



1 Approche orientée solution

L'approche orientée solution est une méthode positive qui permet de mener à bien des changements chez les collaborateurs, au sein des équipes et des organisations.

La clé de l'approche orientée solution est qu'elle met l'accent sur :

- la situation souhaitée (au lieu du problème),
- les succès déjà atteints (et non les échecs et manquements),
- les compétences et possibilités (au lieu des faiblesses et limites),
- les succès (et non les analyses du problème),
- étape par étape (et pas en une fois).

En Belgique et aux Pays-Bas, l'approche orientée solution est enseignée à l'Institut Korzibsky <http://www.korzybski-international.com>.

2 Travailler avec une équipe

Il n'est pas toujours nécessaire de chercher les causes des tensions interpersonnelles. Cela risque de les exacerber. Une approche orientée solution essaie de trouver les (petits) succès et les possibilités. Elle instaure une dynamique positive et constructive.

2.1 En groupe

Si les tensions ne sont pas déjà trop intenses, un exercice de groupe peut être envisagé.

L'entretien de groupe est facilité par une personne neutre. Le facilitateur prépare l'entretien ou les entretiens de groupe correctement et veille à ce que la dynamique reste orientée solution et se déroule de façon structurée pendant l'entretien.

Vous trouverez ci-après une structure possible :

1. Imaginez que nous soyons une équipe idéale. Quelles sont nos caractéristiques ?
2. Sur une échelle de 0 à 10, où 10 = équipe idéale et 0 = mauvaise équipe. Où nous situons-nous MAINTENANT ?
3. Sur une échelle de 0 à 10, où 10 = équipe idéale et 0 = mauvaise équipe. Où voulons-nous nous situer (p. ex. dans 6 mois ?

CONSEIL : laissez les participants indiquer individuellement le score sur leurs échelles sur un petit papier qu'ils plient et déposent. Le facilitateur additionne les scores et communique les extrêmes au groupe (quel est le score le plus bas et le score le plus haut ?) ainsi que la moyenne des scores.

4. Quels sont les points positifs dans notre équipe ?
5. Que pouvons-nous améliorer nous-mêmes ?
6. De quoi avons-nous besoin ?
7. Quelles étapes/actions pouvons-nous en principe déjà entreprendre nous-mêmes et chacun d'entre nous demain ?
8. Quels effets ou changements allons-nous constater nous-mêmes et les autres (p. ex. : dans 6 mois) ?

2.2 Individuellement

CONSEIL : planifiez les entretiens individuels dans le plus bref laps de temps possible.

Si vous morcelez trop les entretiens dans le temps, les collaborateurs auront trop de temps pour se parler et s'influencer mutuellement.

2.2.1 Bref entretien

Si le groupe cible est de grande envergure, il faut que l'entretien soit bref si vous voulez que le laps de temps soit limité. La méthode ci-dessous permet de récolter un input suffisant en 20 minutes.

Le traitement de l'information et la rédaction d'un rapport prennent beaucoup de temps. Un fichier électronique dans lequel l'interviewer peut noter les réponses peut constituer une aide appréciable. Dans cet exemple, les questions ont été programmées dans un fichier Access. Les réponses arrivent alors dans un fichier Excel, ce qui facilite le reporting et l'analyse du contenu.

2.2.2 Entretien approfondi

2.2.2.1 Structure de l'entretien

Pendant l'entretien, le collaborateur est invité à décrire la **situation actuelle** telle qu'il la vit. Cette première partie de l'entretien donne au collaborateur le temps et la possibilité de ventiler.

Dans la deuxième partie de l'entretien, la **situation idéale** est explorée. Cette deuxième partie permet au collaborateur de se distancier de la réflexion axée sur les problèmes. Le collaborateur est préparé à analyser la situation de manière orientée solution.

Dans la troisième partie de l'entretien, la situation idéale est ramenée à la **situation souhaitée qui est réalisable selon le travailleur**. Cette troisième partie prépare le collaborateur à formuler des propositions concrètes d'amélioration.

Dans la quatrième partie, le collaborateur est stimulé à générer des **propositions d'amélioration de l'esprit d'équipe et de la collaboration**.

2.2.2.2 Exemples de questions

2.2.2.2.1 Situation actuelle

- Comment vous sentez-vous actuellement au sein de l'équipe ? (bien-être général)
- Qu'est-ce qui se passe moins bien dans votre équipe ? Autrement dit, qu'est-ce qui porte atteinte à votre bien-être (sources de stress au sein de l'équipe) ?
- Qu'est-ce qui se passe déjà bien dans votre équipe ? Autrement dit, qu'est-ce qui contribue à un bien-être positif (sources de motivation) ?

2.2.2.2.2 Situation idéale

- Qu'est-ce qui fait qu'une équipe est idéale selon vous ?
- Supposez que toutes les tensions au sein de votre équipe aient disparu demain, à quoi le remarqueriez-vous ? Comment les autres le remarqueraient-ils (chez vous) ? Comment vous sentiriez-vous ?

2.2.2.2.3 Situation souhaitée (qui est réalisable)

- Vous venez de décrire l'équipe idéale. Où se situe actuellement votre équipe sur une échelle de 0 (très mauvaise équipe) à 10 (équipe idéale) ?
- Où voudriez-vous vous situer avec votre équipe dans 6 mois ?

2.2.2.2.4 Suggestions

- Que pouvez-vous faire vous-même pour vous rapprocher de cet objectif ?
- Que pouvez-vous déjà faire demain ?
- Selon vous, quels facteurs externes sont nécessaires pour vous rapprocher de cet objectif ?
- Pensez aux moments où vous vous sentiez bien au sein de l'équipe. À quoi étaient dus ces moments ? Comment pouvez-vous faire en sorte vous-même que ces moments se reproduisent plus souvent ? Quels facteurs extérieurs sont nécessaires à cette fin ?