



La Démarche appréciative

Une approche positive du changement
pour bâtir la capacité des gens à collaborer et innover

*«Des individus et les organisations
s'épanouissent lorsque les gens voient ce qu'il y a
de meilleur en eux, partagent leurs rêves et leurs
préoccupations de façon positive et lorsqu'ils
rassemblent leurs voix dans une même direction
pour créer, non seulement de nouveaux mondes,
mais de meilleurs mondes.»*

David Cooperrider

Document rédigé par :
Pierre-Claude Élie

Émergence Solutions inc.
150 rue Berlioz, bureau 156
Verdun QC H3E 1K3

Tél.: 514.766.2992
pcelie@videotron.ca
www.emergence-solutions.com

Une façon différente de voir l'organisation

Au milieu des années quatre-vingt, David Cooperrider et ses collègues experts en développement organisationnel de l'université Case Western Reserve ont commencé à remettre en question l'approche traditionnelle centrée sur les longs diagnostics, l'analyse des problèmes, leurs causes et «*ce qui ne va pas*» dans l'organisation pour proposer une nouvelle approche. Celle-ci se voulait plus humaine, plus centrée sur ce qui fonctionne chez les gens et dans les organisations et, surtout, plus systémique. À partir de leurs observations et l'étude de plusieurs courants convergents dans les domaines de l'éducation, de la gestion, des neurosciences et de la psychologie, ils ont développé une approche centrée sur l'appréciation qu'ils ont appelée *Appreciative Inquiry*. En français, nous l'appelons *La Démarche appréciative*.

Pour David Cooperrider, l'organisation se présente comme un système social qui est l'expression de valeurs, de talents, de réalisations et de forces vitales uniques qu'il vaut la peine d'examiner. De plus, à l'instar de l'organisme humain, les organisations sont faites de parties intimement reliées entre elles et qui se définissent par rapport au tout. Un intérêt grandissant s'est manifesté pour cette approche au cours des dernières années. C'est ce qui explique qu'elle a été utilisée avec succès dans un grand nombre d'organisations à travers le monde dans des contextes où des changements importants étaient souhaités.

Une approche pragmatique et un processus dynamique

La Démarche appréciative est d'abord une **approche pragmatique** qui se fonde sur des postulats articulés à partir de plusieurs recherches

1. Chez tout individu ou dans chaque organisation, quelque chose fonctionne bien.
2. Nous avons le choix de porter notre attention sur le positif.
3. Dans nos conversations, nous construisons constamment notre réalité.
4. Nos questions et notre langage portent en eux les semences du changement.
5. Des images d'un futur attrayant engagent des actions positives.
6. Les gens sont plus confiants de voyager vers le futur (l'inconnu) s'ils apportent avec eux les meilleurs éléments du passé (le connu).
7. Les émotions positives associées aux images du futur mobilisent l'énergie collective.

Quand nous cherchons autour de nous ce qu'il y a de meilleur chez les individus, dans les équipes, les organisations et les systèmes sociaux, les qualités positives non seulement ressortent, mais elles ont tendance à s'amplifier. Cette approche nous engage à rechercher et à apprécier ce qui est enrichissant dans nos vies, dans nos relations et dans les situations que nous vivons.

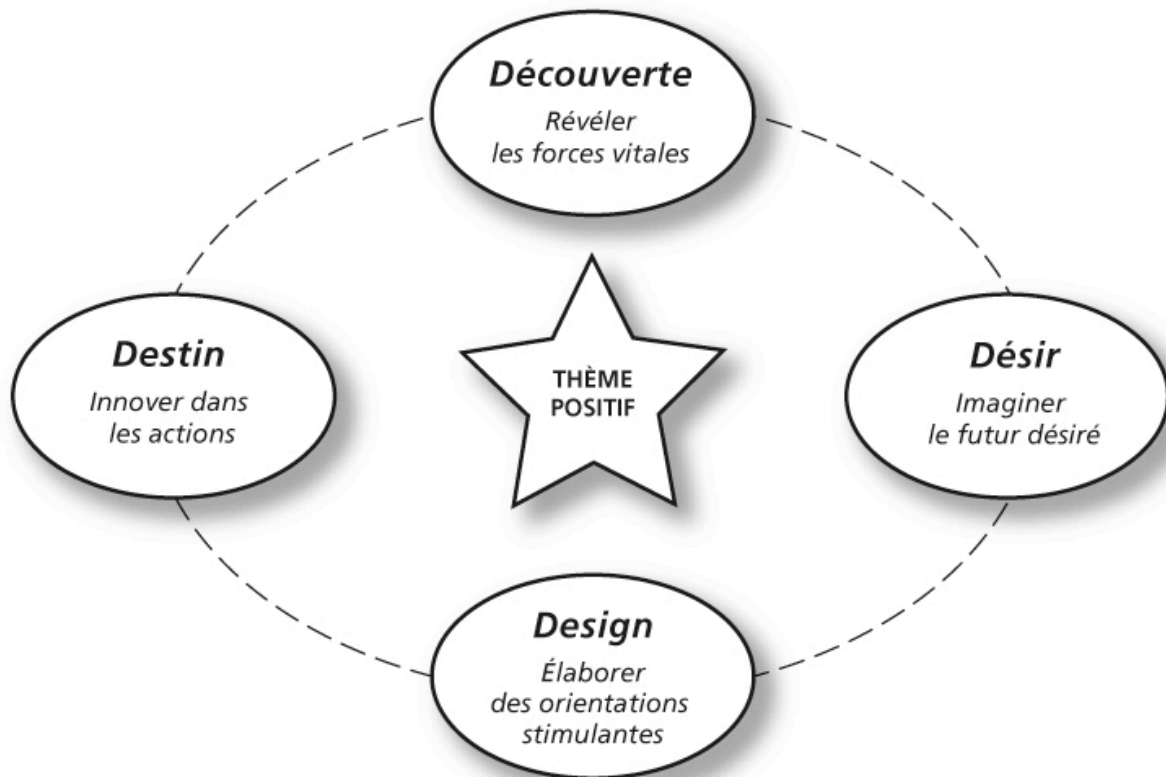
Le **processus dynamique** qu'offre la démarche invite les gens à bâtir le type d'organisation et le monde dans lequel ils veulent évoluer. Dans un esprit de collaboration, le processus engage à découvrir les forces vitales d'une organisation quand elle est au meilleur de sa forme, à explorer les rêves, les aspirations et les souhaits d'un avenir attrayant et à utiliser ce nouveau savoir à des fins de mobilisation du personnel et d'un fonctionnement organisationnel optimal.

La Démarche appréciative représente une façon différente d'approcher les interventions existantes en développement organisationnel comme la gestion du changement, la planification stratégique, la consolidation d'équipe, la restructuration, le design des processus d'affaires et bien d'autres. Elle procure aussi un moyen stimulant pour envisager les défis qui se posent sur le plan du leadership et du changement en donnant à plusieurs personnes de l'organisation l'occasion de participer à l'élaboration de nouveaux paramètres et de se les approprier.

Les quatre étapes de la Démarche appréciative

Le cycle des quatre étapes débute par l'identification d'un thème énoncé en mode affirmatif ☐ ce sur quoi l'attention sera dirigée. Le choix du thème et des sujets à traiter est capital puisqu'il aura une grande influence tout au long de la démarche sur les apprentissages et les façons d'innover. Voici les principaux objectifs poursuivis lors de chaque étape ☐

1. **Découverte.** Découvrir **les forces et les facteurs de succès** qui donnent à l'organisation toute sa vitalité lorsqu'elle est à son sommet À l'aide de dialogues constructifs, rechercher, explorer et apprendre des uns et des autres tout ce qui constitue le caractère unique de l'organisation, son **essence vitale**.
2. **Désir.** Imaginer et peindre le tableau d'un **futur hautement désiré** dans l'organisation. Énoncer en termes évocateurs de nouvelles possibilités qui inspireront à agir ☐ les aspirations, l'environnement, les contributions, l'image de la réussite.
3. **Design.** Fonder les idéaux dans la réalité et bâtir la confiance nécessaire à leur atteinte. Utiliser et intégrer les images, les découvertes et les ressources individuelles et collectives pour déterminer ce que sera l'organisation. Énoncer des **propositions stimulantes**.
4. **Destin.** Mettre en place des **actions innovatrices**, des mécanismes, des programmes et des processus mobilisateurs pour tirer le meilleur parti des ressources et des talents de tous et chacun. Entretenir une **culture de l'appréciation** dans les interactions entre les gens et les façons de faire.



Pourquoi la démarche fonctionne-t-elle?

Au cours des dernières années, le travail de nombreux chercheurs et consultants qui ont utilisé la Démarche appréciative a permis de constater des transformations très marquantes dans la façon qu'ont les gens d'interagir entre eux et dans les résultats qu'ils obtiennent. Et plusieurs se sont demandés *pourquoi?* Pourquoi la démarche génère-t-elle plus d'innovation, une productivité améliorée, une plus grande satisfaction chez les employés, une collaboration accrue entre des groupes de travail diversifiés, et souvent une meilleure rentabilité pour l'organisation? Une recherche en mode appréciatif (Whitney et Trosten-Bloom 2002) a été entreprise et voici certains des constats qui en sont ressortis

- Explorer les aspects positifs d'une situation et dialoguer sur les forces et les possibilités est beaucoup plus engageant pour les participants que de parler des problèmes à régler.
- Les images positives qui émergent dans les conversations incitent à l'action et favorisent de nouveaux comportements.
- Les participants se sentent valorisés et le sentiment de confiance en eux-mêmes est rehaussé.
- Les histoires partagées avec d'autres créent des connexions uniques qui contribuent à révéler l'identité des individus et l'essence vitale de l'organisation.
- Parce que le futur s'articule sur les réussites du passé et du présent, l'organisation gagne en confiance et en inspiration et peut donc continuer à progresser avec une conscience accrue des facteurs qui mènent à la réussite.
- La vision nouvelle qui résulte de la démarche ainsi que les relations qui se sont établies génèrent souvent un sentiment d'enthousiasme partagé par plusieurs et qui se répand dans l'organisation.

Les chercheurs ont en outre constaté que la démarche libérait **un nouveau pouvoir** souvent inconnu jusqu'alors tant par les individus que par l'organisation. De ce pouvoir émergent **de nouvelles libertés** la liberté d'être reconnu dans une relation; la liberté d'être écouté; la liberté de partager collectivement ses aspirations; la liberté de choisir de contribuer; la liberté d'agir en ayant du soutien; la liberté d'être positif.

La puissance de la démarche provient en grande partie de sa capacité à transformer les perceptions individuelles en une nouvelle réalité sociale. À travers leurs conversations, les gens co-construisent le système social dans lequel ils sont engagés. Ils influencent ainsi plusieurs processus, dont la communication, la résolution des conflits, la prise de décision, l'interaction dans les équipes et la gestion du rendement.

Des applications dans une foule de domaines

Mentionnons que des utilisations de la Démarche appréciative ont été faites dans une foule de domaines. En voici quelques-uns la productivité, l'innovation, la planification stratégique, le service à la clientèle, le design des processus d'affaires, les fusions, l'implantation de nouveaux systèmes, la restructuration, la culture organisationnelle, la cohésion des équipes, l'innovation et le leadership. L'approche s'est avérée un puissant moteur de changement positif pour un grand nombre d'entreprises et d'organismes communautaires dans le monde. Ici même au Canada, des entreprises, divers services gouvernementaux, des associations, de grands établissements de santé, des universités et des organismes communautaires ont utilisé avec succès cette approche.

Pour en savoir plus lire *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, 2007, 225 p.