

“Appreciative Inquiry” : le changement par le questionnement valorisant

Bernadette Babault

Contact : bernadette_babault@mckinsey.com

Les fondements de l'Appreciative Inquiry c'est que l'on contribue avant tout par les questions que l'on pose. Lorsque ces questions éclairent des ressources, l'énergie positive qui se dégage est plus efficace pour résoudre les problèmes qu'un plan de changement ciblé sur ce qui ne va pas. Je me suis beaucoup inspirée de cette approche, que je présente ici en en décrivant les principes avec quelques illustrations.

Dix managers de trente-cinq ans sont réunis par des responsables du développement des cadres pour identifier les besoins de formation. Chacun décrit ses défis : « Au bout de deux ou trois ans mes collaborateurs veulent évoluer et je n'ai rien à leur proposer. Ils rongent leur frein, ce n'est pas une solution,... ». Les autres participants renchérisent « C'est vrai, notre gestion des carrières n'est pas à la hauteur ... ».

Juste avant que s'installe la pratique bien rodée des récriminations collectives, l'animatrice demande : « Pour ces défis, il y a eu peut-être une situation où vous vous êtes sentis tout à fait à la hauteur, avec un dévouement qui vous a vraiment satisfaits. Nous avons besoin de connaître vos ressources. Explorons ces situations. » Les yeux scrutent le plafond, un sourire qui fleurit montre que ça y est, la situation est trouvée. « Un collaborateur a demandé à évoluer et je savais que je n'avais rien à lui proposer. Il commençait à donner de sérieux signes de démotivation. J'avais en tête deux soucis à ce moment là, cette évolution et un problème technique que je ne voyais pas comment résoudre. Nous ne conduisons pas de projets dans notre département, mais l'idée m'est venue un matin, sous la douche, de faire d'une pierre deux coups, de lancer un projet d'un an qu'il pourrait piloter. Quand je lui en ai parlé j'ai vu ses yeux s'illuminer. »

La dynamique de la réunion a complètement changé. Les yeux des managers brillent, les exemples fusent. Une responsable du développement dit en riant « Vous ne semblez pas avoir besoin de formation .. ». Ils répondent « C'est vrai qu'on a trouvé des solutions et c'est plus satisfaisant que si on nous avait apporté des réponses toutes prêtes, mais il y a eu tous ces moments de doutes, ce serait plus facile si on avait pu échanger ... comme on échange aujourd'hui »

Ce basculement tout simple de l'analyse de ce qui ne marche pas à la mise en lumière de ce qui marche, du manque d'assurance à l'assurance, c'est le principe d'une approche que les anglo-saxons appellent Appreciative Inquiry.

Cette approche s'est développée dans les années 1980. David Cooperrider, qui prépare un doctorat sur le fonctionnement des organisations, explore « le problème

du facteur humain dans les organisations ». Il est surpris par l'enthousiasme et la créativité des employés qu'il sollicite et développe une théorie du changement qui s'appuie sur ce fameux « facteur humain » au lieu d'y voir un frein.

Il s'inspire de la sociologie de la connaissance qui stipule que la représentation qu'on se fait d'un système conditionne son évolution. Il stipule que :

- Notre manière de voir une organisation influence nos décisions et l'évolution de cette organisation. Ce sur quoi nous concentrons notre attention devient notre réalité.
- Poser une question c'est orienter le changement. L'acte de poser une question à un groupe influence ce groupe.
- La principale ressource pour orienter l'évolution d'une organisation est l'image collective de ce qu'elle va devenir.
- L'histoire d'une organisation est sans arrêt réécrite par ceux qui en font partie ou qui interagissent avec elle. Passé, présent et futur se prêtent à d'innombrables interprétations et sont des sources inépuisables d'inspiration. La réalité se crée sur le moment, et il y a d'innombrables réalités possibles.
- Le changement demande une énergie positive : confiance, fierté, plaisir de créer. Les gens sont plus à l'aise pour aller vers l'inconnu qu'est leur futur quand ils s'appuient sur les aspects les plus stimulants de leur passé.

La clé de l'approche est l'exploration ouverte de ce qui s'est joué dans les meilleurs moments, avec une question centrale : « Décrivez un moment où votre équipe a particulièrement bien fonctionné, une situation où vous vous êtes sentis fier et heureux de faire partie de cette équipe. » Eclairer ce qui se joue met en lumière les ressources individuelles et collectives et conduit les participants à imaginer ce que leur avenir pourrait être si ces ressources étaient mieux utilisées.

L'approche préconisée pour conduire les transformations peut se décomposer en quatre phases

- « What Is » : Identifier les pépites, ce qui est là aujourd'hui, au cœur des meilleurs moments et des plus belles réussites
- « What Might Be » : Imaginer « ce dont demain pourrait être fait », ce que serait un fonctionnement qui ferait plus de place à ces pépites,
- « What Should Be » : Dialoguer sur « ce dont demain devrait être fait »
- « What Will Be » : Innover, décider de « ce que demain sera »

Le point de départ est toujours le même : à quelqu'un qui ressent le besoin de progresser ou de surmonter un problème, on propose de revenir d'abord à ce qui a

marché. Plus l'idée qu'il se fait du problème est précise, plus la recherche de ce qui a marché est focalisée. A un client qui déplore que chez lui les binômes mixtes ne fonctionnent pas, David Cooperrider propose de chercher des exemples de bonne coopération. Les témoignages affluent, son équipe les recueille et identifie les ressources qui ont été mises en jeu, puis elle formalise les thèmes récurrents. Ces thèmes sont le point de départ d'échanges sur l'avenir, pour l'imaginer d'abord, puis pour trouver des manières innovantes de s'y préparer.

J'ai découvert cette approche par hasard. A la fin d'un séminaire, un participant brésilien, Rodrigo Loures, propose aux participants condamnés à attendre le vol du soir de regarder deux vidéos.

- La première vidéo rassemble les commentaires d'employés de son entreprise, Nutrimental, une société de deux mille personnes dans le secteur alimentaire. La transformation est en cours depuis deux ans. Le film commence par la première réunion, dans une immense salle où sont regroupés tous les employés, avec des représentants des clients et des fournisseurs. Pendant deux jours, plus de deux mille personnes partagent en petits groupes ce qui fait leur fierté. Les questions ont été préparées avec le comité de direction, les journées sont animées par David Cooperrider et une équipe de trois collaborateurs. Les groupes travaillent et partagent. Au fil des échanges, une nouvelle trajectoire se dessine pour Nutrimental, un sens plus clair de ce qui distingue l'entreprise et de ce qui fait la fierté des employés au quotidien. Rodrigo commente : « Les bénéfices ont bondi de 30% après ces deux jours, sans que rien n'ait changé techniquement. Peut-être simplement parce que les clients présents ont été séduits par l'approche. Peut-être parce que collectivement nous avons tous repris confiance. »

La phase suivante est plus longue, il s'agit de remettre l'organisation et les processus en ligne avec la nouvelle compréhension de ce qui marche. Des visages souriants expliquent qu'ils remettent à plat les enchaînements et la répartition des rôles, en se répartissant les tâches sur la base du volontariat. « Bien sûr, il y a des tâches pour lesquelles il n'y avait pas de volontaires, sortir les poubelles par exemple. Là, on s'est mis d'accord pour une rotation. »

- L'autre vidéo est de David Cooperrider. C'est une présentation de l'approche destinée au grand public : un constat sur la tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas -extraits de journaux télévisés à l'appui-, une illustration de l'effet des injonctions négatives - un petit garçon à vélo à qui on dit d'éviter une pierre va droit sur cette pierre à force de se concentrer pour l'éviter-, une proposition : orienter l'attention vers ce qui est positif,

illustrée par des images qui tranchent sur celles du début (je retiens un hippopotame qui évolue dans l'eau avec une grâce naturelle).

Je me concentrerais jusque là dans mon métier à/pour mettre en lumière les dilemmes et les convictions limitantes qui sont à la racine des échecs et des frustrations des équipes. C'est plus facile d'analyser ce qui se passe mal quand on voit clairement ce qui se joue quand cela se passe bien.

Il ne s'agit pas comme je l'ai craint au début de se concentrer exclusivement sur le côté positif des choses en négligeant ce qui ne marche pas. Au contraire, plus leurs ressources sont visibles, plus les équipes abordent les difficultés avec confiance. Plus elles sont claires sur ce qu'elles font bien, plus elles sont capables d'analyser leurs échecs de manière constructive.

Le principe me paraît simple, je l'applique aussitôt. Un groupe qui vient de se réorganiser déclare la difficulté à travailler en équipe et prévoit un séminaire de trois jours pour les managers seniors, quatre-vingt personnes au total. Avec d'autres coachs, nous nous préparons à les faire parler de leurs expériences réussies en équipe avant de creuser ce qui les préoccupe. Nous formons une douzaine de managers au questionnement valorisant pour qu'ils animent les échanges d'expériences en petits groupes. Le comité de direction se réunit avec un cercle rapproché de managers pour finaliser le programme et quand nous décrivons notre approche, ils s'étonnent de ce temps passé à parler de ce qui marche. « Nous n'avons pas de temps à perdre, il y a trop de problèmes à résoudre ». Heureusement, l'un d'eux a été formé à la démarche et témoigne : « C'est ce que je me disais aussi au départ, mais en faisant l'expérience, on réalise qu'une fois qu'on a creusé ce qui s'est bien passé, la résolution de problèmes se fait toute seule ».

Depuis, je me suis approprié ce questionnement valorisant. Quand il se met en place, dans les réflexes des managers et dans les interactions quotidiennes, le reste suit. Une spirale vertueuse s'instaure et conduit naturellement une équipe ou une entreprise dans la direction de ce qui lui réussit.

Les études des transformations les plus spectaculaires ou des équipes les plus performantes me confortent dans cette hypothèse :

- Dans son livre Good to Great, Jim Collins recense ce qui distingue les onze sociétés américaines qui étaient ordinaires et sont devenues excellentes au point de battre le marché d'un facteur au moins trois pendant au moins quinze ans. Dans chaque cas, l'équipe de direction a instauré un mode d'échanges ouverts qui s'est propagé à l'entreprise. A chaque fois, une petite cellule sans rôle opérationnel multipliait les questions et recherchait sans relâche le chemin qui valoriserait le plus les atouts de leur entreprise. Pendant que leurs concurrents se diversifiaient et copiaient de

nouvelles pratiques à l'extérieur, les onze entreprises se concentraient sur ce qui les passionnait et qu'elles faisaient mieux que personne.

- Au niveau du fonctionnement d'une équipe, Marcus Buckingham de l'institut Gallup décrit dans son livre *First, Break All The Rules* ce qui distingue les meilleurs managers des autres : ils se concentrent sur les talents de leurs collaborateurs au lieu de les aider à surmonter leurs faiblesses. Ces managers développent une forme naturelle d'Appreciative Inquiry dans la durée, au fil des interactions quotidiennes, des réunions d'équipe et des évaluations annuelles. Chaque situation est l'occasion pour eux de mieux comprendre ce que quelqu'un a réussi et comment il s'y est pris. Cette approche développe la confiance et l'émulation et facilite l'analyse non défensive de ce qui n'a pas marché.

Toutes les situations sont l'occasion de développer cette pratique : un problème d'équipe, un changement d'organisation, un diagnostic des besoins en formation, une formation aux entretiens d'évaluation, des ateliers d'échange sur les défis du management, une formation au leadership, etc..

Le plus important est d'entretenir le mouvement jusqu'à ce qu'il se propage comme une épidémie. Rodrigo Loures avoue : « Au début j'étais toujours tenté de revenir à mon rôle de patron traditionnel. Heureusement, mon équipe s'est engagée sur ce chemin en même temps, on a pu s'encourager mutuellement, et rire ensemble quand on retombait dans nos vieilles habitudes. »

* * *

Quelques références bibliographiques pour approfondir le sujet :

- Jean Pagès (2007) : Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry
- David Cooperrider (1995) Introduction to Appreciative Inquiry
- Sue Annis Hammond (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*
- D.Cooperrider, P.Sorensen, D.Whitney, T.Yaeger (1999) *Appreciative Inquiry Rethinking Human Organization toward a positive theory of change*
- Jane Magruder Watkins, Bernard J.Mohr. (2001) *Appreciative Inquiry : Change at the speed of Imagination*. Jossey Bass/Pfeiffer
- Jim Collins (2001) : *Good to Great Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*
- Marcus Buckingham et Curt Coffman (2001) : *First, Break All The Rules What do the World's Greatest Managers do Differently*
- Françoise Kourilski : *Du désir au plaisir de changer*
- Peter Senge : *La Danse du Changement*