

# L'Effet spiro@le virtuel

Bulletin de formation à distance du Centre de psychothérapie stratégique  
4 janvier 2010 - Volume 9, numéro 1

## Centre de psychothérapie stratégique

C.P. 236, Succursale De Lorimier  
Montréal QC H2H 2N6  
Téléphone et télécopieur : (514) 525-3339  
www.psychostrategie.com

Codirecteurs :  
Josée Lamarre et André Grégoire, psychologues

## Sommaire

1. Le mot du début
2. La gestion orientée vers les solutions
3. Interventions cliniques en ligne –  
Jeunesse, J'écoute
4. Colloques
5. Les activités à venir
6. Un rappel...

## 1 – Le mot du début

En cette nouvelle année, permettez-nous de vous souhaiter une bonne santé à l'abri de la grippe H1N1!

Dans ce numéro, nous sommes heureux de vous présenter deux utilisations inédites de l'approche orientée vers les solutions. Les auteurs ont fait preuve de créativité pour transposer cette approche dans des contextes nouveaux.

Danielle Lapointe a su conjuguer l'approche orientée vers les solutions à sa formation de coach professionnelle. Elle explique comment le gestionnaire orienté vers les solutions se distingue du gestionnaire classique. Elle offre également un outil très clair pour aider les cadres à construire des solutions plutôt que de se cantonner dans la résolution de problèmes.

Alain Johnson et Tram Nguyen, superviseurs cliniques à *Jeunesse, J'écoute*, nous font profiter de leur expérience d'intervention en ligne auprès des jeunes. Ils partagent avec nous leurs manières de capter l'information dans ce média et leurs stratégies pour élaborer une réponse écrite aidante pour les jeunes qui s'adressent à eux par Internet.

Vous trouverez aussi quelques suggestions de vacances enrichissantes en combinant un colloque avec un voyage.

Nous espérons que ces contributions vous stimuleront et vous feront ressentir ce lien d'entraide que nous tissons par L'Effet spirale virtuel.

Bonne lecture!

Josée Lamarre et André Grégoire, psychologues  
Directeurs du *Centre de psychothérapie stratégique*

## 2 – La gestion orientée vers les solutions

par Danielle Lapointe, M.A. Relations industrielles,  
Coach professionnelle certifiée

Formée en psychoéducation et en Relations industrielles, j'interviens comme coach professionnelle auprès de gestionnaires et comme intervenante en réadaptation auprès de personnes qui retournent au travail après avoir surmonté des problèmes d'ordre psychologique. Les deux bouts de la lorgnette, quoi!

### ▪ UN CONTEXTE EN MOUVANCE PERPÉTUELLE : la situation actuelle

Ceux et celles qui travaillent dans les organisations savent à quelle vitesse cela peut bouger et connaissent les injonctions paradoxales avec lesquelles ils doivent composer, telles que : « Soyez à l'écoute de vos collaborateurs et soyez plus exigeants en les incitant à faire de plus en plus vite. » Les personnes naviguent à travers des fusions de deux, trois organisations ayant des cultures différentes, de nouveaux PDG qui transportent avec eux une nouvelle vision, une nouvelle philosophie de gestion, une nouvelle équipe de collaborateurs. De plus, les changements technologiques sont si rapides que certaines générations se sentent facilement dépassées. Ces mouvances se passent dans un temps de plus en plus court. Il en résulte une culture de l'urgence institutionnalisée et de survie pour les travailleurs.

Confusion de l'être humain avec la machine

*Faire plus avec moins*

*Augmenter la productivité*

*Exiger des résultats*

*Utiliser le capital humain*

*Résoudre des problèmes*

Le vocabulaire vient dessiner et colorer l'environnement. Ces phrases sont comme les mantras d'une idéologie moderne.

La vitesse de réponse fait partie de la performance : comme on met à niveau les ordinateurs, on demande aux personnes de hausser leur vitesse de réponse. Ainsi, la personne a un rapport instrumental avec son organisation. Le système valorise la performance et non l'individu. Il faut comprendre que celui qui accède à l'équipe d'élite entre volontairement dans ce jeu qui la valorise.

En fait, l'individu intériorise les ambitions de l'entreprise : « *Je serai le plus fort, le plus puissant, le plus grand, le plus performant, bref je serai le meilleur.* » La solidarité et la réciprocité entre collègues disparaissent au profit de la compétition. De Gauléjac (2005, *La société malade de la gestion*) parle de la lutte des places. Où est rendue la personne « unique », « différente », qui a son identité propre?

La personne est centrée sur l'action sans égard à la réflexion. Faire partie du jeu organisationnel, faire partie de telle organisation plutôt qu'une autre constitue en soi la récompense, un stimulant de l'orgueil. La perte de sens complète le tableau.

*Les problématiques de stress ou d'épuisement professionnel deviennent des affaires strictement personnelles, sans que l'environnement soit mis en doute. Au tout économique, on répond par le tout psychologique. On oublie que l'entreprise est aussi une microsociété, une communauté humaine, pas seulement un appareil de production.*

## ▪ À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME : la situation désirée

Un tel contexte est un terrain fertile, une opportunité, pour chercher d'autres façons de faire et développer une nouvelle vision. Mes expériences comme gestionnaire ont accentué mes questionnements. Une formation en coaching m'a permis de constater que la pensée de certaines écoles de coaching puisait à la fois dans les théories du management et la théorie constructiviste telle *l'Approche orientée vers les solutions*.

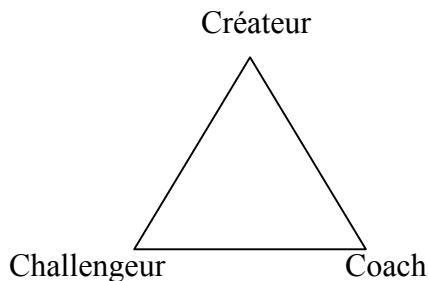
Il n'en fallait pas plus pour m'amener en salle de classe afin d'apprendre et par la suite transformer le modèle de gestion par résolutions de problèmes (propre à la pratique du management classique) en une *approche orientée vers des solutions*, soit privilégier une dynamique de puissance plutôt qu'une dynamique de succès ou d'échec, voire une dynamique de souffrance. Finalement, passer d'un système binaire à un système de progression entre 0 et 10, où il y a 9 positions possibles.

Le gestionnaire orienté solutions	Le gestionnaire classique
Il commence par développer une vision de ce qu'il souhaite réaliser.	Il liste les livrables, soit les résultats attendus.
Il la partage avec ses collaborateurs. Ce faisant, il fixe des objectifs pour réaliser sa vision.	Il identifie les problèmes à résoudre et délègue à ses collaborateurs la tâche de les résoudre.
Pour le gestionnaire et les collaborateurs, fixer un objectif c'est s'orienter vers l'avenir, c'est devenir. Cela propulse plutôt que corriger. Cela favorise la créativité, encourage à faire autrement.	Ce que le collaborateur réussit est normal. Le collaborateur est payé pour réussir, et souvent, il n'a pas droit à l'erreur ou la marge est si faible.
Il prône l'avancement par petits pas afin d'obtenir un succès à coup sûr et d'en tirer profit.	Les difficultés sont des problèmes à résoudre. Le collaborateur fait partie du problème quand il ne performe pas.
Il a confiance, il stimule ses collaborateurs à se dépasser, il leur permet de décrire avec précision comment ils ont fait pour réaliser leurs succès.	On corrige le problème. L'action se situe tout près du passé, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? En cherchant ce qui n'a pas fonctionné, on utilise souvent les mêmes stratégies que celles qui ont causé le problème.
Il leur reconnaît des forces et des qualités ou il les fait émerger.	Il fait des reproches, remarque davantage les points faibles que les forces.
Il les incite à trouver des stratégies pour réaliser les objectifs.	Il évalue le rendement de son collaborateur une à deux fois par année sans suivi ou accompagnement.
Il les accompagne, les encourage et note les progrès vers l'atteinte des objectifs.	Lorsque le collaborateur réussit, souvent on lui dit qu'il peut encore en faire plus.
Les difficultés sont des obstacles à franchir. Les ressources et les forces sont mises à profit pour les franchir. On se penche sur les exceptions, y a-t-il des moments où cela a fonctionné?	La personne performante est vouée à être encore plus performante. On la sollicite continuellement. Elle est la ressource.
Les encouragements et les compliments font dès lors partie intégrante de cette approche. Mais le véritable <i>empowerment</i> provient de l'apprentissage, du progrès exercé, des objectifs atteints, non pas seulement de l'encouragement.	Le gestionnaire contrôle les résultats. La reconnaissance existe peu.
Le gestionnaire souligne les bénéfices que l'équipe et l'organisation en ont retirés.	Pour le collaborateur, la non-performance se transforme en sensation d'échec, de « je ne suis pas bon ».
Nous sommes dans une dynamique de développement de potentiel de la personne et de puissance.	Nous sommes dans une dynamique de performance et de souffrance.

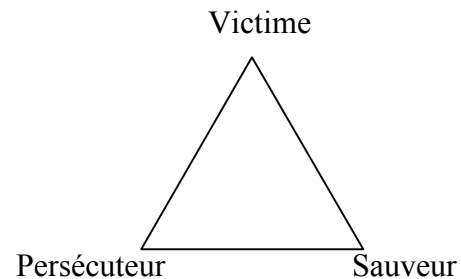
## ▪ UN ÉTAT D'ESPRIT ILLUSTRÉ : Les deux triangles

La lecture du tableau nous conduit à voir que le gestionnaire orienté vers les solutions est un gestionnaire présent. *Cette approche est un état d'esprit et non seulement une pratique de techniques.* Il accompagne ses collaborateurs et fait des suivis, il les challenge en les situant face à un univers de possibilités, il ouvre la voie aux solutions pour atteindre les objectifs. Il travaille avec eux sur les leviers que constituent leurs ressources plutôt que sur des comportements problématiques. En soulignant les succès et les bénéfices, il favorise l'estime de soi et la confiance en soi et génère la puissance de l'énergie. Cette spirale de changement se focalise sur l'humain et son potentiel plutôt que sur le résultat à atteindre. Pour utiliser les mots de Robert Lepage, elle privilégie le « *work in progress* ».

Le triangle de David Emerald



Le triangle de Karpman



Nous sommes dans l'univers de la puissance (Emerald) plutôt que dans l'univers de l'impuissance (Karpman). Les triangles de Kaufman et de Emerald illustrent bien cette dynamique. En effet, Emerald oppose la victime et le créateur, et il met l'accent sur la situation désirée plutôt que sur le simple règlement d'un problème. Whitmore (2005, *Le guide du coaching*) exprime bien la différence quand il dit :

« Les objectifs fondés uniquement sur la réalité constatée risquent d'être négatifs [...] limités par les performances du passé, peu créatifs parce que uniquement conçus comme des extrapolations de la situation actuelle. »

*Le créateur cherche à travailler avec les autres pour cocréer afin de soutenir et être soutenu par ses collaborateurs (challengeur et coach). Pour jouer un rôle de challengeur, plutôt que de persécuteur, il faut exprimer clairement ses intentions au collaborateur (cocréateur) et avoir confiance à son potentiel de développement. C'est une option pour la croissance, l'apprentissage et le changement.*

Le gestionnaire orienté vers les solutions est un coach. Il remplace le sauveur. Il voit les personnes comme ayant des ressources et des compétences. Il les soutient en leur posant des questions, en les aidant à clarifier leurs propres objectifs et à mettre en perspective leur situation actuelle par rapport à leur situation désirée. Il les encourage en les incitant à identifier les étapes, à utiliser la stratégie des petits pas, pour atteindre leurs objectifs. Il a confiance que le collaborateur sera à la fois l'auteur et l'acteur de ses solutions.

## ▪ UN OUTIL : Le tableau de bord du gestionnaire orienté vers les solutions

J'ai mis au point un outil pour aider les gestionnaires à développer leur orientation solutions. Cet outil lui permet de formuler des objectifs précis, de faire référence à ses ressources et de mesurer les progrès accomplis, pas à pas, ainsi que l'impact de ces changements sur lui et son organisation. Vous le trouverez en annexe.

Pour mieux le comprendre, voici un exemple de son utilisation, avec le cas d'Antoine. Tous les noms ont été modifiés pour préserver la confidentialité.

*Antoine est un gestionnaire cadre. Il travaille en région, mais il est membre d'une grande entreprise dont le siège social est à Montréal. Il a reçu une plainte pour harcèlement psychologique d'une de ses collaboratrices, Estelle. Après une enquête, cette plainte a été jugée non fondée. Cependant, Antoine et Estelle continuent à travailler ensemble, et demeurent en interaction. La direction des ressources humaines et la supérieure immédiate ont offert à Antoine un coach dans le but d'améliorer ses communications avec l'ensemble de son équipe de travail et de son entourage. Pour l'employeur, Antoine était un bon gestionnaire, mais cette dimension de communication avec ses employés devait s'améliorer. Pour l'employeur, « il n'y avait pas de fumée sans feu ».*

Antoine s'est présenté d'abord dans une position de « plaignant » pour rapidement devenir un « client ». Au départ, c'était sa collaboratrice qui était la trouble-fête, mais il a vu qu'il pouvait contribuer à améliorer la situation de son côté.

J'ai invité Antoine à faire son journal de bord du gestionnaire orienté vers les solutions. Voici les éléments qu'il y a inscrits.

### ▪ Situation souhaitée

- Améliorer la communication avec l'ensemble de ses employés (pour l'employeur)
- Améliorer la communication avec Estelle (pour Antoine)
- Indicateurs de réussite ou de succès, élaborés dans une rencontre tripartite : coach, le supérieur immédiat et Antoine :

- Disparition des réactions colériques
- Diminution des plaintes de la part des employés
- Meilleure relation avec Estelle

### ▪ Objectifs spécifiques

- Contrôler davantage ses réactions émotives (moins de réactions colériques)
- Écouter sans jugement (tendance à prêter des intentions)
- Limiter sa zone de gestion du personnel au travail (étant en région, il avait accès à des informations d'ordre personnel, lesquelles interféraient dans ses relations avec ses employés)

### ▪ Échéancier

Calendrier sur 8 mois

### ▪ Étapes

- Faire le tour de ce qui a été essayé et qui n'a pas ou peu fonctionné.
- Décrire concrètement ce qui se passe (vidéo) dans son interaction, ses actions et émotions.
- Changer sa position comme gestionnaire : devenir stratège et authentique par opposition à la combinaison juge-persécuteur-sauveur.

## ▪ **Expérimentation**

- Communications téléphoniques avec Estelle et rencontres
- Évaluation de rendement
- Réunion d'équipe

## ▪ **Ressources**

- Les forces et qualités d'Antoine
- Les compétences d'Antoine
- L'appui de son supérieur
- La coach
- Les lectures suggérées
- Le ressourcement par la nature

## ▪ **Stratégies**

- Préparer les rencontres aussi sur le plan de l'état d'esprit, pas seulement par un ordre du jour. Travailler sur l'intention et l'effet recherché.
- Identifier les forces d'Estelle.
- Noter ses bonnes et ses pires journées et observer ce qui contribue à ses bonnes journées, comme gestionnaire.
- Convenir que ce que lui dit Estelle, elle le dirait quelle que soit la personne devant elle.
- Utiliser l'aide-conseil des ressources humaines.
- Utiliser un outil pour mesurer son impact dans la communication : test personnel d'efficacité de St-Arnaud (St-Arnaud, Y. 1999).
- Écouter, utiliser les silences.
- Faire des pauses.
- Utiliser des métaphores qui colorent son discours, par exemple : « Quand on a affaire à une patate chaude, il faut la laisser refroidir avant de réagir. »

## ▪ **Progrès**

- Il utilise les échelles par rapport aux objectifs spécifiques.
- Il mise davantage sur la relation qu'exclusivement sur la tâche.
- Il cesse de vouloir pour les autres (moins de pression).
- Il passe de la sensation d'échec à la notion d'apprentissage.
- Il écoute sans penser que cela s'adresse à lui personnellement.
- Il prend conscience que l'anxiété d'Estelle reflétait la sienne.
- Il ne « jappe » plus (sic).
- Il reconnaît les progrès d'Estelle et de ses employés.

## ▪ **Succès**

- Il reste calme quand il rencontre Estelle et ses employés.
- La tension a diminué entre lui et les employés de façon générale.
- Dans les grands groupes (réunion corporative), il communique mieux (il ne tente plus de se faire remarquer en étant sarcastique).
- Estelle est devenue une employée mobilisée.
- *Feedback* des collègues, disant ne plus le reconnaître.

## ▪ **Bénéfices pour l'individu**

- Il a diminué son anxiété et se reconnaît dans ses compétences.

- Il fait la distinction entre son rôle et sa personne.
- Il a développé de nouvelles façons de faire.
- Il ne considère plus Estelle comme un problème.
- Il se sent en mesure de mieux gérer ses émotions (transférable sur le plan personnel).

▪ **Bénéfices pour l'organisation**

- Gestionnaire davantage en maîtrise de son rôle et de ses responsabilités
- Absence de plaintes
- Apprentissage transférable dans toutes les sphères de l'organisation
- Estelle est devenue une employée mobilisée et plus performante
- Gestionnaire mieux outillé et plus efficace
- Rétention du gestionnaire : il ne pense plus à prendre une retraite précoce

Pour finir l'histoire, Estelle n'était pas une employée tellement performante : le poste qu'elle occupait ne correspondait pas tout à fait à son profil, d'où certaines difficultés et une grande anxiété. Étant en région, les occasions étaient moins nombreuses. Les circonstances ont fait qu'un poste s'est ouvert. Estelle a demandé conseil à Antoine et celui-ci l'a accompagnée pour poser sa candidature. Il reconnaissait que ce nouveau poste lui conviendrait mieux. Estelle a obtenu le poste. Et Antoine avoue : « Moi qui ai tant souhaité son départ, ce n'était plus nécessaire, cela allait même bien entre nous deux. »

▪ **CONCLUSION**

Ici, nous sommes dans une situation fréquente chez les gestionnaires. On leur donne une promotion en relation avec leur expertise. Cependant, ils ont souvent des lacunes sur le plan de la communication avec leurs employés et des relations interpersonnelles en général.

Rappelons que nous sommes dans une approche systémique. Conclure, par exemple, qu'il y a un mauvais gestionnaire et un bon gestionnaire en se reportant à notre tableau serait à nouveau faire référence à une approche binaire, axée exclusivement sur l'individu sans tenir compte de l'environnement, de l'historique de l'entreprise et du type d'activités exercées. En fait, nous pourrions dire que le gestionnaire orienté vers les solutions est un gestionnaire classique enrichi.

### **3 – Interventions cliniques en ligne – Jeunesse, J'écoute**

*par Alain Johnson et Tram Nguyen, superviseurs cliniques – Jeunesse, J'écoute*

Jeunesse, J'écoute offre aux jeunes partout au Canada un service professionnel de consultation, d'information et d'orientation, anonyme et confidentiel au moyen des technologies de la communication. Au téléphone, nous ne retraçons pas les appels et n'utilisons pas de service d'afficheur, et sur le Web, nous ne retraçons pas les adresses IP.

Depuis vingt ans, le service s'est adapté aux besoins des jeunes et à l'évolution des moyens de communication. L'an dernier, Jeunesse, J'écoute est venu en aide plus de 2 millions de fois à des jeunes en difficulté au moyen de ses services téléphonique et en ligne. Tous nos intervenants ont une formation universitaire, des expériences variées en intervention et le bien-être des jeunes à cœur.

■ *Tableau de bord du gestionnaire orienté vers les solutions*

<b>Situation souhaitée</b>	<b>1</b>	<b>Stratégies</b>	<b>4</b>	<b>Succès</b>
Échéancier :				
<b>Objectifs</b>	<b>2</b>	<b>Ressources</b>	<b>5</b>	<b>Bénéfices pour l'individu</b>
Échéancier :				
<b>Étapes</b>	<b>3</b>	<b>Progrès</b>	<b>6</b>	<b>Bénéfices pour l'organisation</b>
Échéancier :				