

L'interrogation appréciative ne repose pas (uniquement) sur les aspects positifs

Gervase R. Bushe, Ph. D.
Beedie School of Business
Université Simon-Fraser
bushe@sfu.ca

Août 2007

Ceci est une traduction française d'un article paru initialement en anglais :
Gervase R. Bushe, Appreciative Inquiry is Not (Just) About the Positive. *The Organization Development Practitioner*, vol. 39, n° 4, p. 30 à 35, 2007.

L'une des choses qui me préoccupe en ce qui concerne l'enthousiasme et l'intérêt actuels à l'égard de l'interrogation appréciative (IA) est que bon nombre des conseillers et des gestionnaires avec qui je communique et qui prétendent faire de l'IA ne semblent pas comprendre l'importance de la *générativité* à titre d'intrant et de résultat de l'IA. Bon nombre de personnes semblent devenir aveuglées par les « aspects positifs ». Après avoir mis l'accent sur les problèmes, les déficits et les dysfonctionnements pendant des années, elles se sentent transportées par l'idée de « mettre l'accent sur les aspects positifs » et associent le fait de se concentrer sur les aspects positifs à l'IA, mais je ne suis pas d'avis qu'il s'agit de la pierre angulaire de l'IA. En fait, la pierre angulaire de l'IA réside plutôt dans la *générativité* (Cooperrider et Srivastva, 1987). L'une des principales sources qui ont exercé une influence sur la création de l'IA est l'article publié par Kenneth Gergen (1978) intitulé *Toward Generative Theory*, dans lequel l'auteur soutient que la chose la plus importante que les sciences sociales peuvent faire est de nous donner de nouvelles façons de songer aux structures et aux institutions sociales qui nous orientent vers de nouvelles options d'actions. L'IA peut être productive de diverses façons. C'est la quête de nouvelles idées, images, théories ainsi que de nouveaux modèles qui libèrent nos aspirations collectives, modifient la construction sociale de la réalité et offrent, en cours de route, de nouvelles décisions et actions qui n'étaient pas disponibles ou qui ne s'étaient pas révélées à nous auparavant. Lorsqu'elle est couronnée de succès, l'IA permet de mettre sur pied un groupe spontané, non supervisé et individuel ainsi que de faire une action organisationnelle visant un meilleur avenir. Mes recherches laissent croire qu'une IA transformationnelle présente les deux qualités suivantes : elle mène à de nouvelles idées et elle pousse les gens à choisir de nouvelles actions (Bushe, sous presse; Bushe et Kassam, 2005). Peut-être devrions-nous commencer à la désigner sous le nom d'« interrogation générative ».

Outre le point de mire sur les aspects positifs, de nombreuses considérations doivent être prises en compte en vue de réaliser une IA efficace. Dans cet article, je souhaite me pencher sur ce que sont réellement les « aspects positifs » et sur les caractéristiques requises pour qu'une IA soit générative et, par conséquent, transformationnelle, des

aspects plutôt différents de l'image perpétuée de l'IA comme une approche de recherche-action comportant une question positive. Je vous présenterai d'abord un exemple de ce que j'entends par « changement transformationnel », puis je le comparerai avec une autre intervention d'IA qui fut un triste échec, de manière à démontrer que le fait d'amener simplement les gens à raconter leurs récits de « meilleures réussites » ne permet peut-être pas d'obtenir les résultats escomptés. Je me pencherai ensuite sur les aspects positifs de l'IA : 1) elle peut appuyer la pensée générative; 2) elle peut appuyer le processus de changement; et 3) elle peut faire en sorte que le changement de culture « prévu » soit possible. En outre, je décrirai certaines choses que j'ai apprises qui contribuent à faire en sorte que l'IA soit générative : 1) les questions génératives; 2) les conversations génératives; et 3) les actions génératives. Je terminerai en soulignant que bon nombre des problèmes de consultation et des imprévus qui touchent le développement organisationnel traditionnel touchent également l'IA. L'IA ne permet pas de surmonter comme par magie le mauvais parrainage, les piètres communications, l'animation insensible ou les politiques organisationnelles qui ne sont pas prises en compte.

IA efficace et inefficace

La compétence distincte de l'IA est comme une intervention dans la construction sociale de la réalité. Si l'IA est couronnée de succès, la culture de l'organisation change et demeure changée. À titre d'exemple, les directeurs d'une école secondaire et de quatre de ses écoles primaires sources souhaitaient instaurer un changement quant à la séparation vieille d'une décennie des enseignants des écoles primaires et de l'école secondaire, dans l'optique de mieux gérer l'expérience d'apprentissage des élèves. Peu de membres des deux groupes s'étaient déjà parlé. Chaque groupe avait même son propre syndicat. Dans le cadre d'une initiative en matière d'IA lancée à l'échelle de leur district, les cinq directeurs ont lancé une interrogation visant à « créer des apprenants en mathématiques confiants », en insistant sur l'expérience de la transition entre l'école primaire et l'école secondaire. Ils ont recueilli des expériences d'apprentissage optimales auprès de tous les intervenants, ont fait participer les enseignants, les élèves et quelques parents à titre d'intervieweurs et de

sujets interrogés, et ils ont utilisé ma méthode de synergie (décrite ci-après) afin de créer un « document de divulgation », c'est-à-dire un regroupement de récits et de réponses à leurs principales questions, distribué à grande échelle. Près d'une centaine de membres de ces écoles ont participé à une conférence sur l'IA de deux jours (Ludema, Whitney, Mohr et Griffen, 2003) axée sur les phases de rêve et de conception de l'IA. Les participants ont quitté cette conférence avec en main un ensemble de huit énoncés de conception (qu'on appelle parfois « propositions de provocation ») ainsi que des engagements individuels et personnels en vue de prendre des mesures inscrits sur des cartes de 3 sur 5 qu'ils ont attachées à une « feuille de route pour l'avenir ». L'année suivante, on a pu cibler au moins deux changements transformationnels.

1. Les conversations entre les enseignants de l'école secondaire ont permis de révéler une sensibilisation accrue à l'importance des relations pour l'apprentissage (qui a été ciblée dans les récits de la plupart des gens), ainsi qu'un nouveau point de mire sur l'encouragement de la confiance des élèves, dans tous les cours, et non seulement dans les cours de mathématiques. Il s'agissait là d'un changement transformationnel pour un groupe connu pour tenir des propos tels que « j'enseigne des matières, je n'éduque pas des élèves », changement qui a donné lieu à un certain nombre d'innovations. Par exemple, on a commencé à tenir à l'école secondaire des forums à l'intention des élèves environ toutes les six semaines. Il s'agissait d'un grand regroupement où on posait aux élèves une question appréciative, et où on écoutait ensuite les récits qui en découlaient et apprenait de ceux-ci.
2. La frontière entre les enseignants et les administrateurs des écoles primaires et de l'école secondaire a été entièrement transgressée. Alors que j'écris le présent article un an après la tenue de la conférence, les directeurs continuent de se rencontrer régulièrement pour prévoir les activités et coordonner les changements. Les enseignants des écoles primaires et de l'école secondaire ne cessent de se transmettre des courriels. Ils participent également à des jours de perfectionnement professionnel conjoints. Voici l'élément phare : au cours de la dernière année, presque tous les membres du personnel des écoles primaires participant à des IA ont été réaffectés à d'autres postes et ont été remplacés par des employés qui ne connaissent pas les IA. Pourtant, la transformation de cette frontière se poursuit, visiblement non seulement en ce qui concerne la solidité des nouveaux liens tissés à l'occasion de la conférence, mais à partir d'un changement plus profond dans la culture de ces écoles.

Par conséquent, le développement organisationnel de type recherche-action, souvent traditionnel, n'a aucune incidence à ce niveau. Bien qu'il s'agisse d'une pratique qui vise peut-être une transformation (qu'on appelle « changement culturel », « changement développemental » ou « changement en profondeur ») et qui a peut-être été à

l'origine de changements au sein d'organisations il y a quelques décennies, aujourd'hui, la mobilisation de personnes pour la résolution collective d'un problème tend à laisser intacte la culture organisationnelle existante. Lorsque l'IA est utilisée de cette façon, à titre de recherche-action comprenant une question positive (cibler ce que vous souhaitez qu'il y ait de plus, recueillir les récits à propos d'expériences optimales, remplacer les rêves aux fins d'analyse et les résultats de conception par des recommandations en matière de changement), quelle que soit la mesure dans laquelle le point de mire de l'interrogation est « positif », il est peu probable qu'un changement transformationnel en découle (Bushe et Kassam, 2005). Il arrive même parfois que la recherche-action tombe plutôt « à plat ».

Par exemple, il y a une dizaine d'années, j'ai passé une journée avec un groupe de directeurs de travaux qui m'ont raconté les récits de leurs meilleures expériences en leadership. Ce fut l'une des journées les plus noires de ma vie. Dans la foulée du premier sondage d'opinion auprès des employés, certains cadres supérieurs ont décidé qu'ils devaient donner une meilleure formation sur le leadership aux gestionnaires. J'ai passé une journée avec le chef des ressources humaines et l'un des cadres dirigeants à essayer de cibler un modèle commun en matière de leadership. Nous avons prévu aborder les phases de découverte, de rêve et de conception en une journée, en commençant par jumeler les participants afin qu'ils nous racontent des récits concernant le meilleur chef qu'ils avaient connu. J'ai découvert lors de cette journée que cette séance faisait partie d'une bataille d'influence à laquelle se livraient les groupes de la haute direction. Le premier dirigeant a affiché une attitude plutôt intéressée pendant les deux premiers tiers de la journée, mais s'est montré moins intéressé par la suite, étant symbiotiquement influencé par la baisse d'énergie graduelle qui se faisait sentir au fil de la journée et influant également sur cette baisse d'énergie. Ces hommes (le groupe n'était composé pratiquement que d'hommes) ne s'étaient jamais posé beaucoup de questions sur le leadership et n'avaient pas beaucoup de récits personnels en matière de leadership inspirant à raconter. Les récits « de meilleures réussites » qui ont été sélectionnés par de petits groupes pour être racontés au grand groupe (45 personnes) étaient pathétiques. Rien de génératif n'a découlé de ces récits pour alimenter le reste du processus, lequel a stagné péniblement par la suite. Je ne me rappelle même pas comment il s'est terminé. Le fait de mettre simplement l'accent sur les aspects positifs et de raconter des récits sur le sujet ne garantit pas une intervention réussie!

Pourquoi est-il utile de mettre l'accent sur les aspects positifs?

David Cooperrider (1990) a d'abord écrit à propos des « aspects positifs » en décrivant la façon dont les images positives peuvent générer et diriger des actions.

Cooperrider et Whitney (2001) ont plus tard décrit le « principe du positivisme » comme l'utilité des sentiments positifs à l'égard de la création et du maintien d'une dynamique de changement. En revanche, l'image des aspects positifs se manifeste dans l'IA de nombreuses autres façons. Les « aspects positifs » peuvent, de nombreuses façons utiles, aider à créer des interventions de développement organisationnel plus génératives qui appuient le processus de changement dans son ensemble. Dans cette section, je passerai en revue la façon dont les émotions positives, le rapport entre les propos positifs et les propos négatifs, les récits positifs, l'espoir, le pouvoir découlant d'une « attitude positive » et l'accent mis sur ce que l'on souhaite qu'il y ait de plus (et non sur ce que l'on souhaite qu'il y ait de moins) peuvent être utilisés au profit du changement transformationnel.

1. Un point de mire sur les aspects positifs peut appuyer la générativité

Les recherches d'Isen (2000) montrent que les personnes qui vivent des émotions positives sont plus souples, plus créatives, plus réceptives, plus ouvertes à l'égard des renseignements et plus efficaces dans leur raisonnement. Elles ont une préférence accrue pour la diversité et acceptent un plus large éventail d'options comportementales. En outre, de nombreuses recherches récentes montrent que le rapport entre les propos positifs et les propos négatifs est lié à la qualité des relations, à la cohésion, à la prise de décisions, à la créativité et à la réussite globale des diverses structures sociales (Fredrickson et Losada, 2005). L'une des explications de ce concept réside dans la théorie élargie et fondée des émotions positives de Barbara Fredrickson (Fredrickson, 2001, 2006). Non seulement ses études montrent-elles que les émotions positives peuvent rendre les gens plus résilients et plus à même de composer avec l'adversité occasionnelle, mais elles montrent également que les émotions positives accroissent chez les gens l'ouverture aux idées, la créativité et la capacité de faire des actions créatives. Le point de mire sur les aspects positifs dans l'IA peut accroître les émotions positives et le rapport de propos positifs, ainsi que rendre plus probables la pensée et les actions génératives.

Une manière différente de parler des aspects positifs dans l'IA est liée non pas aux émotions, mais à l'intention. Vu sous cet angle, en ce qui concerne les aspects positifs dans l'IA, il est question de mettre l'accent sur ce que l'on souhaite qu'il y ait de plus (Bushe, 1995). Cette idée découle de la culture d'un « état d'esprit appréciatif » (Bushe et Pitman, 1991; Bushe, 2001a, 2001b). Les personnes qui ne sont pas dans un état d'esprit appréciatif sont conditionnées à voir ce qu'elles souhaitent qu'il y ait de plus comme si elles l'avaient déjà, même seulement en petites quantités, et à l'utiliser pour en obtenir davantage. Thatchenkary et Metzker (2006) ont récemment proposé une théorie de l'« intelligence appréciative », soit la capacité de voir le potentiel des gens et des processus.

Cette orientation plus expansive à la réalité et à ce qui est possible va de pair avec la générativité.

Une autre façon dont les « aspects positifs » se manifestent dans l'IA réside dans la notion de l'« espoir » et de la relation entre l'espoir et les images génératives, ainsi que la nécessité de cultiver de l'espoir pour faire des actions génératives (Ludema, 2001). De nombreuses personnes ont souligné qu'il est impossible de faire en sorte que les gens agissent collectivement en vue de changer l'avenir s'ils ne cultivent pas d'espoir et, dans une certaine mesure, l'espoir naît de la découverte que nous partageons des images communes d'une équipe, d'une organisation ou d'un monde meilleurs. Les phases de découverte et de rêve de l'IA peuvent mener les gens à substituer l'espoir au cynisme et, lorsque cela se produit, une incroyable générativité se manifeste.

2. Un point de mire sur les aspects positifs peut appuyer le changement dans son ensemble

Selon moi, ce qui transporte un si grand nombre de personnes à propos de l'IA est la capacité d'une question appréciative bien élaborée de permettre de tisser des liens et de créer de l'énergie (Ludema, Cooperrider et Barrett, 2000). À l'ère des horaires très chargés et des communications axées sur la technologie, les événements permettant de créer rapidement des relations énergisées sont prisés. Le changement, à l'instar de la plupart des choses, est géré par l'intermédiaire de relations, et des relations solides peuvent permettre de surmonter des concepts et des plans de piètre qualité, alors que les concepts et les plans de bonne qualité ne peuvent généralement permettre de surmonter les mauvaises relations.

L'écoute des récits d'un adversaire permet de le rendre plus humain et de bâtir des ponts. Les adversaires découvrent parfois qu'ils partagent des choses très semblables et établissent ainsi des liens, ce qui en soi est l'une des possibilités de l'IA sur le plan transformationnel. Cet état peut toutefois être obtenu tant par des récits inspirants que par des récits tristes ou tragiques. À titre d'exemple, dans le cadre du processus de réduction des préjugés de la National Citizens Coalition, un membre de chaque groupe identitaire social se présente dans une salle pour raconter son pire récit, en expliquant comment il subit des préjugés en raison de son appartenance à son groupe identitaire social. Leur théorie repose sur le principe « brise un cœur, change un préjugé », et je peux témoigner, d'après mon expérience personnelle, de la puissance de cette approche, car, après tout, la misère attire la misère.

La popularité de l'IA montre que dans l'ensemble, les conseillers et les gestionnaires préfèrent discuter des aspects positifs, mais ce n'est pas toujours la bonne chose à faire. En effet, lorsque l'on tente de « mettre l'accent sur les aspects positifs » afin d'éviter l'anxiété que l'on peut ressentir en gérant de véritables préoccupations ou de supprimer l'expression d'une dissidence, l'IA peut, comme le soutiennent ses détracteurs, devenir une forme de

répression déguisée (Fineman, 2006). En revanche, lorsque l'IA est utilisée de façon appropriée, de nombreux conseillers rapportent que les récits positifs ont un « effet contagieux » que les récits négatifs n'ont pas. Ainsi, plutôt que de développer un sentiment d'association à une douleur mutuelle ou à un sentiment d'injustice durant un processus d'IA, les participants trouvent ce sentiment d'association dans leurs aspirations mutuelles. L'écoute et le partage de récits inspirants à propos de leurs meilleures expériences marquantes amènent les gens à découvrir leurs ressemblances et à apaiser les tensions, ce qui permet de créer une énergie incroyable. En outre, cela requiert beaucoup moins de compétences et d'aptitudes d'animateur pour exécuter cette partie de l'IA et bâtir des ponts entre les groupes en conflit que pour faire émerger et résoudre les conflits et les tensions dans le système en vue d'une résolution générative. C'est l'un des principaux avantages de l'IA.

Enfin, des recherches montrent qu'un état d'esprit appréciatif accroît non seulement la générativité, mais il permet également d'accroître l'influence des gens et, par conséquent, leur capacité à créer un changement. Baker, Cross et Wooten (2003) ont constaté, dans le cadre d'une étude très intéressante, qu'une « attitude positive » donne aux gens une plus grande influence informelle au sein des organisations que les choses traditionnellement associées à l'influence, comme le contrôle des ressources ou des renseignements.

3. Si l'on ne peut contrôler le changement de culture, un point de mire sur les aspects positifs peut assurément améliorer les choses

Il est peu probable que les dirigeants puissent « mettre en œuvre » un changement de culture. Les tentatives pour instaurer une culture privilégiée ont généralement des conséquences inattendues et détériorent souvent la situation (Kotter et Heskett, 1992; Ogbonna, 1993). À preuve, observons la situation actuelle en Iraq. Selon moi, la seule chose que vous puissiez vraiment faire est d'insuffler un changement de culture et d'espérer que tout se passera au mieux. Il y a un certain nombre de choses que vous pouvez faire pour accroître la probabilité que vous soyez satisfait du résultat. Parmi ces choses : mettre l'accent collectif sur ce que vous souhaitez qu'il y ait de plus et enquêter sur ce que les gens connaissent et sur ce qui les préoccupe.

Qu'est-ce qui peut rendre une IA générative?

Un point de mire sur les aspects positifs s'avère utile dans

le cadre d'une IA, mais il ne constitue pas l'objectif. En effet, l'objectif consiste à créer un avenir nouveau et meilleur. Pour concevoir et animer une IA efficacement, je pense que vous devez créer de la générativité dans toutes les activités. Je passerai brièvement en revue trois aspects : les questions génératives, les conversations génératives et les actions génératives.

Questions génératives

Les questions sont de la plus haute importance, et les questions initiales peuvent jouer un très grand rôle dans la réussite ou l'échec de toute l'intervention. La plupart des gens qui font de l'IA commencent par amener les gens à se concentrer sur des expériences personnelles optimales. C'est bien, mais cela ne suffit pas. J'ai constaté que les questions génératives présentent, à tout le moins, les quatre qualités suivantes :

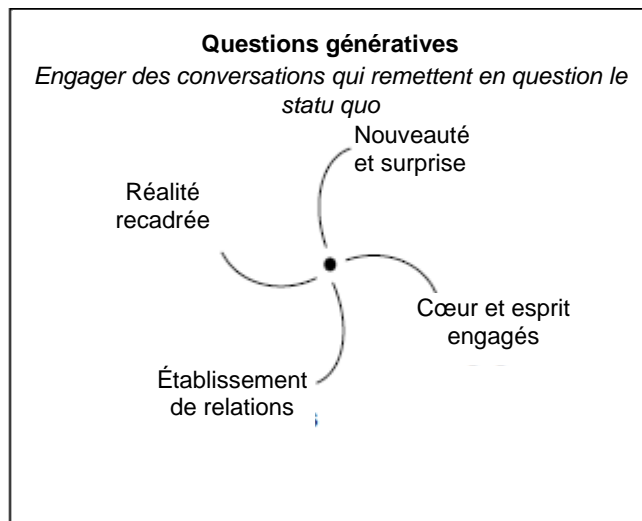
1. Elles sont surprenantes.
2. Elles touchent le cœur et l'esprit des gens.
3. L'écoute de ces récits et de ces réponses, et les discussions sur ceux-ci, permettront d'établir des relations.
4. Les questions nous forcent à regarder la réalité un peu différemment, soit en raison de la façon dont elles nous poussent à réfléchir ou en raison des gens que nous écoutons.

En outre, quand, où et comment les gens mènent des entrevues exercent une influence sur la générativité du

processus d'entrevue. Par exemple, le fait d'avoir une poignée de gens qui réalisent toutes les entrevues réduit la générativité de la phase de découverte. Plus il y a de gens qui mènent les entrevues et plus il y a de sujets interrogés, mieux c'est. C'est parfois durant la collecte et la discussion des récits que de nouvelles idées et de nouvelles images émergent dans la structure narrative d'une organisation, et comme je l'ai décrit précédemment, il s'agit d'une autre possibilité de l'IA sur le plan transformationnel (Bushe, 2001a).

Conversations génératives

Je suis d'avis qu'il y a encore bien d'autres façons d'accroître et d'appuyer la générativité des phases de découverte, de rêve et de conception à découvrir. Je ne pense pas qu'elles requièrent un point de mire inébranlable sur les aspects positifs. Si une personne souhaite discuter des aspects qu'elle n'aime pas au sein de son organisation, lui répondre « non, nous ne pouvons pas parler de ça, car il



s'agit d'une interrogation appréciative » ne l'incitera pas à exprimer son opinion. Par contre, au lieu de lui demander d'apporter des précisions et d'explorer les aspects qu'elle n'aime pas, nous pouvons lui demander ce qui manque selon elle au sein de l'organisation, ce qu'elle souhaite qu'il y ait de plus, ce qu'est son image de ce que devrait être l'organisation et l'image qu'elle a en réalité de celle-ci, et donc l'écart entre ce qu'elle souhaite et ce qu'elle perçoit. Il est beaucoup plus probable que cette série de questions soient génératives. Je ne pense pas qu'il soit judicieux d'essayer de bannir les discussions sur les aspects que les gens n'aiment pas durant l'IA, à plus forte raison si ces aspects revêtent une lourde charge émotionnelle. Nous devrions plutôt nous montrer obligeants dans la façon dont nous abordons les thèmes de la douleur, de la colère, de l'injustice et du désespoir dans le cadre des interrogations, en les abordant d'une manière qui contribue à la capacité du groupe de comprendre et de concrétiser ses aspirations collectives. Souvent, lorsque nous ne reconnaissons pas ces thèmes et ne créons pas une tribune productive pour les émotions « négatives », celles-ci se révèlent de façons inutiles. Pamela Johnson (sous presse) a écrit un article magnifique sur ce sujet précis, dans lequel elle se penche sur la façon dont une appréciation de l'« ombre » en nos clients et en nous-mêmes permet d'accroître la puissance générative et le potentiel de l'IA.

Nous devons songer à la façon de concevoir le processus d'entrevue, à ce qui se produit avec les récits ainsi qu'à la façon dont une interrogation collective sur les sujets affirmatifs se déroule de manière générative. La synergie (que l'on désignait d'abord comme l'analyse des synergies – Bushe, 1995) s'est révélée une manière générative de stimuler la phase de découverte durant un processus appréciatif. La synergie est très simple. Les récits de la phase de découverte sont rédigés, puis de petits groupes de personnes se forment afin que tous les membres lisent le même récit ensemble. Ils discutent ensuite des images et des idées que le récit a suscitées en eux en fonction de l'objectif de l'interrogation. Il s'agit en fait d'une sorte de séance de remue-méninges stimulée. Lorsque la conversation s'épuise, le groupe passe à la lecture d'un autre récit. Le groupe continue ainsi jusqu'à ce que la lecture d'autres récits n'engendre plus de nouvelles idées. Non seulement la synergie aide-t-elle à générer de nouvelles idées, mais elle peut également insuffler un changement dans la structure narrative de l'organisation alors que les participants quittent la séance de synergie influencés par les récits qu'ils ont lus et les conversations qu'ils ont eues. Il s'agit d'une troisième possibilité de l'IA sur le plan transformationnel. La structure narrative continue est modifiée par de nouvelles images et de nouvelles idées et, parfois, d'importantes nouvelles relations sont établies entre les participants à la séance.

Nous devons songer à la façon de maximiser la générativité de la phase de rêve et l'utiliser pour mettre en branle des énoncés de conception hautement génératifs. La phase de rêve vise à faire ressortir les valeurs et les

aspirations communes qui animent le système. Une phase de rêve générative aidera les personnes à découvrir des valeurs et des aspirations qu'elles n'auraient peut-être pas soupçonnées. La phase de conception repose sur l'architecture sociale qui actualisera ces valeurs et ces aspirations. Une phase de conception générative donnera lieu à la production d'un avant-projet pour une maison si belle et si fonctionnelle que les gens seront enthousiastes à l'idée de la construire et d'y emménager. Comment pouvons-nous assurer la tenue d'une discussion sur les énoncés de conception et l'approbation de ceux-ci sans tenir de longues réunions laborieuses qui minent l'énergie et la générativité du groupe? Nous avons besoin d'idées meilleures quant à la façon d'éviter le marasme du processus de recherche d'un consensus, tout en créant un haut niveau d'accord et d'harmonisation avec la conception ultime.

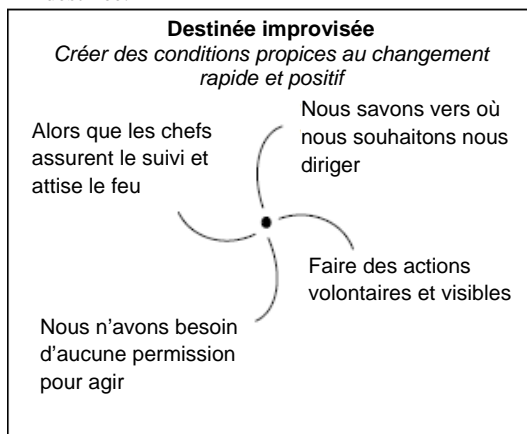
Action générative

J'ai étudié il y a quelques années 20 cas d'IA couronnées de succès, dont seulement 7 étaient transformationnels, alors que 13 étaient décrits comme des changements progressifs (Bushe et Kassam, 2005). On a utilisé l'approche de la phase d'action de tous les jours dans 11 de ces 13 cas : fixer des objectifs, ou dans ces cas, des énoncés de conception, faisant consensus ou acceptés par une majorité. Former des équipes d'action. Essayer de mettre en œuvre quelque chose. En revanche, dans six des sept cas de changements transformationnels, aucune équipe d'action n'a été utilisée, et on n'a pas essayé de gérer la mise en œuvre à partir des postes hiérarchiquement supérieurs. On a plutôt adopté une « approche d'improvisation » lors de la phase d'action. Si les détails varient d'un cas à l'autre, dans tous les cas, de nouvelles idées largement acceptées ont émergé. Les autorités ont autorisé des personnes à faire tout ce qu'elles jugeaient convenable pour faire progresser l'organisation vers la réalisation de ses rêves et de ses conceptions. Plutôt que d'essayer de mettre en œuvre quelque chose, les chefs ont porté leur attention sur les domaines où les gens innovaient et les ont aidés lorsqu'ils le pouvaient. Cette approche semblait beaucoup plus générative, beaucoup plus de changements étant survenus beaucoup plus rapidement.

Voici ma recette actuelle pour obtenir une phase de destinée générative.

1. Obtenir un consensus sur ce que vous essayez d'accomplir (le résultat du premier des trois « D »). C'est ainsi que la conférence sur l'IA (Ludema et al., 2003) a émergé comme la forme d'engagement la plus prisée à l'égard de l'IA. En mobilisant le plus grand nombre de personnes possible pour le processus, dans un espace confiné pendant quelques jours, on obtient une compréhension globale des phases de rêve et de conception, ainsi qu'un sentiment à l'égard de celles-ci, beaucoup plus grands.

2. Il faut par ailleurs s'assurer que les personnes croient qu'elles sont autorisées à faire des actions qui feront progresser l'organisation dans la direction de la phase de conception. Elles n'ont besoin d'aucune permission pour agir. Elles ne devraient pas attendre qu'il y ait un comité ou un plan. Les chefs devraient préciser ce qui ne cadre pas avec les limites, puis laisser le champ libre.
3. Créer des engagements avec l'aide de tous les participants en vue de faire une sorte d'action initiale. Salancik (1978) soutient que l'on crée des engagements lorsque les gens font des actions volontaires, visibles et relativement irréversibles, et ces caractéristiques sont de bons aspects à prendre en compte au moment d'organiser des événements visant à lancer la phase de destinée.



4. Plutôt que de porter son attention sur la planification et le contrôle, la direction doit se pencher sur une partie ou la totalité des actions qui font progresser l'organisation vers la direction souhaitée et trouver des façons d'appuyer et d'accentuer ces efforts. Je dis que cette étape consiste à « effectuer le suivi » (chercher où existe déjà ce que vous souhaitez qu'il y ait de plus) et à « attiser » (ajouter de l'oxygène à un petit feu pour créer un brasier), et j'ai décrit ce style de leadership plus en détail dans une autre publication (Bushe et Pitman, 1991; Bushe, 2001b).

L'IA est encore touchée par toutes les variables traditionnelles relatives aux changements

L'IA est souvent décrite au moyen d'une comparaison avec le développement organisationnel traditionnel. C'est ce que j'ai fait ici en comparant le potentiel de générativité de l'IA avec l'approche de recherche-action traditionnelle. Il semble que cela ait

poussé certaines personnes à croire que l'IA était si positive qu'elle suivrait son cours pratiquement toute seule. On m'a récemment demandé si je connaissais des recherches comparant le taux de réussite de l'IA avec le développement organisationnel traditionnel. Je ne pense pas qu'il s'agit de la bonne question à poser.

Les questions positives et les conceptions génératives ne créent pas de changement sans qu'une grande part de sagesse de « développement organisationnel » soit appliquée efficacement. Les résultats d'une étude du processus de l'IA que je réalise actuellement dans plus de trente écoles sont probants. Ainsi, j'ai notamment observé que la qualité de la direction de l'école est le meilleur paramètre de prévision de la réussite d'un projet d'IA. Nous avons observé de bonnes conférences produire peu de changements ainsi que des conférences moins génératives produire plus de changements. Il semble que la compétence, la légitimité et la passion des personnes chargées à chaque école de diriger l'effort d'IA font la différence. La communication avec les personnes qui ne participent pas personnellement aux activités initiales d'IA, et la mobilisation de ces personnes, sont tout aussi importantes et difficiles que dans le cadre de n'importe quel autre projet de changement. Les conflits intergroupes, les politiques et les programmes conflictuels doivent tout de même être gérés. Les événements d'IA, comme les conférences, doivent être animés par des personnes possédant de solides compétences en animation, semblables aux compétences requises pour animer tout autre grand groupe.

C'est encore un cliché d'avancer que l'IA est différente parce qu'elle est axée sur les aspects positifs, plutôt que sur les problèmes, mais mes recherches (Bushe, sous presse) montrent que cela est faux. En fait, l'IA est différente parce qu'elle est axée sur la générativité, plutôt que sur la résolution de problèmes. Sans problèmes et enjeux communs, les gens ne créent pas de changements transformationnels. Plutôt que d'essayer de résoudre le problème, l'IA génère un consensus à propos de ce que les gens souhaitent faire ensemble ainsi qu'une structure et une énergie suffisantes pour mobiliser des actions au profit de ces consensus. Lorsque cela se produit, de nombreux « problèmes » sont « résolus ».

Documents de référence :

- BAKER, W., R. CROSS et M. WOOTEN. *Positive organizational network analysis and energizing relationships*, dans K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn, édés., « Positive Organizational Scholarship », San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, p. 328-342.
- BUSHE, G. R. *Generativity and the transformational potential of appreciative inquiry*, dans D. Zandee, D. L. Cooperrider et M. Avital, édés., « Organizational Generativity: Advances in Appreciative Inquiry », vol. 3, Amsterdam, Elsevier, sous presse au moment de la publication du présent document.
- BUSHE, G. R. *Five theories of change embedded in appreciative inquiry*, dans D. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney et T. Yeager, édés., « Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development », Champaign (Illinois), Stipes, 2001a, p. 117-127.
- BUSHE, G. R. *Clear Leadership*, Palo Alto (Californie), Davies-Black, 2001b.
- BUSHE, G. R. *Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention*, « Organization Development Journal », n° 13, 1995, p. 14-22.
- BUSHE, G. R. et A. KASSAM. *When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis*, « Journal of Applied Behavioral Science », n° 41, 2005, p. 161-181.
- BUSHE, G. R. et T. PITMAN. *Appreciative process: A method for transformational change*, « OD Practitioner », n° 23:3, 1991, p. 1-4.
- COOPERRIDER, D. L. *Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing*, dans S. Srivastva et D. L. Cooperrider, édés., « Appreciative Management and Leadership », San Francisco, Jossey-Bass, 1990, p. 91-125.
- COOPERRIDER, D. L., et S. SRIVASTVA. *Appreciative Inquiry In Organizational Life*, dans W. Pasmore et R. Woodman, édés., « Research In Organization Change and Development », vol. 1, Greenwich (Connecticut), JAI Press, 1987, p. 129-169.
- COOPERRIDER, D. L. et WHITNEY, D. *A positive revolution in change*, dans D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney et T. Yeager, édés., « Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development », Champaign (Illinois), Stipes, 2001, p. 9-29.
- FINEMAN, S. *On being positive: Concerns and counterpoints*, « Academy of Management Review », n° 31, 2006, p. 270-291.
- FREDRICKSON, B. L. *The broaden-and-build theory of positive emotions*, dans M. Csikszentmihalyi et I. S. Csikszentmihalyi, édés., « A Life Worth Living: Contributions To Positive Psychology », New-York, Oxford University Press, 2006, p. 85-103.
- FREDRICKSON, B. L. *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, « American Psychologist », n° 56, 2001, p. 218-226.
- FREDRICKSON, B. et M. LOSADA. *Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing*, « American Behavioral Scientist », n° 60, 2005, p. 678-686.

- GERGEN, K. J. *Toward generative theory*, « Journal of Personality and Social Psychology », n° 36, 1978, p. 1344-1360.
- ISEN, A. M. *Positive affect and decision-making*, dans M. Lewis et J. M. Haviland-Jones, édés., « Handbook of Emotions », NY, Guildford, 2000, p. 417-435.
- JOHNSON, P. *Transcending the polarity of light and shadow in appreciative inquiry: An appreciative exploration of practice*, dans D. Zandee, D. L. Cooperrider et M. Avital, édés., « Organizational Generativity: Advances in Appreciative Inquiry », vol. 3, Amsterdam, Elsevier, sous presse au moment de la publication du présent document.
- KOTTER, J. P. et J. L. HESKETT. *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1993.
- LUDEMA, J. D. *From deficit discourse to vocabularies of hope: The power of appreciation*, dans D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney et T. Yeager, édés., « Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development », Champaign (Illinois), Stipes, 2001.
- LUDEMA, J. D., D. L. COOPERRIDER et F. J. BARRETT. *Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question*, dans P. Reason et H. Bradbury, édés., « Handbook of Action Research », Thousand Oaks (Californie), Sage, 2000, p. 189-199.
- LUDEMA, J. D., D. WHITNEY, B. J. MOHR et T. J. GRIFFIN. *The Appreciative Inquiry Summit*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003.
- OGBONNA, E. *Managing organizational culture: Fantasy or reality?*, « Human Resource Management Journal », n° 3, 1993, p. 42-54.
- SALANCIK, G. *Commitment is too easy*, « Organizational Dynamics », n° 6:1, 1977, p. 62-80.
- THATCHENKARY, T. et C. METZKER. *Appreciative Intelligence*, San Francisco, Berret-Koehler, 2006.