

"Effective people are not problem-minded; they're opportunity-minded. They feed opportunities and starve problems."

Stephen R. Covey



ILLUSIONS ET DÉSILLUSIONS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ...

Avez-vous déjà tenté, en groupe, de résoudre un problème organisationnel en commençant par l'énumération de « tout ce qui ne va pas » ? La liste est toujours longue, cela dure longtemps et tout le monde en ressort découragé ou aigri. De plus, cette approche donne l'illusion que l'on va « résoudre les problèmes », c'est-à-dire les faire disparaître et créer des nouvelles solutions (ou mieux : qu'un intervenant extérieur va nous en apporter).

Cette démarche conduit souvent à des désillusions et pourtant... chaque équipe ou organisation recèle un tas de **richesses et d'expériences positives sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour créer notre futur.**

En se focalisant sur nos défauts, nos erreurs et nos manquements, nous allons au mieux atteindre la « norme » mais jamais l'excellence.

L'attention portée sur les réussites est l'objet central de l'APPRECIATIVE INQUIRY, que nous présentons dans cet article.

L'Appreciative Inquiry (AI) est une approche qui vient des Etats-Unis (encore !) et qui gagnée en popularité ces dernières années en Europe. Elle a été développée au milieu des années '80 par David R. Cooperrider et Diana Whitney. La démarche de l'enquête (ou plutôt de l'exploration) appréciative se prête aussi bien à une démarche individuelle que collective.

Nous nous penchons ici sur le **processus de base de l'enquête appréciative** et la **manière de l'utiliser dans le cadre de la facilitation en Intelligence Collective.**

L'APPRECIATIVE INQUIRY (AI)

Sur le plan collectif, l'AI permet de développer des organisations et des équipes en identifiant les ressources, les réussites, les opportunités et expériences positives de chacun, dans l'entreprise et son environnement. Il s'agit d'une véritable recherche obsessionnelle de tout ce qui constitue le « noyau positif » de l'organisation, de l'ensemble de ses forces.

L'idée n'est bien évidemment pas de fermer les yeux devant les problèmes ou de nier des difficultés – nous ne sommes pas dans un monde de bisounours – mais d'explorer plutôt « ce qui marche » et « ce qui donne vie à l'organisation » afin d'y trouver un appui pour atteindre l'excellence.

Bref, il s'agit d'une démarche d'intelligence collective qui vise à générer de l'énergie, de l'enthousiasme, de l'envie et de la créativité à tacler des défis complexes.

LE CYCLE DES 5D

Le cycle des 5D constitue la base de l'intervention appréciative, même si l'on fait preuve d'une grande souplesse lors de son application.

Il s'agit d'une **suite de cinq processus** :

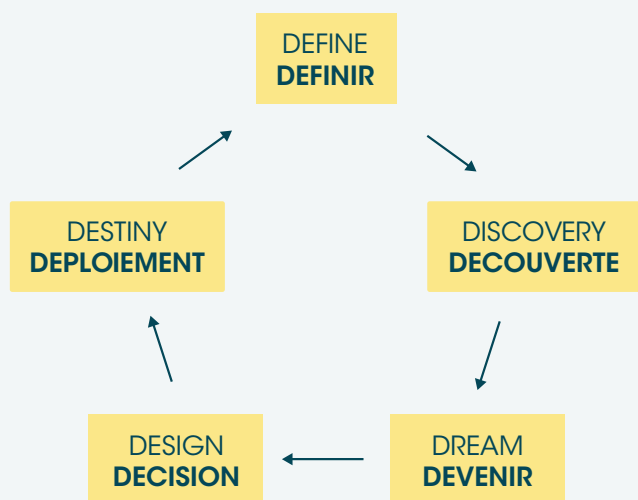
- **DEFINIR/DEFINIR** : Le choix d'une orientation positive pour commencer la démarche



Un article écrit par David Kirsch, Facilitateur en Intelligence Collective et formateur dans le domaine du management au CFIP

- **DISCOVERY/DECOUVERTE** : La recherche d'expériences, d'histoires vécues et de réussites pour identifier ce qui donne vie à l'organisation.
- **DREAM/DEVENIR** (Rêve) : L'élaboration d'une vision ambitieuse partagée autour de la réalisation concrète de l'orientation positive.
- **DESIGN/DESCISION** : L'identification des domaines d'action nécessaires afin de se rapprocher de la vision.
- **DESTINY/DEPLOIEMENT** : Transformation des domaines d'action dans des objectifs clairs et des actions concrètes.

LE CYCLE DES 5D



Passons les différentes étapes en détails et voyons comment les mettre en pratique concrètement.

PREPARATION

Tout comme pour n'importe quelle autre démarche de facilitation en Intelligence Collective, il est nécessaire d'assurer :

- Sa qualité de présence comme facilitateur ;
- La génération de lien dans le groupe ou de le rendre évident ;
- L'établissement d'un cadre de sécurité et d'identifier les modalités de régulation.

Il est également indiqué de faire un « échauffement » autour de la **qualité d'écoute** nécessaire à des processus de co-construction en Intelligence Collective.

LA PHASE DEFINE/DEFINIR

La phase « Définir » a comme objectif de **définir l'orientation positive** : Qu'avons-nous envie de créer ? Quelle est notre intention ?

Concrètement, pour des équipes ou des petites organisations, cette orientation peut être coconstruite à partir de l'intention individuelle de chaque membre avec

l'exercice du 1-2-4-8-16... :

- Chaque membre rédige, dans un premier temps, une phrase qui résume son intention par rapport à l'orientation ou le collectif en général.
- Dans un deuxième temps, chaque membre partage son intention avec un autre membre de l'équipe et les binômes créent une nouvelle phrase qui résume leur intention commune.
- Dans un troisième temps, chaque binôme se réunit avec un autre binôme et, après avoir partagé les intentions de binôme, rédigent une intention commune pour leur quatuor.
- Cette démarche est répétée jusqu'au moment où l'ensemble des participants se retrouvent pour la rédaction d'une phrase d'intention commune.

Il y a **trois points d'attention** par rapport à cet exercice :

- Les participants sont invités à opter en cas de doute pour le « ET » plutôt que le « OU » lors de leurs rédactions et donc de faire preuve « d'ambition ».
- Il est important d'être très strict sur le timing des différents tours, afin de favoriser une proposition et non des « discussions sans fin ».
- La durée et la complexité de cet exercice augmente avec le nombre des participants. Pour des grandes organisations, il est préférable d'opter pour une autre forme d'identification de l'orientation.

LA PHASE DISCOVER/DECOUVERTE

La phase « Découverte » est celle de l'enquête proprement dite. En duo, les participants **explorent le « noyau positif »**, c'est-à-dire les expériences, histoires, réussites, forces, opportunités, ... présentes dans l'organisation par rapport au projet/à l'ambition positive formulée dans la phase précédente.

Concrètement, les participants mènent une **interview appréciative**. Un guide d'entretien peut être rédigé afin de les aider à identifier successivement :

- **Le meilleur du passé** Exemple : Souviens-toi d'un événement durant lequel tu as déjà vécu quelque chose qui se rapproche de notre orientation positive. Raconte-moi cette anecdote.
- **Le meilleur du présent** Quelles sont les forces et expériences que tu peux actuellement mobiliser pour soutenir la réalisation de notre intention ? Où vois-tu les opportunités au sein de l'équipe ?
- **Le meilleur du futur** Qu'allons-nous considérer comme leviers importants une fois le projet réalisé ?

Comme mentionné précédemment, il est crucial pour cet exercice que les participants aient travaillé un minimum leur qualité d'écoute et qu'il y ait un cadre de sécurité. Il est également important pour la question de l'anecdote que les personnes racontent véritablement leur histoire et ne la résument pas dans un « debriefing méthodologique » - le narratif est un élément central dans l'AI (le principe poétique).

LA PHASE DREAM/DEVENIR

Connectés à leur énergie personnelle et poussés par le noyau positif de l'équipe ou de l'organisation, les participants sont invités dans cette phase à **rêver la version concrétisée de leur intention/orientation positive**. L'idée est de créer des images mentales fortes et partagées. Il y a une véritable exploration de ce qui « pourrait être ».

Une possibilité de concrétiser cette phase est la création, en sous-groupes, d'une sorte de **maquette ou de « teaser » artistique** servant de base pour l'image mentale. Il est par exemple possible de mettre à disposition des participants du matériel de bricolage (sculpture), de dessin/coloriage (tableau) ou encore de déguisement (scénette, improvisation).

Le côté artistique de cette phase appuie la créativité et l'ambition des visions élaborées.

Chaque sous-groupe présente par la suite son œuvre d'art et reçoit un retour sur les éléments que le reste de l'équipe a apprécié.

LA PHASE DESIGN/DECISION

Après les deux phases plutôt divergentes, la phase « Décision » entame la **convergence**. La question centrale de cette phase est : « Dans quels domaines devons-nous devenir actifs pour nous rapprocher le plus possible de notre vision ? ».

Une des possibilités pour concrétiser cette phase est de demander aux sous-groupes de la phase précédente d'identifier les **5 ou 6 axes stratégiques** (ou domaines, ou chantiers) qui leur paraissent les plus importants. En plénière, les éléments amenés sont éventuellement regroupés et un choix est opéré (via des gommettes par exemple) afin d'en identifier les axes prioritaires.

Points d'attention pour cette phase :

- Les domaines d'action/axes stratégiques ne sont pas à confondre avec des projets. Un domaine d'action peut regrouper plusieurs projets ou actions. La concrétisation de ces « chantiers » se fait lors de la prochaine phase.
- Ne pas choisir plus que 6 domaines/axes stratégiques.

LA PHASE DESTINY/DEPLOIEMENT

Cette phase consiste à **planifier** et à **mettre en place des actions** qui feront vivre la vision partagée et les propositions élaborées. Le maintien de l'énergie et la création de l'engagement des participants est ici, dans un premier temps, encore plus important que l'exhaustivité des plans d'action générés.

Une des possibilités est de prévoir, **par domaine d'action/chantier, un canevas** reprenant :

- Le titre « sexy » pour l'axe stratégique
- L'aperçu de ce que nous avons déjà dans ce domaine d'action
- L'aperçu de ce dont nous avons encore besoin : les projets à mener, les ressources à générer, ...
- Les premiers petits pas

Dans un premier temps, les participants sont invités à travailler sur le canevas du chantier qui les mobilise le plus.

Le point d'attention principal pour cette phase est la transformation de l'énergie des phases précédentes en un engagement réel. C'est la création de ce momentum qui prime dans un premier temps par rapport à des plans d'actions exhaustives etc.

Pour aller plus loin :

► Nos formations certifiantes :

- Académie en Intelligence collective (9 jours) : www.cfip.be/ic
- Relever les défis et accompagner le changement au sein des organisations avec l'enquête appréciative (2 jours)

► Livre :

- Barralis J.-C., Proust S. et alii, *Le grand livre de l'Appreciative Inquiry*, Interéditions, Malakoff, 2021.
- Cooperrider D., Withney D., *L'Appreciative Inquiry*, Interéditions, Malakoff, 2019.
- Lustig C., Shaked D., Tollec B., *AI5 – Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry*, Paris, 2019.
- Pagès J., *Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*, Eyrolles, Paris, 2007.
- Shaked D., *Strength-based Lean Six Sigma*, Kogan Page, London, 2014.