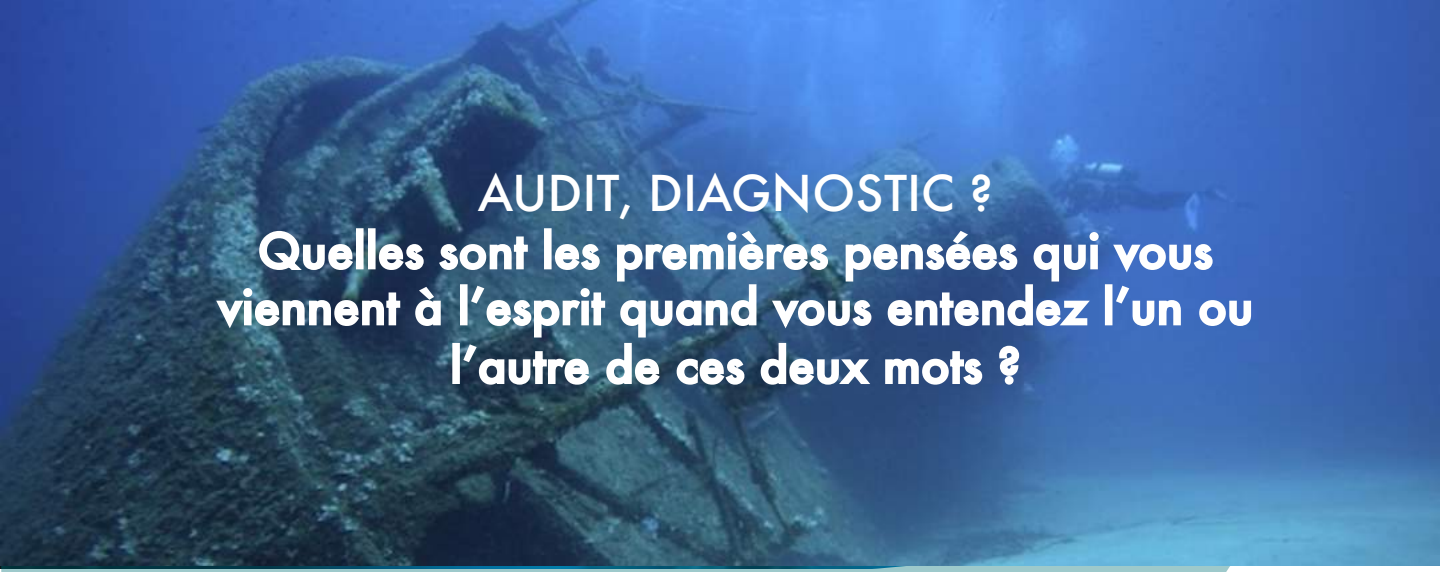


LE DIAGNOSTIC M'A TUÉ

Diagnostic, audit : des outils
managériaux incontournables et
souvent mortifères

Une autre façon d'aborder la
situation..



AUDIT, DIAGNOSTIC ?

Quelles sont les premières pensées qui vous viennent à l'esprit quand vous entendez l'un ou l'autre de ces deux mots ?

Nos réflexes instinctifs...

Probablement : «contrôle, non conformité, stress, ce qui manque, ce qui ne fonctionne pas, ce que vous allez devoir cacher, habiller, le travail supplémentaire...».

Bien que la signification de ces deux mots "audit et diagnostic » soit différente, ainsi que leur méthodologie, ils suscitent généralement chez les personnes ces sentiments et pensées de crainte qui induisent une nécessité de se protéger. Nous nous trouvons devant un réflexe de sauvegarde généré notamment par le fameux "biais négatif » de notre cerveau qui protège l'espèce humaine depuis le démarrage de l'humanité et ceci est renforcé par notre culture.

C'est effectivement ce genre de réactions que nous pouvons avoir et observer assez spontanément quand on nous indique d'une façon ou d'une autre que notre travail va être évalué, scruté, jugé. Un peu comme quand on nous disait « contrôle » à l'école ! Un mot qui ne nous met pas spontanément dans une dynamique positive et constructive !

Des outils très largement utilisés

Ce sont pourtant des démarches très communément utilisées lorsqu'un leader a besoin de se faire une idée avant d'engager une transformation : à son arrivée dans l'organisation, lors de l'acquisition d'une nouvelle entité, en face d'une difficulté dans son business... Selon le sujet à traiter, il fait appel à un groupe d'experts internes ou externes et souvent à des cabinets de conseil en stratégie.

C'est une question d'un client qui est à l'origine de cet article : celui-ci voulait que nous fassions un audit devant un problème majeur dans le développement de son business. Nous lui avons dit ce que vous allez découvrir dans les lignes suivantes.

Nous avons passé 15 ans dans l'industrie automobile et les services où nous étions rompus à ces multiples exercices d'audits internes et externes sur tous les processus de l'entreprise et son organisation. Un nouveau patron, un nouveau diagnostic ; un nouveau processus, un nouvel audit ; un problème business, encore un audit, une enquête d'engagement de nos salariés, un audit... Aujourd'hui rien n'a changé, nous le voyons chez nos clients, quelle que soit l'industrie dans laquelle ils opèrent, nous observons les tensions que de tels exercices génèrent. Ce sont des approches qui paradoxalement ont tendance, au mieux, à ralentir la transformation et souvent, au pire, à créer des tensions. La transformation ne peut commencer avant que les conclusions aient été prises et cela peut demander un « certain temps » et générer un « certain nombre » de tensions et de frustrations dans l'affrontement des points de vue de chacun sur la situation.

N'est-ce pas finalement un peu paradoxal de payer très cher en temps, en argent et en efforts, un exercice qui met souvent en valeur ce que le dirigeant connaît déjà ou une habitude qui ne met pas vraiment les personnes en mouvement dans l'organisation ? Alors pourquoi continuer de cette façon là ?

Même si cela part d'une bonne intention...

Si les audits/diagnostics partent d'une bonne intention : regarder ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, ceux-ci ne sont pas souvent perçus comme très positifs et générateurs de changement. D'ailleurs les personnes n'y coopèrent pas toujours dans une grande transparence ayant crainte de se voir juger dans leur travail ; ils auraient tendance à occulter les choses, à les minimiser. Les auditeurs le savent et ils ont tendance donc à se montrer encore plus prudents et plus investigateurs et se disent « Il faut que je trouve quelque chose, il y a forcément quelque chose à trouver : **«Le focus est très nettement mis sur les aspects déficitaires du système.** Pourquoi ? Parce que nous croyons que c'est en pointant du doigt tous les dysfonctionnements que nous allons résoudre les problèmes. Les points forts sont simplement listés parce qu'il faut bien le faire. Pourquoi s'y attarder puisque cela fonctionne déjà ?

... l'impact n'est pas aussi positif et efficace qu'escompté

Que reste t-il habituellement à la fin de telles démarches ?

- un état des lieux que le leader ou le client connaît déjà avec les écarts à combler
- des forces et des faiblesses avec un biais particulier sur les faiblesses
- En général pas de solution ou des solutions venant de l'extérieur qui vont générer le réflexe «chez nous ce n'est pas possible, cela ne fonctionne pas comme cela», le fameux NIH «not invented here»
- des personnes souvent frustrées car, quel que soit la qualité de leur travail, elles auront été pointées du doigt et préférentiellement sur leurs manques plutôt que sur leurs atouts, conduisant souvent à une estime de soi un peu plus faible
- une liste d'actions sur un tableur excel qui resteront en rouge tant qu'elles n'ont pas été réalisées.

Oui, mais nous sommes là pour vous faire progresser...

Nous avons assisté il y a quelques années à la restitution d'un audit réalisé par des auditeurs internes d'une organisation semi-publique ayant des infrastructures très stratégiques et hautement sensibles pour l'Etat Français. Nous commençons à y travailler pour les accompagner dans un projet de transformation. Les auditeurs (une dizaine de personnes, hommes et femmes, toutes habillés de noir et de gris) vinrent tour à tour présenter les nombreux slides, égrenant tout ce qu'ils avaient trouvé de non conforme. Il s'avérait que les éléments qu'ils présentaient étaient vraiment minimes par rapport aux enjeux. Un des cadres dirigeants de cette entreprise les coupa un moment en leur disant de façon amusé : *« c'est très noir le bilan que vous nous présentez la ! »*. L'auditeur en chef répondit à la personne : *« il est vrai que nous avons été surpris par l'excellence de vos processus et de vos résultats, mais nous sommes là pour vous faire progresser ! »*. Que peut on répondre à une telle remarque ?

De l'extérieur, pour les béotiens que nous étions, le bilan était catastrophique. Imaginez l'impact sur les salariés de l'entreprise d'un tel audit ! Oui, bien sûr, mais ce n'est pas en ignorant les points forts et en se focalisant uniquement sur les points qu'ils considéraient comme faibles que l'on met en mouvement une organisation et ses salariés ! » Nous avons imaginé le désarroi des auditeurs devant l'excellence de cette activité, car après tout, un auditeur qui ne ramène par des points d'amélioration n'est pas un bon auditeur !



**Qu'allons nous explorer ?
Ce que nous souhaitons développer ou ce
que nous souhaitons voir disparaître ?**

Une alternative plus énergisante et réaliste L'exploration Appréciative

Une proposition d'une autre voie...

Pourriez-vous imaginer qu'un audit/diagnostic puisse devenir un moment enthousiasmant pour les personnes auditées ? Un exercice qui permettrait de mettre en valeur les ressources existantes dans l'organisation ? Une démarche de transformation qui va plus loin qu'une simple démarche d'état des lieux ? Une démarche apprenante pour ceux et celles qui serait impliqués ?

... qui produit d'autres résultats...

- Une connexion plus forte des acteurs à leurs ressources (talent, succès, leviers, opportunités...) Qui leur permettrait de voir comment les mettre en œuvre plus systématiquement en amplifiant leur utilisation en particulier dans le traitement des dysfonctionnements
- Un encouragement et une confiance augmentée chez les personnes dans leur travail car elles ont été focalisées sur leurs propres ressources
- Des idées nouvelles émanant d'un questionnement d'une toute autre nature et surtout plus génératif !

...Un danger d'évacuation des problèmes?

C'est bien joli tout cela, me direz vous ! Ne risque-t-on pas d'évacuer les problèmes ? Les glisser sous le tapis ? Passer à côté de la réalité ?

Là aussi l'intention est de rechercher plutôt les moments où les problèmes se manifestent moins souvent ou moins intensément pour comprendre la raison de ce phénomène. Comprendre un problème n'amène pas forcément à trouver une solution, surtout dans des environnements complexes où la notion de causalité devient caduque. Par contre, amplifier les causes qui font qu'ils se manifestent moins, permet très certainement de supprimer les dysfonctionnements et les non-conformités.

Quand on s'acharne dans le diagnostic !

Un grand complexe hospitalier avait contractualisé avec un cabinet conseil car il semblait y avoir des risques psycho sociaux. Le cabinet spécialisé sur le sujet a entamé une phase de diagnostic selon leur modèle et a investigué le sujet auprès de toute la population des salariés de l'hôpital. Récupérant, consolidant et analysant les données, les consultants sont un peu stupéfaits, car les résultats sont plutôt bons, voire même très bons. Au lieu de s'en réjouir, ils proposèrent au Board de réaliser des interviews individuelles pour « creuser » le problème et se faire une « meilleure idée » de la situation. Nous avons conseillé au DRH d'arrêter cette investigation car celle-ci allait produire l'effet inverse que celui qu'il recherchait.

Une autre expérience, aussi dans le monde hospitalier allait donner lieu à l'invention d'une nouvelle approche : l'Appreciative Inquiry.

Il y a plus de 35 ans, un Doctorant en Sociologie des Organisations (David Cooperrider) procédait à un diagnostic similaire et prenait la Clinique de Cleveland comme endroit de recherche. Il avait intitulé sa thèse « les dysfonctionnements humains dans les organisations ». Il interviewa l'ensemble du corps médical, le personnel administratif, les patients et leur famille, les fournisseurs de la Clinique. Contrairement à ce qu'il pensait (le titre de sa thèse était prémonitoire !) tout allait très bien et la clinique était fortement profitable. Au lieu de s'acharner comme le cabinet ci-dessus et de creuser encore plus pour voir s'il ne pouvait pas trouver quand même quelque chose, il discuta avec son tuteur de thèse et proposa au Board de la Clinique d'analyser pourquoi cela allait si bien. **C'est de cette expérience qu'est née l'approche « Appreciative Inquiry ».**

Accumuler les écarts ou Accumuler les ressources ?

Une histoire de bien-être au travail

Quand tout commence par un diagnostic...

Sur le site logistique d'un grand groupe français, les relations entre les personnes et la performance du site sont particulièrement dégradées. La DRH nouvellement arrivée décide de mettre l'accent sur le bien-être au travail pour tenter de revenir à une situation dans la norme.

Elle fait réaliser un audit sur ce thème auprès de l'ensemble des collaborateurs. Le diagnostic, bien construit, permet d'évaluer différents champs tels que la relation avec le manager, le niveau d'information, l'autonomie, l'ergonomie de travail, etc...

...qui produit des surprises...

Première surprise, alors que justement elle s'attendait à des retours positifs parce qu'elle avait impliqué les personnes concernées dans l'audit, le moral des équipes est tombé encore plus bas et de nouvelles tensions sont apparues avec les managers.

Seconde surprise, l'audit révélait bien des écarts et une série de recommandations pleines de bon sens mais leur accueil par les managers fut particulièrement « froid ».

...en accumulant les écarts...

Cette personne, que nous avons alors en formation, est venue nous parler de cet audit dont les effets ne correspondaient pas à ses espérances.

Notre réponse fut simple: Aussi bien structuré et complet qu'il soit, cet audit avait juste permis aux personnes de mesurer les écarts entre ce qu'il "faudrait" et ce qui était, avec en plus, la prise de conscience de problèmes sur de nouveaux sujets pour lesquels ils ne se sentaient pas en capacité d'agir.

... et est repris de manière appréciative...

Nous avons alors proposé, une simple approche appréciative de l'audit basé sur les forces.

Un seul objectif : chercher la déviance positive (il n'était pas question de refaire un audit avec 50 questions)

... en focalisant sur les forces...

Une seule question organisée sous la forme d'entretiens en binômes : "Racontez-nous une journée moins pire que les autres (eh oui, vu l'état des troupes, une "bonne journée" n'était pas une question envisageable) et ce qui s'est concrètement passé pour cela"

Un peu perplexe, mais comprenant le sens de la démarche, la Directrice des Ressources Humaines s'est lancée dans ce défi.

... pour accumuler les ressources et générer les transformations immédiates et durables...

A la fin de la journée d'exploration, l'ambiance sur le site s'était complètement transformée, équipiers comme managers qui avaient conversé ensemble avaient déjà décidé de petites actions, de petits changements dans tous les domaines (relations, organisation du site, information, répartition des responsabilités, ...) qu'ils allaient immédiatement mettre en œuvre pour aller vers ce qu'ils désiraient vivre et réaliser ensemble. Et c'est en continuant sur ce type d'exploration qu'ils ont mené pas à pas les changements qui ont restauré l'ambiance et la performance globale sur le site.

De façon concrète, comment faire autrement? L'exemple du choix audacieux d'un PDG du CAC40...

C'est cette voie inhabituelle qu'un dirigeant d'une grande entreprise du CAC40 a choisit lors de sa prise de poste.

Arrivant à la tête de cette multinationale française, il voulait à juste titre se faire une idée plus précise de l'état des lieux de sa vaste organisation.

Pour ne rien vous cacher, il avait pensé diligenter classiquement, un audit par un grand cabinet conseil et nos arguments (ce que vous venez de lire précédemment) l'ont vite convaincu de faire autrement.

A) Que veut on explorer ?

Il se posait des questions sur l'état des lieux au regard de sa stratégie qui s'articulait autour des trois piliers : intimité client, innovation et excellence opérationnelle. Ce sont ces trois champs qui sont devenus le sujet de l'exploration

B) Comment explorer ?

Au lieu de faire faire le travail en externe par des auditeurs, c'est à un groupe de 40 leaders qu'a été confié cette exploration. Nous les avons formés à aller récolter pendant 3 mois, auprès d'une centaine de leaders de l'organisation répartis dans le monde entier, les expériences réussies autour de ces trois sujets. Le questionnement allait chercher à la fois ces succès, les raisons de ces réussites et les meilleures aspirations de ces leaders pour amplifier ceux-ci. Ils ont utilisé un processus appelé SOAR (*). Ils ont donc recensé à la fois sur chacun des piliers :

- Les forces et atouts de l'organisation (S)
- Les opportunités dont ils pouvaient se saisir pour transformer (O)
- Les meilleures aspirations qui en émergent (A)
- Les résultats stimulants qu'ils souhaitaient obtenir (R)

C) Le Résultat :

Le PDG qui devait venir à l'introduction et la conclusion de la journée de consolidation de toutes ces explorations resta la journée entière tant il fut à la fois intrigué et impressionné de l'impact de l'approche sur les personnes qui l'avaient mené. Et il disposa d'un précieux contenu pour définir sa stratégie.

Ce que l'on veut transformer

Décider des explorateurs

Interview
Appréciative selon
le SOAR

Mise en œuvre de
la transformation



Au fond qu'elle est la différence ?

LA DIFFERENCE ENTRE L'APPROCHE CLASSIQUE ET L'APPROCHE DE LA TRANSFORMATION POSITIVE

| | L'Approche Classique et habituelle | L'Approche de la Transformation Positive |
|--|--|--|
| Le focus est mis prioritairement | sur ce qui dysfonctionne et sur les non conformités par rapport l'objet de l'audit | sur ce qui fonctionne : les ressources, les forces et les succès passés de l'organisation ainsi que les aspirations au regard de ce qui est recherché à développer, amplifier (sujet 4S*) |
| - parce que | nous croyons que c'est en analysant les dysfonctionnements, que nous allons les résoudre, en mesurant les écarts que nous allons pouvoir les réduire | nous croyons que c'est en analysant ce qui fonctionne que nous allons avoir une excellente base d'amplification pour résoudre les dysfonctionnements |
| - par un auditeur qui | est gratifié par le fait de pointer du doigt ces dysfonctionnements | est gratifié à l'idée d'explorer ce qui fonctionne et de trouver les exceptions aux dysfonctionnements (les Déviations Positives) |
| - avec des personnes auditées qui | essayent de minimiser les dysfonctionnements en tentant de ne pas les montrer du fait qu'elles sont responsables des manques et des écarts qui ont occasionné ces dysfonctionnements | sont énergisées à l'idée de raconter leurs expériences réussies et d'y découvrir les ressources disponibles pour résoudre les problèmes actuels et aussi d'exprimer avec transparence ce qu'elles ont compris des opportunités que leur offrent les anomalies. Elles sont reconnectées aux leviers qui ont permis leurs succès |
| - avec la conséquence | de devenir un poids supplémentaire qu'ils vont tenter d'oublier en attendant le prochain audit, diagnostic | de devenir un tremplin pour les mettre en mouvement et les rendre acteurs d'une transformation |
| Le produit final est | un état des lieux donnant lieu à un plan d'action correctif | un état des lieux des ressources présentes pouvant être le point de départ d'un projet de transformation ou d'un plan d'amplification |
| Et le changement, quand commence t'il ? | commence éventuellement quand les résultats ont été analysés et les préconisations ont été données. L'analyse de la situation est souvent une occasion de discussions supplémentaires qui peuvent générer des résistances, ralentir une mise en oeuvre du changement | Le changement commence dès la première question posée aux personnes et génère une mise en mouvement des acteurs |
| En résumé, l'organisation est vue comme | une liste d'écarts à combler entre la norme et l'existant | une base de ressources à amplifier |

Quel choix décidez-vous de faire?

Pour aller plus loin : La Transformation Positive



Un livret (50 pages) sur l'approche Transformation Positive qui ouvre les chemins de la Transformation:



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



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 des auteurs

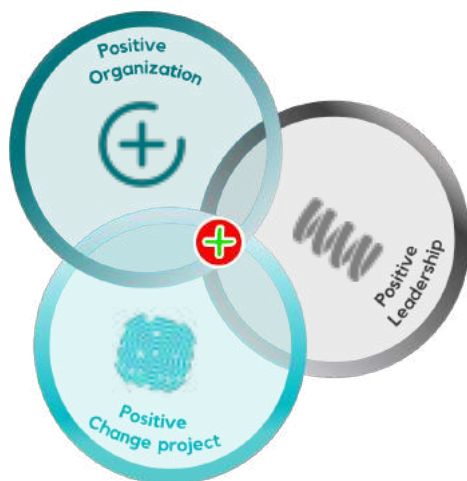


Bernard Tollec est l'un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et les ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient en tant qu'Executive Coach et expert du Développement Organisationnel (OD) dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes. Il accompagne, forme et supervise des leaders, coaches, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective. Il est l'auteur du livre « A15 : comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry » et de « La Transformation Positive ».

Bernard.tollec@transfo-positive.com

Gilles Hauvette accompagne depuis 20 ans les dirigeants et les équipes à augmenter leur leadership et leurs résultats en développant un regard appréciatif sur eux-mêmes, les personnes, les expériences et les pratiques au sein des organisations. Il pilote et anime des programmes sur mesure de transformation culturelle des organisations basées sur les forces, la richesse des relations et l'autonomie. Il forme et supervise des leaders de transformation internes à l'approche Appreciative Inquiry. Son crédo : « Ce sont les histoires que nous nous racontons qui créent l'expérience que nous vivons »

gilles.hauvette@croissancesmanagement.com



La Transformation Positive est une approche systémique d'accompagnement des transformations. Un éclairage inattendu et disruptif de la transformation et du développement du leadership qui intervient sur trois aspects :

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

www.transfo-positive.com