

**JEAN PAGÈS**



# LE COACHING

AVEC LA MÉTHODE

# APPRECIATIVE INQUIRY

Conduire le changement  
en s'appuyant sur les réussites

**EYROLLES**

© Groupe Eyrolles, 2007, 2014  
ISBN : 978-2-212-55942-2

# En guise d'introduction à l'*Appreciative Inquiry*

## Un livre pour vous ?

### Qui êtes-vous ? Que vivez-vous au travail ?

Votre entreprise (est-ce possible ?) est confrontée à un marché instable, une concurrence accrue, une forte exigence des consommateurs et à des incertitudes de plus en plus grandes sur tous les fronts. Vous devez vous adapter à cet environnement extrêmement changeant...

L'institution dans laquelle vous travaillez – administration, hôpital, maison de retraite, collectivité locale... – se doit de relever les défis de la qualité et se trouve soumise à des contrôles stricts de la part d'autorités de tutelle ou d'organismes extérieurs...

Vous accompagnez, en tant que consultant ou coach, les entreprises, les institutions et les individus dans la conduite de changements et vous mettez tout en œuvre pour que vos clients réussissent, et donc pour réussir vous-même...

Que vous soyez professionnel en entreprise, en institution ou bien consultant, vous savez qu'il vous faut aider l'organisation à développer son projet, à innover, à maintenir et développer son niveau de service tout en obtenant l'adhésion du plus grand nombre. Votre survie est à ce prix, l'intérêt de votre vie professionnelle également.

Pour vous, l'importance accordée aux personnes n'est pas un vain mot, et, sans faire porter la responsabilité à l'excès sur les individus, vous avez bien souvent constaté que les nécessaires changements ne peuvent se concrétiser qu'avec la participation « des hommes et des femmes de l'entreprise », comme on le dit pompeusement.

Mais comment faire sans tomber dans les écueils de la directivité inappropriée, de la persuasion ou de la manipulation qui ne produisent que des résultats éphémères ou négatifs ?

## Ce livre s'adresse-t-il à vous ? Oui, si...

Vous regrettez parfois un passé, qui n'est pas si lointain, dans lequel les professionnels savaient clairement quelles étaient leurs attributions et aimaient leur métier. De grandes choses ont alors été réalisées, et vous ne retrouvez plus aujourd'hui ce qui a fait la force de votre entreprise. Pourtant, les personnes avec leurs savoir-faire sont encore en grande partie présentes, mais on ne les prend plus suffisamment en compte, selon vous. On vous propose, ou on vous impose en douceur, des changements sans valider la richesse des acquis. Vous aimeriez bien retrouver aujourd'hui le chemin des succès passés...

Vous souhaitez voir davantage reconnues, au quotidien et de façon concrète, les compétences et les motivations de vos collaborateurs. Vous savez que nombreux sont ceux qui, dans les équipes, prennent leur travail à cœur et s'acquittent le mieux possible de leur mission. En outre, de bonnes idées émergent parfois, tant pour la qualité et la productivité du travail que pour le développement de l'entreprise. Quel dommage que tout cela ne soit pas perçu et intégré...!

Vous croyez qu'il est possible d'évoluer, que votre société va encore améliorer ses performances, rendre un meilleur service à la collectivité, et que chacun peut contribuer en donnant le meilleur de lui-même. Vous êtes persuadé que les êtres sont évolutifs, que les systèmes ne sont pas fermés, et vous entendez agir pour un futur meilleur...

Vous avez la volonté d'échanger avec vos collègues, d'exprimer vos points de vue et d'écouter celui des autres, vous pensez que l'intelligence conjuguée des individus produit de meilleurs résultats que celle d'un seul. Bien sûr, cela peut prendre pour vous différentes formes, telles que travailler à deux, en petits groupes ou en groupes élargis...

Vous pensez que l'on avance mieux si l'on a une vision d'ensemble de la société et de son projet, que créativité et confiance dans l'expérience acquise sont compatibles...

Suivre un processus logique et cohérent vous paraît indispensable; mais décider de façon rationnelle doit, selon vous, se conjuguer avec la prise en compte de différents avis et de sensibilités diverses...

Vous savez qu'il est indispensable de structurer une entreprise et d'organiser son fonctionnement et son action, mais vous avez constaté que les meilleures décisions ou innovations sont parfois le résultat de l'intuition et de l'improvisation...

Et, si, en plus de tout cela, vous voulez agir avec efficacité pour la réalisation et la réussite de tous, *et y prendre plaisir*, alors ce livre s'adresse bien à vous!

## Vous avez dit « positif » ?

### L'Appreciative Inquiry: une approche positive de l'organisation

L'Appreciative Inquiry repose, vous l'avez compris, sur une approche positive de l'organisation et, en particulier, comme son nom le laisse entendre, sur la recherche de ce qui fonctionne et assure réussite et vie.

C'est à partir de ce socle positif que le développement de l'organisation ou la conduite d'un changement est envisagé selon un processus hautement participatif.

Voilà une entrée en matière qui contredit la pratique courante!

### La culture du déficit

En effet, la prégnance de la critique n'est pas seulement un phénomène français, comme en atteste Charles Elliott<sup>1</sup> de l'université de Cambridge, même si, sur ce registre, nous tenons notre rang!

La culture de la critique et de la recherche du déficit est ancrée en chacun de nous depuis l'école primaire, renforcée par les études ou apprentissages divers, confortée par le mode de management à l'intérieur des organisations.

Qui n'a connu, sur son bulletin scolaire, au moins une fois, le traditionnel « peut mieux faire » ? Combien de managers, bien intentionnés, négligent-ils de souligner les 90 % du travail bien fait au quotidien pour n'intervenir que lorsqu'une difficulté se présente ou une erreur est commise ? Combien de présidents, directeurs généraux ou directeurs ont-ils pensé que, pour faire progresser leur société, la seule solution était de pointer les problèmes pour les résoudre ?

Nous avons tous appris, même si le propos « managérial » ne l'affirme pas, que travailler, évoluer, gouverner consistait, comme le disait un ancien Premier ministre de la France, « avant tout à choisir les difficultés auxquelles on voulait être confronté ».

---

1. Charles Elliott, *Locating the Energy for Change*, IISD, 1999.

## Positifs à tous crins !

Cette culture du déficit connaît aussi sa «contre-culture» ! Il faudrait, selon elle, être positif, afficher une forme resplendissante, se prendre en main pour mener une vie heureuse et, à coups de *just do it*, réaliser nos aspirations, y compris les plus insensées. Bonheur obligatoire et maîtrise factice constituent une nouvelle vitrine pour la personne sociale...

Cette pensée positive forcée, contraignante et ne reposant pas sur des fondations solides, s'apparente aussi à ce que Claude Lévi-Strauss<sup>1</sup> qualifiait de «pensée magique». Elle relève de naïvetés touchantes, et bien compréhensibles parfois. Il suffirait de souhaiter une réalisation, un événement pour qu'il se produise. «En y pensant bien fort...» Or, s'il est utile de croire en sa réussite pour qu'elle advienne, cela ne suffit pourtant pas...

Il ne faut bien sûr pas ici confondre cette pensée positive avec l'apport de la psychologie positive scientifique qui applique rigoureusement les méthodes de la psychologie – expérimentations, enquêtes, études neuroscientifiques – au développement des individus, des entreprises et des sociétés.

Cependant, l'injonction au «positif» reste forte, malgré les précautions que prennent les psychologues et chercheurs pour qu'une telle confusion ne s'installe pas. Ainsi, dans une manifestation organisée à Paris au début de l'année 2014, un intervenant crut-il bon de se gausser de l'esprit négatif des Français, soi-disant présent dans notre langue elle-même. Pourquoi ne pas dire : «Prenez vos bagages avec vous» plutôt que de conserver l'emploi d'une forme négative : «Pensez à ne pas oublier vos bagages», ou encore pourquoi pas : «Vous pouvez me rappeler» plutôt que : «N'hésitez pas à me rappeler» ou bien encore, ne vaudrait-il pas mieux dire : «C'est bien» plutôt que «Ce n'est pas mal». À première vue, cet emploi très fréquent en français de formules négatives semble bien brider une expression émotionnelle positive, et, comme cela existe effectivement dans notre culture, il est facile d'opérer des généralisations simplificatrices. Cependant, si l'on considère ces formulations avec un présupposé positif sur notre culture et notre langue, ne peut-on y voir tout autre chose ?

Ainsi, «Prenez vos bagages» est un impératif bien plus contraignant que la formule «négative» française, plus douce et qui intègre un implicite : il est possible et donc compréhensible d'oublier son bagage. De même, n'y a-t-il pas dans : «N'hésitez pas à me rappeler», la considération que la personne pourrait, pour ne pas déranger et donc par délicatesse, ne pas appeler ; l'autorisation lui est alors aimablement donnée... Enfin, notre troisième exemple peut effective-

---

1. Claude Lévi-Strauss, *La Pensée sauvage*, Plon, 1962.

ment évoquer notre difficulté à émettre un compliment, mais ne peut-on aussi y voir, parfois, le souci de ne pas froisser la modestie d'une personne. Certes, notre culture est complexe et parfois difficilement accessible à des personnes non informées, elle porte néanmoins, je crois, une finesse de sentiments que l'on retrouve dans notre musique, notre peinture et notre littérature.

Porter, au nom d'une vision «positive», de tels jugements négatifs sur une culture est pour le moins singulier!

## Du négatif au positif

Le négatif existe: faut-il le nier et le gommer? Il est aisé de constater des dysfonctionnements dans les entreprises, tout comme dans le comportement des autres, y compris les plus proches! Faut-il s'en satisfaire et se résigner à ce que la qualité d'un service ou le bien-être de chacun en soit affecté? Certes, non! Ce n'est cependant pas en focalisant sur ce qui ne fonctionne pas que l'on obtient les meilleurs résultats. Les grands sportifs le savent bien qui visualisent leurs coups gagnants plutôt que de s'acharner uniquement à corriger ceux qui les font échouer!

Combien de conflits, par exemple, ont-ils fait l'objet de réunions dans lesquelles on focalisait sur les manifestations et les causes des problèmes sans pour autant déboucher sur des solutions?

David Cooperrider<sup>1</sup> raconte comment un célèbre cabinet conseil l'appela désemparé: travaillant sur la résolution de problèmes de harcèlement sexuel au travail, les consultants avaient mis en place des réunions d'expression et d'explication qui non seulement ne furent guère suivies d'effet, mais, après deux ans, se soldèrent par un fort absentéisme... J'ai moi-même plusieurs fois constaté que, malgré l'expression de leurs problèmes interpersonnels en réunion avec l'aide d'un médiateur qualifié, différentes personnes en conflit étaient incapables de modifier leur comportement, la tension ne se dénouant que par le départ de tel ou tel.

Vouloir traiter ce qui dysfonctionne est légitime, mais focaliser sur ce qui dysfonctionne réduit considérablement le champ de vision et revient à faire de la résolution du problème un objectif en soi. Avec l'*Appreciative Inquiry*, on travaille directement sur le projet qui requiert la résolution du problème.

---

1. David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stravos, *Appreciative Inquiry Handbook*, Lakeshore Communications Paperback, 2003.

## S'appuyer sur les réussites

Voici, pour illustrer ce point, un exemple emprunté à la pratique de coaching individuel. Une de mes clientes doit faire une communication publique à propos d'un ouvrage qu'elle vient d'écrire et se sent très angoissée à cette idée. Elle déclare avoir toujours eu peur de parler en public. Il aurait été possible de lui poser des questions permettant de comprendre comment se manifeste le problème, à quel moment, comment elle se représente le fait de parler en public, ce qu'elle éprouve, ce qu'elle se dit... bref, tout ce qui compose son expérience pour trouver sur quelle cause agir en priorité. Une seule question s'est révélée plus utile ; la voici : « Vous souvenez-vous d'un moment dans lequel vous vous êtes sentie à l'aise, confiante et efficace, en prenant la parole en public ? » Sa réponse fut : « Une fois, intervenante lors d'un colloque, j'ai été amenée à réagir à ce que disait un collègue, à partir de quelques notes et en faisant part de mon expérience personnelle... »

Les conditions de réussite étaient, pour elle, de s'exprimer de façon émotionnelle sur son expérience et, ensuite, ensuite seulement, de tirer les enseignements plus théoriques de ce qu'elle avait vécu. Elle avait ainsi le sentiment d'établir un contact avec son public et elle se sentait authentique et légitime.

## Les bienfaits du sourire...

La recherche de ce qui fonctionne bien a de nombreux avantages physiologiques, outre les non négligeables bienfaits musculaires du sourire... Elle permet également aux personnes de décentrer leur attention de ce qui crée du malaise chez elles, de ne pas y penser momentanément, et donc de ne plus s'associer aux sensations de désagrément qui les accompagnent. Ainsi, un cadre surmené, évoquant son stress et l'ensemble des problèmes qu'il a présent à l'esprit, et que l'on pourrait nommer « trafic mental » selon le coach Xavier Caumon, adopte un rythme verbal très rapide et respire si superficiellement que son interlocuteur en étouffe parfois lui-même ! C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les psychologues ou médecins (voire d'autres, tels les avocats) sont parfois épuisés après leurs entretiens : empathiques avec leurs patients ou clients, ils se sont synchronisés sur leur physiologie.

En sens inverse, les états émotionnels positifs apparaissant à l'occasion de l'évocation de moments agréables, de réussites et de joies engendrent non seulement bien-être, mais aussi inspiration, aux sens physiologique et psychologique. Les pédagogues savent bien maintenant que le jeu stimule la créativité et facilite les apprentissages.

Cela rejoint les travaux réalisés en psychologie positive : on a pu constater expérimentalement, par exemple, que des médecins posaient plus vite et en

prenant moins d'information un diagnostic juste si on leur faisait ressentir des émotions agréables, en leur distribuant un simple petit sac de bonbons, que leurs collègues restés dans un état émotionnel neutre. Heureusement, tous les médecins ont fini par poser un diagnostic correct!<sup>1</sup>

## Prendre en compte et apprécier

On sait depuis les années 1950-1960, notamment grâce aux travaux d'Abraham Maslow et de Frank Herzberg, que la reconnaissance, le respect et l'estime sont au cœur de la motivation au travail (cf. tableau ci-après).

Dans le même esprit, l'analyse transactionnelle a mis en avant, dans les entreprises, dans les années 1970-1980, la notion de *stroke* ou «signe de reconnaissance» comme facteur de motivation et bonne pratique de management: elle préconisait aux managers de donner à leurs collaborateurs des signes de reconnaissance «conditionnels», basés sur les résultats, par exemple, ou «inconditionnels», fondés sur le respect de la personne elle-même.

Ceci est maintenant devenu un lieu commun dans les formations de managers; pourtant, il n'est pas difficile de constater que nombre de responsables n'interviennent guère que pour régler des problèmes, pointer ce qui n'a pas fonctionné et se tiennent cois le reste du temps...

### La force du feedback positif

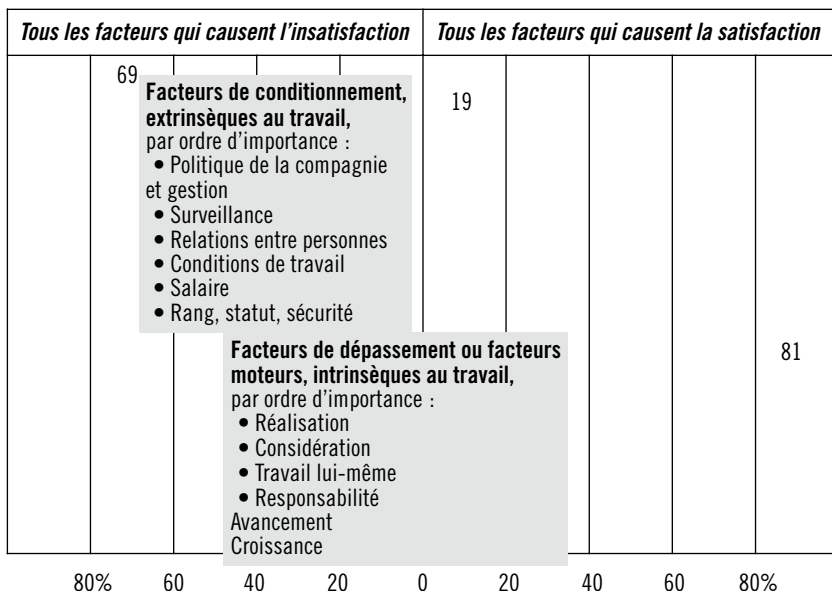
Un de mes clients, directeur d'une agence locale d'une grande entreprise publique, faisant ce constat, changea radicalement son comportement: il décida d'entretiens individuels trimestriels avec ses collaborateurs, soulignant les actions conduites avec succès et invitant chacun à préciser ses objectifs et la façon de les atteindre pour le trimestre suivant. Le climat social s'améliora rapidement, tout comme la productivité. En outre, le niveau de stress de mon client diminua considérablement!

Si le fait de reconnaître et d'apprécier commence à devenir une pratique managériale établie, ce n'est pas encore toujours le cas en matière de conduite du changement.

1. Carlos A. Estrada, Alice M. Isen et Mark J. Young, «Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning among Physicians», *Science Direct*, 1997.



**Facteurs ayant un effet sur les attitudes envers le travail**



D'après Frank Herzberg.

Herzberg distinguait les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. On voit sur ce tableau que les éléments « extrinsèques », c'est-à-dire ce qui est extérieur au travail lui-même, ne sont qu'une source de motivation relative : un salarié est insatisfait si sa rémunération est insuffisante, mais il ne viendra pas nécessairement au travail le matin avec entrain s'il juge son traitement correct...

En revanche, les facteurs « intrinsèques » au travail et relatifs à la considération apportée à la personne et à ses perspectives de croissance sont les plus motivants. Un salarié est satisfait s'il perçoit l'intérêt de son travail, s'il est reconnu pour son apport et s'il dispose de perspectives de développement ou d'apprentissages nouveaux.

J'ai eu l'occasion de vérifier les conclusions de Herzberg en demandant à des groupes de stagiaires en formation continue de choisir sept sources de motivation dans une liste de trente-cinq, qui mélangeait les sources « intrinsèques » et « extrinsèques ». Dans tous les cas, qu'il s'agisse de publics européens ou maghrébins, d'étudiants, de salariés de collectivités territoriales, de salariés de grandes ou moyennes entreprises, de personnes jeunes ou seniors, les résultats de ces jeux pédagogiques ont corroboré les travaux de Herzberg près de cinquante ans plus tard ! Bien que nuancant l'apport de Herzberg, Claude Lévy-

Leboyer<sup>1</sup> en retient, dans les conclusions de sa recherche sur la motivation publiées en 1998, les termes principaux.

## Les valeurs mises en œuvre avec l'Appreciative Inquiry

Nous pensons qu'il est possible aux organisations et aux personnes qui les composent de tirer parti de leurs ressources, de leurs richesses passées et présentes, de leurs réussites, pour se donner des projets motivants et évoluer. Nous croyons qu'il est possible d'œuvrer pour le bénéfice des activités de l'organisation et simultanément pour le bien-être de tous.

Nous misons sur la confiance accordée aux personnes qui, dans un contexte favorable, peuvent actualiser leurs aspirations à contribuer au développement collectif.

Nous valorisons les ressources des personnes de l'entreprise et postulons que l'on peut les utiliser et les accroître.

Nous prenons appui sur l'échange et le partage comme enrichissement mutuel, facteur de motivation et de démultiplication des intelligences individuelles.

Nous choisissons de conduire des changements, non dans la compulsion ou la pression, mais avec plaisir et sérénité.

## Positifs maintenant ?

### La SWOT fatigue

Le modèle largement diffusé par le groupe General Management de la Harvard Business School dans les années 1960 a fourni un cadre de réflexion fécond pour les entreprises. Rappelons-le : SWOT signifie *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – soit Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. On voit là une recherche d'équilibre pour rendre objective l'analyse de la situation de l'entreprise.

Nombre d'études de situation, de préparation à la réflexion stratégique, ont pris appui sur cette méthode. Cependant, elle montre aussi ses limites : elle équilibre justement ce qui est négatif et positif, mais se révèle plutôt fastidieuse, trop simplificatrice de la réalité, et n'engendre guère de motivation ou d'enthousiasme pour la conduite des changements.

---

1. Claude Lévy-Leboyer, *La Motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1998.

## Un bilan résolument déséquilibré

Un directeur des ventes européen d'un grand groupe industriel souhaitait, deux ans après une réorganisation, faire le point sur l'évolution de ses équipes, en coordination avec le service marketing. Consultés, nous sentions une réticence de sa part à se livrer à cet exercice qu'il pensait pourtant nécessaire.

La raison? Il était las de ces études qui permettaient de faire des constats, de relever des données qui seraient ensuite analysées en petits ateliers de travail afin de corriger les erreurs commises sur les deux ans.

Quand nous lui fîmes la proposition de rechercher toutes les réussites, les succès, les moments de bonheur professionnel avec ses équipes, afin de mieux préparer la suite, nous vîmes son visage s'éclairer. « Enfin une bouffée d'air frais! » nous confia-t-il.

## L'objectivité

La notion d'objectivité ne convainc plus grand monde depuis plusieurs années. Paul Watzlawick<sup>1</sup> était même allé jusqu'à contester l'idée de réalité, montrant que nos représentations seules existent. Comment savons-nous ce que nous savons? Pouvons-nous faire confiance à nos sens? Il semble bien que non...

La célèbre illusion d'optique de Müller-Lyer le montre bien :



Les deux segments de droite AB et CD sont de même longueur, et cependant CD semble plus grand que AB. Pourquoi? À cause de l'influence, sur chaque segment, des lignes obliques voisines.

Si l'objectivité est elle-même une notion toute relative, que dire d'une approche qui considérerait comme objective l'affirmation selon laquelle il y a « de bonnes ou mauvaises choses », que ce qui fonctionne est nécessairement assorti de ce qui ne fonctionne pas?

1. Paul Watzlawick, *La Réalité de la réalité*, Le Seuil, 1978.

Un exemple de cette vision est fourni par certaines méthodes d'évaluation du personnel dans l'entreprise. On considère que les salariés se répartissent suivant une courbe dite de Gauss selon laquelle il y aurait nécessairement 20 % de très bons, 20 % de « mauvais » et 60 % de personnes « moyennes ». Je caricature à peine ! Voilà un système simple pour répartir une enveloppe financière et conduire les managers à fixer un prétendu état des choses !

## La réalité et la rationalité

En commençant leur ouvrage sur l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel<sup>1</sup> racontent la fable suivante, empruntée à John Godfrey Saxe (1816-1887).

### Les aveugles et l'éléphant

Six chercheurs d'Hindoustan,  
Tous avides de savoir,  
S'en allèrent voir l'éléphant  
Espérant tous, dans le noir  
(Ils étaient aveugles, les pauvres !)  
S'en faire quand même une notion  
Grâce à leur don d'observation

S'approchant de la bête  
Le premier arrivé se cogne  
À son flanc vaste et puissant.  
Il trébuche, jure et braille :  
« Dieu du ciel, mais cet éléphant,  
C'est une véritable muraille ! »

Le deuxième palpe une défense,  
S'écrit : « Holà ! Qu'est-ce que c'est ?  
Si rond, si lisse et si pointu ?  
J'en mettrais ma main au feu,  
Ce que j'ai là, sous les yeux,  
Ressemble bien à un épieu ! »

Le troisième s'approche à son tour,  
Et rencontre, en tâtonnant,  
La trompe remuante de l'animal  
Se tortillant dans sa main.  
« Il me semble que cet éléphant

1. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel, *Safari en pays de stratégie*, Village Mondial, 1999, réédition Pearson, 2009.

Ressemble à un serpent ! »  
Le quatrième tend la main  
Et trouve un genou sur sa route.  
« Mes amis, pour moi, aucun doute !  
Il n'y a là rien d'étonnant.  
Il est bien clair que l'éléphant  
C'est tout à fait comme un pin ! »  
Le cinquième tombe sur l'oreille  
Et s'écrie : « À quoi bon le nier ?  
Sans y voir, je peux vous dire  
À quoi cette bête est pareille.  
Un éléphant ? Quelle merveille !  
C'est tout comme un éventail ! »  
À peine approche-t-il de l'animal  
Que, s'accrochant à la queue,  
Le sixième, sans penser à mal,  
Affirme d'un ton solennel :  
« Cette chose merveilleuse que nous avons là  
Est tout à fait comme une ficelle ! »  
Et ainsi, nos chercheurs d'Hindoustan  
Se disputaient aveuglément,  
Chacun défendant son opinion,  
Certain d'être dans le vrai.  
Chacun avait certes un peu raison...  
Mais tous pataugeaient dans l'erreur

Moralité

Souvent, dans les débats théologiques,  
On s'accable ainsi d'invectives  
Sans se soucier le moins du monde  
De ce que l'autre a bien voulu dire.  
Et de quoi dispute-t-on si fort ?  
D'un éléphant que personne n'a vu !

Ainsi, à la fin de leur ouvrage, après une analyse très fine des méthodes connues de planification stratégique, les auteurs de *Safari en pays de stratégie* concluent qu'il est quasiment impossible de fonder une stratégie d'entreprise sur une réalité qui serait observée « objectivement », que tout cela est bien trop compliqué et aléatoire !

### Une autre illusion : lapin ou canard ?



Source : Wikipédia. Dessin publié le 23 octobre 1892 dans le *Fliegende Blätter*, journal satirique munichois, puis dans l'hebdomadaire new-yorkais *Harper's Weekly*.

## Une réalité de plus en plus complexe

La réalité est si complexe qu'aucun modèle ne peut permettre de l'appréhender en totalité, et, si bien des méthodes peuvent apporter des éclairages, aucune ne permet de fonder une vision « objective » et sécuriser les décisions. On peut d'ailleurs observer une tendance à réhabiliter l'apport de l'intuition en matière de stratégie et de management ; ainsi Warren Wilhem<sup>1</sup> écrit-il à propos des leaders : « L'accélération de la production d'information et le développement fantastique des possibilités de transmission et de communication leur imposent désormais d'en absorber des quantités phénoménales et d'utiliser au mieux cette matière première stratégique. Visionnaires, les meilleurs leaders portent sur le monde un regard différent. À partir de données dont nous disposons tous, ils parviennent à concevoir l'invisible, à prévoir l'émergence de phénomènes nouveaux. »

Il faut donc, en matière de conduite de changement, bien sûr faire des choix, décider d'orientations nouvelles en se fondant sur la connaissance la plus précise des réalités concrètes de l'entreprise, mais aussi intégrer la diversité des points de vue : si nos chercheurs hindoustanis avaient partagé leurs informations pour les additionner, plutôt que de nier ce que les autres avaient observé, nul doute que leur vision de l'éléphant aurait été plus complète !

C'est en ce sens que la force d'une vision enrichie de l'apport de toutes les ressources de l'entreprise apporte une réponse aux enjeux actuels.

1. Warren Wilhem, « L'étoffe des leaders », in Fondation Drucker, *Le Leader de demain*, Village Mondial, 1997.

## L'essor du coaching

Le développement d'une approche positive de conduite du changement rejoint un phénomène récent : l'essor du coaching en entreprise. En effet, dans le prolongement des découvertes de l'école des relations humaines sur la motivation (cf. encadré ci-dessous), les méthodes de management ont évolué vers plus de participation et d'implication des salariés.

### L'émergence des relations humaines dans le management<sup>1</sup>

Consultant avant la lettre, Taylor se préoccupe, vers 1900, de soulager le travail des ouvriers. La fine décomposition des gestes que nécessite chaque tâche doit conduire l'ouvrier à des automatismes et à l'efficacité.

Pendant, à partir des années 1920, alors que l'on cherche toujours à améliorer la productivité, on constate qu'une bonne organisation du travail ne suffit pas, mais que des conditions psychologiques interviennent également. Les recherches d'**Elton Mayo** sont connues : dans une usine de Cleveland vers 1930, il choisit un atelier « pilote » pour une expérience sur les conditions de travail, et l'éclairage en particulier.

La productivité de l'atelier croît avec le changement d'éclairage et... continue de croître, même lorsque les conditions premières sont rétablies. Se sentir embarqué dans une « expérience pilote » est générateur d'énergie.

Vers 1950, l'accent est mis sur la nécessité de répondre aux besoins des salariés pour les motiver au travail. **Abraham Maslow** tente de hiérarchiser ces besoins – c'est la célèbre « pyramide » – et l'un de ses élèves, Frank Herzberg, en 1959, précisera les facteurs de satisfaction au travail. Il mettra en particulier en avant la reconnaissance, le respect et l'estime portés aux salariés.

Ces travaux sont notamment prolongés par **McGregor**, vers 1960, qui questionne les responsables sur la vision qu'ils ont de leurs subordonnés. À l'instar de Pygmalion, le regard porté sur les individus façonne leur comportement.

Développer une vision positive de ses collaborateurs contribue à accroître leur motivation.

Dans les années 1970, **Blake et Mouton**<sup>2</sup> insistent sur la nécessité de centrer le management sur l'humain, mais aussi sur les résultats, et préconisent ainsi un comportement optimal du manager.

1. Extrait de *Agir en coach : les bonnes pratiques professionnelles*, par la Fédération francophone de coachs professionnels, ESF, 2007.

2. Robert R. Blake et Jane S. Mouton, *Les Deux Dimensions du management*, Éditions d'Organisation, 1969.

Dix ans plus tard, **Hersey et Blanchard**<sup>1</sup> font valoir que tout ne dépend pas du style du manager... mais aussi des compétences et de la motivation de ses collaborateurs. C'est une autre approche de la relation, toujours d'actualité : le manager adapte ses pratiques à la situation et au degré d'autonomie de ses collaborateurs.

Le management par objectifs, formalisé par **Peter Drücker** dans les années 1950 aux USA, reste très largement pratiqué dans les entreprises : si les objectifs généraux sont fixés par la direction générale, les salariés participent à la définition de leurs propres objectifs... Ils sont ainsi « responsabilisés » puis évalués sur la réalisation de ces objectifs.

D'un autre point de vue, s'intéressant au fonctionnement des organisations, le sociologue **Michel Crozier** met l'accent sur les relations de pouvoir et les intentions des « acteurs » de l'entreprise. Ceux-ci cherchent à satisfaire leurs enjeux et développent des stratégies adaptées en prenant appui sur leurs marges de liberté.

Cette tendance souffre bien sûr quelques exceptions ; les styles autocratique et paternaliste et la vision instrumentalisée de la personne au travail ont encore la vie dure ! Elle est cependant bien réelle et se manifeste de deux façons :

- en tout premier lieu, les managers font appel à des coachs pour mieux « se gouverner eux-mêmes », maîtriser leur comportement, décider de leurs actions plutôt que d'être soumis à leurs réactions, développer leur potentiel dans des contextes de plus en plus exigeants, tout en satisfaisant un besoin de croissance et d'évolution personnelle ;
- ils répondent également, et c'est souvent la raison de leur demande de coaching, aux besoins de leurs équipes : les salariés acceptent de moins en moins les formes de management directives, ou même participatives, qui ne leur permettent pas de renforcer leur professionnalisme et leur sens de l'initiative. Au contraire, ils apprécient les comportements inspirés du coaching qui consistent à les accompagner dans la recherche de réponses aux questions qu'ils se posent à partir de leurs ressources propres.

Cette approche positive des relations de travail s'inscrit dans la même philosophie que celle de l'*Appreciative Inquiry*.

1. Dominique Tissier, *Management Situationnel*, Insep, 1997.



## La nouvelle efficacité : passé + présent + futur

Être positif aujourd'hui dans la conduite de changements, c'est :

- retenir du passé ce qui a permis à l'organisation de croître et de se développer, le respecter et le valoriser ;
- apprécier ce qui aujourd'hui lui donne énergie et vitalité, continuer à le reconnaître et le faire vivre ;
- mobiliser l'expérience, le professionnalisme et la créativité de tous les acteurs de l'organisation pour construire un futur motivant.

## L'origine de l'*Appreciative Inquiry*

En 1980, David Cooperrider, alors étudiant thésard à la Case Western Reserve University (Cleveland), entreprend un diagnostic conventionnel de l'organisation de la clinique de Cleveland. Après avoir recueilli les témoignages des médecins sur leurs succès et leurs échecs, il est frappé par le niveau de coopération entre les personnes, les innovations et le management démocratique de l'organisation quand celle-ci est la plus efficace. Il décide alors, soutenu par son professeur, Suresh Srivastva, de centrer ses recherches sur les facteurs qui contribuent au fonctionnement optimal de l'organisation.

Le terme *Appreciative Inquiry* est alors créé pour désigner cette forme d'investigation. Le rapport de Cooperrider fit sensation à un point tel que le conseil d'administration demanda que cette méthode soit employée pour accompagner les 8 000 personnes de l'organisation dans les projets de changement.

Jusqu'au début des années 1990, le travail de recherche et théorisation se poursuit et l'*Appreciative Inquiry* reste cantonnée à la sphère universitaire. Ce n'est qu'en 1990, avec la fondation du Taos Institute, que l'*Appreciative Inquiry* commença à être enseignée dans les organisations aux consultants, éducateurs, thérapeutes...

À cette époque également fut lancée la *Global Excellence in Management Initiative* par l'US Agency for International Development dont l'objet était de promouvoir le développement et l'excellence dans les organisations aux États-Unis et ailleurs, de créer de nouvelles formes de coopération, de soutenir les apprentissages constants et les innovations dans les organisations. Cette initiative a encouragé différentes formes d'utilisation de l'*Appreciative Inquiry*, notamment dans le domaine du développement international, débouchant sur

la création d'importants groupes d'utilisateurs de la méthode en Afrique, Asie et Amérique latine.

En 1992, l'opération «*Imagine Chicago*» fut lancée avec une idée novatrice : des enfants conduisirent des centaines d'entretiens «appréciatifs» auprès d'adultes et de personnes âgées. Le succès du projet suscita de nombreuses initiatives du même type aux États-Unis, en Inde et en Australie.

À partir du milieu des années 1990, les initiatives pour utiliser l'*Appreciative Inquiry* se multiplièrent. Citons :

- en 1995, la conférence internationale de Cambridge en Angleterre réunissait des entreprises, ONG, gouvernements et fondations européennes, africaines et américaines dans le but de se servir de l'*Appreciative Inquiry* pour bâtir des partenariats de développement ;
- en 1996, le projet Avon pour promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes au travail (récompensé par la Catalyst Fondation de New York) ; en 1996 également, le mouvement United Religions Initiative décida d'utiliser l'*Appreciative Inquiry* pour aider les différentes religions à se coordonner afin de soutenir la paix dans le monde. David Cooperrider travaillera aussi plus tard, en 1999, avec le dalai-lama pour créer, en faveur de la paix, de nouveaux niveaux de coopération entre les leaders religieux du monde ;
- de nombreuses interventions en entreprise permirent, par la suite, de vérifier dans le monde entier l'impact de l'approche sur le développement des organisations. Elles sont évoquées dans de nombreuses publications – livres et articles –, dans des conférences annuelles et sur plusieurs sites Internet (cf. la bibliographie) ;
- à partir de 2004, nous avons conduit de nombreuses missions en France et en Europe pour des entreprises de tailles diverses et dans des secteurs variés (industrie, services, télévision, PME, collectivités, etc.) et l'attrait pour l'approche ne cesse de croître. C'est la raison pour laquelle notre institut a développé son activité de formation dans le monde francophone et formé en 2014 plus de 200 personnes en tant que praticiens et 50 personnes pour l'obtention de l'«*Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change*» en partenariat avec la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University de Cleveland représentée par Ron Fry et David Cooperrider. Nombre de ces praticiens en *Appreciative Inquiry* ont, à leur tour, conduit des missions sur la base de cette méthode ; plusieurs seront présentées, à titre d'exemple, au chapitre 4.

Cet attrait est mondial : le cinquième «World Appreciative Inquiry Congress» qui s'est tenu à Gand, en Belgique, en avril 2012 a réuni plus de 700 personnes.

.....

Dans les chapitres qui suivent, je vous propose d'aborder ce qui fonde cette approche et d'entrer plus précisément dans la compréhension de ce modèle qui révolutionne littéralement les points de vue sur le développement des organisations.

Petit à petit, à l'aide de nombreux exemples concrets, vous pourrez vous approprier cette façon de penser et les outils qui permettent de la mettre en œuvre de façon à pouvoir l'utiliser, partiellement ou en totalité, dans vos propres projets.