

# Démarche appréciative

La démarche appréciative se distingue nettement des méthodes traditionnelles en se concentrant sur les atouts et les réussites d'une organisation, plutôt que sur ses faiblesses.

## Les fondements de la démarche appréciative

Contrairement à une approche qui se focalise sur les problèmes à résoudre, cette méthode innovante met en lumière les éléments qui insufflent vitalité et dynamisme à l'organisation lorsqu'elle est à son meilleur. Initialement développée pour accompagner des transformations significatives au sein des entreprises, la démarche appréciative s'est révélée être un outil puissant pour [mobiliser](#) un large éventail de participants dans le processus de [changement](#).

Aujourd'hui, son potentiel s'étend bien au-delà des simples interventions organisationnelles. Elle trouve des applications enrichissantes dans des domaines tels que le [leadership](#), le coaching, la [planification stratégique](#), ainsi que dans les dynamiques d'équipe. Même sur le plan personnel, les principes de la démarche appréciative peuvent catalyser des transformations profondes.

Mais qu'est-ce qui définit véritablement cette démarche ? Elle repose sur une quête incessante de ce qui confère à une organisation sa pleine vitalité, tant sur le plan humain qu'économique. En encourageant le dialogue et en posant des questions pertinentes, cette approche permet de découvrir les racines des succès passés et d'identifier les forces motrices de l'organisation. Ces découvertes, loin d'être anodines, amplifient le potentiel de développement et renforcent la capacité d'adaptation de l'organisation, lui permettant ainsi de se projeter vers un avenir prometteur.

En somme, la démarche appréciative se présente comme une approche résolument positive du changement, remettant en question des idées préconçues et ouvrant la voie à de nouvelles perspectives. Que ce soit dans le cadre d'une organisation ou dans le développement personnel, ses principes s'avèrent d'une efficacité remarquable, prouvant que le changement peut être envisagé sous un jour optimiste et constructif.

## Les trois temps de la démarche appréciative

### Les cinq principes

Jean Pagès nous invite à intégrer cinq principes fondamentaux sur lesquels repose la démarche appréciative, pour en tirer pleinement parti. Il ne s'agit pas simplement d'un nouvel outil, mais d'un véritable changement d'état d'esprit dans la gestion du changement.

1. Le **principe constructiviste** met en avant l'interdépendance entre le langage et l'évolution des organisations. Nos mots ne sont pas seulement des vecteurs d'information, mais aussi des moyens de construire notre réalité. Par exemple, goûter un vin seul peut être une expérience agréable, mais le faire en bonne compagnie enrichit considérablement cette expérience.
2. Le **principe de simultanéité** stipule que l'exploration est en soi une forme d'intervention. Chaque question posée peut provoquer des changements, ce qui souligne l'importance de la qualité des questions et de la curiosité dans le processus d'enquête.
3. Le **principe poétique** évoque la capacité de création inhérente aux systèmes humains. L'approche appréciative considère les organisations comme des entités en constante évolution, ouvertes à de nouvelles possibilités.

4. Le **principe d'anticipation** souligne que notre [vision](#) du futur est une ressource précieuse pour faire évoluer nos organisations. Les images que nous avons de l'avenir influencent nos comportements, tandis qu'un manque de projet peut rendre le quotidien pesant.
5. Enfin, le **principe positif** repose sur l'observation que des questions formulées de manière positive engendrent des [changements](#) durables. Les émotions positives, telles que l'espoir et la satisfaction, favorisent la dynamique de changement et connectent les individus aux sources d'énergie vitale de l'organisation.

## Des convictions

La démarche appréciative repose aussi sur des convictions concernant la nature humaine et les organisations.

- D'abord, chaque individu et chaque organisation possède des talents et des forces uniques à révéler.
- Ensuite, les organisations sont des systèmes humains et sociaux, où les relations interpersonnelles, exprimées à travers le langage, jouent un rôle crucial.
- La réalité est subjective et se construit à travers nos conversations.
- Les questions que nous posons sont également des catalyseurs de changement, tout comme les images d'un futur attrayant qui nous incitent à agir positivement.
- Ces images que nous avons de l'avenir sont des créations qui orientent nos actions, tant individuelles que collectives.
- Enfin, le langage peut nous aider à nous concentrer sur nos idéaux et les possibilités d'avenir, plutôt que sur les problèmes ; les émotions positives liées à ces visions mobilisent l'énergie collective.

## Une approche pragmatique

La démarche appréciative se présente comme une approche pragmatique et dynamique, conçue pour faciliter le changement au sein des organisations tout en minimisant les résistances. En conjuguant continuité, transition et nouveauté, elle offre un cadre structuré pour accompagner les transformations nécessaires.

- La continuité est essentielle : elle implique de reconnaître et d'apprécier les éléments existants, tout en introduisant le minimum de perturbations dans le [système](#). Cela signifie également respecter les [valeurs](#) fondamentales de l'entreprise, celles qui ont contribué à son succès et à son professionnalisme.
- La transition, quant à elle, nécessite un [suivi](#) rigoureux des actions mises en place. Cela inclut la valorisation des progrès réalisés, mesurés à l'aide d'[indicateurs](#) précis établis dès le départ.
- Enfin, la nouveauté est le moteur du changement. Elle encourage la curiosité, l'innovation et la projection vers l'avenir, permettant ainsi de percevoir les bénéfices à venir et d'ouvrir de nouvelles perspectives.

## Pour conclure

Ainsi, la démarche appréciative se révèle être un puissant levier pour accompagner le changement, en mettant l'accent sur les forces et les réussites, tout en cultivant un environnement propice à l'[innovation](#) et à la [collaboration](#).

# Les cinq phases de la démarche

## Comparaison entre la démarche de résolution de problème et la démarche appréciative

RÉSOLUTION DE PROBLÈME	ENQUÊTE Appréciative
Besoin ressenti	Choisir le biais positif
Définir le problème	Enquêter.. trouver quelles sont les sources d'énergie et de réussite
Analyser les causes et déterminer les écarts	Déterminer les facteurs de succès, les souhaits et les possibilités
Solutions possibles	Créer des images évocatrices de notre avenir
Prendre une décision pour régler le problème	Planifier et passer à l'action (faire vivre nos propositions évocatrices)

### Phase 1 : Définition d'un thème positif

La première étape consiste à définir ce thème général et les sujets spécifiques pour l'intervention, car leur choix et leur formulation sont décisifs. Il est essentiel que le projet soit en adéquation avec des questions [mobilisatrices](#) pour éviter la dispersion et garantir l'engagement de tous. Identifier des thèmes de travail clairs permet de préparer efficacement la phase de découverte et d'impliquer le groupe de pilotage dans la formulation d'un projet stimulant et pertinent pour les participants.

### Phase 2 : Découverte

La phase découverte est essentielle dans le processus de [changement](#), car elle permet de recueillir des informations sur [les forces et les sources d'énergie](#) de l'organisation. Les participants partagent des moments significatifs de leur vie professionnelle, évoquant des expériences réussies et des succès, tout en réfléchissant à leur contribution personnelle et aux compétences mobilisées. Cela leur permet de renouer avec leurs sources de satisfaction et de motivation au travail. À l'issue de cette phase, l'organisation peut identifier ses ressources et établir un socle positif sur lequel fonder son projet.

### Phase 3 : Désir / devenir

La phase de devenir invite les participants à imaginer un [avenir désirable](#) pour l'organisation, en se projetant dans un futur qui amplifie les facteurs de succès et la dynamique de réussite. Cette phase met en avant le pouvoir attractif des images, incitant chacun à agir vers cet avenir souhaité. Elle encourage à sortir des habitudes mentales pour envisager de nouvelles façons de travailler et des ambitions audacieuses, élargissant ainsi le champ de vision. Par exemple, un établissement social peut évoluer de l'accueil des enfants en difficulté à la proposition d'expériences de référence en matière de prise en charge. Pour préparer cette phase, des entretiens en duo sont organisés, portant sur les espoirs et les rêves de développement de l'organisation, dont les réponses serviront de base à la construction d'une vision partagée du futur.

### Phase 4 : Design / [décision](#)

Le terme « design » dans une organisation englobe les choix passés qui influencent son architecture sociale actuelle, incluant la [collaboration](#) entre collègues, le temps passé au bureau, et la liberté d'innovation. Ces éléments sont cruciaux pour la vie de l'organisation et peuvent être redessinés pour favoriser des changements durables. La démarche appréciative aide à repenser ces éléments pour améliorer la vitalité et la performance.

Une fois le potentiel de l'organisation imaginé, il est essentiel de dessiner des plans et de choisir des matériaux qui allient le meilleur du passé à des innovations futures. L'objectif est d'identifier les structures et éléments de design qui faciliteront la réalisation des rêves et des changements souhaités. Cela inclut la création d'une architecture sociale qui définit les rôles, le fonctionnement en équipe, le mode de [management](#), et les valeurs de l'entreprise, ainsi qu'une architecture technique qui couvre les processus de travail et les technologies utilisées. Les participants sont encouragés à proposer des idées impactantes sur des thèmes clés tels que le management, la [communication](#) interne, et les relations avec la clientèle.

## Phase 5 : Déploiement

La phase finale de la démarche appréciative nous incite à influencer notre destin collectif. Elle se concentre sur l'[innovation](#) des actions et le maintien d'une culture d'appréciation, soutenue par un apprentissage continu et une volonté de modifier les comportements. Quatre dimensions clés guident cette phase : la formation d'équipes pour des projets innovants, la communication des changements, la reconnaissance des réalisations, et l'engagement à promouvoir une philosophie du changement axée sur l'appréciation. L'objectif est de transformer les rêves en réalité à travers des actions concrètes, tout en favorisant un processus d'apprentissage, d'ajustements et d'expérimentation. Le terme « déploiement » est utilisé pour évoquer un mouvement d'ouverture et de développement durable, visant à diversifier les moyens d'atteindre les objectifs et à impliquer de nouvelles personnes dans l'application de la démarche appréciative.

## Sources

- Pierre Claude Elie : *Dynamiser l'organisation avec la Démarche Apprécitative* ; collection Entreprendre ; 2016
- Jean Pages : *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry* ; Eyrolles, 2018 (seconde édition) ; 3ème édition 2021

[http://wiki.niskacolades.org/D%C3%A9marche\\_appr%C3%A9ciative](http://wiki.niskacolades.org/D%C3%A9marche_appr%C3%A9ciative)