

INNOVATION

La démarche appréciative, un virage à 180°

On ne fait attention qu'à ce qui ne va pas : résoudre un problème, c'est trouver là où l'on faute. Et si au contraire, on mettait l'accent sur les réussites, sur ce que font bien nos collaborateurs ? Ce « management appréciatif » nous obligera à changer de réflexe, voire de culture. Mais quel bénéfice !

Émilie Baudet

L'approche en développement des organisations « Appreciative Inquiry » développée à l'Université de Cleveland représente une véritable révolution dans l'art d'aborder les projets et le management. Elle consiste en un virage à 180°, fondé sur un renversement des critères pris en compte dans l'analyse des situations. Ce modèle s'enrichit également sur de récents travaux du courant scientifique de la Psychologie positive, développé en France par Jacques Lecomte.

Une approche fondamentalement nouvelle

Dans les années quatre-vingt, deux chercheurs en sociologie des entreprises, David Cooperrider et Ron Fry, qui effectuent leur thèse dans un hôpital, interrogent les personnes d'un service sur les dysfonctionnements afin de les cartographier. Mais ils sont confrontés à une telle quantité de difficultés qu'à la place des traditionnelles questions « qu'est-ce qui ne va pas ? Pourquoi ? », ils posent des questions comme « malgré tous les dysfonctionnements, comment cela se fait-il que cela fonctionne ? Racontez-moi une fois où cela a fonctionné parfaitement ». À la fin de chaque entretien, les personnes sortent plus motivées, enthousiastes et partent en les remerciant avec le sentiment d'avoir identifié des solutions.

Cette anecdote marque le point de départ de la théorie de l'approche appréciative. Son postulat, c'est que les gens répondent aux questions qu'on leur pose et que lorsqu'on les interroge sur le positif, ils vivent une expérience positive. Cela les met dans des dispositions de confiance, d'ouverture, de curiosité et de créativité – qui sont elles-mêmes les conditions sine qua non pour progresser ou résoudre une difficulté. L'approche appréciative considère donc que la recherche d'efficacité passe par l'épanouissement individuel et collectif et concentre son attention sur la notion de fonctionnement optimal. De ce fait, elle se focalise sur la compréhension des critères de réussite pour les reproduire plutôt que sur les critères d'échec. Il ne s'agit pas de regarder uniquement ce qui fonctionne bien

mais plutôt de regarder aussi ce qui fonctionne bien avec autant de curiosité et de volonté de comprendre que lorsque ça fonctionne mal. Cela signifie : donner du sens aux réussites – comme on le fait (parfois) pour les erreurs – afin de capitaliser dessus et d'augmenter les conditions du succès.

L'engagement : un enjeu majeur pour les organisations du travail

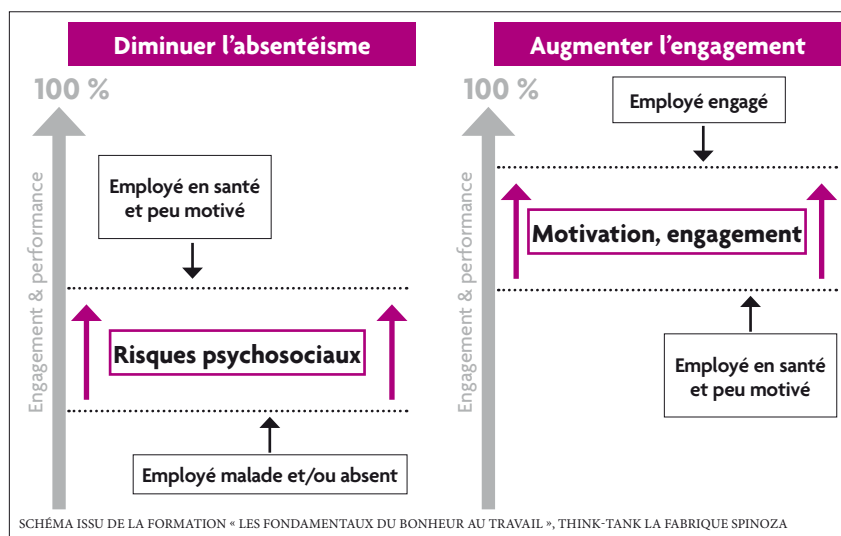
L'approche appréciative cherche à dévoiler les mécanismes du fonctionnement optimal, à repérer et révéler les conditions de réussite (de quelqu'un ou de quelque chose). Elle permet d'augmenter la motivation (et donc la productivité) des personnes de manière significative. En effet, une expérience positive est bien davantage susceptible de générer de la confiance et de



l'implication qu'une expérience négative. Nous sommes tous plus enclins à nous engager lorsque nous pensons pouvoir réussir, améliorer, progresser... plutôt que lorsque nous nous attardons sur toutes les raisons de l'échec ou que nous imaginons toutes les raisons qui peuvent nous amener à rater (ce qui nous manque, ce qui serait mieux autrement, ce qui ne devrait pas être comme ceci...). Or, l'enjeu dans toutes les organisations du travail aujourd'hui n'est-il pas précisément celui de l'engagement et de la motivation (voir schéma ci-contre)? Au-delà de la dimension humaniste, c'est le principal levier managérial qui reste à disposition pour générer de la performance. Aussi, parmi les outils qui permettent de la renforcer, l'approche appréciative est une piste très sérieuse.

Sortir de la traditionnelle approche critique

Culturellement et traditionnellement, nous approchons les projets et le management par la négative. Prenons l'exemple du sacro-saint « audit de fonctionnement » qui vise à repérer tout ce qui dysfonctionne afin d'identifier les solutions et résoudre les problèmes. Or, chacun connaît la valeur de tels rapports – dans leur potentiel d'appropriation par les principaux concernés – et le lieu de prédilection dans lequel ils finissent : le tiroir. Jamais ou presque ils ne donnent lieu à de véritables transformations et/ou innovations. Et il en va de même dans l'approche managériale : les entretiens d'évaluation ont le plus souvent pour objectif de recenser les axes de progrès, donc en creux les points faibles des collaborateurs. On insiste sur ce qui pourrait ou devrait être amélioré, sur les actions correctives, les manques, les trous, les limites... L'approche de la question de l'engagement des collaborateurs est tout entière résumée dans les fameux



risques psychosociaux (RPS), nous cherchons à limiter les risques, plutôt qu'à capitaliser sur les forces. Nous cherchons à éviter la chute plutôt qu'à miser sur le développement et le potentiel.

« Nous cherchons à limiter les risques, plutôt qu'à capitaliser sur les forces »

Or, en se concentrant uniquement sur les risques psychosociaux, les organisations laissent de côté une composante essentielle de la productivité des salariés. Les récentes découvertes en neurosciences ont depuis éclairé ce champ et permis d'explicitier les fondements de l'approche appréciative. Et elles ont démontré à quel point cette approche « dépréciative » est une véritable négation des ressorts de l'engagement et de la motivation des collaborateurs ! Le fondement de (presque) toutes nos interventions managériales est négatif... c'est une hérésie d'un point de vue du fonctionnement du cerveau. Chacun d'entre nous sait fort bien que son implication au travail passe par des leviers positifs : le sens et le sentiment d'utilité, la reconnaissance et la

considération, le fait d'apprendre et de progresser, de se réaliser, de pouvoir accomplir, la qualité des relations avec les collègues ou la hiérarchie...

Alors que des raisonnements systématiquement défavorables favoriseront une attitude de repli et une prudence peu propices à l'initiative. Il est quasiment impossible de s'épanouir dans un environnement négatif et critique.

Apprendre à capitaliser sur ce qui fonctionne

Repérer les ressources, les forces et les talents en présence, c'est d'abord interroger son regard sur l'homme et son rapport au travail et la croyance que l'on a en tant que manager (2). L'homme est-il un être guidé par son seul intérêt, ayant une aversion pour le travail et recherchant la sécurité avant tout ? Fuit-il les responsabilités et de ce fait doit-il être dirigé et contrôlé si l'on veut qu'il fasse des efforts ? Ou au contraire, considérez-vous que les efforts et le travail sont naturels, que si le travail apporte des satisfactions, alors l'engagement s'améliore et que, mis dans des bonnes conditions, l'homme cherche les responsabilités et l'autonomie ? Une démarche managériale appréciative ne peut prendre sa source que dans une vision positive >>>

» de la nature humaine. Encore une fois, cela ne suppose en aucun cas que l'homme est parfait ou idéal mais plutôt qu'il a naturellement des atouts et de penchants orientés favorablement. Ce n'est qu'à cette condition que le recensement des forces est possible. Dans cet esprit, le rôle du manager est de révéler et de capitaliser sur ces atouts et ces forces pour favoriser l'épanouissement et la progression, la confiance en soi et ainsi en tirer le meilleur au service de la collectivité.

Il dirige son attention sur les réussites et modélise les succès pour les reproduire

De manière très naturelle, l'approche appréciative a trouvé sa déclinaison dans le management appréciatif®. Ainsi, un manager appréciatif fait preuve des réflexes suivants :

- « il repère les forces et les talents au sein de son équipe, s'appuie sur ceux-ci pour piloter le collectif ;
- il dirige son attention sur les réussites et modélise les succès pour les reproduire ;
- il reconnaît les efforts autant que les résultats » (3).

Ce type de management – loin d'être bisounours – repose sur une logique scientifique démontrée et suscite des résultats humains et professionnels nets. Il fait la démonstration que performance sociale et performance opérationnelle sont indissociables.

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ENGAGEMENT (1)

9 % seulement des salariés se disent « activement engagés » dans leur travail.

75 % des collaborateurs ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur manager.

Et, bonne nouvelle, il est à la portée de n'importe quel manager !

Et ça, ça change tout

Très concrètement, cela bouscule les habitudes, notamment sur le plan des RH. Prenons quelques exemples :

1. Renverser la construction des plans de formation

« Donnez-moi la force d'accepter ce que je ne peux pas changer, le courage de changer ce qui peut l'être et la sagesse de distinguer l'un de l'autre » (Marc Aurèle). Nous ne pouvons pas changer les gens. Pourtant, les plans de formation tels qu'ils sont conçus aujourd'hui laissent imaginer ça. Nous proposons des formations aux collaborateurs qui ont vocation à combler leurs failles, jamais à augmenter leur performance. Mais si, au lieu de rechercher la polyvalence (qui a décidé de l'ériger en valeur suprême ?) ou la correction des défauts, nous recherchions plutôt l'excellence sur des segments de compétences en capitalisant sur les atouts, les points forts. En d'autres termes, arrêtons d'envoyer les timides en formation « Prise de parole en public », c'est un calvaire pour eux. Les conditions ne sont pas réunies pour progresser, quels résultats sérieux pouvons-nous en attendre ? Pourquoi ne pas partir de ce qu'ils sont, de ce pour quoi ils sont doués pour les pousser au maximum de leur talent ? Partout ailleurs, cela tombe sous le sens : un joueur de football talentueux sera entraîné au foot (pas au basket-ball) pour devenir un champion. Pourquoi refuse-t-on autant de capitaliser sur les forces dans le monde du travail ?

2. Modifier nos approches dans le recrutement

Bien sûr, il faut répondre aux besoins de la collectivité : mais plutôt que de chercher à changer quelqu'un (via la formation notamment), à faire évoluer sa nature pour le faire rentrer dans une case (les fameuses fiches de poste), nous pourrions gagner en

À RETENIR

Le principe :

valoriser les forces, les ressources, ce qui fonctionne pour dupliquer et capitaliser.

Le bénéfice :

l'approche appréciative permet de renforcer la créativité et l'engagement des collaborateurs.

agilité. Recenser les besoins de la collectivité est une chose, mais recenser les forces en présence en est une autre. Faire le point sur les talents, les potentiels permet de réinterroger ensuite l'adéquation entre les deux. Partir des forces en présence et identifier là où – éventuellement – il manque des compétences pour ajuster ensuite les futurs recrutements serait plus respectueux des femmes et des hommes, moins rigide et beaucoup plus pertinent sur le plan de la performance. Cette approche se décline à l'infini, y compris sur le pilotage des projets. Combien de fois avez-vous pris le temps de réfléchir aux conditions de la réussite d'un projet ou d'une démarche ? L'évaluation peut être pensée très différemment et l'apprentissage au sein de la collectivité également : en se fondant sur ce qui permet au système de fonctionner, malgré les difficultés pour identifier les réels leviers de la performance. Et pouvoir le reproduire ensuite. Vous y découvrirez sûrement quelques perles : tous ces efforts, ces ajustements fournis au quotidien par vos collaborateurs pour « faire fonctionner » la machine, en dépit des blocages, des absurdités du système, des freins financiers ou humains... Certes, le changement de culture est important mais, passée cette étape, le coût est nul pour la collectivité. Tout repose sur l'humain et la qualité du management. ♦

(1) Source : étude Talentsoft, bit.ly/2Xbl5dg

(2) Théorie X et Y, Mac Grégor 1960.

(3) Blog de l'Institut français de l'Appreciative Inquiry.