

Leadership apprécitatif: les succès avant tout!

Née aux États-Unis, la méthode appréciative (*Appreciative Inquiry*) rompt avec l'approche classique de la résolution des problèmes. Le leader apprécitatif stimule ses équipes en se focalisant sur les réussites, les ressources et les forces en présence. Et ça change tout!

TEXTE: LILIANE FANELLO / PHOTO: SOPHIE STACINO

Certains parlent de leadership positif ou bienveillant. En réalité, le leadership apprécitatif, qui découle de l'approche de l'*Appreciative Inquiry*, est avant tout une posture. Une manière de regarder le monde. «Le leader apprécitatif coconstruit un futur désirable en se basant sur les réussites, les ressources et les forces présentes, plutôt que d'essayer de les embarquer dans la direction qu'il a lui-même choisie», explique Sarah Neumann.

Cette facilitatrice du changement a effectué une bonne partie de sa carrière dans l'industrie, dans des entreprises où la résolution de problèmes était la ligne incontournable. Analyse et détection des causes (et des

coupables), hypothèses de solutions, plan de traitement des problèmes... Cette approche qu'elle dit basée sur la peur, elle la trouve froide, peu énergisante, et franchement dépassée! «Le monde du travail est bouleversé par les phénomènes sociétaux et se heurte à des styles de management des organisations qui datent de l'ère de l'industrialisation et ne sont plus adaptés aux besoins d'aujourd'hui», écrit-elle. «Plus que jamais nous avons besoin de projets positifs, à forte valeur ajoutée. Des projets qui fédèrent et qui cherchent la performance collective pour répondre mieux aux enjeux du moment. Au service de la vie.» Résultat: elle a définitivement tourné le dos à cette méthode pour le leadership apprécitatif.

CHERCHER CE QUI MARCHE

L'*Appreciative Inquiry* est né dans les années 1980 aux États-Unis, à Cleveland. Dans le cadre d'une thèse, David Cooperrider, cofondateur de la démarche, réalisait un audit dans un hôpital de Cleveland. «Qui dit audit dit problèmes. Mais il s'est rendu compte que dans cette clinique, les relations humaines étaient assez extraordinaires. Les gens collaboraient, coopéraient... Cela l'a amené à changer son sujet. Il s'est dit ceci: plutôt que d'aller chercher ce qui ne marche pas, pourquoi ne pas me concentrer sur ce qui fonctionne bien? Et il s'est rendu compte qu'en posant des questions constructives, il avait ce pouvoir de mener la conversation dans une direction positive. Ensuite il a formalisé sa démarche. Celle-ci est arrivée en Europe au début des années 2000.»

ÉMOTIONS POSITIVES

Il ne s'agit pas de nier les problèmes, mais de les remettre à leur place. «En réalité, l'étude des problèmes va augmenter le nombre de problèmes, parce que ce sur quoi on porte son attention va grandir», décrit Sarah Neumann. «Si vous avez une image

QUE FAIRE DES PROBLÈMES?

«Évidemment, la vie n'est pas rose en permanence, et apprécier ne veut pas dire tout tourner en positif», explique Sarah Neumann. Selon la méthode appréciative, apprécier signifie accueillir tout ce qui est là, y compris les situations difficiles. «Après avoir accueilli ces situations difficiles, on va essayer d'aller chercher de petites pépites, les petits moments lumineux où il n'y a pas de tension. Même si ceux-ci ne représentent que 5% de la situation, on va creuser ces 5% pour les renforcer, les faire grandir.»



«La méthode appréciative prend le contre-pied des problèmes, elle libère le potentiel d'innovation en explorant les forces positives.»

Sarah Neumann

SAVOIR ÉCOUTER

Pour être un bon leader appréciatif, la capacité numéro 1 est l'écoute. «Il s'agit de ne plus dire "moi je sais, et je vais embarquer les autres dans ma direction", mais "je vais me mettre au service de ceux qui m'entourent, je vais poser les bonnes questions, et puis surtout je vais vraiment écouter les réponses".» L'écoute, la vraie, est forcément liée à une forme d'humilité. Le leader se met dans une posture de curiosité, pour découvrir tous les savoirs et compétences qui l'entourent.

pleine de points verts et deux ou trois points rouges, votre regard va être attiré par les points rouges. C'est un peu ce qui se passe dans la vie d'entreprise: souvent, il y a plein de points verts, plein de choses qui fonctionnent bien, mais dès qu'un grain de sable apparaît, on va tourner le regard vers celui-ci. Ce n'est pas forcément mauvais, mais l'ennui est qu'on ne voit plus le reste.»

«Derrière ces réflexions, il y a des fondements issus des neurosciences», poursuit Sarah Neumann. «Le fait de susciter une émotion positive entraîne un changement biochimique chez l'individu. Cela génère entre autres la production d'ocytocine, et de la confiance. Alors les personnes s'ouvrent et libèrent leur potentiel créatif.» C'est donc précisément le rôle du leader appréciatif: mobiliser le potentiel créatif de ses équipes, créer de la confiance, de l'énergie, de l'enthousiasme, extraire tout ce qui marche pour construire sur de nouvelles bases, et mettre tout cela en mouvement au service d'un changement à la fois désirable et durable.

«La méthode appréciative prend le contre-pied des problèmes, elle libère le potentiel d'innovation et de créativité en explorant les forces positives présentes dans les organisations, et facilite ainsi le changement.»

MAÏËUTIQUE

Le pilier de la méthode appréciative, ce sont les questions. L'idée est d'amener les personnes à centrer leur attention sur ce qui marche, ce qui donne sens, en puisant dans leur propre expérience. «Racontez-moi un moment d'incertitude où vous avez mobilisé vos forces ou vos compétences. Qu'appréciez-vous dans telle situation? De quoi rêvez-vous?... Ces situations peuvent être banales en apparence. L'essentiel est d'amener les personnes dans une situation où ça a bien marché et dans laquelle elles ont été actrices. C'est en fait une recherche inlassable de ce qui donne vie, de ce qui fait avancer. Et ça marche dans n'importe quel contexte, dans toute relation humaine!»

Tout cela n'est pas forcément naturel et demande de l'entraînement. Alors pour commencer, Sarah Neumann invite les organisations à créer des espaces de «conversations qui comptent». «Dans ces espaces de conversation, on peut s'exercer à poser des questions positives et à écouter. Pour certains, cela peut sembler être une perte de temps au début. Mais au contraire, c'est très puissant et permet par la suite, grâce aux sentiments positifs et aux liens relationnels qui se sont créés, d'avancer beaucoup plus vite!»

Elle ajoute: «La démarche appréciative ne peut cependant fonctionner que dans les organisations où l'on est prêt à laisser les gens s'exprimer sans vouloir contrôler à l'avance ce qui va ressortir. Il faut accepter de faire confiance au processus, même si c'est parfois inconfortable. Ceci dit, les leaders d'aujourd'hui peuvent-ils encore se permettre de ne pas écouter et valoriser leurs équipes?» ¶



Sarah Neumann

FONCTION

Facilitatrice du changement