

MANAGEMENT. Une nouvelle méthode se répand en Suisse. Elle permet de surmonter les résistances des équipes et de vivre positivement une restructuration ou une fusion.

L'art de réussir une restructuration

GIUSEPPE MELILLO

Lors du dernier Salon RH à Genève, le stand de la société PMC n'a pas désempli. «Nous avons fait un carton, s'enthousiasme Pascal Buyck, directeur du cabinet conseil en RH. Nous n'avons jamais obtenu autant de cartes de visite et de contacts menant à un rendez-vous. Actuellement, j'enchaîne quatre à huit présentations en entreprise par semaine». Ce qui provoque un tel intérêt, c'est l'«Appreciative Inquiry» – ou Exploration Positive – que PMC présente en exclusivité suisse. De quoi s'agit-il? «C'est une méthode très différente de l'approche classique des crises dans les entreprises», explique-t-il. Au lieu de s'attaquer aux faiblesses de l'organisation par la voie de la résolution de problèmes, l'«AI» recommande aux entreprises de chercher à comprendre plutôt ce qui a fait leur succès par le passé et à bâtir leur futur à partir de leurs points forts. «Nous recherchons les causes du succès et non celles des échecs» signale Pascal Buyck.

En fait, l'Exploration Positive part du principe que dans toute entreprise quelque chose fonctionne bien. «C'est l'idée du verre à moitié plein ou à moitié vide», précise Pascal Buyck. Plutôt que de se focaliser sur les dysfonctionnements et de pointer des responsables, cette méthode analyse les conditions de la réussite. Il s'agit non pas de trouver les causes des problèmes mais d'explorer en groupes sur les raisons du succès. Ce noyau fondé sur la réussite sert d'appui à l'élaboration de nouveaux projets et doit favoriser le changement individuel et collectif.

PEU CONNUE EN SUISSE, cette technique, qui permet notamment de surmonter les résistances lors de restructurations ou de fusions d'entreprises, a séduit depuis le milieu des années 90 de grandes multinationales comme British Airways, Coca-Cola, HP, Michelin ou de grandes agences publiques américaines comme la Nasa et l'ONU. Pourtant, tout a commencé très modestement à Cleveland. Le chercheur américain David Cooperrider mène un audit classique dans un hôpital de Cleveland qui souffre des tensions entre les différents corps de métiers. Dans cet établissement, un service sort du lot et travaille dans une ambiance agréable et sans tensions négatives. Après enquête, le psychologue découvre le secret de cet «havre de paix». Contrairement à ce qui se passe dans les autres départements, le personnel ne s'y plaint pas et ne ressasse pas sans arrêt les causes de son mécontentement et de ses frustrations. Curieusement, ici, les médecins, les infirmières, le personnel soignant aiment raconter leurs succès et les analysent pour comprendre pourquoi ça a si bien fonctionné. Subjugué et intrigué, le chercheur abandonne ses hypothèses pour se consacrer uniquement à cette nouvelle démarche. Il en fait le sujet de sa thèse. En formalisant l'approche empirique du personnel soignant, il crée une méthode adaptée aux entreprises confrontées à des changements: l'«Appreciative Inquiry».

«EN SUISSE, le service des urgences des HUG vient de tester l'exploration positive, et en ressort avec un plan d'actions en 10 points très détaillés», confie Pascal Buyck. Dans l'industrie, la société Tetra Pak Suisse a fait de même en octobre lors de la fusion de deux départements de recherche en une nouvelle entité dirigée par un nouveau manager. «Pour moi, cette approche positive n'était



Pascal Buyck, PMC SA propose en exclusivité suisse l'«Appreciative Inquiry» ou Exploration Positive.

pas évidente du tout, car je pratique quotidiennement l'inverse. Dans nos laboratoires, nous fonctionnons sur la base de la résolution de problèmes et de la recherche de solutions, c'est exactement à l'opposé de l'Appreciative Inquiry, confie l'ingénieur Gil Rochat, chez Tetra Pak Suisse. L'«AI» n'est pas une approche intellectuelle mais émotionnelle du changement qui veut faire émerger une nouvelle vision de l'entreprise à travers une sorte de «story telling» appliqué à l'individu. Car tout le monde, quel que soit son niveau hiérarchique, participe à l'opération.

Concrètement, pour pratiquer l'«exploration positive» lors d'une grande journée de récit, les collaborateurs se mettent deux par deux et commencent par s'interviewer l'un l'autre sur leurs réussites passées. Cela ne pose pas de difficultés et les collaborateurs se prennent volontiers au jeu. A vrai dire, faire le récit de ses hauts faits passés est plutôt flatteur pour l'ego et ne peut être que valorisant pour chacun. Les participants ne chausent pas des lunettes qui ne voient la vie qu'en rose, néanmoins l'esprit critique est temporairement mis en veilleuse. «Dans un but constructif, il est interdit de critiquer, de problématiser ou de dire du mal de quelqu'un», ajoute Gil Rochat.

TOUTEFOIS, il n'est pas forcément facile de rester toujours positif lors d'une fusion d'entreprise, car une restructuration ou une fusion constituent souvent un moment d'incertitude et d'angoisse pour les collaborateurs. «Durant ce processus, il y a beaucoup d'émotion et quand les dérapages se produisent, et il y en a eu, il faut recadrer le débat», lâche-t-il. Il est important également d'identifier et de recadrer les personnes à problèmes qui refusent de participer et dont l'esprit négatif peut perturber le changement. «Celles-ci ne sont pas forcément celles que l'on croit. Nous avons dû rappeler les règles du jeu à un manager qui usait de son autorité», signale Gil Rochat. Il faut dire aussi que deux chefs des services concernés par l'exploration positive ont quitté l'entreprise lors de la fusion. Une autre des conditions de réussite de l'«AI», c'est que la direction générale et les ressources humaines soutiennent la démarche positive et l'expliquent. «Le premier objectif du consultant consiste à aider l'entreprise à gérer la communi-

IL S'AGIT NON PAS DE TROUVER LES CAUSES DES PROBLÈMES MAIS D'ENQUÊTER EN GROUPE SUR LES RAISONS DU SUCCÈS. CE NOYAU FONDÉ SUR LA RÉUSSITE DOIT FAVORISER LE CHANGEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF.

cation interne, à parler vrai et simple», confirme Pascal Buyck. C'est pourquoi la direction nomme un team leader responsable de l'exploration positive et un groupe de pilotage composé d'un échantillon de 5 à 6 personnes pour 100 collaborateurs et sociologiquement représentatif de l'entreprise (âge, sexe, fonctions, ancienneté, etc.). C'est le noyau central du dispositif tout comme la formation initiale des intervenants. Les coachs de PMC forment durant une journée les membres du groupe de pilotage, avant de les accompagner au cours du processus. «Si le groupe de pilotage n'est pas convaincu de la méthode, celle-ci a peu de chances de réussir», confie Gil Rochat. C'est pourquoi celui-ci consacre un long moment à définir l'objectif de l'intervention avec une formule dont chaque terme est discuté longuement. Le groupe formule aussi des questions regroupées en sous-thèmes qui composeront les interviews. Une de ces questions pourrait être la suivante: racontez une situation où vous avez eu le sentiment d'appartenir à un groupe soudé.

«SE REMÉMORER des moments positifs sera la clé pour traverser cette crise, car le groupe devra s'appuyer sur ses succès pour évoluer», fait observer Pascal Buyck. Après l'analyse des causes des succès passés, les participants doivent se lâcher et se mettre à rêver à voix haute. Ils doivent se décrire l'un à l'autre à quoi pourrait ressembler idéalement leur job dans trois à cinq ans. Ce n'est qu'après avoir exploré le passé et scruté l'avenir que le groupe examinera comment concrétiser ses rêves dans le présent grâce aux méthodes qui ont contribué à son succès par le passé. Ce n'est pas un exercice vain et qui en reste au stade des mots. «En fait, l'Exploration Positive doit aboutir à des décisions et à un plan d'action immédiatement validés en séance plénière par la direction de l'entreprise», note Pascal Buyck. Mais celle-ci ne prend-elle pas un risque en avalisant sur le vif et dans la précipitation une idée qui se révélera peut-être irréalisable? «Le risque est limité, et si une option est refusée, tout le monde le comprend, car le processus de changement s'est déroulé de façon transparente», confie Pascal Buyck. Au terme des ateliers, Tetra Pak Suisse a par exemple décidé d'un plan d'action en sept points. Deux mois plus tard, la société en a déjà mis en œuvre six sur sept, le dernier exigeant davantage de temps.

L'ASPECT PARTICIPATIF offre également un autre avantage non négligeable, il rabote le prix des consultants de trois à cinq fois en comparaison avec d'autres méthodes concurrentes. «Le coût de l'intervention ne dépend pas de la taille des groupes concernés: deux consultants peuvent gérer le processus aussi bien pour un groupe de 10 que de 500 personnes», précise Pascal Buyck. En fait, ces derniers forment et assistent les membres du groupe de pilotage. Mais c'est l'entreprise qui gère l'enquête interne. «Les coachs n'interviennent pas pour apporter des solutions, ce sont les équipes qui les trouvent elles-mêmes», affirme le consultant.

«L'Exploration Positive n'est cependant pas une méthode miracle. Le résultat n'est pas garanti, mais elle a l'avantage de faire participer tout le monde au changement et de faire communiquer des ingénieurs et des opérateurs, nuance Gil Rochat. De plus, cette approche permet de crever les abcès et quoi qu'il en soit, le management peut savoir ainsi ce que pense chacun. Ce qui lui permet ensuite d'agir.■