

GROUPE DE CONFIANCE

**LETTRE D'INFORMATION N°36**  
**SEPTEMBRE 2023**

---



Le Groupe de confiance propose, dans sa deuxième lettre d'information 2023, une interview croisée de Mesdames Martine Nannini, psychothérapeute et formatrice, et de Hildegard Abbet, coach et directrice de l'entreprise New Perspectives Coaching Sàrl, sur l'approche centrée sur la solution, dont celles-ci font usage dans leur pratique professionnelle.

En vous souhaitant une bonne lecture.

## Interview croisée de Mesdames Hildegard Abbet et Martine Nannini

---

### 1. Pouvez-vous expliciter brièvement votre parcours professionnel et ce qui vous a conduit à la pratique de l'ACS?



#### **Hildegard Abbet (HA) :**

Après une formation commerciale dans les domaines des fiduciaires et du milieu médical, j'ai consolidé mes compétences en devenant titulaire d'un brevet fédéral de formatrice d'adultes. Mon parcours m'a ensuite conduit à la pratique de l'approche Solution Focus (ACS) grâce à une formation à l'école de coaching Solutionsurfers en 2004. Cette approche, développée par Steve de Schazer dans le Brief Family Therapy Center à Milwaukee, m'a immédiatement séduite par son orientation vers la valorisation des potentiels plutôt que la focalisation sur les problèmes.

Depuis, j'ai eu l'opportunité de mettre en œuvre cette méthode avec succès auprès des cadres de l'entreprise où j'étais responsable de formation. J'ai animé des séminaires et réalisé des coachings d'équipe en utilisant cette approche novatrice. L'entreprise m'ayant accordé une totale liberté dans cette démarche, j'ai pu expérimenter pleinement la puissance et l'efficacité de l'ACS.

En 2007, l'école de coaching Solutionsurfers m'a encouragée à développer leur concept en Suisse romande. J'ai alors fondé l'entreprise New Perspectives Coaching Sàrl.



#### **Martine Nannini (MN) :**

En premier lieu, et c'est important pour comprendre mon cheminement, j'ai effectué une formation en philosophie, ce qui m'a familiarisée avec la réflexion sur les fondements, les valeurs et le sens des pratiques et techniques liées à la relation d'aide. Je me suis rapidement formée en systémique, tout d'abord par une approche classique de l'école de Palo Alto, puis dans les thérapies systémiques stratégiques. Durant environ 15 ans, j'ai exercé comme thérapeute systémicienne pour des familles ou en individuel, en milieu hospitalier en France, au sein d'un département de pédopsychiatrie tout d'abord, puis de psychiatrie adulte. Je me suis ensuite formée à l'hypnose eriksonienne qui met en avant la posture d'accompagnement particulière. Dans ce cadre, j'ai découvert les ouvrages de Steve de Shazer dont "Les mots étaient à l'origine magiques", et l'Approche centrée solution (ACS). J'ai eu un véritable coup de cœur pour cette approche innovante et cohérente avec mes valeurs car elle s'appuie sur les ressources des personnes. J'ai eu la chance de pouvoir me former avec Steve De Shazer, Insoo Kim Berg, Scott Miller notamment.

Par la suite, j'ai mis en place une formation ACS et l'ai enseignée au sein de la HETS à Genève jusqu'en 2018 puis au sein d'une association où nous proposons une formation en Approche systémique solutionniste, tout en ayant une pratique thérapeutique indépendante.

Mon expérience m'a amenée à intégrer la systémique comme élément indispensable à ma pratique de l'ACS.

**2. Qu'est-ce que l'ACS – ou l'approche Solution Focus - pour vous? Pouvez-vous en donner une brève définition et en décrire les éléments et principes fondamentaux? Quel est l'apport de l'ACS dans votre pratique professionnelle? Pour les personnes accompagnées? Pour vous?**

**HA :** L'approche Centrée Solution (ACS) ou Solution Focus est une approche qui se concentre sur l'orientation vers la solution plutôt que sur le problème. L'idée est de mettre l'accent sur la finalité de l'objectif et d'analyser les exceptions aux dysfonctionnements plutôt que de se focaliser sur les causes des difficultés.

La personne accompagnante ne s'intéresse pas aux éléments déclencheurs du problème ni aux dysfonctionnements passés, mais plutôt à la clarification du futur souhaité par la personne coachée. Cette approche encourage la personne à exprimer les comportements désirés à la place des obstacles rencontrés, ce qui permet d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Dans ce processus, on encourage la personne à observer de manière large et concrète tout ce qui va déjà dans le sens de ses souhaits. En mettant l'accent sur ses succès passés, la personne prend conscience de ses ressources et renforce sa confiance dans sa capacité à effectuer un changement positif.

Il est important de noter que l'ACS se focalise sur les comportements plutôt que sur les ressentis. Cela permet à la personne accompagnée de se concentrer sur des actions concrètes pour réaliser ses objectifs.

Par ailleurs, la personne accompagnée est considérée comme l'experte de sa propre situation. La personne accompagnante adopte une posture de soutien et de valorisation, encourageant ainsi la personne à trouver ses propres solutions.

Enfin, l'analyse minutieuse des expériences réussies par le passé joue un rôle essentiel dans la concrétisation du changement souhaité. Cette prise de conscience permet de renforcer la confiance de la personne accompagnée dans la faisabilité du changement et de remettre en question ses croyances limitantes.

L'ACS offre donc un cadre positif et constructif pour accompagner les individus vers leurs objectifs en mettant l'accent sur les solutions et les réussites passées. C'est une approche puissante qui permet à chacun et chacune de prendre le contrôle de son propre changement et de s'épanouir pleinement.

**MN :** Il s'agit essentiellement d'une posture, c'est-à-dire d'un mode relationnel dans lequel l'intervenant est dans une position de non-savoir, de non-expertise.

Pour décrire cette posture, on peut parler de "dépassement douloureux de nos connaissances", qui vise à faire oublier ce que l'on sait pour se centrer sur ce que dit la personne accompagnée. Tous les aspects techniques de l'ACS doivent aider à rester dans cette posture de non-savoir pour ne pas donner prise à un rapport de dépendance. Celui qui endosse la position d'expert, qui sait, qui conseille ou qui résout les problèmes donne un message implicite, à savoir qu'il pense que la personne accompagnée n'est pas capable de trouver la solution. Cette posture participe à ce que la personne se disqualifie et contribue ainsi à sa passivité. L'ACS tend plutôt de rendre la personne active sans lui tenir la main, c'est un processus d'émancipation, afin qu'il n'y ait pas de chronicisation dans la relation d'aide.

L'ACS propose différentes techniques, lesquelles sont au service de la posture décrite ci-dessus, à savoir :

- Un certain type d'écoute afin que la personne accompagnée puisse se sentir entendue
- L'activation des ressources de celle-ci
- Un accompagnement axé sur le futur
- La question de l'autoévaluation accompagnée afin d'aider la personne à s'évaluer dans le cadre du travail en cours

La caractéristique principale de l'ACS, ce sont les questions sur le futur (questions projectives). Ces questions et ce qu'elles déclenchent permettent de construire une "mémoire du futur", notion que j'étudie actuellement dans le cadre d'une recherche.

**3. Pouvez-vous nous décrire un ou deux exemples de situations de votre pratique ACS en milieu professionnel?**

**MN :** Je n'exerce pas en entreprise mais j'interviens dans des équipes en milieu professionnel institutionnel. Je me souviens par exemple d'un travail de supervision auprès d'une équipe d'intervenants sociaux dans une institution, il s'agissait d'animatrices et animateurs qui reçoivent des mères et des enfants victimes de violences conjugales en situation d'urgence. Le problème rapporté par l'équipe du centre aéré concernait le fait que les mères ne s'intéressaient pas suffisamment aux devoirs de leurs enfants, n'accompagnaient pas ceux-ci auprès des enseignants et que l'école s'en

plaignait. La question avait été traitée jusque-là en cherchant des solutions à ce problème, à savoir comment faire prendre conscience aux mères qu'il y avait des difficultés liées à leur implication dans les devoirs de leurs enfants.

Par le biais de questions ACS, j'ai cherché à savoir qui avait un problème dans la situation décrite. L'équipe a répondu que c'était eux les éducateurs et éducatrices qui éprouvaient des difficultés. J'ai ensuite questionné qui avait le pouvoir pour résoudre ce problème et ils ont répondu que les mères pouvaient le régler. Alors je leur ai demandé quelle question ils leur poseraient si elles étaient là, et ce fut "Est-ce qu'il y a un problème pour vous avec les devoirs des enfants et le fait que l'école se plaigne de la situation?".

Dans l'éventualité où les mères répondent oui, il s'agit de leur demander "Avez-vous du pouvoir pour aider vos enfants?".

Si les mères répondent non, par exemple par méconnaissance de la langue pour aider les enfants à faire leurs devoirs, l'équipe pourra orienter son soutien vers cet apprentissage de la langue, il s'agit là de traiter un problème simple. Si les mères répondent oui, l'équipe pourra leur demander "Imaginons que vous l'avez fait, à savoir aider vos enfants, à quoi cela ressemblera? Si cela s'améliore, qu'est-ce que cela changera? Qui le verra? Et à quoi d'autre?". On cherche par cette question la motivation, l'espoir du changement.

On passe ainsi d'une situation où l'équipe cherche des solutions, à savoir porter le problème à la place des mères, à celle où l'équipe aide les mères à se saisir du problème qui est le leur. Est-ce que je fais à la place de la personne accompagnée? Comment la rendre active face à ses difficultés? Ce sont des questions utiles dans le cadre de la relation d'aide.

L'ACS est utile pour aborder les problèmes complexes, dont les questions relationnelles sont un exemple, lesquels se distinguent des problèmes simples (par exemple, monter un budget, construire un meuble). La résolution de problème (c'est-à-dire pose d'un diagnostic, définition des objectifs, description des étapes, analyse des résultats) est quant à elle appropriée pour les problèmes simples.

**HA :** J'applique l'ACS à toutes mes interventions. Un exemple concret concerne un manager qui éprouvait des symptômes de panique lors des réunions de plus de quatre personnes. Pour le préparer à une importante réunion regroupant 50 cadres, j'ai utilisé la technique du "miracle" de Steve de Shazer. Cette approche consiste à visualiser et décrire une journée idéale où la croyance limitante n'existe plus. En lui posant des questions détaillées, nous avons imaginé

comment cette journée se déroulerait, du matin au soir. Le manager a ainsi pu exprimer les changements de comportement souhaités lors de cette journée "miracle". A noter qu'il est utile de reprendre le vocabulaire utilisé par la personne accompagnée, ce que l'on nomme "l'écoute indexicale". En utilisant cette préparation mentale, le manager a réussi à surmonter sa croyance limitante et ses émotions négatives.

Je l'utilise également dans les coachings d'équipe. Par exemple, j'avais pour mission de créer de la cohésion dans une équipe de 10 personnes lors d'une journée au vert. Au début de l'atelier, je leur ai demandé comment elles allaient observer dans les semaines à venir si l'atelier avait été efficace. Elles ont répondu qu'elles n'avaient pas d'attentes car les ateliers précédents n'avaient pas entraîné de changements concrets au quotidien.

Malgré cela, j'ai proposé une réflexion sur ce qui fonctionnait déjà bien dans leur collaboration. Ce bilan positif a permis de mettre en lumière les aspects qui étaient déjà satisfaisants. En poursuivant la réflexion l'après-midi, nous avons cherché ensemble comment optimiser davantage ces éléments positifs dans un esprit bienveillant et respectueux.

Lors de l'animation et de la modération d'équipe, je veille toujours à encourager la parole libre tout en prenant en compte les personnes moins expressives. Chacun a sa place dans l'équipe, et j'insiste sur l'importance de chaque opinion en valorisant les réflexions des participants moins bavards.

Un autre exemple d'utilisation de l'ACS concerne une équipe qui remettait en question le style de management de leur chef. Plutôt que d'utiliser une approche d'audit classique qui se focaliserait sur le problème, j'ai proposé de décrire le "chef idéal" en énumérant leurs attentes (écoute, valorisation, respect, etc.). Ensuite, à l'aide d'une échelle de 1 à 10, j'ai demandé à chaque membre de l'équipe d'évaluer chaque critère de leur responsable actuellement.

En approfondissant cette évaluation, j'ai encouragé les participants à expliciter les moments où le chef avait démontré, par exemple l'écoute évaluée à 4 plutôt qu'à 1. Cette approche a permis un changement de perspective en consolidant l'espoir du changement et en identifiant des événements du passé sur lesquels construire.

En travaillant avec des groupes, j'utilise également les échelles en les faisant se positionner dans l'espace et en mouvement, permettant ainsi des interactions enrichissantes et une prise de conscience collective.

#### 4. S'agissant de votre pratique en milieu professionnel, pour quels types de situations l'approche Solution Focus est-elle spécifiquement utile?

**MN :** Dans les institutions, je pratique l'ACS essentiellement avec des équipes, des groupes et également en supervision individuelle et de groupe. L'ACS est une pratique très adaptable à tout type de situations pour traiter les problèmes complexes.

Les questions projectives sont utiles en milieu professionnel, notamment dans le cadre de la gestion de conflit. Dans le cadre d'une rencontre avec deux personnes en conflit, il s'agit d'abord de valider les difficultés rencontrées afin de faire baisser le niveau d'émotion, par exemple : "Vous êtes très en désaccord l'un et l'autre". Ensuite, une question projective telle que "Imaginons que votre problème ait disparu, à quoi cela ressemblera?" permettra de travailler l'amélioration de la situation.

Dans une équipe à la limite de la rupture, une question comme "À quoi ressemblera un contexte dans lequel vous serez entendus?" permettra aux personnes de se calmer, de commencer à s'écouter, d'entendre ce que les autres disent.

En supervision aussi, l'ACS est utile, notamment grâce à son système d'autoévaluation (l'utilisation des échelles) ou à ses questions partant de la vision de la personne. Par exemple, en tant que personne supervisant une équipe qui me dit "ça n'avance pas avec telle personne accompagnée", je demanderais : "Et si la personne que vous accompagnez était présente, qu'est-ce qu'elle dirait? Dirait-elle la même chose que vous?". Cela crée un décalage leur permettant de distinguer leur propre perception de celle de la personne accompagnée, ainsi que leurs attentes en tant qu'intervenants ou intervenantes de celles des personnes qu'elles accompagnent.

Ce type de question amène les professionnels à ne pas penser à la place de la personne accompagnée et d'aller à la source de l'information.

**HA :** L'ACS est une méthodologie que j'utilise systématiquement dans toutes les situations, car je crois en son efficacité pour générer des solutions constructives. Un exemple marquant concerne un conflit entre un collaborateur et son responsable. Le chef se plaignait du manque de motivation de la part de son collaborateur, tandis que le collaborateur de la conduite de son chef.

Dans un premier temps, j'ai écouté attentivement le chef, lui permettant d'exprimer librement ses préoccupations. Cette phase d'écoute est essentielle pour permettre à la personne de vider son sac et exprimer ses problèmes, sans être interrompue, ni questionnée. Contrairement à d'autres approches, l'ACS se concentre sur l'orientation vers le futur souhaité plutôt que sur l'approfondissement du problème.

Ensuite, lors de la discussion avec le responsable, j'ai cherché à éclairer ce qui fonctionnait bien dans le travail du collaborateur en lui posant des questions. Je lui ai demandé pourquoi il n'avait pas encore licencié le collaborateur, cherchant ainsi à mettre en évidence les qualités et les points forts de celui-ci. Ces questions ont permis de mettre en lumière les nombreuses qualités du collaborateur que le responsable avait jusqu'alors négligées.

En abordant les questions sur la suite de leur collaboration, j'ai utilisé des questions orientées vers le futur, comme "Imaginez que les difficultés de motivation soient quelque peu atténuées, comment allez-vous observer dans le futur que ce collaborateur est motivé?". Cette question vise à amener le responsable à clarifier ses attentes envers le collaborateur et à décrire les actions concrètes qu'il souhaite voir de sa part. Cela a permis au responsable de réaliser que le problème n'était pas lié à la motivation du collaborateur, mais plutôt à un autre comportement à améliorer.

En fin de compte, le conflit était en grande partie dû à des problèmes de communication et à des interprétations différentes du terme "motivation". Les questions utilisées dans l'ACS ont aidé le responsable à clarifier ses attentes et à définir le comportement souhaité, permettant ainsi de résoudre le conflit.

Je suis convaincue que ce type de questions peuvent également être des outils de management efficaces. En utilisant cette approche, un responsable peut clarifier ses attentes envers ses collaborateurs, mettre en évidence les exemples positifs allant dans la direction souhaitée, et les analyser avec son équipe. Cela permet au responsable et aux collaborateurs de construire sur les aspects positifs, de valoriser les progrès réalisés et de se motiver mutuellement pour continuer à progresser vers les objectifs souhaités.

## 5. Existe-t-il des situations en milieu professionnel dans lesquelles la pratique Solution Focus serait déconseillée?

**HA :** L'ACS est une approche puissante, mais il est important de reconnaître ses limites. Elle n'est pas adaptée aux situations de harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel, qui relèvent d'aspects légaux et nécessitent une prise en charge spécifique. Dans ces cas, il est de mon point de vue essentiel de recourir à des professionnels spécialisés dans la gestion de ces problématiques et de suivre les procédures appropriées.

De plus, lorsque la situation présente un impact significatif sur la santé mentale, comme dans le cas du burn-out, l'ACS ne convient pas non plus. Dans de telles circonstances, une approche médicale et thérapeutique est souvent nécessaire pour aider la personne à faire face à ses problèmes et à retrouver un équilibre émotionnel et psychologique.

**MN :** En supervision d'équipes de professionnels de la relation d'aide, je m'intéresse à leur posture. Mais il existe certaines incompatibilités si les personnes souhaitant être accompagnées ont une orientation théorique différente de la mienne. Je travaille en thérapie brève et je ne pourrais pas par exemple aider une équipe d'orientation essentiellement analytique, laquelle va chercher à comprendre, identifier le dysfonctionnement, poser un diagnostic et définir des objectifs construits à partir des "lego" du problème. Je vois là une façon de faire de la résolution de problème, incompatible avec mon système de croyances qui est qu'un problème complexe ne peut pas disparaître en effectuant de la résolution de problème.

## 6. Pouvez-vous donner des exemples de questions posées, et dire en quoi ce type de formulation peut aider la personne?

**MN :** Il s'agit d'utiliser des questions favorisant l'écoute. J'utilise une (1) reformulation qui opère une réattribution à la personne, (2) qui amène un élément temporel et (3) qui ouvre à la projection d'un futur dans lequel le problème a disparu, ce qui lui permet de se voir et se ressentir en train d'aller mieux. Par exemple : "Vous dites que cela a été très difficile (*réattribution*) jusqu'à maintenant (*élément temporel*). Imaginons que le problème a disparu, à quoi cela

ressemblera? que verrez-vous? que ressentirez-vous? (*question projective*)". Par ces questions, on commence à construire le souvenir d'un futur sans le problème.

Le travail consiste à permettre à la personne accompagnée non seulement de se voir aller mieux, mais également de se sentir aller mieux. On a remarqué que l'utilisation de métaphores, et l'ancrage par la répétition d'un geste permettait de favoriser ce vécu positif d'expérience.

**HA :** L'ACS repose sur l'utilisation de questions tournées vers le futur pour aider la personne accompagnée à se projeter dans un état positif. On cherche à la faire décrire ce qu'elle souhaite plutôt que ce qu'elle ne veut plus.

Les questions projectives, telles que "Qu'est-ce qui sera différent lorsque tu auras atteint ton objectif?" l'aident à visualiser les changements souhaités.

Ensuite, on focalise le questionnement sur les comportements et les actions qui traduiront ce changement. On l'invite à décrire en détail comment elle observera ces différences. Le changement de perspectives en impliquant les tiers renforce la clarté des changements de comportement. Par exemple : "Qui va observer ce changement et comment vont-ils le constater?".

Pour mobiliser les ressources de la personne, on explore les "précurseurs" ou les exceptions du problème. On l'encourage à se souvenir de moments passés où elle a déjà expérimenté le changement souhaité, et à décrire la manière dont elle y est parvenue.

L'ACS permet d'avancer rapidement en se concentrant sur les solutions plutôt que sur les problèmes. C'est une posture qui repose sur la conviction que la personne possède en elle les ressources nécessaires pour aller mieux. Cette approche peut être utilisée dans divers contextes de la vie, au-delà du coaching, pour favoriser le développement personnel et la recherche de solutions positives.

\*\*\*