

Appreciative Inquiry inside

Une interview réalisée
par **STORMZ** avec Bernard Tollec





« L'Appreciative Inquiry est la recherche obsessionnelle de la ressource »

L'Équipe Stormz explore les domaines de l'Intelligence Collective et son influence sur nos organisations à travers une série d'interviews d'experts venant de notre communauté de Facilitateurs.

STORMZ :

Aujourd'hui, nous accueillons Bernard Tollec, Directeur de la TRANSFORMATION POSITIVE et spécialiste de l'Appreciative Inquiry avec qui nous avons réalisé plusieurs ateliers appréciatifs. Cette approche nous a intéressé car elle se rapproche de plusieurs notions que nous avons évoqué précédemment :

Les questions puissantes sont centrales dans l'Appreciative Inquiry et permettent à la fois d'aller au coeur d'un sujet en s'appuyant sur des exemples amenés par les participants mais surtout de changer les perspectives en étant performatives.

Le SWOT est un framework célèbre dans le domaine marketing qui a été réinterprété de manière appréciative avec **le SOAR** qui permet d'analyser une entreprise en se concentrant sur le positif. Les dimensions Weaknesses et Threats étant comprises dans les Opportunités, elles

laissent de la place pour des valeurs plus constructives : les Aspirations et les Ressources.

L'Art of Hosting est à la fois une posture, une communauté et une méthode de facilitation qui permet de multiplier et de structurer les conversations qualitatives. L'Art of Hosting s'est librement inspiré de l'Appreciative Inquiry, comme nous le disait Nancy Bragard, que ce soit au niveau philosophique mais également méthodologique.

La compréhension de l'Appreciative Inquiry permettra d'avoir un peu de perspective sur ces 3 notions, et c'est pour cette raison que nous avons sollicité Bernard Tollec. Nous souhaitons partager avec vous, sous la forme d'un entretien, la posture et la bienveillance de ses méthodologies qui nous avaient tant impressionnés.

STORMZ : Bonjour Bernard. Peux-tu te présenter et nous expliquer en quoi consiste l'Appreciative Inquiry ?

Je suis l'un des directeurs de Turningpoint et j'accompagne les organisations et les directeurs dans leur transformation en utilisant la Transformation Positive, qui est en réalité 'l'Appreciative Inquiry Inside', une forme particulière et innovante de ce que l'on appelle habituellement le Développement Organisationnel (OD : Organizational Development).

L'Appreciative Inquiry est la recherche intentionnelle et obsessionnelle de la ressource. Voici ce que l'on entend par ressource : tout ce qui est à disposition de la personne, soit dans le passé (ce que la personne ou l'organisation a déjà fait et qui a fonctionné pour pouvoir être réutilisé), soit dans le présent (les énergies des gens sur un projet, leurs aspirations respectives, etc.),



soit dans le futur (l'image du futur que l'on a est-elle réjouissante ou angoissante et dépréciative ?). L'Appreciative Inquiry peut être à tort considérée, soit comme une technique parmi d'autres (même si cela peut parfois être le cas), soit comme quelque chose de superficiel, réduit à une simple « positive attitude ». Heureusement, c'est bien plus riche et profond.

Aujourd'hui, les entreprises vont souvent chercher intentionnellement les dysfonctionnements, la pénurie, le manque, soit tout ce qui ne fonctionne pas ou n'est pas à disposition.

Ne pas identifier quelque chose duquel nous souhaiterions nous éloigner, mais un but vers lequel nous rapprocher. Il s'agit donc d'aller, intentionnellement et obsessionnellement, vers la ressource, soit ce qui est possible et faisable : travailler sur les talents des gens plutôt que sur leurs défauts, sur leurs aspirations plutôt que sur leurs frustrations.

Souvent, certains dirigeants d'entreprises nous disent qu'il n'y a absolument rien qui fonctionne dans leur organisation. C'est là où la recherche obsessionnelle doit rentrer

Ressources



La Transformation Positive et l'Appreciative Inquiry visent à trouver ce qui fonctionne et ce qui est là, et se demander que voulons-nous réellement transformer ?

en jeu : si l'entreprise continue d'exister, c'est qu'il y a quelque chose qui marche ! Il va donc falloir chercher cette plus petite ressource possible – dans une personne, une équipe ou une organisation – pour l'identifier et l'amplifier.

STORMZ : Qui a créé l'Appreciative Inquiry ? Est-ce qu'il y a une aventure ou des ouvrages fondateurs ?

L'aventure fondatrice est celle de David Cooperrider qui incarne réellement l'Appreciative Inquiry, lorsqu'il était doctorant en sociologie des organisations à l'université à Cleveland. Dans le cadre de ses recherches, il s'est rendu dans une clinique extrêmement réputée de Cleveland dans l'optique d'aller y trouver les dysfonctionnements. Mais après avoir entamé son enquête et rencontré tout l'écosystème de la clinique – malades, médecins, fournisseurs, corps intermédiaires, etc. – il s'est rendu compte que la clinique fonctionnait extrêmement bien ! Son mentor Suresh Srivastava et lui ont donc décidé de revenir à la clinique pour proposer à son Board de mener une 'investigation appréciative' : ne plus chercher les dysfonctionnements, mais identifier pourquoi ça marche. L'Appreciative Inquiry était née.



David Cooperrider a donc commencé à parler de cette approche autour de lui aux États-Unis, et ce ne fut pas tout de suite le succès qu'il connaît aujourd'hui puisqu'il est toujours compliqué d'être pionnier. Ensuite, il a rencontré une femme, Jane Magruder Watkins, qui était la Doyenne du National Training Laboratory, un des berceaux mondiaux du Développement Organisationnel. Jane est l'une des plus grandes praticiennes dans ce domaine, c'est elle qui m'a formé et elle a vraiment le talent de découvrir les ressources des personnes avant mêmes que celles-ci s'en rendent compte. David et Jane ont donc commencé à développer la pratique dans le monde : cette pratique est aujourd'hui connue dans le monde anglo-saxon, et a pénétré en France à partir de 2009-2010. Aujourd'hui, il doit y avoir à peu près 1 000 praticiens de l'Appreciative Inquiry dans l'Hexagone, dont une partie formée par nos soins.

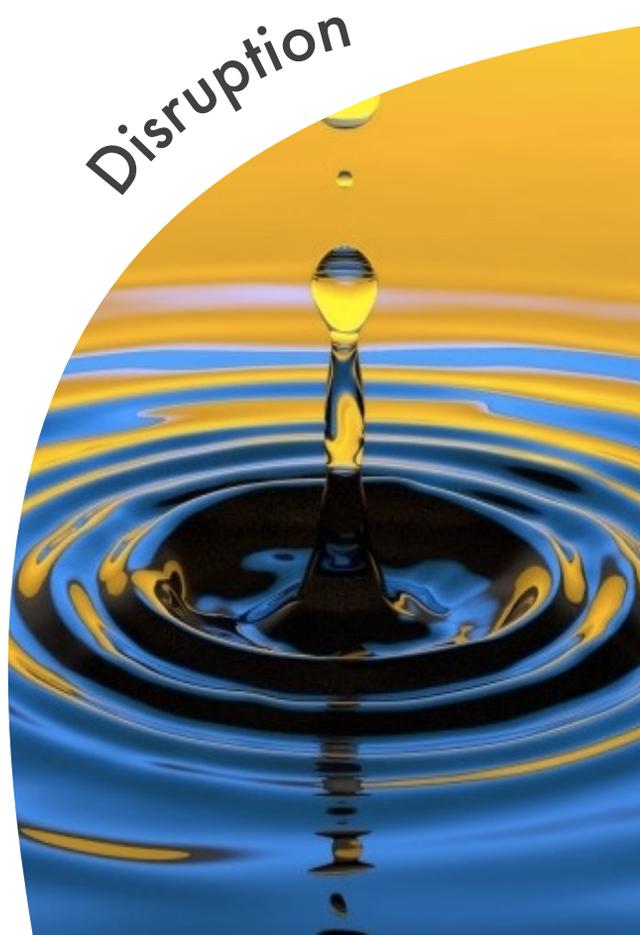
STORMZ : Quelle est votre place dans l'Appreciative Inquiry ? À quel moment avez-vous décidé de vous engager là-dedans ?

J'ai tout de suite été conquis par cette pratique lorsque je l'ai découverte en 2009. Je l'ai introduit chez PHILIPS où j'étais DRH International de la Branche Automobile sur un projet de transformation majeur et très complexe en me disant : « Si ça fonctionne dans l'industrie automobile, ça fonctionnera partout ». Et ça a marché au-delà de ce que je pouvais imaginer ! J'ai donc continué à pratiquer et à creuser la discipline. L'idée de m'engager dans le Leadership Appréciatif m'est venu lors d'une discussion très inspirante avec Jane qui m'a vraiment convaincu que oui, j'avais la légitimité pour développer l'Appreciative Inquiry en France.

Je me suis donc lancé dans la création de www.appreciative-inquiry.fr avec Claire Lustig-Rochet pour donner plus de visibilité à cette approche et former de nombreux praticiens en France, Allemagne, en Angleterre et également en Afrique du Sud.

Nous avons continué à nous former sur d'autres applications de l'Appreciative Inquiry : la construction d'une stratégie (SOAR), les dynamiques d'équipes (Strengths-based Teambuilding) et la facilitation des interactions humaines dans le cadre d'une semaine très détonante et disruptive qui nous a permis de développer une posture particulière de facilitation appréciative.

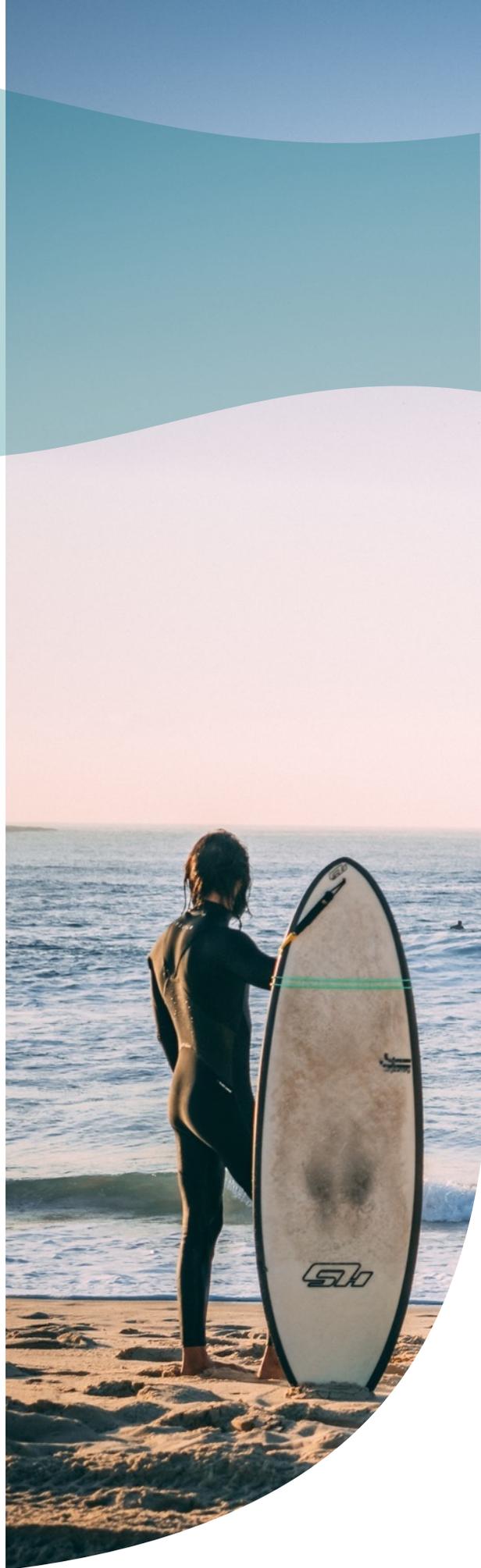
Le potentiel pour faire connaître cette approche est encore énorme, car elle demeure peu connue dans certaines régions, notamment en Europe du sud et en Asie. Et elle est non seulement utile dans le monde des organisations, mais peut également être très utilisée dans le monde de l'administration publique (nous étions récemment à l'ENA) et des communautés : Chicago a utilisé l'Appreciative Inquiry pour développer son projet de ville par exemple ! Son potentiel business a beau être énorme, l'Appreciative Inquiry est bien plus que cela : une personne que j'avais formée à l'AI, me dit que l'Appreciative Inquiry lui avait permis de ne pas tomber en dépression nerveuse.



STORMZ : Peut-on dire que l'Appreciative Inquiry est également une approche de développement personnel ? Que ce soit au niveau individuel mais également macro ?

L'Appreciative Inquiry est universelle : elle peut être utilisée partout et est tout le temps appropriée – mais pas forcément facile à mettre en œuvre. Elle peut être utilisée dans une organisation, mais également dans une famille, à titre personnel, pour un projet de long-terme ou pour un micro-moment. On peut toujours réutiliser tous les outils d'une entreprise et les 'ré-appréciativer' : j'estime par exemple que certains outils, comme les plans de développement personnel et les entretiens annuels d'appréciation qui se concentrent souvent sur les défauts de la personne, devraient être profondément amendée... Il est possible de "remettre de l'appréciatif dedans" : se développer sur les talents plutôt que se concentrer sur les défauts.

L'Appreciative Inquiry est totalement inclusif : au lieu de se débarrasser des processus et des outils que les personnes utilisent, les praticiens appréciatifs vont inviter les personnes à les utiliser d'une autre façon en réorientant l'intention vers la recherche des ressources là où la plupart des outils sont focalisés sur la pénurie car nous vivons dans un paradigme général qui nous invite à détecter les problèmes, les écarts, les analyser pour les résoudre ou les combler .



STORMZ : L'Appreciative Inquiry est-elle centrée sur la posture, comme l'Art of Hosting, ou sur les méthodologies, comme les Liberating Structures ?

L'Appreciative Inquiry est réellement composé de « 5P » - Présence, Paradigmes, Principes, Process et Pépites-, qui forment un ensemble complet et structure le framework élaboré dans le cadre de notre livre "AI puissance 5".

D'abord, c'est donc une Présence, une philosophie et une approche qui permet de voir naturellement ce qui fonctionne plutôt que de se focaliser sur ce qui ne va pas. Cette 'présence appréciative' doit réellement devenir un nouveau réflexe interne ...

... mais c'est aussi un Paradigme, une façon de percevoir le monde pour accompagner les organisations, équipes et personnes dans leur transformation. ...

... L'Appreciative Inquiry est également un ensemble de six Principes fondamentaux, qui font le pont entre « être AI » (la Présence et les Paradigmes dont je viens de parler) et « faire AI »

... les Process et les Pépites, soit les outils concrets qu'on utilise). Les principes sont le ciment qui font le lien entre ces deux aspects, et l'Appreciative Inquiry correspond à ce tout : être et faire en même temps, savoir-être et savoir-faire de façon simultanée.. .

L'Appreciative Inquiry est une invitation à revisiter nos façons de voir la transformation : passer du manque à la ressource !

Une fois que l'on a bien compris la philosophie, les convictions profondes de l'intérieur, on devient alors capable d'appliquer les différents process et d'en inventer de nouveaux. Si l'on s'arrête au process, on ne découvre qu'une île dans cet archipel de 5 îles que représentent ces 5P. Souvent, les gens ne l'abordent que sous le prisme du process et pensent que l'Appreciative Inquiry se résume aux « 5D ». D'ailleurs, une simple recherche google image démontre cet état de fait avec force. Mais ce n'est là qu'un process, et l'Appreciative Inquiry est beaucoup plus large, bien heureusement. Mais si l'Appreciative Inquiry se réduisait à une méthodologie mécanique et peu agile, ce serait d'une tristesse inouïe.

Mais il faut bien comprendre que l'Appreciative Inquiry n'a pas commencé avec le process, qui est arrivé bien plus tard, lors d'une intervention de David Cooperrider réalisée en Afrique auprès d'une communauté qui, ne comprenant pas totalement ces concepts philosophiques complexes ont poussé David à formuler les 4D d'abord qui sont devenus les 5D plus tard. C'était une demande extérieure pour une traduction hyper-pratico-pratique de l'Appreciative Inquiry qui s'est imposée ensuite parce qu'elle est plus simple à comprendre. Si les 5D sont utiles et puissants, il y a de multiples autres façons de mettre en oeuvre cette approche et c'est la raison pour laquelle nous avons écrit ce livre pour passer d'une façon rigide d'appliquer l'AI avec les 5D à une façon souple et agile de l'appliquer et de la faire vivre en visitant les 4 autres P.

STORMZ : En quoi le rôle du leader appréciatif se rapproche-t-il de celui du facilitateur ? Quels sont ses principes clés ?

Un facilitateur appréciatif cherchera toujours la ressource : il se dira « tout est là, rien ne manque », et il faut juste mettre en place un processus pour faciliter l'émergence de tout ce qui est à disposition. La ressource est toujours là ; il suffit simplement de l'actionner. C'est comme la séquence d'Apollo 13 au fond, la fameuse navette qui a failli exploser. Les ingénieurs NASA au sol n'avaient accès qu'aux compétences des astronautes et aux outils présents dans le cockpit. Voilà, c'est ça l'AI, c'est se concentrer sur l'existant et la ressource disponible plutôt que sur la catastrophe et les compétences manquantes. Comme dirait Jane, « Trust the people, trust the process, trust yourself ! ».

Par exemple, lorsque je fais une formation, il m'arrive d'être un peu flou sur mes consignes et certains participants ne comprennent pas. Déjà, je ne les critique pas sur leur incompréhension, elle est acceptable, ensuite, je ne vais pas simplement les leur redonner, je vais plutôt en profiter pour demander si quelqu'un a compris et est en mesure de réexpliquer les instructions.

En tant qu'enseignant appréciatif de cette démarche appréciative, je sais qu'il y a autant de ressources que de personnes dans la salle. Je m'appuie sur le talent des participants, je leur fais confiance et j'essaie d'être inclusif pour ne rejeter aucune idée ou remarque. Le but, c'est d'en tirer le maximum et de comprendre ce que la personne a voulu dire.

Quoi qu'il en soit, il y a 6 Principes Clés pour le facilitateur appréciatif qui sont constamment présents et mélangés les uns aux autres, comme des couleurs en peinture ou des ingrédients en cuisine. Nous avons donc le constructionnisme social, le principe positif, la simultanéité, l'anticipation, le principe poétique et enfin la complétude. Ce dernier ayant été rajouté par David Cooperrider par la suite. Plutôt que le principe positif, il serait bon d'ailleurs de parler de principe génératif, soit tout ce qui génère de la ressource.

Souvent, les facilitateurs appréciatifs auront des principes majeurs, qui seront plus prégnants. Le principe de simultanéité est celui que je préfère, car il dit que le changement est concomitant des questions que l'on pose : j'adore poser des questions qui génèrent un changement immédiat, voire un choc. Il faut toujours faire attention aux



questions que l'on pose, car elles peuvent soit générer un changement, soit rapprocher la personne de son impasse. Le constructionnisme social est peut-être le plus complexe d'entre eux et celui qui a généré le plus de littérature : ce principe démontre qu'il n'y a pas de réalité objective entre nous autre que celle que nous co-construisons ensemble.

STORMZ : Comment répondez-vous aux critiques sur l'Appreciative Inquiry ? Notamment sur l'aspect 'bisounours' ou 'jargonneux' ?

Personnellement, je n'utilise pas le jargon appréciatif et je privilégie l'appellation « Transformation Positive » pour parler directement aux dirigeants des organisations, ce qui permet de sortir de ce vocabulaire jargonneux, en effet, de l'Appreciative Inquiry. J'étais un peu réticent à utiliser cette expression au départ, car le mot « positif » risquait de faire un peu 'bisounours'.

Mais je me suis rendu compte que cela intéressait mes interlocuteurs. C'est un peu une 'gimmick marketing' qui permet néanmoins de rentrer directement dans le cœur du sujet pour engager la transformation : Comment les leaders se comportent-ils ? Comment cherchent-ils les ressources ?

Mais pour utiliser les bons mots, il faut comprendre profondément ce qu'est l'Appreciative Inquiry. À défaut, on ne fait que recracher le jargon habituel, ce qui est tout à fait normal pour les débutants. Mais mon expérience du sujet doit te permettre d'interpréter avec les mots de ton interlocuteur. Il est crucial de bien avoir compris de l'intérieur pour pouvoir réinterpréter et reformuler de façon intelligente et intelligible.

Sur la deuxième critique : on nous reproche effectivement souvent d'avoir une approche 'bisounours'. Personnellement, lorsque l'on me fait cette critique, j'essaie d'adopter une démarche d'« Inquiry » : pourquoi dites-vous ça ? Mais il faut s'adapter à chaque fois, et cela dépend toujours de l'interlocuteur : le plus simple est de présenter la liste de nos clients, de nos projets et de nos enjeux. Après, je donne simplement des exemples qui montrent que l'Appreciative Inquiry est loin d'être 'bisounours'. J'insiste notamment sur cette obsession des ressources et de l'existant, que je trouve incroyablement féconde et beaucoup plus large que ce que l'on imagine !



Changement de perspective

Il est toujours possible de mettre en œuvre l'Appreciative Inquiry dans n'importe quel endroit, auprès de n'importe quelle culture. Il faut toutefois du doigté et de l'expérience et surtout une conviction forte pour la mettre en œuvre là où tout ce qui est observable nous prouverait le contraire !

Mais étant donné que la critique du 'bisounours' continue de m'agacer, je réalise que je n'ai pas encore trouvé le meilleur moyen d'y répondre et de convaincre mon interlocuteur. Je ne pense pas qu'il soit utile d'être dans une posture de « prouver » que notre approche n'est pas ainsi, cela dépend surtout du praticien qui peut parfois le transformer en approche superficielle. Tout vient du praticien en fait, de sa capacité à être dans la présence appréciative, sa capacité de questionnement et d'explication de ce qui va être mis en place.

STORMZ : Comment peut-on faire pour se former à l'Appreciative Inquiry ? Pouvez-vous brièvement nous parler de votre livre qui sortira prochainement ?

Il faut pratiquer, pratiquer, pratiquer, pratiquer.... Il est absolument fondamental de se former à l'Appreciative Inquiry pour pouvoir creuser la discipline et se développer avec. Il est aussi très important de le faire auprès de gens qui le pratiquent depuis longtemps et d'apprendre de ses pairs. De notre côté, nous formons maintenant 3 promotions d'une 15aine de personnes par an en France, plus certaines promotions à l'étranger. La formation dure 3 jours suivie de 1/2 journée que nous appelons "Laboratoire AI" ou nous prenons les expérimentations qu'ont réalisé les personnes pour creuser et continuer à apprendre. Cette formation est aussi disponible en Digital.

En général, les gens restent en contact et se mettent à pratiquer immédiatement, comme nous le leur conseillons. S'agissant de gens venant d'organisations, je les invite généralement à venir en binôme au moins à deux reprises, car il arrive souvent qu'une fois de retour dans leur organisation, ils se retrouvent confrontés à un paradigme totalement différent qui a tendance à les refroidir et les démotiver. Chez un de mes clients, un groupe de praticiens que nous avons formé se réunit toutes les semaines en interne pour s'encourager et pour construire entre eux leurs interventions. Nous les accompagnons sur le long terme pour qu'ils se rencontrent régulièrement pour inscrire leur pratique dans les habitudes.

Mais nous ne sommes pas seulement des formateurs, nous intervenons également directement dans les organisations pour leur donner de la matière, des histoires et de l'enthousiasme.

Nous avons écrit un nouveau livre sur l'Appreciative Inquiry, « **l'AI puissance 5 : comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry** » que nous avons publié dans le cadre du dernier congrès mondial de l'Appreciative Inquiry.





A cette occasion, nous avons reçu un accueil inattendu et nous avons eu un fort succès qui nous a poussé à déjà le réimprimer et à l'amplifier. Nous l'avons illustré avec de nombreuses histoires et réintroduit l'ensemble des éléments de l'Appreciative Inquiry, notamment la Présence, dont personne n'avait réellement parlé auparavant et que nous avons explicité. Cette notion des « 5P » (présence, paradigmes, principes, process, pépites) est un nouveau framework que nous avons inventé et qui fait toute la puissance de l'Appreciative Inquiry. Ce livre a été écrit par Claire Lustig Rochet, David Shaked et moi-même. J'ai par ailleurs élaboré un modèle de développement organisationnel dit "Transformation Positive" et qui détermine trois dimensions à prendre en compte et sur lesquels il est important d'intervenir pour procéder véritablement à une transformation pérenne : le leadership, l'organisation et les projets.

**L'Appreciative
Inquiry c'est surfer
sur la vague du
possible de nos
organisations et de
nous-mêmes !**

Pour aller plus loin : La Transformation Positive !



Un livret (50 pages) sur l'approche Transformation Positive qui ouvre les chemins de la Transformation: (contactez-nous pour le document entier)



Qu'est-ce que la Transformation Positive et comment elle peut avoir un impact sur le futur du travail ?

L'histoire d'une Transformation Positive menée au Centre Pompidou



La Transformation Positive au Centre Pompidou, Paris:



AI5, Comment déployer la pleine puissance de l'APPRECIATIVE INQUIRY, c'est ici !.

Pour d'autres articles sur la Transformation Positive, visitez nos sites :

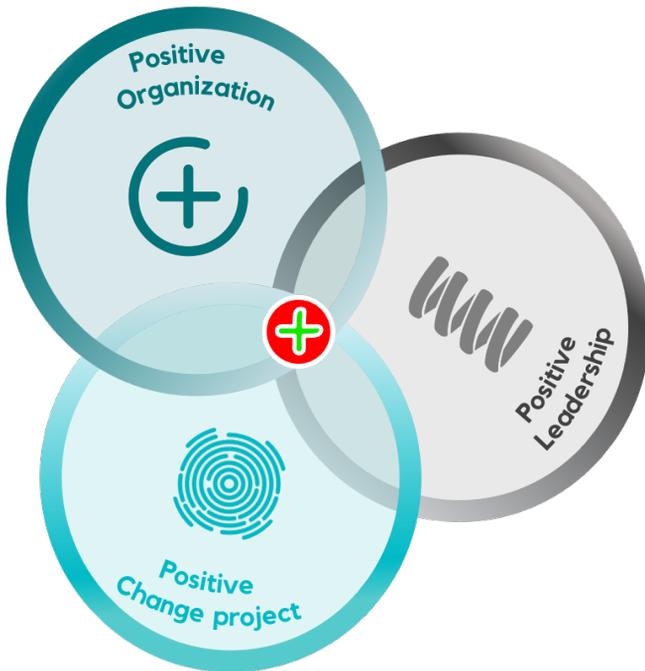
www.transfo-positive.com
www.appreciative-inquiry.fr



A propos de l'auteur



Bernard Tollec est l'un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et les ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient en tant qu'Executive Coach et expert du Développement Organisationnel (OD) dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes. Il accompagne, forme et supervise des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective. Il est l'auteur du livre « AI5 : comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry » et de « La Transformation Positive ».



La Transformation Positive est une approche systémique d'accompagnement des transformations. C'est un éclairage inattendu et disruptif de la transformation et du développement du leadership et vise à intervenir sur trois aspects :

- Le Leadership Positif
- Le Projet de Transformation Positive
- L'Organisation Positive

Bernard Tollec, Directeur Transformation Positive –
Strengths Based Organizational Development Executive Coach
23 rue Brochant – 75017 Paris

bernard.tollec@transfo-positive.com +33 (0)6 18 45 67 13