

Conduire les transformations avec l'Appreciative Inquiry

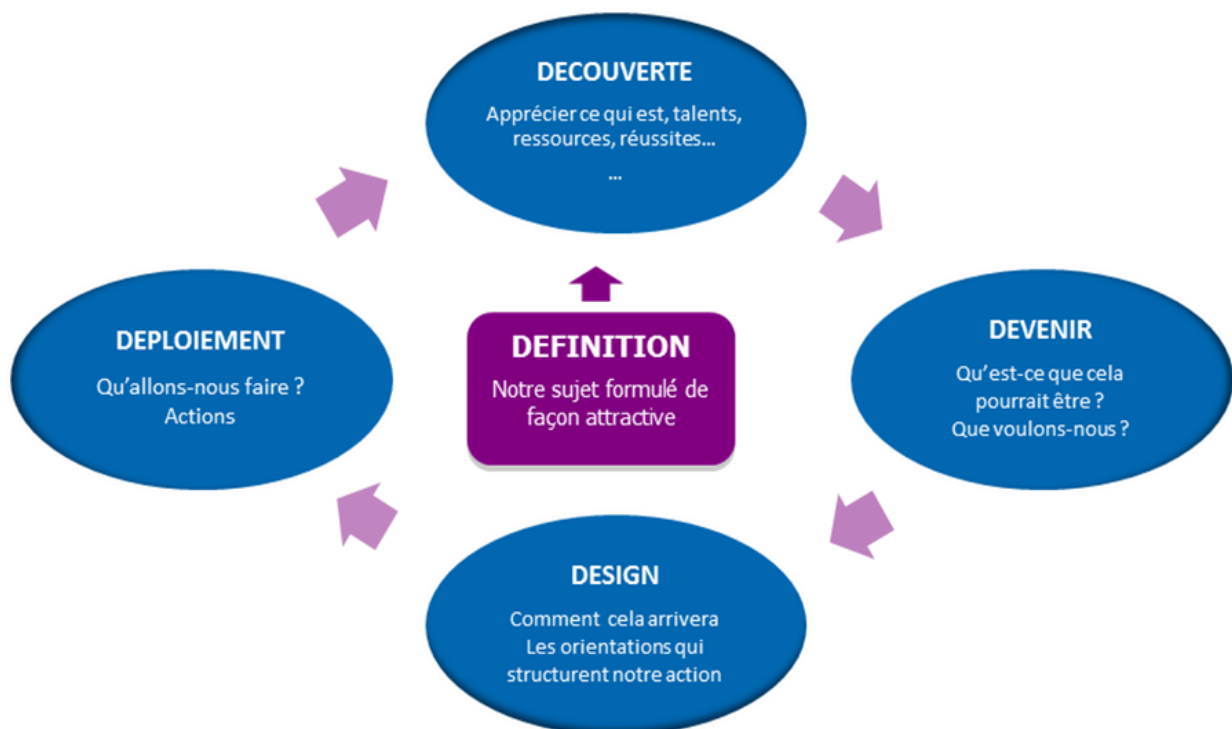
« L'appreciative Inquiry » ou « enquête appréciative » est une méthode de conduite du changement qui a vu le jour à la fin des années 80 aux Etats-Unis et qui commence à se développer en France et en Europe. Elle prend largement appui sur de nombreuses expérimentations réalisées par les experts de la psychologie positive et des neurosciences.

L'AI marque une rupture avec l'approche traditionnelle de résolution de problèmes pour focaliser l'attention sur les forces individuelles et collectives. Ce parti pris permet d'aborder sous un angle inhabituel des sujets nécessitant, pour être résolus, coopération et créativité. En explorant et en étudiant « comment cela se passe quand les choses fonctionnent bien », nous utilisons les atouts des personnes et de l'organisation comme un tremplin pour les réussites futures.

Cette méthodologie structurée favorise ainsi une dynamique positive d'amélioration ou de transformation. En aidant les gens à identifier ce qu'ils veulent vraiment, elle suscite de l'enthousiasme, de l'innovation et de l'engagement. Elle fait émerger une vision partagée de l'avenir et permet de transformer cette vision en réalité.



Une démarche en 5 phases : les 5 D



| | |
|--------------------|--|
| DEFINITION | Une phase essentielle de cadrage qui détermine l'orientation du travail et qui implique de se poser « la bonne question ». Quel est précisément le sujet sur lequel nous voulons faire autrement ? Ce sujet doit être formulé de façon attractive. |
| DECOUVERTE | L'enquête commence...toutes les personnes concernées par le sujet explorent systématiquement ce qu'elles font quand elles sont efficaces. |
| DEVENIR | Ensuite le processus fait émerger du groupe une ambition : dans votre idéal, comment aimeriez-vous que ce soit dans X mois, années... ? |
| DESIGN | Le groupe identifie ensuite les chantiers structurants qui vont permettre de passer de la situation actuelle à la situation désirée par tous. |
| DEPLOIEMENT | Des plans d'actions sont ensuite définis sur les chantiers retenus. |

Quelques exemples de thèmes :

- *S'approprier un projet de marque pour l'incarner* - et le traduire par une feuille de route (comité de direction d'une chaîne d'hôtels)
- *Identifier les évolutions métiers nécessaires* pour répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise (Direction Technique d'un Groupe Agrochimique, 60 pers.)
- *Réorganisation d'une direction* (400 pers.) Retrouver un fonctionnement permettant la coopération entre les différents métiers contributeurs à 9 macro-processus
- *Préparation de la fusion d'unités de recherche* (300 pers.). Réussir la fusion pour l'ensemble des collaborateurs.
- *Sortir d'une situation de crise profonde – Service d'action sociale* (50 pers.). Remettre une organisation en confiance pour permettre aux agents d'être pleinement partie prenante des évolutions de métier.

Les éléments clés du processus AI :



Voici quelques ingrédients qui expliquent la puissance de cette démarche :

- ❖ **Un change management model qui permet d'appréhender la globalité.** C'est une démarche à la fois individuelle et collective à laquelle tous les acteurs concernés par le sujet contribuent. Cela favorise l'émergence de représentations et d'aspirations partagées.
- ❖ **Une conversation, une manière d'entrer en relation plutôt qu'un outil.** La démarche commence toujours par du story telling en binôme : c'est un principe poétique. Raconter une histoire positive, c'est déjà se mettre dans une certaine énergie. Cette étape impliquante pour la personne éveille des émotions, du vécu, du ressenti, partagés avec l'interviewer. L'exploration qui suit est émouvante. On parle de ce qui est vraiment vital pour chacun, de ce qui le fait bouger... Quelque chose d'agréable se met en marche et fait émerger une attitude créative et contagieuse.
- ❖ **Une forte dimension d'accueil**, y compris du négatif qui peut être fécond (le négatif sur le négatif c'est terrible !). L'important est d'avancer sur les thèmes d'exploration de façon constructive et énergétique – ce n'est pas d'être positif à tout prix. C'est une enquête pour faire ressortir la valeur intrinsèque qui donne du prix à l'organisation (talents, ressources, compétences, sources de motivation...) et identifier ce que nous voulons vraiment.
- ❖ **Un processus structuré et rigoureux** qui cristallise les énergies individuelles et collectives. Etape par étape la réflexion mûrit, s'approfondit et s'élargit. Elle débouche sur des plans d'actions qui sont assumés et portés par les collaborateurs concernés car ils en comprennent le sens et la valeur. La façon de questionner, la volonté de mettre le focus sur les 90% qui fonctionnent bien mobilise la créativité et permet d'avancer sur les 10% à traiter. Alors que commencer par les 10% recrute souvent des émotions de peur et des réactions défensives.



Il va sans dire - mais peut-être mieux en le disant – qu'entamer une telle démarche suppose de la part des managers une posture de confiance et la volonté d'aller vers un mode de fonctionnement collaboratif. Entamer une démarche AI, quel que soit le sujet, est un formidable levier pour développer l'intelligence collective...