dont il réagissait il y a quelques années dans certaines situations pour constater qu'il a appris de ses expériences. Mais certains trouvent ce discours trop beau pour être vrai. Le fait que les tenants de l'ACS préfèrent s'intéresser aux solutions plutôt qu'aux problèmes relèverait de la naïveté. «Cela dénote une méconnaissance de l'approche», assure Aline Spinelli. «Si nous ne voulons pas nous aventurer sur ce terrain-là, ce n'est pas pour éviter de regarder les choses en face, mais pour rester focalisés sur nos objectifs. En réalité, cet exercice demande une grande détermination.» Scott Miller admet d'ailleurs que sa méthode, une fois comprise, paraît généralement «dérangeante et ennuyeuse». Dérangeante, parce qu'il en coûte de cultiver l'espoir; ennuyeuse, parce qu'on se doutait bien qu'il n'y avait pas de recette miracle! «Le danger de l'ACS, pour moi, c'est plutôt de se contenter de belles paroles et de déclarations d'intention», estime Aline Spinelli. «Suivre une formation est donc absolument essentiel», relève Marc Benninger, rédacteur en chef de la revue HR Today. «Dès qu'on touche au développement personnel, le risque le plus grave est d'avoir affaire à des personnes qui ne sont pas mûres.»

Selon la philosophe italienne Michela Marzano, on observe un élan d'humanisme dans les entreprises depuis le début des années 90, avec le développement du leadership serviteur par le consultant américain Robert Greenleaf, ou le leadership empreint d'humilité préconisé par son compatriote Jim Collins à la même époque. Et plus récemment, par la transposition de la psychologie positive, c'est-à-dire de la recherche scientifique sur le bonheur, en une méthode de management et de coaching. En Suisse, celle-ci est enseignée sous l'appellation «démarche appréciative» par le Swiss Institute for Appreciative Inquiry, basé à Genève. Les managers formés à cette technique se définissent parfois comme «opti-réalistes». Elle a été utilisée par Tetra Pak à Romont et, à l'étranger, par Michelin, British Airways et Coca-Cola.

LE TEMPS © 2013 Le Temps SA