

**EUROMED
MANAGEMENT**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique :
l'Appreciative Inquiry**

**Laura Lagoarde segot
Sandra Vayaboury**

Attestation de non-plagiat

Nous soussignées, Laura Lagarde Segot et Sandra Wayaboury, auteures du mémoire du programme ESC master 2 :


Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry,

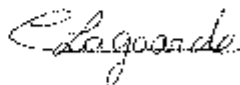
Declarons sur l'honneur que ce mémoire est le fruit d'un travail personnel, en binôme, que nous n'avons ni contrefait, ni falsifié, ni copié tout ou partie de l'œuvre d'autrui afin de se faire passer pour a nôtre.

Fait à Paris

Le 05/07/2012

Signatures des étudiantes :

Lu et approuvé


Lu et approuvé


REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement Jean Pagès et Pascale Birault qui nous ont consacré du temps et de l'écoute et sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible tel quel.

Nous tenons aussi à remercier Pascale Auger, notre tutrice, qui nous a aiguillées dans nos démarches et notre réflexion, et qui nous a fourni de précieux conseils.

TABLE DES MATIERES

RESUME	5
INTRODUCTION	7
PARTIE 1	9
Qu'est ce que l'appreciative inquiry ?	
A Historique et mise en perspective.....	9
B Les 5 principes selon Cooperrider	11
C Processus en 5 étapes	13
D Quels sont les champs d'intervention de l'AI ?.....	17
PARTIE 2	19
Appreciative Inquiry : une approche innovante en matière de coaching et de conduite du changement au sein des entreprises et des organisations	
A Méthode classique vs Appreciative Inquiry	19
B La valeur ajoutée d'une approche positiviste/optimiste face au changement en entreprise	23
C L'AI ou pouvoir libérer le potentiel existant et révéler la capacité organisationnelle de l'entreprise (Repenser la culture de l'entreprise)	25
PARTIE 3	28
Travail de Recherche	
A Explication de la démarche	28
B A la recherche d'interviewés potentiels	29
C Élaboration des questionnaires.....	31
D Analyse des entretiens	34
PARTIE 4	43
Futur et limites de l'Appreciative Inquiry	
CONCLUSION.....	45

RESUME

L'Appreciative Inquiry (AI) est l'un des mouvements les plus significatifs dans la recherche en «Organization Development». Evoqué pour la première fois en 1987 par Cooperrider et Srisatva's dans leur publication «Appreciative inquiry in Organizational life», ce concept a connu une popularité grandissante et s'est vu appliqué de façon expansive dans les organisations dans divers domaines tels que les ressources humaines, le développement de l'esprit de communauté et de la culture d'entreprise ou encore dans la résolution de conflit.

L'AI offre une solution originale : révéler le meilleur chez les individus et les organisations en posant les questions permettant d'augmenter la capacité des systèmes à améliorer leurs potentiels positifs. En d'autres termes, l'Appreciative Inquiry s'attache à rechercher les succès vécus dans l'entreprise et d'extraire ce qui se fait de mieux afin de comprendre ce qui est à l'origine du succès.

L'AI est présentée de prime abord comme une alternative aux approches traditionnelles "Orientées problème" lorsque celles-ci atteignent leurs limites. Elle s'est faite un nom sur la scène de la conduite du changement en tant que telle. Cependant, aujourd'hui, elle s'émancipe peu à peu, pour exister de manière à part entière. Nombreuses sont les organisations qui font appel à cette méthode, alors qu'une démarche plus traditionnelle aurait pu s'appliquer. Notre cas Milupa Nutricia l'illustre parfaitement.

Ainsi, en identifiant des exemples vécus de réussite, de performance ou en évoquant des aspirations positives pour l'avenir, l'AI active l'énergie positive latente, ouvre de réelles pistes d'amélioration et permet aux organisations de faire face au changement.

Un changement à multiples visages que peut aborder de front la méthode. En effet, l'AI est appropriée à tout type de thématiques de conduite du changement mais aussi à toutes les formes de structure. Aucune limite de forme ne lui est connue, bien qu'un engagement tripartite soit garant de son succès. En effet, une sorte de contrat tacite doit être entendu entre le professionnel de la méthode, les bénéficiaires de la méthode, à savoir l'organisation dans sa globalité, mais aussi et surtout les commanditaires de la méthode. Il faut que cet engagement soit sans faille sur toute

la période du processus. Toute rétractation ou perte de confiance du système, pourrait compromettre la bonne conduite du changement. L'élément d'impulsion et de support est primordial au bon fonctionnement de l'AI.

Par ailleurs, la méthode positiviste peut également être présentée comme utopiste et partielle. Se cantonner uniquement à la face positive des choses, suppose d'occulter complètement la face négative. Ainsi, une vision globale d'une situation se révèle être impossible avec l'AI, puisque seules les expériences à succès sont analysées. Or ne pas prendre en compte les problèmes et les échecs, ne permet pas d'entamer un véritable changement de fond. Ce que l'on appelle un changement transformationnel. De toute évidence un changement sous-entend une amélioration. Or basiquement, une « amélioration » implique un changement du moins vers du plus. Et il faut prendre conscience de ce moins.

Ainsi, nous pouvons dire qu'une unique orientation « problème » ou « positivisme », ne permet pas une solution optimale en toutes circonstances. Elles peuvent être préférées ou idéales à certaines problématiques, cependant des limites apparaissent toujours. La pondération et l'affiliation de ces deux univers sont possiblement la proposition la plus complète étant donné le regard global et non-tendancieux qu'elles proposent. Toute organisation possède ses forces et ses faiblesses et c'est ce qui fait toute son unicité, il ne faut pas dissimuler une de ces facettes. Bien au contraire, être conscient de ses faiblesses, permet aussi de saisir tout le potentiel restant à acquérir.

INTRODUCTION

Parce que le 21ème siècle est le temps de l'incertitude, du dynamisme, de la diversité, de la technologie et d'une concurrence intensive, les organisations évoluent dans un contexte complexe, rapide, et irrégulier auquel elles doivent continuellement s'adapter pour survivre.

Le changement est inhérent à leur environnement et on le définit souvent comme une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il provoque de manière générale de l'inquiétude parmi les acteurs impactés puisqu'il est synonyme d'incertitude et qu'il perturbe le statu quo.

L'organisation a donc tout intérêt à maîtriser au mieux les processus de transformation dans ces contextes de changement pour assurer une transition fluide et limiter les impacts négatifs. On parle alors de conduite du changement ; l'organisation devient actrice de son changement.

Deux courants de pensée principaux sous-tendent la nature de l'accompagnement du changement. D'un côté on retrouve le taylorisme qui inspire des techniques de changement procédurales par des schémas directeur et programmatiques. De l'autre, on apporte au changement les acquis de la psychologie ; la conduite du changement est centrée sur l'humain en tant que force vitale de l'organisation.

Dans ces temps de crise et où les contraintes externes sont amplifiées, il nous a paru intéressant d'étudier de plus près le potentiel d'une méthode qui se base essentiellement sur l'individu et plus encore, qui est axée sur des principes positifs et contributifs : l'Appreciative Inquiry.

Parmi les nombreux questionnements que nous avons eus, nous avons identifié une problématique principale, fil conducteur de notre travail de recherche, et qui s'est imposée comme la plus pertinente à nos yeux :

Dans quelle mesure une méthode qui prône le positivisme et rejette la notion de problème peut-elle conduire avec brio le changement lorsqu'elle se confronte à une conjoncture voire une structure qui génère des situations de conflits et de tensions ?

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

Après avoir présenté dans un premier temps les fondements et principes de la méthode au travers de la littérature de référence, nous présenterons et analyserons les résultats des entretiens menés auprès du pont de la méthode en France et d'un commanditaire de la méthode. Enfin, nous exposerons les conclusions que nous avons retirées de ce travail et répondrons à la problématique posée.

PARTIE 1

Qu'est ce que l'appreciative inquiry ?

Appreciate, v., 1. Evaluer, estimer ; comprendre et reconnaître ce qu'il y a de meilleur autour de nous ; confirmer les forces, les succès et les potentiels passés et présents ; percevoir les éléments source de vitalité et d'excellence pour les organisations ; 2. Valoriser, estimer ou admirer hautement, accorder de la valeur.

Inquire, v., 1. Explorer, découvrir. 2. Poser des questions ; être ouvert à voir les nouveaux potentiels et possibilités.

A Historique et mise en perspective

L'« Organization Development », en tant que domaine et profession, existe depuis 1950.

En tant que discipline, elle a émergé comme celle visant à « l'amélioration de la résolution de problèmes et le renouveau des processus, au travers de pratiques de collaboration et avec l'aide d'agents du changement ou de consultants, guidés par les théories en « Human and organizational behavior » et par la méthodologie utilisée par la recherche.

Avec le 21^{ème} siècle, elle endosse un rôle nouveau pour répondre aux problématiques complexes que rencontrent les sociétés.

En effet, nombreuses des difficultés actuelles sont engendrées par le management, mal préparé pour faire face au chaos et à la complexité du monde actuel. Il manque de nouveaux rôles, qualifications, capacités et compétences adaptés pour répondre à l'incertitude permanente, la rapidité du changement et la non-linéarité des environnements.

L'« Organization Development » d'aujourd'hui cherche à équiper les managers de ces nouvelles

capacités : réflexion stratégique et intégrative, prise de perspective, intuition, apprentissage continu et résolution de problème. Mais aussi de capacités plus originales comme la spiritualité, la passion, l'inspiration, les valeurs positives, l'intégrité ou l'éthique.

Il s'agit de les inciter à avoir une influence positive sur les systèmes et le monde par leurs décisions et leurs actions. Pour Dutton (2003) il s'agit « d'insuffler la vie dans la vie organisationnelle ».

Il est indispensable de permettre aux organisations de s'adapter au changement mais aussi de l'orienter de façon positive. Les méthodes linéaires et traditionnelles sont peu à peu remplacées par des pratiques innovantes, dynamiques et systémiques comme l' « Appreciative Inquiry ».

Evoquée pour la première fois en 1987 par les docteurs en psychologie des organisations, Cooperrider et Srisatva's, dans leur publication « Appreciative inquiry in Organizational life », l'Appreciative Inquiry a connu une popularité grandissante d'abord aux Etats-Unis et rayonne aujourd'hui sur les cinq continents.

Promue en France par Jean Pages, auteur du premier ouvrage français sur le sujet « Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry », cette approche novatrice est adoptée par nombreux consultants et intéresse de plus en plus les entreprises françaises et européennes.

Ainsi, on compte parmi ses adeptes des organisations telles que Bouygues Telecom, Lactalis, Philips, La Poste, Saint-Gobain-Isover, La Caisse d'allocation familiale ou encore Michelin.

Le succès de cette méthode réside principalement dans l'aspect innovant et révolutionnaire de la solution proposée aux systèmes en situation de faire face au changement.

Elle permet en effet de révéler un « noyau de réussite » déjà présent au sein du système pour en faire un « point d'appui énergisant et inspirant pour l'élaboration de nouveaux projets ».

Pour cela, l'AI affirme sept présupposés :

- 1 Dans tout système humain il y a quelque chose qui fonctionne bien.
- 2 La réalité dépend directement de ce sur quoi nous nous concentrons.
- 3 La réalité est créée à chaque instant et les réalités sont multiples.
- 4 Le langage définit notre réalité.

5 Le simple fait de poser des questions influence le résultat.

6 Les gens ont plus confiance en leur futur (l'inconnu) s'ils emmènent avec eux des éléments du présent (ce qui est connu).

7 Si l'on emmène avec soi des éléments du présent dans notre futur, il vaut mieux prendre ceux qui sont positifs.

L' « Appreciative Inquiry » pose les questions qui permettent d'augmenter la capacité des systèmes à faire surgir leurs potentiels latents.

Ainsi, en identifiant des exemples vécus de réussite, de performance ou en évoquant des aspirations positives pour l'avenir, elle active l'énergie positive, ouvre des pistes d'amélioration et permet aux organisations de faire face au changement.

Il s'agit donc de concevoir et bâtir le devenir de l'entreprise ou de l'équipe depuis les causes des succès passés.

B Les 5 principes selon Cooperrider

• Principe de constructionnisme.

La connaissance humaine et l'avenir des organisations sont fortement liés.

Il faut percevoir et analyser les organisations en tant que constructions humaines vivantes pour être un agent de changement efficace.

Ainsi, il est nécessaire d'assurer des échanges entre le sommet et le terrain pour découvrir les différents points de vue et construire un sens partagé à partir des forces de l'organisation et des individus qui la composent.

• Principe de simultanéité.

Le questionnement (Inquiry) se fait de façon simultanée avec le changement.

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

En effet, lorsque les questions sont posées, que le dialogue se développe, les participants sont implicitement amenés à penser, découvrir et apprendre. Petit à petit, les échanges inspirent les images du futur.

- **Principe poétique.**

L'histoire d'une organisation est constamment co-écrite. Le passé, le présent et le futur sont une source sans fin d'apprentissage et d'inspiration.

Il est d'ailleurs possible d'étudier, dans toute organisation, n'importe quel sujet lié à une expérience humaine. Ainsi, nous pouvons analyser la nature de l'aliénation de la joie, de l'enthousiasme ou de l'efficacité.

- **Principe d'anticipation.**

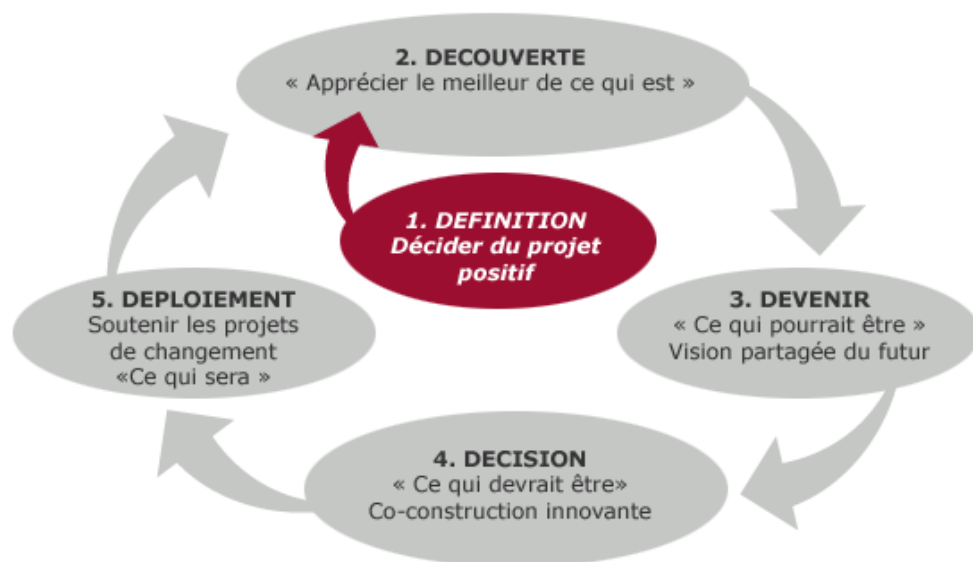
L'imagination collective et les discours sur l'avenir permettent de générer un changement constructif. En effet, l'image construite et partagée du futur guide le comportement courant des individus et de leurs organisations. Il faut parvenir à charger cette projection de positivisme afin de faire du futur un agent stimulateur du présent.

- **Principe positif.**

Une attitude positive et un fort lien social sont nécessaires pour soutenir l'élan du changement. Il faut parvenir à stimuler l'espoir, l'excitation, l'inspiration, la camaraderie et la joie de créer quelque chose de significatif ensemble.

Poser des questions positives permet d'augmenter les chances de réussir l'effort du changement.

C Processus en 5 étapes



1 DEFINITION : Décider du projet positif.

La première phase du processus de l'AI consiste à définir le périmètre de l' « inquiry » :

Quel est l'objectif, qui doit-être interrogé et par qui ?

Certaines décisions seront prises en fonction des ressources disponibles (individus, temps et argent).

Pendant la phase de définition, il faut aussi veiller à mettre au courant les principales parties prenantes.

Le point d'étude et les objectifs de l'AI dépendront fortement de l'évolution des échanges sur ce que le système aspire à devenir. Il faut donc être en mesure de reformuler constamment les problèmes énoncés en résultat désiré.

Par exemple :

- Problème énoncé : une faible coordination entre les collaborateurs mène à des ratés ou à une duplication des tâches à exécuter.

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

- Situation désirée : une coordination efficace qui tire profit des capacités de chaque collaborateur tout en permettant une synergie pour atteindre les objectifs communs.
- Idées clé et sujets d' « inquiry » à creuser : Comment exploiter les meilleures caractéristiques et aspects d'un système fonctionnant par réseau de relations ?

Choisir et formuler le sujet de l' « inquiry » est une étape cruciale puisqu'elle va influencer le type d'information qui va surgir, ce qui va influencer la manière dont les participants appréhenderont le système ainsi qu'eux-mêmes.

En effet, les questions posées vont accroître la connaissance sur un aspect particulier de l'organisation. Le processus de changement commence avec le questionnement, il est donc primordial de poser les bonnes questions.

2 DECOUVERTE : Obtenir les récits sur les pics de performance de l'organisation.

La deuxième phase consiste à interroger les personnes sélectionnées lors de la phase 1. Le protocole standard de l'AI concernant les interviews recommande quatre questions ouvertes qui permettront d'obtenir les récits relatant les expériences liées au sujet de recherche.

Les interviews type AI ont deux aspects importants :

- Elles se concentrent sur la vision exprimée par l'interviewé. L'interviewer doit écouter attentivement et savoir soustraire davantage de détails.
- Elles cherchent plutôt des récits d'expérience que des opinions. En effet, les récits fournissent la matière première depuis laquelle une opinion est formulée. En repartant de l'information originale, les individus sont plus en mesure de se raccorder à la richesse de leur expérience plutôt qu'aux conclusions tirées par la suite. Le récit nous rappelle le contexte, les personnes impliquées, les circonstances particulières, les antécédents et enfin les résultats.

En général, l'interview permet un échange profond, un apprentissage parfois inattendu, et surtout le sentiment d'acquérir une certaine forme de pouvoir. En racontant de nouveau leurs expériences à succès, les participants se ressentent la capacité de faire la différence.

L'étape suivante de la phase de découverte consiste à identifier les thèmes communs et les idées

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

pertinentes en rassemblant les interviewers qui partagent leurs expériences d'interviews. Les thèmes sont ensuite communiqués au reste de l'organisation.

3 REVER : Imaginer l'avenir.

Lors de la troisième phase les participants expriment leur idéal d'avenir, basé sur ce qu'ils ont pu apprendre dans la phase de découverte. Ils peuvent être guidés par certaines questions telles que : « Imaginez vous vous lever dans 5 ou 10 ans et découvrir que votre entreprise est devenue si prospère qu'un journaliste veut vous interviewer sur la manière dont elle fonctionne. Que diriez-vous ? »

Ainsi, les participants commencent à concrétiser leurs idéaux. En petits groupes puis de façon plénière, ils pourront les partager et en dégager les points communs.

4 DESIGN : Organiser une passerelle vers le futur, basée sur le meilleur du passé et du présent.

La phase de Design identifie les étapes nécessaires à la réalisation du rêve. Les participants doivent formuler des propositions « provocantes » pour concrétiser leur vision d'avenir. Pour cela, ils peuvent, par exemple, chercher à identifier les différents domaines à ajuster afin de transformer le rêve en réalité ; puis, exprimer pour chacun d'entre eux des propositions « provocantes » pour y parvenir.

Whitney et Trosten-Boom (2003) ont listé certaines des dimensions organisationnelles à prendre en compte :

- La stratégie
- La structure
- Le leadership
- Le processus de prise de décision
- Les relations et les rôles des individus
- Le management de la connaissance
- Les politiques et procédures

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

5 DEPLOYER : Faire du rêve une réalité.

L'expérience a démontré que la mise en œuvre du plan est plus efficace lorsqu'elle est réalisée par des équipes de déploiement composées d'individus engagés et concernés. Celles-ci doivent continuer à utiliser le cycle de l'AI pour promulguer le changement, elles doivent continuer à partager leurs récits de succès.

Généralement, ces cinq étapes ne sont pas énoncées comme telles mais ce sont les principes qui les sous-tendent qui rythment l'intervention et la mise en œuvre de la méthode.

Concrètement, à l'arrivée de l'expert, on voit souvent se réaliser :

- Un comité de pilotage constitué des représentants des métiers clé et des différentes sensibilités de l'entreprise.

Il sera en charge du bon déroulement du projet d'Appreciative Inquiry, en terme de coordination et de pilotage.

Durant cette première étape a aussi lieu la définition des orientations de Direction : il s'agit en fait de la phase de Définition dans laquelle on décide du « projet positif ».

- Une formation du comité de pilotage aux principes positivistes et participatifs de l'approche ainsi qu'au processus des 5D :

Définition/Découverte/Devenir/Décision/Déploiement

Le comité est aussi formé à la conduite d'entretiens et prépare un guide d'entretien pour les interviews qui vont être conduites.

Il s'agit d'élaborer les questions en rapport avec les objectifs définis et permettre le bon déroulement des échanges pour recueillir les meilleures informations.

Enfin, le comité décide de l'organisation du dispositif de mise en place de l'Appreciative Inquiry à suivre tout au long du projet.

En général, il s'agit d'abord de l'organisation des entretiens, puis de la collecte et de

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

l'exploitation des résultats des entretiens et enfin d'une communication interne sur ces résultats.

- La réalisation des entretiens à proprement dit.

Il s'agit de la phase de Découverte ; on peut compter plusieurs mois pour cette étape puisque la totalité des employés est mobilisée et participe à l'exercice.

Ils peuvent se dérouler en duo, en petits groupes ou au travers de communications collectives.

- Une fois tous les entretiens réalisés, le comité de pilotage se réunit pour consolider ensemble les informations recueillies de façon individuelle.

Il s'agit ici de procéder à une synthèse de la Découverte des réussites, des atouts, des compétences, des talents et des forces de vie de l'entreprise.

Le comité obtient alors les premières images de la vision partagée du Devenir de l'entreprise.

- Une convention est en général organisée afin de présenter les résultats à l'ensemble de l'entreprise.

Après l'élaboration finale de la vision partagée pour l'avenir, on procède ici au choix des propositions faites qui sont en adéquation avec elle.

Ceci correspond à la phase dite de Design.

- Les conclusions de la convention sont validées par la Direction Générale et le Comité de Pilotage.

On entre alors en phase de Déploiement : des groupes de travail sont constitués pour assurer la préparation, la planification et le suivi des actions préalablement définies.

D Quels sont les champs d'intervention de l'AI ?

L'Appreciative inquiry a été appliquée pour répondre à différentes problématiques d'entreprise telles que :

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

- Le développement de l'esprit de communauté.
- L'organisation de projets collaboratifs.
- Le renforcement de partenariats professionnels.
- La conduite du changement organisationnelle.
- La promotion de l'apprentissage organisationnel au travers des disciplines et des générations.
- L'amélioration du moral et de l'enthousiasme des équipes.
- La résolution de conflits.

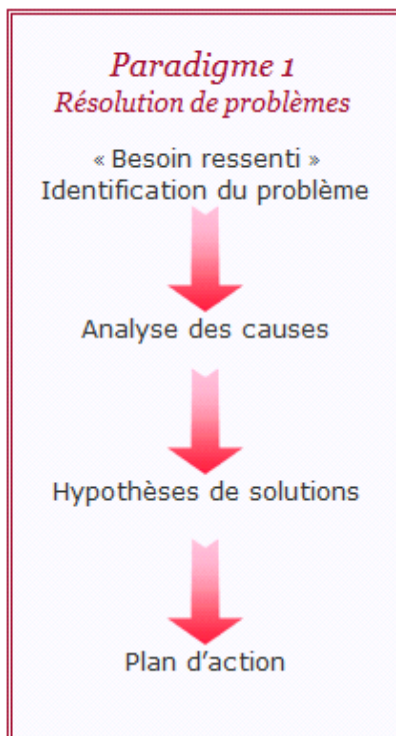
PARTIE 2

Appreciative Inquiry : une approche innovante en matière de coaching et de conduite du changement au sein des entreprises et des organisations

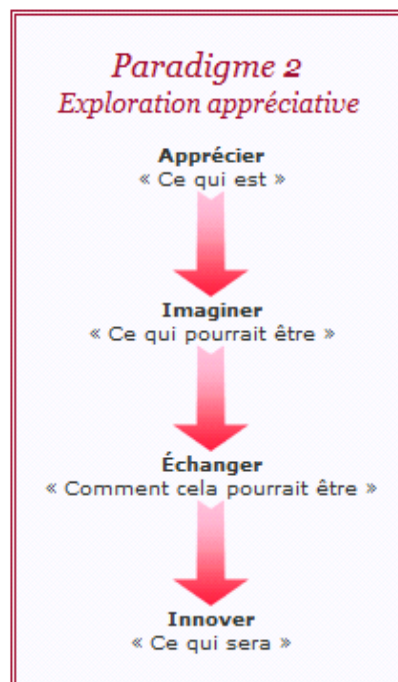
«Ou comment construire ensemble l'avenir en partant des forces du présent...»

A- Méthode classique vs Appreciative Inquiry

Un changement de paradigme



*Il faut rechercher nos erreurs
pour les corriger !*



*Nous sommes curieux de découvrir
les raisons de nos succès !*

L'Appreciative Inquiry implique une rupture nette avec la méthode dite classique.

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

Traditionnellement dans les organisations, le changement est abordé sous une « orientation problème » face à laquelle une résolution s'impose. Ce modèle se construit, selon une succession hiérarchique d'étapes.

La première phase de la méthodologie consiste en l'identification du problème. Par la suite, il nous faudra déterminer quelles en ont été les causes afin de les analyser et établir un diagnostic.

Tout l'enjeu réside en la découverte de solutions, leur application, et l'appréciation des résultats.

Or malgré l'efficacité dont cette méthode a fait preuve, nous nous apercevons aujourd'hui de son double tranchant. En effet, cette concentration absolue sur la résolution de problèmes peut s'accompagner de nombreux effets indésirables :

- Le fait de rester focaliser sur un problème précis, nous place dans un carcan, restreignant ainsi la créativité et l'innovation. Or ces deux facteurs sont les principaux moteurs de développement dans les organisations.
- Dans ce modèle, il peut exister une distance réelle entre problème et solution. Ceux qui sont supposés détecter le problème sont communément loin de celui-ci mais également de ceux qui seront en mesure de le résoudre.
- Cet axe « résolution des erreurs passées » sous-tend un état d'esprit négatif. Aucune perception positive du futur n'est engendrée. Un risque de démotivation des salariés est donc favorisé. Cette démotivation est d'autant plus accentuée lorsque l'on sait à l'avance que l'application des solutions peut être lente et éprouvante.
- Par ailleurs, lorsqu'un problème est soulevé, la recherche d'un ou des responsables est lancée. Des réactions défensives, réactionnaires voire isolantes sont généralement observées. Un sentiment de malaise peut être généré. Dans ce cadre, la perte de motivation et de plaisir dans le travail peut aussi apparaître.

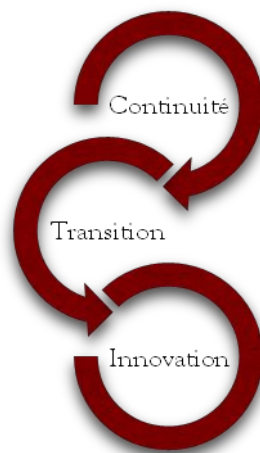
Contrairement à l'approche classique, l'Appreciative Inquiry se concentre davantage sur les atouts et succès de l'entreprise et non sur ses échecs. Ici, on se nourrit des énergies positives pour

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

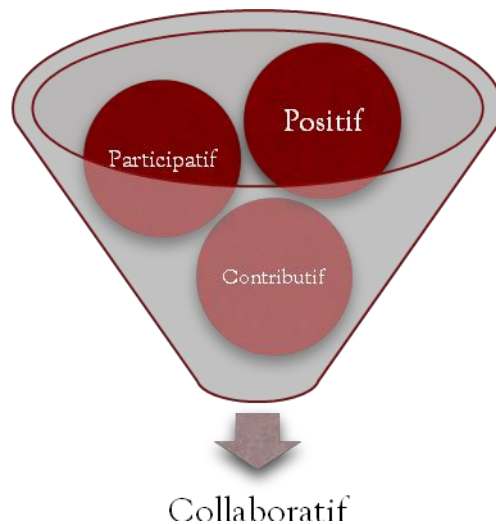
aborder le changement.

Par ailleurs, plusieurs caractéristiques de l'Appreciative Inquiry permettent de différencier cette méthode des autres processus de gestion du changement :

- Le processus de changement commence par des entretiens, dans lesquels les participants réfléchissent sur leurs expériences positives et découvrent que leur propre capacité peut faire une différence.
- L'accumulation d'histoires positives a pour effet de changer l'édification ou l'auto-image d'une organisation.
- La phase de rêve ouvre les horizons du système en lui permettant de voir les contributions significatives et les accomplissements de chacun.
- Le changement dans une organisation s'opère selon ses propres ordres du jour, au-delà d'autres actions ou des interventions formellement planifiées par les modèles traditionnels.
- Par ailleurs, L'Appreciative Inquiry engage un processus de changement sans douleur comparé aux processus traditionnels. L'innovation apparaît ainsi en favorisant tant la continuité que la transition du meilleur du passé et du présent vers une construction de l'avenir et de l'innovation. Ce processus favorise l'auto-organisation.



Positif, Participatif et Contributif, tel est le trépied sur lequel se repose ce nouveau modèle. Le principal pré-requis de l'Appreciative Inquiry, suppose que chaque entreprise possède des forces qui lui permettent d'atteindre le succès.



C'est cette perspective qui alimente et construit cette approche. En effet, nous mettons l'accent sur les solutions pour atteindre le succès plutôt que sur les solutions pour résorber un problème.

Cependant, ces deux modèles ne sont pas antithétiques, ils peuvent se compléter. Les problématiques peuvent être révélées par la première méthode, tandis que la seconde fera que l'organisation elle-même portera ses propres solutions.

Le tableau ci-après propose une illustration simplifiée d'une comparaison entre les deux paradigmes. Dès lors, nous pouvons observer un protocole tout à fait contrasté, suivant une ligne différente.

On passe d'une approche rétrospective à une approche prospective.

Méthode classique (approche rétrospective)	Méthode Appreciative Inquiry (approche prospective)
<ul style="list-style-type: none"> • Résoudre les problèmes • Identifier les problèmes • Relever ce qui bloque • Identifier les perturbateurs • Analyser les causes • Générer les solutions • Planifier des actions • Chercher ce qui manque • Penser "diagnostique" • Répondre en réaction • Cibler l'urgent • Moderne • Réduire à l'isolement • Reproduire des routines Gérer sur la base du passé 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser le partage des savoirs • Apprécier ce qui "est" • Affirmer ce qui fonctionne • Identifier les porteurs de savoir • Envisager les possibles • Générer des scénarii du futur • Innover et anticiper ce qui sera • Chercher ce qui existe • Penser "pronostique" • Répondre en pro-action • Cibler l'important • Postmoderne • Construction sociale • Ouvrir le dialogue Gérer le présent et le futur

B- La valeur ajoutée d'une approche positiviste/optimiste face au changement en entreprise

Les organisations peuvent préférer la gestion du changement par la méthode de l'Appreciative Inquiry pour de nombreuses raisons.

En effet, certains bénéfices, lui étant inhérents, ne peuvent apparaître que par son influence:

- L'Appreciative Inquiry possède des tenants et des aboutissants liés à la réussite. De bout en bout
- Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

bout, l'attention de tous est tournée vers le positif.

L'implication et la motivation des différents acteurs sont davantage sollicitées. Les bonnes énergies permettent alors une mise en œuvre plus effective et plus qualitative. Il a par ailleurs été démontré, grâce au concept de l'Emotional Intelligence, que les émotions positives stimulent la réussite.

- La mise en œuvre de cette méthode est généralement plus rapide que celle des méthodes classiques. En effet, ici, aucun diagnostic qui tire en longueur, aucune dépendance extérieure pour amorcer le changement; les parties prenantes entrent directement en action dès les prémices du projet. Cette rapidité d'action s'illustre au travers du principe de simultanéité. Un gain de temps est alors observé puisque phases d'investigation et de changement s'accomplissent dans un même laps de temps.
- L'Appreciative Inquiry favorise également la créativité. En effet, les esprits n'étant plus concentrés que sur un problème à résoudre, les talents des équipes et des individus peuvent se révéler dans des conditions plus favorables. L'Appreciative Inquiry est provocatrice d'idées. Des idées qui collent au plus près des organisations puisqu'elles émanent directement de son sein. Toute intervention est en totale cohérence avec les aspirations de chacune des articulations de l'entreprise.
- De même, les participants sont beaucoup plus performants lorsqu'un sentiment de liberté se fait sentir. Les personnes en cause se sentent responsabilisées, ce qui est une preuve de reconnaissance. Les choix libres animent l'excellence organisationnelle et le changement positif.
- Ce qui auparavant était source de rupture peut devenir aujourd'hui source d'épanouissement.
- Les partages, ayant eu lieu entre les différents membres de l'équipe, nourrissent un fort sentiment d'appartenance. Cette cohésion d'équipe naissante peut engendrer l'envie d'aller plus loin ensemble.
- De plus, ce terrain est plus propice à la mobilisation de l'intelligence collective et pour aller

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

plus loin à l'innovation participative. En effet, ce processus d'exploration appréciative est fortement participatif. Les différents membres de l'entreprise collaborent de l'élaboration à l'exécution du projet. Cette participation se révèle au travers des échanges mis en place dans le cadre de l'investigation. On pense notamment aux interviews deux par deux, aux entrevues en petit groupe ou aux débats collectifs. Le dialogue interne est ainsi vigoureusement alimenté.

- L'Appreciative Inquiry, est applicable à de nombreux champs d'action. Elle se trouve être efficace sur des problématiques très diverses. Elle traite des thèmes sociaux aux thèmes organisationnels en passant par ceux concernant l'innovation. Cette méthode à plusieurs visages est alors beaucoup vendue auprès des organisations, puisque le processus peut être repris.
- En effet, l'Appreciative Inquiry peut être utilisé une première fois lors d'une gestion de changement. Mais au delà, de cette implémentation, la méthode peut être instaurée de façon pérenne. En effet, une nouvelle manière de travailler, des nouveaux mécanismes de réflexion et un nouvel état d'esprit peuvent alors être mis en place. Le recueil d'idées et leur valorisation se feront alors plus aisément.
- « Investiguer de façon à remodeler la réalité que nous anticipons est certainement ce qu'une Appreciative Inquiry peut apporter de plus productif. », Cooperrider et Whitney (2001). L'anticipation est l'un des bénéfices les plus constructeurs du modèle participatif. Puisque la projection du futur que nous nous faisons, nous guide en permanence. Ce principe est l'illustration parfaite de l'adage de Gandhi « Soyons le changement que nous voulons voir ».

C- L'AI ou pouvoir libérer le potentiel existant et révéler la capacité organisationnelle de l'entreprise (Repenser la culture de l'entreprise)

L'enquête appréciative est un véhicule pour réaliser durablement un changement positif dans une
Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

organisation. En suivant à la trace le progrès d'une organisation seule au cours d'une période donnée, des recherches ont manifesté que l'Appreciative Inquiry peut être utilisée pour construire une culture d'entreprise à la base de ses forces.

Elle encourage et favorise ainsi l'investigation, et à fortiori le développement de l'individu, de l'équipe et de l'organisation toute entière.

Les associations émotionnelles positives, forment de ce fait une base pour un langage commun. Cet outil mis en place, une amélioration de la communication interne peut être alors envisagée. La responsabilité des uns et des autres se distingue, la réelle collaboration entre les différentes parties prenantes peut se faire, et les remontées ou les descentes d'informations se font plus facilement. En somme, la productivité générale s'en retrouve améliorée.

"Des systèmes sociaux se développent vers les images les plus positives qu'ils tiennent d'eux" (Cooperrider, 1990).

Cette perception de forces et des possibilités crée l'élasticité organisationnelle et facilite les envies de changement.

Une organisation est un réseau complexe d'interconnexions et de relations qui existent dans un équilibre fragile. Le modèle se concentre sur les éléments qui sont critiques à l'assurance d'une communauté forte, durable et résistante. Les organisations peuvent développer leurs forces, à une échelle individuelle au travers des salariés mais aussi à une échelle de groupe au travers des équipes de travail.

Un autre composant majeur du modèle est le support et l'engagement des leaders de l'organisation. Ces leaders doivent être informés que la culture sous-jacente de l'organisation affecte la performance actuelle et future de ces équipes et individus. Plus important encore, les leaders doivent avoir confiance en ce processus et doivent soutenir les idées qui en découlent. S'ils ne le font pas, les participants peuvent estimer que l'Appreciative Inquiry n'est qu'un moyen utilisé pour les manipuler avec une arrière-pensée de la hiérarchie.

Similairement, l'Appreciative Inquiry a aussi besoin du support de ses participants. De prime abord, le scepticisme semble prévaloir, c'est pourquoi il est plus judicieux de commencer petit et laisser les résultats convaincre au fur et à mesure, avant l'accélération de l'initiative.

Les leaders ont un vrai rôle lorsqu'ils sont conscients de leur capacité à créer une culture

organisationnelle à base de forces positives en examinant les éléments critiques : la communication (qu'est-ce qui est communiqué, quand et par qui ?), et la prise de risque (ce qui arrive à ceux qui courent des risques affecteront les prises de risque future).

La reconnaissance de talents individuels et la construction de relations fortes forment un socle pour un leadership partagé ; un élément fondamental dans la stimulation de l'engagement et la passion dans une organisation.

En partageant la responsabilité, l'organisation améliore sa capacité.

En utilisant l'Appreciative Inquiry, les leaders d'une organisation partagent leur vision en communiquant ouvertement. Ils utilisent une langue commune et des valeurs clés développées aux sessions d'investigation pour exprimer leur passion et engagement à un effort de changement.

PARTIE 3

Travail de Recherche

Après une recherche approfondie sur les éléments constitutifs de la méthode, ses enjeux, ses principes et ses champs d'intervention, nous nous sommes posées des questions clés sur l'efficacité même de la méthode dans le monde tel qu'il est aujourd'hui : incertain, irrégulier, complexe et en rapide évolution.

Nous avons tenté d'exercer un œil critique pour parvenir à dépasser l'acquis, répété facilement sans plus être remis en cause dans la littérature de référence.

Ainsi nous avons cherché à déterminer le potentiel réel de la méthode et la pertinence de cette approche positiviste face au changement en entreprise et dans des environnements complexes.

A Explication de la démarche

Après avoir poli notre culture de l'AI, et maîtrisé ses grands concepts, nous avons décidé de nous interroger sur la réalité de son application dans la conduite du changement en France. Il nous a donc semblé pertinent de nous rapprocher de professionnels en vue de récolter des témoignages de l'expérience AI. Afin d'obtenir une vision globale et un constat complet de son application, nous avons convenu de deux entretiens. Le premier auprès d'un praticien et le second auprès d'un commanditaire de la méthode.

- Le choix d'un praticien : Du fait de notre intérêt sur la diffusion, le rayonnement et bien sûr, la mise en application de cette méthode innovante. Interviewer un praticien était fondamentalement nécessaire à ce travail de recherche. Il nous fallait recueillir le témoignage d'un partisan et principal promulgateur de la méthode, afin d'en saisir tous les enjeux. Un professionnel de la méthode était à nos yeux la personne la plus compétente et avertie pour

nous expliquer tous les rouages de l'AI.

- Le choix du commanditaire : Afin de justifier la véracité et l'efficacité de l'AI ou au contraire d'en exprimer les limites, par exemple dans un environnement de crise tel que nous le vivons aujourd'hui. Interviewer une organisation qui a fait le choix de l'Appreciative Inquiry parmi les autres méthodes possibles, qui a accepté d'aborder les problématiques différemment, de croire en l'existence d'un noyau de réussite et de s'appuyer sur ses succès passés pour construire son futur, était une étape, elle aussi incontournable de manière à rendre notre étude la plus aboutie possible. De plus, nous avons préféré interviewer en priorité le commanditaire de la méthode plutôt que tout autre acteur de l'organisation. En effet, il a été en charge du suivi général du projet d'Appreciative Inquiry, il a donc une vision « high level », du recul, et est supposé détenir le plus grand nombre d'informations sur le suivi du processus, les décisions d'amont et les orientations directives.

B A la recherche d'interviewés potentiels

Nous pouvons affirmer sans pudeur, que la phase la plus laborieuse à la construction de ce mémoire, fût celle de la recherche de nos deux interviews. N'ayant aucun contact du milieu, nous avons dû nous débrouiller par nos propres moyens.

Suite à nos recherches sur le sujet, nous avons pu établir une liste d'interlocuteurs potentiels ¹. Nous avons de nombreux documents à notre disposition nous permettant de relever des noms suffisamment éloquents face à cette méthode. Institut spécialisés, cabinets de consulting ou encore écoles de coaching, pour les praticiens. Entreprises à envergure internationale, PME ou collectivités, pour les commanditaires. Cependant, l'acquisition d'un nom est un fait, l'entrée en relation en est une autre.

Après quelques semaines de prospection e-mailing et téléphonique, nous avons enfin pu décrocher un entretien auprès de M. Jean Pagès, ponte français de l'AI et fondateur de l'IFAI (Institut Français de l'Appreciative Inquiry). De fil en aiguille et de discussion en négociation, nous avons par la suite obtenu grâce à son aide, notre second entretien. Celui-ci s'est déroulé auprès de Pascale Birault, qui a fait appel en 2008 à l'expertise de l'IFAI à l'occasion du rachat de Milupa

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

Nutricia par Lactalis.

Présentation de Monsieur Jean Pagès :

Jean Pagès est avant tout connu pour être le pionnier et l'importateur de l'AI en France. Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, diplômé en psychologie, il reste encore aujourd'hui l'auteur du seul livre français écrit sur cette méthode innovante. Des suites du succès de son livre, un désir d'enseigner et de participer au rayonnement de l'AI en France se fit de plus en plus grandissant. L'IFAI est donc né.

Son goût de l'AI est survenu à une période d'interrogations lors de ses fonctions en tant que coach et consultant. Il souhaitait se recentrer davantage sur les ressources et forces de vie des individus dans une organisation. Retrouver l'individuel dans le collectif. Le but étant de dévoiler le noyau vital d'une organisation, d'une équipe ou d'un service. C'est la proximité avec le coaching, des approches constructionnistes et des théories en sociologie sur la force des représentations, qui l'ont séduit. L'adoption de la méthode est apparue comme un renouvellement naturel de sa pratique. Afin de pouvoir constater ses effets, il l'a testé progressivement testé chez ses clients lorsqu'il était encore consultant.

Il s'est formé seul au concept de l'AI grâce à la bibliographie écrite sur le sujet notamment le handbook sur l'AI de Cooperider ainsi que d'autres livres sur l'AI « The power of AI ». Il a travaillé en misant davantage sur son expérience de consultant et ses acquis en psychologie. Par la suite, un de ses associés est allé se former auprès de Cooperider aux Etats Unis.

La renommée de Jean Pagès, de son institut et surtout de son livre, est l'un des principaux canaux de communication de la méthode en France. En effet, le fait d'être auteur permet un marketing de notoriété de masse. Tout cela consent à faire connaître l'approche. Le livre est même souvent reconnu comme étant le point de départ de nombreuses entreprises commanditaires. L'IFAI fait aujourd'hui très peu de démarchage auprès de celles-ci. Autre le livre, ce sont souvent les recommandations d'autres entreprises qui ont travaillées avec Jean Pagès ou des articles parus dans la presse qui suscitent l'intérêt pour la méthode.

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

Présentation de Madame Pascale Birault :

Pascale Birault, actuellement Travel Manager au sein de Lactalis, était à l'époque, responsable de la communication de Milupa Nutricia, spécialiste de la nutrition infantile. A l'annonce du rachat de Milupa Nutricia par Lactalis, elle se met à la recherche d'une méthode qui puisse garantir le succès d'un tel changement et permettre au groupe formé de devenir 3ème sur son marché.

S'agissant du deuxième rachat consécutif que vit l'organisation, d'abord reprise par Danone qui eu après coup l'obligation de la céder sur décision de la commission européenne en garde des situations de monopole, la situation est d'autant plus difficile à vivre en interne.

Désirant contribuer de manière positive à l'intégration, elle prend connaissance de l'existence de l'Appreciative Inquiry et contacte directement Jean Pagès.

Conquise par les principes positivistes et la contribution active de toutes les ressources de l'entreprise qu'organise la méthode, elle entreprend de convaincre sa direction générale des bénéfices que celle-ci pourrait engendrer. Suite à cela, la méthode a été adoptée puis mise en place avec la collaboration de l'IFAI.

C Élaboration des questionnaires

Il nous a semblé opportun de rédiger une « feuille de route » afin de donner une certaine logique à nos interviews. Pour ce faire, nous avons tout d'abord privilégié une réflexion personnelle. Chacune devait méditer activement à des thèmes pouvant être intéressants afin de mettre au point une trame solide et éloquente. Nous l'avons fait pour la construction des deux interviews. Ce qui, pour autant, ne nous a pas empêché de rebondir sur les propos de notre interlocuteur, et lui poser d'autres questions afin d'aller plus en profondeur. Nous avons fait preuve d'écoute active.

Il nous a paru plus intéressant de construire un questionnaire à questions essentiellement ouvertes. En effet, l'interview consiste à recevoir un récit d'expérience et obtenir le plus de détails possibles pour se rapprocher aux mieux de la réalité des faits. Il est certain que la qualité d'un récit

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

d'un évènement passé dépend des souvenirs et du ressenti de l'interviewé et qu'il est crucial qu'il puisse s'exprimer librement. Nous avons considéré que la réponse libre était idéale pour faire éventuellement ressurgir des éléments oubliés, pouvoir pousser le niveau de détails et nous permettre de rebondir sur des faits évoqués, pertinents à nos yeux.

Il est aussi bien certain qu'interviewer une personne en particulier donne une version subjective et peut être biaisée de la réalité.

Cependant, nous ne pensons pas qu'évaluer l'efficacité de la méthode, c'est-à-dire si les objectifs ont été atteints ou non, puisse être influencé par le parti pris de l'interlocuteur. Certes, les faits racontés diffèrent d'un individu à un autre car l'expérience ou le rôle joué ne sont pas les mêmes, mais le résultat final, lui, est un fait tangible, fixe.

Questionnaire Jean Pagès

Pour l'entretien avec Jean Pagès, il fallait orienter nos questions sur l'essence même de l'AI. Qui mieux qu'un praticien et précurseur français, exerçant cette méthode quotidiennement, pour répondre à cette attente. Nous devons tenter au travers nos questions, d'avoir une compréhension plus approfondie de son application. Nous souhaitons établir un périmètre de définition et d'action de la méthode. L'AI apparaît souvent comme une formule salvatrice lorsque les méthodes traditionnelles arrivent à leurs limites. Il était donc intéressant de s'intéresser aux conditions requises à sa mise en place.

Par ailleurs, nous étions très intriguées par le degré d'acceptation de l'AI au sein d'une organisation. Cette méthode si innovante reçoit-elle généralement un bon accueil ou est-elle surtout perçue avec scepticisme et récalcitance ? Si tel est le cas, comment peut-on aujourd'hui contrebalancer ces appréhensions négatives afin de convaincre aux effets du positivisme ?

De même, nous nous sommes intéressées aux résultats inhérents à la méthode. Comment peut-on juger que la méthode a atteint ses objectifs ? Quels sont aujourd'hui le ou les facteurs de réussite ou d'échec.

Pour aller plus loin dans notre démarche, nous avons aussi posé des questions liées aux challenges et au futur de l'AI en France. En tant que spécialiste de la méthode, Monsieur Pagès devait avoir une perception beaucoup plus nette de l'évolution de l'AI depuis son arrivée en France. Principal moteur de son implémentation et de sa diffusion, il était le mieux placé pour nous faire part de son ressenti face à l'avenir.

Questionnaire Pascale Birault

Nous avons voulu profiter au maximum de la richesse de cette expérience de Pascale Birault pour notre travail de recherche. Après avoir pris connaissance des éléments constitutifs de l'intervention de l'AI et en particulier du contexte de la fusion, il nous a paru essentiel d'investiguer sur la manière concrète dont les processus ont été organisés : définition des objectifs, entretiens, analyse des réponses et élaboration de solutions innovantes.

Par la suite, nous avons tenu à maintenir le fil conducteur de notre problématique tout au long de l'entretien pour ne pas nous égarer, tant l'expérience était riche.

C'est-à-dire parvenir à évaluer l'efficacité de cette méthode positiviste dans un contexte difficile, de tensions.

Ainsi, nous avons posé les questions relatives aux éventuelles difficultés pratiques de mise en œuvre des processus, aux solutions tangibles apportées, et à l'évaluation quantitative des bénéfices retirés ou au contraire des pertes évitées.

Nous avons de même essayé d'identifier les véritables champs d'action de la méthode dans ce cas particulier ; en d'autres mots parvenir à déterminer sur quelles thématiques de la fusion son potentiel s'est le plus révélé.

D Analyse des entretiens

Analyse des réponses de Jean Pagès ²

Selon Jean Pagès, l'Appreciative Inquiry peut être mise en place dans tous types d'organisations, indépendamment de sa taille ou de son type de structure. Il est ainsi intervenu dans des grandes entreprises ou dans leurs filiales de plus petite taille, mais également dans des établissements publics, des collectivités territoriales ou encore des administrations centrales comme le ministère de la défense.

Qu'une organisation compte 15 ou 3500 personnes, l'Appreciative Inquiry peut répondre aux problématiques sans aucune restriction vis à vis de l'ampleur de la structure.

De même, il semble que la méthode ne soit pas cantonnée à un certain type de problématique. En effet, le fondateur de l'IFAI affirme que les principes et le processus de la méthode sont applicables à différents questionnements et situations dans la mesure où le point commun est la recherche de ce que l'on veut vraiment atteindre et l'identification des éléments qui donnent vie à l'organisation pour finalement conduire le changement.

Ce n'est pas le problème donné qui influe sur la capacité d'action de l'AI. Et ceci d'autant plus que la méthode est modulable selon le cas rencontré et s'adapte à la réalité de l'entreprise. Il peut arriver que certaines étapes doivent être ajoutées en complémentarité pour assurer les bases nécessaires au bon déroulement et à l'efficacité de l'AI.

Par exemple, dans un cas de lutte de pouvoir entre deux services, il a d'abord fallu travailler sur l'amélioration de leurs représentations mutuelles pour permettre le démarrage de l'approche appréciative.

Pour donner d'autres exemples de questions traitées par l'AI, il peut s'agir de problèmes de tension entre différents services, d'un manque de cohésion au sein d'une équipe ou bien de l'intégration d'une organisation au sein d'une seconde en cas de fusion-acquisition.

La thématique commune paraît être avant tout liée à la gestion des Ressources Humaines mais Jean Pagès rappelle avec une certaine évidence que tout est d'abord humain dans une entreprise et que tout est finalement lié.

De ce fait, travailler sur une problématique humaine ne se limite pas au domaine RH, il faut ensuite travailler sur des thématiques d'organisation et construire un projet commun d'avenir qui inclut la stratégie de développement globale de l'entreprise.

Il a ainsi été amené à travailler avec une usine qui allait diminuer une partie de son effectif et est intervenu pour permettre à l'organisation de se donner un projet d'avenir qui permette de gérer la transition compte tenu des contraintes explicitées par la direction générale, et qui aille au delà des contraintes temporaires.

L'Appreciative Inquiry peut aussi permettre aux individus de créer du lien et d'apprendre à se connaître au travers de l'expérience des interviews qu'elle organise. Pour autant, Jean Pagès ne l'apparente pas à une méthode de team building. Créer de la cohésion est certes un effet important de l'AI mais il s'agit davantage de permettre de travailler ensemble pour conduire le changement. Le team building peut être un outil auquel s'applique facilement la méthode dans la mesure où on a besoin d'un effort commun pour obtenir des propositions acceptées par tous ; mais l'objectif reste de répondre à des questions importantes aux yeux des dirigeants, et pour le devenir de l'organisation.

L'Appreciative Inquiry a une condition sine qua non pour aboutir ; il semble que le blocage puisse survenir du degré de volonté des commanditaires et des dirigeants à travailler et s'investir dans cette approche innovante.

Le challenge réside dans leur capacité à sortir du mode traditionnel de résolution des problèmes qui, lui, identifie les failles du système pour ensuite trouver des solutions réparatrices.

L'AI est donc dépendante de la faculté du top management à l'accueillir avec enthousiasme et à s'engager réellement dans la démarche.

Quant à l'accueil des équipes impliquées dans le processus de l'AI, Jean Pagès affirme qu'il est crucial que les sujets traités soient bien choisis. La précaution doit être prise de nommer un groupe projet représentatif des différentes sensibilités et/ou métiers de l'entreprise, qui s'assure de cela. Et lorsque les problématiques ont de l'écho pour eux, ils ne se montreront pas négatifs par rapport à la méthode puisqu'ils perçoivent que leur contribution aura de l'impact.

Par ailleurs, lors de ses interventions, Jean Pagès ne nomme pas systématiquement la méthode ni n'évoque son originalité. Il préfère présenter les principes et expliquer qu'ils vont «identifier ensemble les thématiques et prendre appui sur eux et sur ce qu'ils ont su faire et sur leurs aspirations».

Il peut arriver que les personnes s'inquiètent de ne pas vraiment s'occuper des problèmes avec cette démarche mais il affirme alors que c'est précisément en cherchant dans leurs expériences qu'ils vont pouvoir construire des solutions innovantes.

Cependant, il peut aussi arriver que la méthode échoue. Pour le fondateur de l'IFAI, cela provient le plus souvent du refus des individus impliqués à lâcher le contrôle et qui cherchent à verrouiller les clés dont l'AI a besoin pour se dérouler. Ils ne sont donc pas enclins à suivre la démarche proposée et engendrent un impact négatif sur la maîtrise du processus pouvant ne pas faire aboutir des solutions qui auraient du aboutir.

Ce n'est pour autant pas inhérent à l'originalité de la méthode.

Les professionnels de l'Appreciative Inquiry mettent en place un dispositif d'accompagnement et de suivi des groupes de travail qui sont chargés de mettre en œuvre les décisions qui ont été prises à l'issue du processus apprécitatif. Il est donc possible de suivre et de voir la réalisation des actions.

Cependant, en fonction du budget dont dispose le client, il arrive parfois qu'il ne soit pas possible d'instaurer ce suivi et c'est donc à un groupe projet interne qu'incombe cette tâche. Dans ces cas là le résultat final ne remonte pas toujours aux intervenants de l'AI.

La conduite du changement est un élément indispensable pour les entreprises de ce 21^{ème} siècle qui évoluent dans un environnement complexe, dynamique, en perpétuelle évolution et qui ont l'obligation de s'adapter pour subsister.

Une méthode basée sur le positivisme et le constructionnisme peut paraître inadaptée pour répondre à des problématiques de crise.

Le spécialiste français de l'AI admet que les facteurs macro-économiques ne peuvent pas être

changés et ne sont pas influencés par ce qui peut être mis en place dans les entreprises. Les concurrents ou le poids du crédit ne font pas parti des champs d'action possibles de la méthode. Pour autant, elle permet de donner des nouvelles perspectives et des façons innovantes de se positionner. Elle influe de l'espoir au sein des systèmes sur leur capacité à faire face à leurs enjeux, elle crée une culture plus positive.

L'AI admet l'environnement de l'entreprise mais se centre sur les facteurs intrinsèques de l'entreprise, les seuls sur lesquels elle puisse véritablement agir.

Encore selon Jean Pagès, il n'est pas moins sur que d'autres méthodes sont plus à même de s'imposer dans ce contexte difficile. Le contexte macro-économique ou le contexte culturel d'un pays ne peuvent pas être impactés, ce sont des données à prendre en compte dans les analyses d'amont mais l'action doit se faire localement auprès des individus. L'AI contribue ainsi à diffuser une pensée plus ouverte qui mise sur les ressources humaines.

« L'influence est limitée mais elle est réelle ».

Par ailleurs, lorsque les professionnels de l'AI interviennent dans un contexte particulièrement difficile, une situation conflictuelle ou bien auprès d'individus directement impactés par les effets de la crise, angoissés et/ou soupçonneux, on peut se demander si cette méthode a vraiment sa chance d'aboutir.

Mais Jean Pagès relativise et explique que dès lors qu'une organisation fait la démarche de faire appel à eux, c'est qu'elle a déjà un brin d'espoir en la capacité à changer les choses. Il est alors toujours possible de trouver des points d'appui.

Si bien sur il n'y a aucune volonté d'avancer, ce n'est pas la peine de commencer le travail appréciatif.

Aujourd'hui, le fondateur de l'IFAI porte beaucoup d'espoir dans le potentiel guérisseur de l'Appreciative Inquiry en France. Il souhaite à travers son action, étendre l'état d'esprit qui soutient la méthode, et ceci encore davantage que le processus en lui-même. Ce n'est pas la méthode qui est la finalité mais plutôt ce qu'elle permet.

Ainsi, il veut pouvoir développer les principes humanistes et faire prendre conscience aux individus qu'ils ont un pouvoir d'influence conséquent au sein de leurs organisations.

Pour cela, il voudrait qu'ils puissent construire une image positive de leur avenir et se convaincre de leur capacité à la réaliser.

« La réalité n'est pas donnée, on peut la faire évoluer ».

Analyse des réponses de Pascale Birault ³

Après la découverte de l'AI lors de ses recherches, Pascale Birault l'a présentée à sa direction générale comme une des solutions afin de mener à bien l'intégration de Milupa Nutricia au sein de Lactalis. Cette approche positive et contributive a séduit par sa capacité à être actrice de la conduite de son propre changement. Une fois la méthode adoptée, un comité élargi représentatif de l'ensemble de l'entreprise a été mis en place afin de créer une entité de pilotage. Toutes les fonctions de l'entreprise y étaient présentes, la position hiérarchique n'était pas un critère de sélection mais toutes les sensibilités devaient être représentées.

L'animation de toutes les réunions de ce comité était prise en charge par Jean Pagès, consultant pour l'IFAI. Il devait leur donner une orientation mais aussi les clés de l'application de la méthode. La première mission de ce comité résidait essentiellement en une définition claire des objectifs de l'intégration. Son principal enjeu était de soutenir de manière constructive la nouvelle situation de Milupa Nutricia mais aussi celle de son acheteur. En effet, il fallait impérativement asseoir Milupa Nutricia et donc Lactalis à la troisième place du marché des laits infantiles après Nestlé et Danone. Un troisième acteur nécessaire aux lois du marché!

On pourrait penser qu'il est assez atypique que l'effort d'intégration se fasse davantage du côté de l'intégré que du côté de l'intégrateur, cependant selon Pascale Birault, lorsqu'il y a une réelle contribution de la part de l'intégré, les résultats une fois la fusion effective seront nécessairement meilleurs. Selon elle, l'intégration devait se faire dans un sens positif et contributif. Et c'est la raison pour laquelle l'AI a été fortement plébiscitée lors de sa proposition à la direction générale.

Après la mise en place d'une entité stratégique, une équipe plus opérationnelle a été dédiée au projet. Pascale Birault était à sa tête. Par ailleurs, afin d'incarner la méthode, et lui donner tout le crédit dont elle avait besoin auprès de ses salariés, la direction générale de Milupa Nutricia s'est présentée comme « sponsor » du projet. Cette volonté de fédérer était organisée de manière à ce que toute l'entreprise participe à un moment ou à un autre à l'aventure.

Ainsi, l'étape suivante a été la mise en œuvre des fameux entretiens. Ici, les entretiens en face à face ont été priorités. Pour une meilleure qualité de la phase de « Découverte », il était important que les entretiens se fassent individuellement. Une attention toute particulière sur les non-rapports hiérarchiques a été pensée afin que l'interviewé puisse parler plus librement. 110 interviews ont été réalisées. Toutes les ressources humaines de Milupa Nutricia y ont participé et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le comité de pilotage s'est ensuite basé sur le matériel récolté pour bâtir son plan d'action. Trois grands axes en sont sortis. Le premier était de trouver un nom au projet afin que celui puisse avoir une vraie identité au sein de l'entreprise. Ainsi, nous assistons au lancement du projet PEPS (Partage de notre Expertise Pour le Succès). L'expertise de Milupa Nutricia étant l'élément essentiel de rachat par Lactalis, il était pertinent que le nom du projet contienne ce mot clé. Pour Pascale Birault, ce nom se devait d'être porteur pendant toute la période de préparation, avec toute une communication soutenue en interne. Encore une fois, l'acceptation et l'adhésion autour du projet était essentielle.

Les deux autres grandes actions décidées ont eu davantage une orientation de rapprochement entre les deux organisations. En effet, deux événements furent organisés afin que Milupa Nutricia et Lactalis s'introduisent. Ainsi, un salon des compétences a été orchestré. Quarante personnes de Lactalis y ont été conviées, afin que les échanges entre les deux entreprises débutent avant même l'intégration. Cette journée fut organisée autour d'une plénière. Une plénière classique, où la direction générale et différents intervenants ont présentés Mulipa Nutricia ; et où Lactalis s'est présentée au public du Mulipa Nutricia. Au début des présentations officielles, les équipes de Lactalis et Mulipa Nutricia ont pu se rencontrer autour d'un café, pour faire plus ample connaissance. Une discussion entre acheteur et acheté a pu s'engager naturellement.

La seconde étape du rapprochement a été l'organisation d'une visite par Lactalis de Lactopôle, le musée du lait. Cette action a été organisée par les deux entités, afin de consolider une nouvelle fois une synergie naissante entre elles.

Il est difficile de mesurer les résultats inhérents à l'AI. Ils sont difficilement chiffrables. Cependant, si l'on regarde l'atteinte de l'objectif fixé en début d'opération, on peut dire que

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

l'application de l'AI a été un véritable succès. Aujourd'hui Milumel qui est donc le nom qu'a pris Milupa Nutricia après le rachat, est bel et bien le troisième acteur du marché des laits infantiles. L'objectif a été pleinement atteint.

Par ailleurs, si l'on se penche sur le pan social de l'ancienne Mulipa Nutricia, l'AI a également fait ses preuves, puisqu'aucun licenciement économique n'a été lié au rachat par Lactalis. Seul le siège de Milupa Nutricia a été démantelé. L'ensemble de la force de vente GMS et du milieu médical de Mulipa Nutricia, quant à elle, est toujours en place au sein de Lactalis. Après l'intégration, l'organisation Milumel est restée celle de Milupa Nutricia. C'est une grande victoire, car la culture de l'organisation n'a pas été ébranlée, même s'il a fallu lui rajouter cette dimension d'appartenance à un nouveau groupe.

Selon Pascale Birault, il n'a y a pas eu de réels blocages sur l'acceptation de la méthode, car ils ont su anticiper et déceler les réactions potentielles de rejet. Ainsi, les cas de réticence ont pu être désamorçés avant même le lancement du projet.

En effet, il y a eu par exemple, un cas de scepticisme affirmé lors du jeu des interviews. Un interviewer faisait preuve de mauvaise volonté. Ses interviewés ont ainsi réclamé une autre session d'entretien afin de participer de manière à part entière au programme, car eux étaient séduits par la méthode. Afin de ne pas enrailler la machine, le comité n'a pas jugé utile de divulguer cette fausse note, et a préservé l'anonymat de cette personne.

Il y a également eu un autre cas de scepticisme. Un senior, présent depuis des années au sein de l'entreprise, qui avait une expérience dès plus riche. Il avait déjà vécu 3 rachats. Il incarnait la mémoire de l'entreprise. De par sa stature, il pouvait avoir un rôle de leader d'opinion, il était donc impératif de le rallier, car il était incontournable au projet. Pascale Birault et Jean Pagès ont su le convaincre dès l'apparition des premiers symptômes. Lui aussi, s'est finalement laissé emporter et a même eu une mission à mener.

Ces rares personnes réticentes ont été finalement gérées au cas par cas, et isolées du reste du groupe afin d'éviter tout risque de « contagion ». L'expertise de Jean Pagès a eu une grande importance lors de la résolution de ces cas. Cet éminent praticien a su exposer les bénéfices communs et individuels de la méthode, afin que le salarié puisse s'y reconnaître.

Enquête sur une méthode de conduite du changement atypique : l'Appreciative Inquiry

Par ailleurs, les difficultés rencontrées pour mener l'intégration ne se cantonnaient pas au niveau d'acceptation de la méthode employée, ni à la méthode en elle-même.

En effet, Pascale Birault a mentionné également une période assez difficile avant que l'intégration ne se fasse. Le directeur général de Milupa Nutricia avait quitté l'entreprise pour suivre une opportunité de carrière, ce qui a eu pour effet immédiat une période de flottement assez déstabilisante dans le processus du changement. Mais la structure qui était bien ancrée a su rebondir rapidement.

Après cette première expérience de l'AI, Pascale Birault estime que cette méthode peut être applicable à tout objectif de conduite du changement. Cependant, elle suppose un terrain bien préparé. En effet, selon elle, 3 conditions sont nécessaires pour garantir une application réussie de l'AI :

- Présence d'une culture forte au sein de l'organisation. Il est nécessaire que l'entreprise soit un lieu d'échange et qu'il y ait pas de sasses entre les différentes strates de la hiérarchie. Une proximité et une connaissance des autres sont essentielles. L'anticipation des comportements réticents ne peut pas se faire autrement.
- Présence d'un sponsor solide. A savoir que la direction générale ou une personne à fort charisme doit soutenir cette méthode pour l'incarner et la rendre crédible auprès des équipes.
- Omniprésence de communication ! Selon Pascale Birault, qui était responsable de la communication interne, tout est beaucoup simple à engager lorsque l'on sait communiquer.

Pour elle, la méthode de l'AI est une méthode d'action, qui intervient là, où les méthodes traditionnelles ont leurs limites. Dans le cas de Milupa Nutricia, il ne s'agissait pas de résoudre un problème, mais d'amener à ce qu'il n'y en ait pas après l'intégration. L'AI s'axe réellement dans une orientation solution.

Par ailleurs, elle se décrit comme étant une personne très positive, elle s'est donc facilement retrouvée au travers de la méthode. D'ailleurs, elle l'a réutilisé dans un tout autre contexte, en milieu associatif. Chaque membre avait adhéré à cette association selon ses propres motivations et ses propres rêves et avait des horizons très différents. Ils n'arrivaient pas à trouver une ligne directrice commune. Afin de débloquent la situation et permettre un échange constructif, Pascale Birault a proposé de mettre en place cette méthode de l'AI. Cette application s'est faite seule, sans intervention d'un professionnel de la méthode. En effet, selon elle, une fois que l'on a saisi les

rouages de la méthode, on peut la ré-utiliser à l'infini sans faire appel à un praticien.

Ainsi, Pascale Birault se dit aujourd'hui partisane convaincue de l'AI. Elle essaie de s'inspirer de la méthode dans sa vie professionnelle d'aujourd'hui. Elle n'est certes pas dans une situation où elle pourrait appliquer la méthode de A à Z, mais quelques préceptes tels que la participation ou la contribution font désormais partie de l'essence même de son mode de management.

Comme elle aime le dire, l'expérience de l'AI fut sa plus belle réussite professionnelle, il est donc naturel qu'elle ait souhaité la ré-éditer, puisque désormais les fondamentaux de la méthode sont inscrits en elle.

PARTIE 4

Futur et limites de l'Appreciative Inquiry

Les critiques faites à l'Appreciative Inquiry sont devenues de plus en plus élaborées ces dernières années. Les plus récentes émanent des spécialistes universitaires et praticiens de la méthode qui l'utilisent et sont donc avertis de ses limites.

Par exemple, ils se préoccupent unanimement de l'éventualité que de se concentrer uniquement sur les histoires et expériences positives durant la phase de *Découverte* pourrait invalider les expériences organisationnelles négatives des participants et donc refouler les conversations potentiellement significatives qui devraient pouvoir avoir lieu et apporter une valeur significative dans la conduite et la réalisation du changement.

Ils encouragent donc à considérer la méthode plus encore que seulement une étude du « meilleur » existant. Il ne faudrait plus se concentrer sur la polarisation ni considérer le positif et le négatif comme ayant chacun une signification intrinsèque mais admettre aussi que ce qui est positif pour certains peut être négatif pour d'autres.

Il leur paraît tout aussi peu vraisemblable de chercher à faire surgir des images positives pour l'avenir sans jamais évoquer le négatif du passé ou du présent. Tout juste comme les théoriciens de l'AI affirment que derrière chaque image négative se trouve une positive, les partisans du constructionnisme social affirment que derrière chaque image positive se trouve une négative.

L'Appreciative Inquiry est présentée comme une méthode de conduite du changement qui ne se centre pas sur les problèmes. Pourtant, la recherche actuelle suggère que les changements dits « transformationnels », c'est-à-dire de profondeur ou de grande envergure, ne naîtront pas de l'AI tant qu'elle ne s'occupera pas des problèmes sources de véritable inquiétude pour les membres de l'organisation. Et plutôt que de vouloir présenter la dualité positif / négatif et de se cantonner dans le positif sans rien vouloir voir du négatif, certains affirment que le potentiel générateur de l'AI est probablement plus à même de prendre forme en prenant en compte la bipolarité de l'existence humaine. Rien n'est ou positif ou négatif, et ce sont les tensions générées par la rencontre de ces

deux grandes forces qui donnent le plus souvent vitalité aux organisations.

Après vingt ans d'existence et d'application, il est tout de même palpable que l'Appreciative Inquiry, lorsqu'elle est menée habilement avec le sponsoring et les ressources adéquates, est une méthode d'accompagnement du changement au potentiel avéré.

Les exemples de succès sont nombreux et cela dans des cas d'entreprise variés et dans divers pays.

Cependant, il semble aussi y avoir un désenchantement grandissant parmi les managers et consultants : le buzz créé par la nouveauté et le rayonnement de ce procédé engendre forcément des attentes exigeantes au sein des organisations vis-à-vis de l'atteinte des résultats, et celles-ci ne sont pas toujours satisfaites.

On constate un nombre croissant de consultants peu formés qui fournissent un service d'accompagnement de moindre qualité ; ce qui mènent les managers déçus à penser « nous avons essayé mais cela n'a pas marché pour nous ». L'Appreciative Inquiry pourrait bien devenir et rester un « phénomène » du passé.

De plus, la majorité des consultants en « Organization Development » et autres agents du changement utilisent désormais seulement certains aspects de la méthode dans leur travail d'expertise. Ainsi, on peut voir des applications des principes appréciatifs au niveau individuel, du groupe ou des communautés mais aussi dans des activités de planning stratégique ou encore des audits de qualité et évaluations de programme.

L'inconvénient réside dans le grand nombre et la diversité de ce qui finit par être nommé Appreciative Inquiry mais qui ne l'est pas purement ; ce qui finalement dilue la compréhension générale des innovations majeures de cette théorie ou conduit à des cas d'articles publiés donnant des descriptions partielles qui la simplifient voire la dénaturent.

L'Appreciative Inquiry fait donc face à un challenge de taille. Il faut qu'elle veille aujourd'hui à une communication sur ses applications plus détaillée et nuancée, elle a besoin d'études comparatives révélant les imprévus, les médiateurs et modérateurs. Il faut que les rapports publiés explicitent bien de quelle méthode il s'agit et sur quelles théories on se base pour éviter les confusions et surtout l'éparpillement.

CONCLUSION

Au travers de ce mémoire, nous avons souhaité explorer une méthode innovante et audacieuse de la conduite du changement, qu'est l'Appreciative Inquiry. Dans un contexte actuel morose, l'étude et l'approfondissement d'un sujet mettant en exergue des valeurs de forces vitales organisationnelles et des principes hautement participatifs nous a tout de suite séduits.

Ainsi, nous souhaitons comprendre dans quelle mesure une méthode qui prône le positivisme et rejette la notion de problème pouvait conduire avec brio le changement lorsqu'elle se confronte à une conjoncture voire une structure qui génère des situations de conflits et de tensions.

L'AI est une méthode qui n'a pas pour objectif de modifier son environnement et les contraintes externes qui pèsent sur elle, mais qui se base sur les forces intrinsèques des organisations. En effet, son ambition est de faire ressurgir le noyau de force de vie des organisations.

Il existe certes une méthode bien détaillée qui reprend étape par étape l'évolution de l'application de l'AI. Cependant chaque cas est unique, et chaque cas possède ses propres singularités. Il n'existe pas une vérité générale. C'est pourquoi la volonté de la méthode et de ses praticiens réside souvent davantage dans la diffusion de ces préceptes et non pas de la méthode en elle-même. C'est avant tout une méthode qui veut développer les principes humanistes et faire prendre conscience aux individus qu'ils ont un pouvoir d'influence conséquent au sein de leurs organisations. Tel est le leitmotiv incontournable de l'AI.

Ainsi, l'AI n'est pas une fin en soi, elle peut être couplée et adaptée à d'autres méthodes. Aujourd'hui ne tenir compte que des seules forces d'une organisation et en oublier ses faiblesses révélerait peut être de la candeur, notamment dans un environnement de crise tel que nous le vivons actuellement. En effet, nous devons impérativement tenir compte de la dualité des choses et des situations. Occulter le négatif ne permettrait pas de faire des changements dits transformationnels ou en profondeur. L'AI aujourd'hui ne peut pas dire qu'elle sait résoudre les problèmes complexes d'une organisation, puisqu'elle réfute cet axe. Elle peut certes répondre à

des problèmes que l'on considère de surface comme par exemple un conflit entre deux services ; ou alors répondre à une anticipation de problème, comme avec la préparation d'une fusion entre deux organisations.

Ainsi, l'AI pourrait davantage se révéler en acceptant le potentiel qui réside dans la polarité de l'existence humaine : positif et négatif. C'est la confrontation des deux qui donnent véritablement vie et vitalité aux organisations.

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Devis IFAI pour accompagnement de projet p 48 à 50

Annexe 2 : Exemple journée type IFAI en entreprise

thématique : Conflit entre 2 services au sein d'une organisation p 51 à 53

Annexe 3 : Répertoire Praticiens et Commanditaires AI p 54

Annexe 4 : Retranscription entretien Jean Pagès p 55 à 59

Annexe 5 : Retranscription entretien Pascale Birault p 60 à 63

Annexe 6 : Formation « praticien Appreciative Inquiry » par l'IFAI p 64 à 69

Annexe 1 : Devis IFAI pour accompagnement de projet

Jean Pagès
Coach, Consultant



A l'attention de Monsieur NNN
DIRECTEUR GENERAL
ENTREPRISE

Paris, le

DEVIS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE VOTRE PROJET DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT STRUCTUREL

Objet

- Définition du projet ENTREPRISE à l'occasion de l'arrivée du nouvel acquéreur

Objectifs

Définir les grandes orientations de la société
Maintenir la dynamique positive actuelle
Valoriser les acquis de la société
Définir et affirmer son identité
Elaborer une vision pour l'avenir

Méthode et état d'esprit

- Prendre appui sur une volonté positive de direction clairement affirmée et exprimée
- Faire participer le plus grand nombre et en particulier les forces de vente
- Bâtir sur les atouts et les réussites
- Construire, à partir des orientations de direction, une vision partagée de l'avenir de la société
- Réaliser le « design » des adaptations et changements

Période

- De la fin mars (arrivée probable du nouvel actionnaire) à décembre

Processus envisagé ; avril/décembre

- Définition des orientations de Direction, constitution d'un Comité de Pilotage ; fin mars/début avril
- Formation du Comité de Pilotage; avril
 - Les fondamentaux d'une approche participative et positive
 - Intégration du processus des 5 D :
 - Définition/Découverte/Devenir/Décision/Déploiement
 - Préparation d'un guide d'entretien pour des interviews en duos
 - La conduite des entretiens
 - Conception du dispositif :
 - Organisation des entretiens
 - Collecte et exploitation des résultats des entretiens
 - Communication interne
- Entretiens individuels entre les Directeurs Régionaux et les vendeurs ; mai/août
- Réunion du Comité de Pilotage pour la consolidation des informations recueillies, septembre
 - Synthèse de la phase « Découverte » des réussites, atouts, compétences, talents et forces de vie de l'entreprise
 - Les premières images de la Vision partagée du Devenir de l'entreprise
 - Préparation de la Convention de septembre
- Convention d'entreprise; septembre
 - Présentation des résultats
 - Elaboration d'une vision partagée (« Devenir »)
 - Choix des propositions en adéquation avec la Vision du Devenir de l'entreprise (Phase « Décision » ou « Design »)
- Validation par la Direction Générale et le Comité de Pilotage des conclusions de la Convention et préparation du Déploiement
- Déploiement concret et suivi des actions entreprises ; octobre/décembre
 - Groupes de travail pour la conduite des actions
 - Préparation, planification et suivi des actions
- Communication et célébration des résultats des actions

Budget estimatif

- Définition des orientations de Direction : 1 journée
- Participation à la présentation de la démarche au Comité de Direction et aux Directeurs Régionaux : ½ journée + ½ journée de préparation
- Formation du Comité de Pilotage : 2 journées + ½ journée de préparation
- « Hotline entretiens » : 1 journée
- Animation de la réunion du Comité de Pilotage pour la consolidation des informations recueillies : 1 journée + ½ journée de préparation
- Animation de la convention d'entreprise : 1 journée + ½ journée de préparation
- Validation par la Direction Générale et le Comité de Pilotage des conclusions de la Convention et préparation du Déploiement : 1 journée
- Préparation et suivi des chantiers de Déploiement : 3 journées
- Accompagnement du chef de projet (pilotage, organisation, consolidation des informations, communication, suivi) : 2 journées
- Participation à la communication et célébration des résultats : ½ journée
- Soit un total de 15 journées/consultant
 - € HT = € HT
 - TVA €
 - Total TTC €

Hors éventuels frais de déplacement, d'hébergement et restauration ou location de salles

Annexe 2 : Exemple journée type IFAI en entreprise thématique : Conflit entre 2 services au sein d'une organisation

Journée entreprise industrielle Achats/Manufacturing

Bref rappel du cahier des charges

☒ Contexte

Les relations entre le département des achats industriels et celui du "Manufacturing Process" ont besoin d'être améliorées et renforcées. La coopération entre les équipes doit être développée.

☒ Objectifs de la ½ journée

- **Renforcer la coopération** et la **cohésion** entre les équipes Achats (DA) et Manufacturing (MA) pour porter les choix stratégiques du Groupe et réussir le plan d'investissement
- **Partager la vision** et **fédérer autour d'objectifs communs**
- **Mieux se connaître** pour améliorer la **synergie** entre les deux départements et faciliter le partage d'informations / améliorer les relations & les collaborations
- **Développer une culture** du **partenariat** entre les deux départements en privilégiant la compréhension et la satisfaction des attentes des clients
- **Impulser une dynamique de collaboration** et **accroître la coopération** entre les deux départements

☒ Format et tonalité de l'événement

- Réunir les membres des équipes (20 managers) pendant ½ journée selon un format interactif, dans un lieu convivial (hors site) qui favorisera les échanges.
- S'appuyer sur l'expertise et les compétences d'un consultant pour accompagner cette démarche.
- Favoriser les échanges "authentiques" et miser sur les différences et les complémentarités.
- Alternance de séance de travail et activités ludiques.

☒ Règles de la ½ journée

- Promouvoir un dialogue et des échanges constructifs ainsi que le respect des personnes

La réponse, en bref

- **Préparation** avec les responsables des services et les responsables de communication. Entretiens préparatoires avec 13 personnes pour dégager les thématiques principales et évaluer les scénarii possibles. Proposition d'un scénario d'animation aux commanditaires et validation.
- **Animation :**
 - Partage des représentations mutuelles (enjeux, objectifs, besoins//autre service) des services en 4 équipes: 1 de DA évoquait sa représentation d'elle-même, 1 de MA évoquait aussi sa représentation d'elle-même, 1 de DA sa représentation de MA, 1 de MA sa représentation de DA,
 - Présentations et brefs échanges ensuite, en cercle dans la salle,
 - Travail sur les convergences et écarts par regroupements de tables interservices ensuite pour dégager des thématiques de réflexion,
 - Composition de nouvelles tables interservices, interviews appréciatives en duos sur les thématiques et regroupement par tables pour préparer des propositions,
 - Présentation des propositions en plénière pour décision et conclusion pour l'action des directeurs.

Journée DA/MA

PROGRAMME

8h15-8h30

- **Introduction :**
 - Finalités de la journée, le contexte: Directeur Achat/Directeur Manufacturing
 - Retour sur les entretiens préparatoires – La méthode de travail: JP
- Objectif : se poser les bonnes questions pour une coopération accrue DA/MA

8h45-10h30

I – Orientations et enjeux, objectifs et différence des représentations : état des lieux (1h)

- A. 4 groupes 20'
 1. G DA1 orientations et enjeux, objectifs et besoins DA
 2. G DA2 orientations et enjeux, objectifs et besoins MA
 3. G MA1 orientations et enjeux, objectifs et besoins MA
 4. G MA2 orientations et enjeux, objectifs et besoins DA
- B. Présentations : 1/ orientations et enjeux, objectifs et besoins DA par les 2 G, 2/ orientations et enjeux, objectifs et besoins MA par les 2 G - 20'
- C. Échange en plénière 10' en cercle: première approche des convergences et écarts de représentations
- D. Echanges en 2 groupes croisés DA/MA 20'
 - Convergences sur chaque mission
 - Écarts et explicitations : les thématiques sur lesquelles avancer

10h30 – 10h45

Pause

10h45-12h15

II - Exploration et construction (1h15)

- Entretiens « appréciatifs » en duos mixtes (nouvelles tables avec DA/MA). 2x15' à partir des thématiques définies en I-D
 1. Quelles sont vos pratiques existantes et/ou vos expériences réussies pour mettre en phase les enjeux et objectifs DA/MA (processus, comportements,...) sur les sujets retenus ?
 2. Quels sont vos souhaits pour renforcer la prise en compte des besoins mutuels et la coopération sur les thématiques retenues ? Quelles sont vos propositions ?
 3. Échange en 2 groupes croisés DA/MA 45' pour retours sur expérience et élaboration de propositions d'actions concrètes (3 à 5 par équipe)

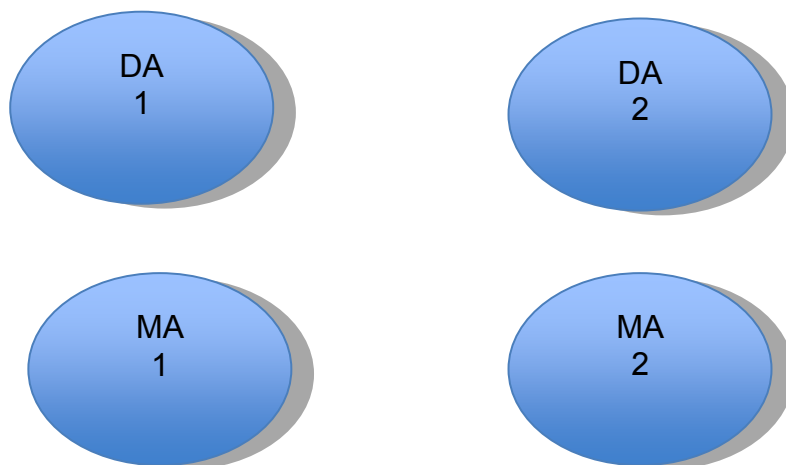
12h15-13h

III - Décisions pour l'action (1h)

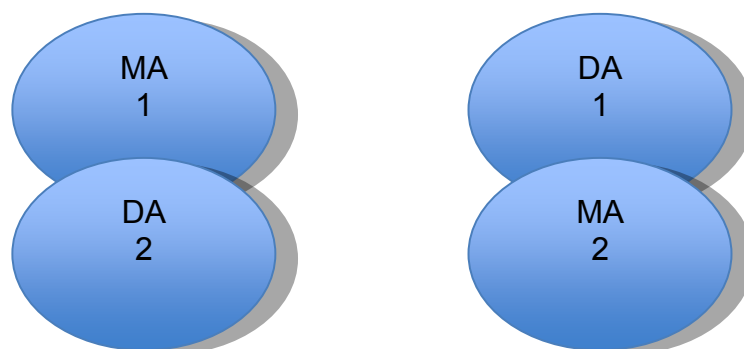
- Plénière présentations et échange sur propositions : regroupement, précisions, hiérarchisation
- Décisions : pistes retenues, les chantiers à engager
- Construire la suite: groupe de pilotage, porteurs d'actions, étapes suivantes
- Conclusion directeurs

COMBINATOIRE POUR FAVORISER LES ECHANGES

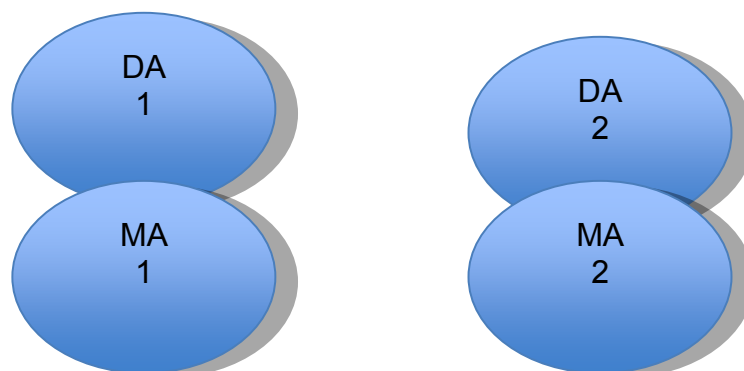
Séquence 1/A : tables de 5, par service



Séquence 1/D : après un bref échange en plénière en cercle, tables de 10, interservices



Séquences II/A3 : après entretiens en duos (interservices), nouvelles tables de 10 interservices



Annexe 3 : Répertoire Praticiens et Commanditaires AI

Professionnels promulguant l'AI au sein des entreprises			
Organisation/autre	Website	Telephone	E-mail
Institut français d'appréciative inquiry	http://ifai-appreciativeinquiry.com/index.html		
Praticiens certifiés par l'IFAI	http://ifai-appreciativeinquiry.com/praticiens-ifai.html		
Cabinet Pragma Management	http://www.pragma-management.fr/		
Cabinet VAIA	http://www.vaia.fr/		
ECD PRO (Suisse) Ecole de coaching professionnel	www.ecdpro.com		
DEO Conseil international (Maroc)	http://www.deoconseil.com/		
Manoukian, coaching			

Entreprises ayant fait appel à l'IFAI ou autre cabinet de conseil promouvant l'AI			
Organisation	Website	Telephone	E-mail
Adessa toute l'aide à domicile			
Agrica Retraite et prévoyance			
Audas Agence d'urbanisme et de développement			
Bouygues Telecom			
Caisse d'Allocation Familiale			
La Poste			
Lyonnaise des Eaux			
Michelin			
Milupa-Nutricia			
SAI Développement			
Saint-Gobain-Isover			
Thermoseme			
Le conseil General Essonne			
ANPE			
INRA			
Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables			

Annexe 4 : Retranscription entretien Jean Pagès

Présentation M. Jean Pagès

- Gérant IFAI– Coach et Consultant, IFAI Institut Français d'Appreciative Inquiry

Coaching individuel et d'équipe

Formation de Coachs et Consultants et Responsables Projets à l'Appreciative Inquiry

Dynamisation des entreprises avec la démarche appréciative: enquête et accompagnement du changement

Conception et animation de conventions d'entreprise

Conseil et formation en management et ressources humaines

- Auteur de Le coaching avec la méthode de l'Appreciative Inquiry, 2007

Comment vous est venu ce goût de l'AI, quelles ont été vos motivations pour créer l'IFAI ?

• L'AI est intervenu dans ma vie à un moment où je me posais des questions à la fois comme coach et comme consultant. Je cherchais à retrouver l'esprit du coaching individuel dans le collectif. Ce n'est pas évident d'avoir un processus qui permette de travailler en faisant appel aux ressources et aux forces de vie des individus comme dans le coaching individuel, dans le coaching collectif.

Le centrage de l'AI c'est vraiment ça, chercher ce qui constituera le noyau vital dans une organisation (une équipe, un service, une entreprise entière..). C'est ce processus qui m'a intéressé car proche de celui du coaching, proche des approches constructionnistes et proche des théories en sociologie sur la force des représentations. C'est venu comme ça, comme un renouvellement de ma pratique. Je l'ai tout d'abord testé progressivement chez mes clients.

Vous vous êtes formé sur le terrain ou vous avez fait appel à l'équivalent de l'IFAI aux États Unis ?

• Non, comme je suis formé à la haute école en études sociales, j'ai plutôt misé sur mon expérience de consulting et théorique que j'avais acquis lors de mes études en psychologie.

Donc vous n'avez pas eu de formation propre à cette nouvelle méthode ?

• Non j'ai travaillé avec la bibliographie américaine, en particulier le handbook sur l'AI de Cooperider et d'autres livres sur l'AI tel que « the power of Ai »... J'ai travaillé en exploitant tout ceci puis en le testant afin de me constituer une expérience. Par la suite, un de mes associés est allé chez Cooperider pour se former à la méthode.

D'où vous est venu cette idée de créer un institut en France puisque vous auriez pu finalement continuer à exercer cette méthode dans votre travail quotidien ?

• Je ne suis pas tellement un créateur d'institut, de structure, c'est simplement que mon livre a bien marché et j'ai eu des demandes pour enseigner ce que j'avais appris. Des groupes se sont constitués et je me suis dit pourquoi ne pas créer un institut. Au moment de la publication de mon livre j'ai demandé le soutien de Cooperider qui m'a répondu avec enchantement dans ce sens là.

En France je suis le premier à avoir écrit un livre sur le sujet.

Aujourd'hui de quelle manière l'IFAI promeut l'AI ?

• On n'est pas non plus dans une folie promotrice, on y va tranquillement. D'abord il y a mon livre (en France le fait d'être auteur d'un livre permet le marketing de notoriété et facilite beaucoup les choses). Par ailleurs, il y a les différentes occasions que nous avons de participer à des conférences, des forums organisés par les entreprises ou par exemple le forum du Management éthique. Je suis aussi invité à des conférences organisés par les associations de coaching. Tout cela me permet de faire connaître l'approche.

Pour ce qui est des entreprises, c'est plus souvent le livre qui a été un point de départ. On ne fait pas de démarchage vers les entreprises, je suis le plus souvent recommandé. Ce sont souvent d'autres entreprises

qui ont travaillé avec moi, ou des collègues par exemple de conseil ou cabinet de recrutement, des partenaires qui font de l'enquête. On a des recommandations mutuelles. Parfois aussi la presse peut être un canal. Par exemple quand on a eu un article dans la tribune ou un article dans l'express cela peut susciter un rendez-vous.

Quel type d'organisation fait le plus appel à vous ? PME, structure internationale, ...

- C'est très variable, on a eu de grandes entreprises, ou leurs filiales de plus petite taille, mais également des établissements publics particulièrement à caractère scientifique, des collectivités territoriales (conseil général), des petites entreprises, ou des administrations centrales (ministère de la défense). Il n'y a donc pas de restriction par la taille pour l'AI. Par exemple, j'ai travaillé avec une petite entreprise du domaine de l'environnement d'environ 15 personnes comme avec une entreprise de plus de 3500 personnes.

Cette méthode est-elle applicable à tous types de problématique managériale ?

- Ce n'est pas tant la problématique qui fait la différence. La problématique c'est une organisation qui se pose une question à un moment donné, par exemple de tension entre services, de cohésion dans une équipe ou encore d'intégration dans une autre entreprise lors de fusion acquisition.

On peut travailler sur beaucoup de problématiques différentes avec une seule méthode qui consiste à chercher ce que l'on veut vraiment puis à chercher quels sont les éléments qui donnent vie à l'organisation. On peut utiliser le processus pour de nombreuses problématiques.

Ce qui va vraiment faire la différence c'est la volonté des commanditaires et des dirigeants de travailler avec cette approche, c'est-à-dire de sortir du mode de résolution de problème qui consiste à identifier les failles du système pour pouvoir ensuite trouver les solutions réparatrices.

C'est plutôt l'accueil d'un dirigeant qui va faire la différence et puis ensuite sa capacité à s'engager vraiment dans la démarche.

Donc ce sont quand même davantage des problématiques relatives aux RH plutôt qu'économiques ?

- Évidemment, mais tout est lié. Par exemple j'ai été amené à travailler avec une usine qui allait diminuer une partie de son effectif. On a donc travaillé à ce que l'usine se donne un projet pour l'avenir, compte tenu des contraintes qui étaient explicitées par la direction générale. On a travaillé sur les ressources de l'équipe de direction pour qu'elle essaie de se donner un projet qui aille au delà des contraintes temporaires et qui permettent de gérer la transition. De fait, c'est vrai, on est plus souvent sur des problématiques humaines. Mais quand on est par exemple sur la fusion de trois unités de recherche, on est certes sur des thématiques humaines car les gens doivent se donner un projet, pour qu'ils puissent le construire ensemble et y adhérer ensuite. Mais par la suite, il y a une thématique d'organisation qui est aussi traitée. Mais finalement tout n'est-il pas humain dans les entreprises ?

Concrètement, comment se met en place l'AI au sein d'une organisation ?

Il y a bien évidemment le mode opératoire des 5D (cf les 5 étapes d'un processus AI) qui doit vous être familier. Mais pour parler brièvement et plus concrètement, il y a bien entendu l'expression du besoin exprimé par le client qui découle d'une prise de conscience d'une problématique. Ils viennent ensuite vers nous afin d'initialiser le projet. Le projet se dessine alors par la définition des objectifs et du périmètre d'action. Puis, nous entrons dans une phase de planification. Pratiquement l'entreprise confie cette réflexion à un groupe projet dédié qui travaille en étroite collaboration avec le consultant AI. Dès lors, une formation à la méthode de l'AI, une présentation de l'évolution des technologies SI et NTIC, et une préparation des supports et des questionnaires, s'enchaînent. Toutes ces étapes en amont réalisées, une répartition des rôles se fait, pour pouvoir donc conduire le changement. Par la suite, il nous faut découvrir les forces de l'organisation qui lui a permis ces précédents succès. Ainsi, il faut « Rechercher, explorer et apprendre des uns et des autres ». C'est ici que l'utilité des interviews se fait voir. Nous mettons alors en place des entretiens en duo, en petits groupes, avec tous. Ce travail abouti, il faut décrire auprès de tous les participants, un tableau positiviste et constructionniste.

Il faut véhiculer une image de réussite. C'est pourquoi, des propositions motivantes devront être émises pour matérialiser LA vision du devenir de l'organisation. Par la suite, les décisions prises devront être

déployées. Une phase de suivi doit se mettre en place pour jauger la réussite de la conduite du projet.

Comment l'application de la méthode est-elle accueillie par les salariés ? Quelles sont leurs réactions ?

- Les individus dans l'entreprise accueillent bien dans la mesure où les sujets traités leur parlent, des sujets en principe choisis par le commanditaire. Ils l'accueillent aussi dans la mesure où on a pris la précaution d'avoir un groupe projet qui va tout vérifier, un groupe projet représentatif des différentes sensibilités, des différents métiers de l'entreprise ou de l'équipe. Une fois qu'on est sûr de ces vrais sujets qui intéressent, je n'ai jamais vu d'individus se montrer négatifs par rapport à ça. Ils sont d'accord pour raconter des histoires, travailler le sujet s'ils perçoivent qu'on va faire quelque chose de leur contribution.

Comment perçoivent-ils l'originalité de la méthode ?

- Je ne nomme pas systématiquement la méthode, c'est à dire que j'explique plutôt que l'on va construire ensemble des thématiques et prendre appui sur des ressources, eux, sur ce qu'ils ont su faire et leurs aspirations. Je nomme plus les principes de la méthode que la méthode elle-même.

Je ne dis pas à leur dis pas la méthode s'appelle Appreciative Inquiry et elle vient des États Unis.

Cependant, parfois les individus me disent « mais alors on ne va pas s'occuper des problèmes ? », je réponds alors que c'est précisément comme cela que l'on va s'occuper du problème, en cherchant dans leurs expériences ce qui va permettre la construction de solutions innovantes.

Il y a aussi un peu de savoir-faire d'animation et notre expérience qui entrent en jeu. On a appris à ne pas susciter l'opposition dans un groupe.

Comment jugez-vous que la méthode a atteint ses objectifs, et que la problématique a été résolue ?

- Plusieurs choses : On a un dispositif de suivi, d'accompagnement des groupes de travail qui vont mettre en œuvre les décisions prises. On peut donc suivre et voir les actions se mettre en place.

Cependant, quelque fois suivant le budget dont dispose le client, on n'a pas la possibilité de l'instaurer et c'est un groupe de projet interne qui prend le relais. Dans ces cas là, parfois nous avons des retours et parfois ça nous échappe.

Selon vous quelle est la place de l'AI dans le management français ? courant de pensée ?

- C'est encore marginal, nous sommes le premier organisme qui l'enseigne et il n'y a qu'un seul livre français écrit sur le sujet. Mais on y travaille, on a formé 120 personnes à aujourd'hui en France et en Suisse et il y a des gens qui ont des contrats. Mais par rapport à l'énorme volume du conseil et du consulting c'est encore relativement réduit.

L'AI est-elle davantage une méthode de team building ?

- Oui aussi. Mais le team building c'est un objet auquel s'applique facilement la méthode. Si team building est une manière d'entraîner l'adhésion d'un certain nombre de personnes alors oui, mais on emploie team building davantage pour dire que l'on construit une équipe opérationnelle autour d'un projet et non pas pour une convention de 350 personnes. Par exemple pour une branche de l'armée on a organisé une convention de 450 personnes, je ne parlerai pas de team building dans ce cas là, mais de convention d'entreprise dans laquelle on fait travailler tout le monde et on obtient des résultats ensemble. Des propositions qui sont acceptées du plus grand nombre sur des sujets apportés par la direction au départ puis une équipe de pilotage.

Cela peut aussi être travailler ensemble pour conduire le changement sans que ce soit du team building.

Mais c'est vrai qu'à travers cette expérience, les gens apprennent à se connaître, par exemple lors d'une convention, nous avons organisé des tables de 10 personnes sur des critères de diversité, afin qu'ils rencontrent des collègues qu'ils n'ont pas l'habitude de côtoyer, dont ils ne connaissent finalement pas le métier. Nous voulions permettre l'échange. Et quand on connaît mieux les gens et leur travail, on les comprend mieux donc on les apprécie plus. Cela crée la cohésion, un effet important de la méthode.

Et la démarche du top management, est-ce cela qu'ils cherchent ou c'est vraiment de résoudre des problématiques complexes par une méthode différente ?

- Ils cherchent cela souvent mais ils cherchent aussi à avancer sur des questions qui ont de l'importance

pour eux. L'un ne va pas sans l'autre.

Est-ce que le principe du positivisme et du constructionnisme n'est pas un peu secondaire aujourd'hui en cette période de crise ?

- Oui et non. Sur le fond vous n'avez pas tort d'avancer cela car il y a des facteurs macro économiques comme le coût de l'argent ou le coût du crédit qui ne dépendent absolument pas de ce qui va être fait par les entreprises. Maintenant, ça donne aussi des perspectives, des façons innovantes de se positionner, ça redonne de l'espoir sur la capacité des systèmes à faire face à leurs enjeux. Ça crée aussi une culture plus positive qui fait qu'on n'est pas en train de faire quelque chose de vain face à ces problèmes. Mais c'est une question à se poser tout le temps car lorsqu'on intervient dans une entreprise, on admet son environnement, on ne peut pas le changer. Les concurrents, le crédit... On n'y peut rien donc nous on est plutôt centrés sur les facteurs intrinsèques à l'entreprise de réussite et de bien être.

Peut-on se dire que d'autres méthodes peuvent émerger de ce contexte difficile ?

- Je ne suis pas sûr que les autres méthodes qui émergeront, changeront beaucoup les choses. C'est vrai qu'il y a d'autres théories qui sont très bien comme la théorie Mule la sociocratie, les open spaces technologies. Mais ça ne changera pas le contexte macro économique ni le contexte culturel d'un pays ou d'un continent. Par contre dans une entreprise, on contribue à diffuser une pensée plus ouverte, qui mise sur les ressources des gens, qui a une influence limitée mais réelle.

Connaissez-vous des difficultés à insuffler du positivisme chez gens confrontés quotidiennement au stress, crise.. Le positivisme ne serait-il pas un concept utopique pour eux ?

- Oui c'est arrivé. Il y a eu des contextes très tendus, de conflits, mais on trouve toujours des points d'appui. La seule question est si l'on a vraiment une capacité d'action ou pas. S'il n'y a pas volonté de la direction d'avancer, ce n'est pas la peine de commencer. Mais si on fait appel à nous c'est qu'il y a espoir de faire quelque chose.

L'IFAI (ou plus globalement l'AI) a-t-elle déjà été confrontée à l'échec en France ?

- Oui c'est déjà arrivé. En général, l'échec vient du fait d'individus qui ne veulent pas lâcher le contrôle dans l'entreprise, qui veulent absolument tout verrouiller, qui voudrait obtenir le résultat avant même qu'on ait commencé, qui voudrait obtenir des garanties de résultat. Des gens qui coincent et qui déprécient leur propre travail et celui des autres. Des gens pas engagés, qui sont là malgré eux et qui n'ont pas pu dire non à leur direction. Il y a donc bien sûr un impact sur la maîtrise du processus.

Ça ne tue pas le bénéfice du travail collectif mais peut ne pas faire aboutir des choses qui auraient dues aboutir.

Une fois un dirigeant s'était engagé à mener des actions et ne les a finalement pas réalisées et a changé d'avis après coup. On a été un peu trompé quelque part. Par contre, je n'ai jamais eu de plantage à cause du processus lui-même ou de l'animation.

Si on se tourne vers l'avenir, êtes vous dans un axe d'amélioration continue de la méthode ?

- On ouvre notre travail à toute la psychologie positive au travail. Il y a beaucoup de lien avec l'approche appreciative. On essaie de faire des liens. Dans le processus on essaie d'apporter des innovations.

Il y a-t-il un écart entre la théorie et la réalité de l'entreprise ?

- Oui bien sûr. Par exemple, ça a été le cas dans une grande entreprise industrielle de service en tension. Il y avait un service d'achat d'un côté et un service de spécification industrielle de l'autre. Ils étaient tous deux suspicieux l'un de l'autre, parce que le service achats a été nouvellement créé pour rationaliser les processus d'achat et avoir une vision mondiale des achats alors que les spécifications industrielles sont rattachées à des prestataires existants. Il y a donc eu une lutte de pouvoir autour de ça.

J'ai du adapter la méthode et je les ai fait travailler sur leur représentation mutuelle d'abord. Cad : pour moi qui suis un industriel, qu'est ce que c'est que les achats ? Comment je me représente leur rôle ? Quels sont selon moi leurs missions, leurs enjeux ? et réciproquement. Une vingtaine de cadres de niveau élevé ont donc travaillé sur ces représentations et ont ensuite tout confronté ensemble. Puis nous avons pu démarrer

l'approche appreciative sur les points qui leur semblaient importants.
Ce qui a permis une adaptation totale à leur problématique.
La chose la plus importante c'est de répondre au besoin du client.

Quel est votre futur rêvé pour l'AI ?

- Plus que le processus lui-même, développer l' état d'esprit qui le sous-tend, que les gens sachent qu'ils ont un pouvoir très important, qu'ils aient une image positive de leur avenir, en essayant de savoir ce qu'ils veulent vraiment, ce qui va faire du bien à leur organisation et à eux-mêmes.

Savoir aussi qu'ils sont capables de le faire (approche constructiviste de l'AI : une réalité n'est pas donnée mais on peut vraiment la faire évoluer).

Que les principes humanistes se développent.

La méthode n'est pas la finalité mais c'est plutôt tout ce qu'elle permet

Annexe 5 : Retranscription entretien Pascale Birault

Interlocuteur : Pascale Biraud, responsable de la communication de Milupa Nutricia

Contexte : Implémentation de l'AI dans le cadre de l'intégration de Milupa Nutricia au sein de Lactalis

Présentation de l'interlocuteur

J'ai été responsable de la communication chez Mulupa Nutricia qui a fusionné avec Lactalis. Aujourd'hui, je travaille toujours au sein de Lactalis, mais j'ai changé de fonction. Je ne suis plus dans la communication, j'ai bifurqué. Aujourd'hui, je suis travel manager. Ce qui reprend les compétences des savoir-faire de la communication.

Dans quel cadre, avez-vous fait appel à l'AI ? Quelle était la thématique à laquelle vous avez été confrontée ? Quand ?

Mon expérience de l'Appreciative Inquiry, je l'ai connu en tant que responsable de communication au sein de Milupa Nutricia. En fait, nous avons été racheté tout d'abord par le groupe Danone et nous savions pertinemment que nous allions être revendus pour éviter à Danone d'être en situation de monopole. En effet, Danone a été obligé par la Commission européenne de céder Milupa Nutricia lors de la fusion

Danone-Numico. Numico qui été donc le groupe d'origine de Milupa Nutricia. Pour la Commission, il s'agissait de garantir la concurrence sur le marché français des laits infantiles. Le revendeur nous a donc été annoncé. Et c'est Lactalis qui a repris Milupa Nutricia, renommée Milumel. (Milupa Nutricia étant des marques propriété de Danone). Comme je vous le disais, depuis le début nous savions que nous allions être revendu. C'était donc en interne, une situation qui était très difficile à vivre. Il fallait amener l'intégration Milupa Nutricia dans le groupe Lactalis. C'est pourquoi, il était nécessaire de trouver une solution afin que celle-ci se passe au mieux.

Quel était l'objectif de la méthode ?

A partir de là, la méthode a été présentée à un comité élargi représentatif de l'ensemble de l'entreprise. L'enjeu était bien évidemment de définir les objectifs par rapport à cette intégration. Et l'objectif qui en est sorti, était de contribuer de manière positive à l'intégration et d'asseoir Milupa Nutricia et donc Lactalis à la troisième place du marché des laits infantiles après Nestlé et Danone. Un troisième acteur qui je vous le rappelle, nécessaire au marché! En réalité, le vrai objectif était celui-là.

Avez-vous été commanditaire lors de cette fusion ou cette décision vient-elle des dirigeants ?

En réalité c'est moi qui l'ai trouvé. Et c'est dans le cadre de mes recherches que je suis tombée sur la méthode de l'Appreciative Inquiry. Pour moi, elle allait vraiment dans le sens que je souhaitais. Cette orientation positive et contributive m'a tout de suite emballé. Lorsque je l'ai présenté à ma direction générale, eux aussi l'ont adopté, et c'est mon directeur général qui se l'est entre guillemets « approprié ». Et c'est tout à fait normal, puisqu'il a fallu donner un visage à ce projet, il a fallu l'incarner.

Est-ce qu'une équipe dédiée a été mis en place en interne ?

Oui bien sûr. En fait, il y avait un chef de projet, j'étais ce chef de projet. Il y avait un sponsor, qui était la direction générale et le comité de direction,. Et il y avait bien sûr une équipe dédiée au projet qui était composée de personnes représentatives clé de l'entreprise. Pas nécessairement des personnes importantes au sens hiérarchique du terme, mais des personnes ayant une fonction représentative. Mais absolument toute l'entreprise à participer à un moment ou à un autre, à l'aventure. Ne serait-ce qu'à travers les interviews car tout le monde y à participer. (visuels ou téléphoniques)

Pourriez-vous nous décrire le processus mis en place?

De là, nous sommes partis sur la méthode. Il y a eu donc les fameuses interviews en face à face. Toute l'entreprise a été interviewée. Chacun a donc pu raconté son expérience, ses réussites au travers du questionnaire qui a été élaboré. Nous avons fait environ 110 interviews. Nous avons par la suite recueilli tout le contenu de ces entretiens pour mettre en place des actions.

Les entretiens étaient-ils uniquement individuels, ou avez-vous aussi utiliser les entretiens collectifs?

Il était important que les entretiens se fassent individuellement. On parle beaucoup plus librement en entretien en face à face qu'en entretien collectif. Nous avons veillé à ce qu'il n'y ait pas de rapport de hiérarchie entre interviewés et interviewers. Nous avons par la suite constitué un book. Ainsi, tous pouvaient consulter les merveilleuses histoires que nous avons recueillies. Une fois le matériel récolté, nous avons travaillé avec le comité de projet pour donner des thématiques aux différents objectifs mais surtout définir quelles pourraient être les actions à mettre en place pour atteindre ces objectifs. Il y a eu plusieurs décisions de prises. Décisions qui ont été présentées au comité de direction afin de les valider.

Parallèlement à tout ça, on avait un nom de projet choisi en commun. Ce nom était porteur pendant toute la période de préparation, avec toute une communication en interne (soit au travers d'un mot du DG ou sur l'intranet, pour fédérer autour de ce projet). Tout à chacun était donc au courant de ce qui se passait.

Avez-vous utilisé ce que l'on appelle les « propositions provocatives » : une phase de processus de la méthode où l'on amène les participants à rêver de leur avenir et donc à faire des propositions provocantes et innovantes

A la fin de chaque interview, il y avait effectivement cette fameuse question « comment rêveriez-vous votre avenir. » Et c'est aussi, à partir de tous ces rêves que les actions ont été déterminées.

Quel a été le rôle de l'IFAI dans votre démarche?

Monsieur Pagès était l'animateur. Il a rassemblé toutes les interviews. Nous avons travaillé directement ensemble, avec mon directeur et moi, pour décortiquer un certain nombre de choses. Il a animé les différentes réunions que nous avons pu avoir.

Quels ont été les blocages rencontrés sur l'acceptation de la méthode ?

Des blocages sur l'acceptation de la méthode? A proprement parler, non. En tout cas de face, non. D'autant plus qu'elle était portée par le DG. Par ailleurs, par anticipation avec le comité nous avons tenté de déceler les personnes pouvant poser problème. Ainsi, dès le départ nous les avons embarqués dans notre mouvement. Ils ne pouvaient plus ne pas jouer le jeu.

Après il est vrai que l'on a eu des cas de réticences. Par exemple, des interviewers qui ne jouaient pas le jeu auprès de ses interviewés. Ses interviewés sont venus me voir, afin de pouvoir s'exprimer au même titre que les autres. Puisqu'eux aussi avaient des choses à dire. En tant que gestionnaire du projet, j'ai repris toutes ces personnes à ma charge et ai effectué les interviews. Par ailleurs, nous n'avons pas jugé utile de divulguer cette fausse note dans le jeu des interviews.

On a eu un autre personnage qui était un compte clé, qui était un peu négatif, qui parlait de M. Jean Pagès comme d'un gourou. Mais il a très vite compris que la grande majorité était fédérée et qu'il était en marge du mouvement. Il s'est finalement tu.

Et la personne qui était la plus sceptique. Un senior, présent depuis des années au sein de l'entreprise, qui avait une expérience extraordinaire, dont on ne pouvait pas se passer, avait déjà vécu 3 achats. C'était la mémoire de l'entreprise. Il avait déjà rencontré de nombreux consultants et il est vrai qu'il était assez sceptique. Nous l'avons embarqué dès les premiers symptômes, car il était incontournable au projet. M. Pagès a très bien su le convaincre. Et il s'est finalement laissé emporter et a même eu une mission à mener.

Concrètement quelles ont été les solutions apportées ? Peut-on chiffrer les résultats inhérents à l'AI ?

En terme de chiffres, non. L'objectif était de se présenter à Lactalis. Car eux nous achetaient pour notre savoir-faire, notre savoir-être et notre expérience en diététique infantile. Ça se chiffre difficilement. Par contre, on peut quand même dire que la méthode a rapporté un franc succès auprès de Lactalis. Puisqu'ils sont venus pour échanger avec l'ensemble de la société Milupa Nutricia autour d'un salon des compétences. Il y avait une quarantaine d'invités du côté de Lactalis. Nous l'avons nommé le salon du PEPS : Partage de notre Expertise Pour le Succès. Milupa Nutricia se sont donc présentés physiquement. Cette journée était organisée autour d'une plénière. Une plénière classique, où la direction générale et différents intervenants ont présentés Mulipa Nutricia. Et ou Lactalis c'est présenté au public du Mulipa Nutricia. Au début des présentations officielles, les équipes de Lactalis et Mulipa Nutricia ont pu se rencontrer autour d'un café, pour dans un premier temps, faire connaissance. Une discussion entre acheté

et acheteur a pu se faire simplement. Et l'ensemble de la force de vente GMS et du milieu médical de Mulipa Nutricia est toujours chez Lactalis. Les seuls départs ont été soit des départs courants soit des départs en retraite. Après l'intégration, l'organisation de Milupa Nutricia est resté exactement la même. Ils ont gardé la culture Mulipa Nutricia, même si les objectifs de Lactalis éteint plus vaste que ceux-là. De cet angle là, l'intégration est une grande réussite.

En fait, l'enjeu principal était de créer une synergie entre les deux entités ?

Oui exactement. Cette journée était étaient vraiment sous le signe de l'échange. D'ailleurs, la 2ème étape de se rapprochement, a été de nous rendre tous ensemble à Laval, où Lactalis a décidé de nous présenter de manière plus classique Lactopole, qui est le musée du lait. C'est un musée très vivant et à travers lequel on apprend tout l'historique du groupe Lactalis. A la fin de la visite, nous avons tous été convié à un dîner.

Mais n'est-ce pas atypique, que ce soit l'intégré qui fasse l'effort d'intégration et non l'intégrateur ?

Si, ça l'est dans le sens où généralement ça ne se passe pas de cette façon. Mais à mon sens, ça devrait toujours se passer de cette façon. Quand il y a une réelle contribution de la part de l'intégré, l'intégration se fera beaucoup plus aisément. On perd beaucoup d'énergie, et les résultats une fois la fusion faite seront forcément meilleurs. Dès que l'on a su le nom de l'acheteur, on a su où était notre intérêt. Pour moi, une intégration doit se faire dans un sens positif et contributive. Nous devons être acteurs de ce que l'on fait, et que tout le monde y contribue. Et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi l'Appreciative Inquiry, car nous allons dans ce sens là.

Pensez-vous, a posteriori, qu'une approche traditionnelle aurait été plus efficace ??

Non. C'est quoi une méthode traditionnelle ? C'est attendre ? Je ne dis pas que tout à été rose après. Le groupe Lactalis a pris des orientations pas forcément en accord avec Milupa Nutricia. Lactalis use d'une stratégie par l'achat. Et suite à ce rachat, le siège social de Milupa Nutricia a disparu. Mais l'essentiel était bien évidemment la force de vente. Par ailleurs si je prends mon cas. Je faisais partie du siège de Milupa Nutricia, et le fait d'avoir été visible par Lactalis via le projet, la personne se chargeant de l'intégration du côté de Lactalis a pu avoir un aperçu de mes compétences. Il y avait déjà un responsable de communication interne chez Lactalis, mais elle m'a malgré tout soutenu. D'où mon changement de poste en tant que travel manager au sein de Lactalis, un poste qui a été créé.

Vous parlez de l'application de l'AI comme un succès, mais comment l'avez-vous appliqué pour toutes les personnes qui ont dû partir suite à l'intégration (notamment les personnes du siège) ? Comment avez-vous tempéré les peurs ou les paniques liées à l'annonce de la fusion.

Maintenir le morale des troupes et continuer à développer notre CA, alors que nous étions sur un marché en déclin. Et surtout tout faire pour que le savoir-faire ne s'en aille pas. C'était vraiment l'objectif principal en amont de l'intégration.

Il y a eu une période très difficile pour nous avant que l'intégration ne fasse. Notre directeur général était parti, pour suivre une opportunité de carrières. Il y a eu effectivement une période de flottement.

Les équipes marketing ont été réorganisées. Un pôle nutrition spécialisée a été crée, et beaucoup des effectifs ont été ré-affectés. Les gens ont accepté ou non.

Après cette expérience, on vous sent partisane de l'AI, selon vous cette méthode a t-elle des limites ?

Pour moi, elle peut s'appliquer à tout objectifs de conduite du changement. Mais elle a besoin d'être sur un terrain préparé. Il faudrait qu'il y ait une culture au sein de l'entreprise. Quoique Monsieur Pagès vous dirait

le contraire, mais je pense que dans une entreprise les choses sont beaucoup simples lorsque l'on sait communiquer. Il ne faut pas qu'il y ait de sasses entre les différentes strates de la hiérarchie. Je dirais que la limite, c'est qu'elle soit portée par un sponsor fort, en ce qui nous concerne c'était la direction générale et puis un chef de projet qui doit cordonner l'ensemble. Ensuite il faut de la communication ! Avant, pendant et après. Nous on l'a fait à l'échelle de l'entreprise, mais la méthode peut aussi s'appliquer à l'échelle d'un service.

C'est vrai que lorsque vous m'entendez, tout à l'air très rose. Trop peut-être.

Réitéreriez-vous l'expérience sur une autre thématique ?

Oui, je l'ai réutilisé dans le milieu associatif, pour monter un projet. Personne ne se mettait d'accord. Nous étions à l'époque une vingtaine membres venant d'horizons différents. Le public était complètement différent. Des retraitées ou des personnes actives. Tous ont des univers et des orientations différentes. Une mixité d'âge. Une mixité homme/femme. Alors créer un projet commun n'est pas forcément une évidence. Chacun à adhérer à l'association selon ses propres intentions, ses propres rêves. On tournait en rond, j'ai donc proposé cette méthode. On fallait fédérer pour que tout le monde s'y retrouve.

Lors de cette 2ème application, l'avez-vous mis en place par vous même ou avez-vous fait à nouveau appel à un professionnel ?

Je l'ai organisé par moi même, en fonction de ce que j'avais vu faire, notamment par Jean Pagès, et puis bien sûr de ma propre expérience. Quand on a monté le projet au sein de Milupa Nutricia, j'en étais gestionnaire. Et ça a été ma plus belle expérience professionnelle. Je l'ai donc reconduite tout simplement.

Donc selon vous, une fois que l'on applique une fois la méthode, on peut la réutiliser sans faire appel à un praticien?

On en sort un enseignement, bien évidemment. En tant que travel manager, je ne suis pas dans la situation où je pourrais appliquer la méthode de A à Z. Mais petit à petit, j'utilise notamment la participation, la contribution. Sans l'appliquer autour d'un projet précis, je retiens quand même les principes de la méthode dans mon mode de management. Puisque je les porte en moi maintenant.

Annexe 6 : Formation « praticien Appreciative Inquiry » par l'IFAI



IFAI - Institut Français d'Appreciative Inquiry – 149 avenue du Maine et 97bd Arago – 75014 Paris –
Tél: +33(0)1 40 44 67 70 - Mobile : +33(0)6 12 78 62 70 - SARL au capital de 10 000 € - N° 511 098 790 RCS de Paris – N°TVA
intracommunautaire : FR19511098790- Organisme de formation n°11 75 4428 75
E mail : contact@ifai-appreciativeinquiry.com - Site web: www.ifai-appreciativeinquiry.com

Formation « Praticien Appreciative Inquiry » 2012 2 modules de 2 jours Introduction

L' « **Appreciative Inquiry** » ou « **Exploration Appréciative** » est une méthode de conduite du changement qui a vu le jour à la fin des années 1980 aux Etats-Unis et qui commence à se développer en France et en Europe. Elle prend appui sur les théories constructivistes, la psychologie positive et repose sur de nombreuses expérimentations.

Elle marque une rupture avec l'approche traditionnelle par la résolution de problèmes pour centrer l'attention et faire reposer le changement sur les réussites, les acquis et les énergies positives de l'entreprise, ceci selon une méthodologie précise.

Son acquisition et son utilisation renouvellent la pratique des coachs, consultants et responsables de projets et contribuent au développement de leur activité.

Les applications de l'Exploration Appréciative sont nombreuses : diagnostic social ou organisationnel, conduite de changements, cohésion d'équipe, innovation pour une meilleure organisation, développement du management et du leadership, conventions et événements,...

Objectif de la formation

La formation a pour objectif de permettre aux participants d'acquérir les outils pratiques pour conduire des projets appréciatifs auprès de leurs clients et ainsi de développer leur activité et de contribuer au rayonnement des démarches appréciatives.

Dates :

- 24-25 mai et 21-22 juin 2012 – Paris

Durée et horaires :

- 4 jours/ 28 h
- 10h-13h et 14h30-18h30 les 24 mai et 21 juin 2012
- 8h30-12h30 et 14h00-17h00 les 25 mai et 22 juin 2012

Animation :

- Jean Pagès : Directeur de l'IFAI, auteur du premier livre en France sur l'Appreciative Inquiry

« Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry » (éditions d'organisation), il utilise l'AI depuis 2004 en France et à l'international avec de nombreuses entreprises

• Jean-Christophe Barralis : associé de l'IFAI, a collaboré à différents projets appréciatifs avec l'IFAI, formé à la Western Reserve University, Weatherhead School of Management, Cleveland, par David Cooperrider créateur de la méthode Appreciative Inquiry.

Public : 10 participants ; coachs, consultants, formateurs, responsables projets ou RH

Le lieu : 97 boulevard Arago – 75014 – PARIS (M° et RER Denfert-Rochereau)

Coût : Indépendants, TPE, particuliers : 1 600 € HT. Entreprises : 2000 € HT

Programme

Jour 1

I. Introduction à l'« Appreciative Inquiry »

I.1. Origine

I.2. Lien avec les autres approches du développement des organisations

I.3. Les courants de pensée « positifs et constructivistes »

II. Les utilisations de l'« Appreciative Inquiry »

II.1. L'apport des démarches appréciatives dans le contexte économique et social actuel

II.2. Les thématiques abordées et les types d'intervention

II.3. « Succes stories » et résultats en France et dans le monde

III. Premières expérimentations

III.1. Expérimentation des questions positives

III.2. Différencier les questions positives et négatives

IV. Vue d'ensemble de la méthode

IV.1. Les 5 D : Définition – Découverte – Devenir – Décision – Déploiement

V. Les principes théoriques

V.1. Le principe constructiviste

V.2. Le principe de simultanéité

V.3. Le principe poétique

V.4. Le principe d'anticipation

V.5. Le principe positif

V.6. Le principe de totalité

V.7. Le principe de modélisation

V.8. Le principe du libre choix

VI. La première étape du processus : la phase Définition

VI.1. Le pouvoir des images mentales- La force d'attraction des représentations positives

VI.2. Le choix d'une orientation positive pour une intervention

Jour 2

VII. Le processus des 4 D

VIII. Découverte (« Discovery »)

VIII.1. Les questions appréciatives

VIII.2. La conduite des entretiens « Découverte»

VIII.3. La construction d'un guide d'entretien

VIII.4. La découverte des points d'appui dans une organisation

VIII.5. La collecte et le partage des informations issues de la phase « Discovery »

IX. Devenir (« Dream »)

IX.1. La construction des questions « Devenir »

- IX.2. La conduite des entretiens « Devenir »
- IX.3. Susciter la créativité : l'animation de la phase « Devenir »
- X. Décision (« Design »)
- X.1. L'architecture du changement
- X.2. Les critères pour des propositions à fort impact
- X.3. Les formats de proposition
- X.4. L'animation de la phase Décision
- X.5. Déploiement (« Destiny »)
- X.5.1. La définition des actions
- X.5.2. Le choix des participants
- X.5.3. Le suivi et la célébration des résultats
- XI. La préparation d'une action AI pour un travail intersession**

Jour 3

I. Introduction

- I.1. Retour sur les fondamentaux de l'« Appreciative Inquiry »
- I.2. Retour sur les travaux intersession

II. Les interventions en entreprise avec l'« Appreciative Inquiry »

- II.1. Les utilisations partielles
 - II.1.1. Des présentations appréciantives pour démarrer une formation
 - II.1.2. L'insertion de questions appréciantives dans une réunion de travail
- II.2. Le team building d'équipe de direction
 - II.2.1. La préparation avec le DG pour définir les orientations positives : comment faire définir une orientation positive ?
 - II.2.2. La définition du processus d'accompagnement : l'adaptation des 5 D
 - II.2.3. L'animation appréciantive du team building
 - II.2.4. La production de résultats
 - II.2.5. Le suivi de la réalisation
- II.3. La construction d'un projet managérial ou d'un projet de changement collectif
 - II.3.1. L'enquête systémique et l'identification des enjeux
 - II.3.2. La construction d'une équipe projet
 - II.3.3. La formation de l'équipe projet
 - II.3.4. La construction pratique de l'intervention
 - II.3.5. L'animation des sessions
 - II.3.6. Le suivi des résultats

Jour 4

III. Les interventions en entreprise avec l'« Appreciative Inquiry » (suite)

- III.1. Le montage d'une convention d'entreprise
 - III.1.1. Un état d'esprit pour une convention: conviviale et ludique, participative et positive, productive et invitant à l'action
 - III.1.2. La construction et la mise en oeuvre de la convention:
 - III.1.3. Identifier les enjeux de l'entreprise pour définir les orientations positives
 - III.1.4. La préparation du guide d'entretien appréciantif et de l'organisation pratique
 - III.1.5. L'animation de la convention: interviews en duos, échanges en petites équipes, consolidation collective
 - III.1.6. Les phases de créativité pour définir les ambitions et imaginer les meilleurs moyens de les atteindre
 - III.1.7. La construction des actions à venir
 - III.1.8. La réalisation, le suivi des actions, la célébration des résultats

IV. Les conditions du succès d'une démarche appréciantive

- IV.1. Un contexte favorable : de la situation de crise à l'anticipation

IV.2. L'engagement des dirigeants et des sponsors

IV.3. Le choix d'un chef de projet et d'une équipe projet efficace

IV.4. La rigueur de la construction du projet : les moyens, le calendrier, le lien avec les autres démarches entreprises...

IV.5. La qualité de la relation avec le client, l'engagement personnel, la qualité de l'animation

V. L'entrée dans une communauté de praticiens de démarches appréciatives et le développement professionnel et personnel post-formation

En savoir plus sur L' « Appreciative Inquiry »

L' « Appreciative Inquiry » ou « Exploration Appréciative » est une méthode de développement des organisations qui a vu le jour à la fin des années 1980 aux Etats-Unis et qui commence à se développer en France et en Europe. Elle prend appui sur les théories constructivistes, la psychologie positive et repose sur de nombreuses expérimentations

Elle marque une rupture avec l'approche traditionnelle par la résolution de problèmes pour centrer l'attention et faire reposer le changement sur les réussites, les acquis et les énergies positives de l'entreprise, ceci selon une méthodologie précise.

De quoi s'agit-il ?

Le premier constat :

« Chaque équipe a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure ses réussites. »

L'Appreciative Inquiry ou "exploration positive" commence par la découverte de ce qui est positif et qui fonctionne déjà dans le cadre de l'objectif de progrès que se donne l'équipe.

C'est ce « noyau de réussite » qui sert de point d'appui énergisant et inspirant pour l'élaboration du nouveau projet.

En quoi est-ce différent des approches traditionnelles ?

Les approches traditionnelles du changement ont un point commun: elles considèrent toutes les organisations ou les entreprises comme ayant avant tout des problèmes à résoudre.

L'approche par la résolution de problème comprend en général plusieurs étapes : identifier le problème, rechercher et analyser les causes, proposer et appliquer des solutions et mesurer les résultats.

Cet état d'esprit, tourné vers la résolution de problèmes a dominé le monde du travail pendant des années et a fait preuve d'une certaine efficacité.

Nous commençons cependant à voir les limites de cette approche, en effet focaliser exclusivement sur les problèmes a des conséquences indésirables :

- La recherche de solutions spécifiques et limitées à des problèmes bien précis réduit la créativité et l'innovation
- Des réactions défensives et la recherche des responsables des problèmes, voire des coupables
- Peu d'enthousiasme : les problèmes doivent être résolus les uns après les autres
- Ceux qui résolvent le problème sont souvent loin du problème lui-même et de ceux qui mettront en oeuvre les solutions
- Une résistance au changement : peu d'implication pour des solutions « forcées »
- L'accent est mis sur les erreurs passées et aucune vision positive du futur n'est créée

Qu'est-ce qu'une approche positive du changement dans les organisations?

Nous n'ignorons bien sûr pas les problèmes, nous suggérons plutôt une approche centrée sur :

Les solutions pour atteindre un état de réussite Plutôt que Les solutions pour supprimer un problème.

Avec l'Appreciative Inquiry, il s'agit de rechercher les causes du succès et non celles des échecs.

Le questionnement dans le cadre de l'Appreciative Inquiry

Nous avons constaté que les questions posées lors d'une enquête ont une influence significative sur les directions qui seront prises :

- Les questions qui portent sur les problèmes et les déficiences de l'organisation ont tendance à générer de la résistance, du pessimisme, du doute, de l'accusation mutuelle et de l'autojustification.
- En revanche, les questions qui mettent en valeur les forces, les réussites suscitent enthousiasme, créativité, espoir, motivation et engagement. De nouvelles orientations apparaissent et des actions innovantes sont engagées.

Avec l'Appreciative Inquiry nous avançons en examinant ce qu'une organisation a vécu et réussi de mieux, ce qui continue à exister dans ce sens et ce qu'elle sera dans le futur.

En explorant et en étudiant ces moments, nous utilisons les forces des personnes et de l'organisation comme un tremplin pour des réussites futures. L'Appreciative Inquiry aide les gens à identifier ce qu'ils veulent de plus, à créer une vision partagée de l'avenir et à transformer cette vision en réalité.

Pourquoi l'Appreciative Inquiry donne-t-elle de bons résultats?

L'Appreciative Inquiry donne de bons résultats car elle

- Construit des relations positives, un esprit de coopération et de la responsabilité partagée
- Permet aux gens d'être écoutés et de participer de façon significative
- Encourage les gens à partager leurs rêves et leur vision du futur
- Donne des pistes d'action pour construire le futur
- Aide les gens à être positifs et leur en donne les moyens

IFAI - Institut Français d'Appreciative Inquiry – 149 avenue du Maine et 97bd Arago – 75014 Paris –

Tél: +33(0)1 40 44 67 70 - Mobile : +33(0)6 12 78 62 70 - SARL au capital de 10 000 € - N° 511 098 790 RCS de Paris – N°TVA intracommunautaire : FR19511098790- Organisme de formation n°11 75 4428 75

E mail : contact@ifai-appreciativeinquiry.com - Site web: www.ifai-appreciativeinquiry.com

Quelles sont les phases du travail avec l'Appreciative Inquiry?

Il n'y a pas une seule et unique façon d'utiliser l'Appreciative Inquiry, cependant le processus comprend 5 phases :

Quelques exemples de réalisations...

Entreprise Objectif Résultats

Michelin

Construire et partager une vision de la stratégie des SI. 30 personnes participantes.

Plan d'évolution de la DSI.

Plan d'action 2006-2008.

Engagement des responsables dans la mise en oeuvre.

BouyguesTelecom

Développer le travail collaboratif et l'efficacité. 80 personnes participantes.

Identification de 5 facteurs-clés de réussite.

Élaboration de propositions concrètes.

Développement de portails de communication.

Milupa-Nutricia

Préparer l'intégration de la société dans un groupe acquéreur

Conception et réalisation d'une convention incluant tout le personnel ainsi que 50 dirigeants du groupe acquéreur

Montage d'un salon professionnel sur les savoir-faire et compétences de l'entreprise

Saint-Gobain Isover

Team building européen pour le « marketing et développement produit ».

40 managers participants.

Partage sur les réussites des différentes équipes européennes.

Propositions de nouvelles offres d'isolation mieux adaptées dans des délais plus courts.

En résumé...

• Les points clés de l'approche

- « Appreciative » : une vision positive de l'entreprise et des personnes dite
- « Inquiry » : un esprit d'exploration et de découverte des facteurs de réussite de l'organisation et de ce qui lui donne vie
- La participation du plus grand nombre : interviews « appréciatives » en duos, échanges en petites équipes, présentations et événements collectifs
- Des engagements d'action durables pour faire vivre les décisions prises

L'approche appréciative repose sur un choix délibéré pour le développement des individus et des organisations : elle invite à accueillir la réalité de manière valorisante, avec confiance et dans une perspective d'action constructive.

Accueillir la réalité de manière valorisante signifie aller au coeur de la valeur c'est-à-dire de la vie elle-même (il y a une ancienne racine commune entre vie et valeur) : quelles sont les forces de vie de l'entreprise ? Qu'est-ce qui fait sa richesse et sa réussite ? Quel est son noyau vital ?

Faire confiance, avec la prudence du discernement pour prendre la mesure de la réalité, consiste à penser que les personnes et les organisations ont des ressources pour se créer un avenir désirable et le faire exister. Ceci suppose une action qui n'hésite pas, tout en consolidant les forces du présent, à remettre en cause le statu quo, à s'engager dans des voies innovantes et à construire avec détermination une réalité nouvelle répondant aux enjeux de la période et à l'élan de vie des personnes.

Nous vous proposons de découvrir cette démarche car elle nous semble propice à la survie et le développement des entreprises aujourd'hui par l'expression réelle de leur valeur : celle de leurs forces de vie. Jean Pagès « Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry », éditions d'organisation,

2007

Bibliographie

Articles:

Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices - Anne Acosta and Boru Douthwaite

A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry, David L. Cooperrider and Diana Whitney

Impact of organization of organization development interventions on human capital: a case study of Thailand Appreciative Inquiry Network, Pinyo RATTANAPHAN*

Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn, risk and gro, Christie ANDRUS

Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths, David L. Cooperrider and Lindsey N. Godwin

A Short Measure of Generalized Beliefs in One's Own Performance, Social Support, and Good Luck, Diemo Urbig

New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Comp..., Fahri Karakas

The role of appreciative inquiry in meeting the challenges of the next decade Patricia LUSTIG, Gill RINGLAND

The Heart of Appreciative Strategy by John Sutherland and Jacqueline Stavros

Appreciative Inquiry: Theory and Critique Gervase R. Bushe Ph.D

Webographie :

<http://www.involve-consulting.com/blog/5-nos-approches/lappreciative-inquiry/> <http://ifai-appreciativeinquiry.com/appreciative-inquiry-presentation.html> http://www.new-paradigm.co.uk/introduction_to_ai.htm <http://actiways.fr/appreciative-inquiry.html> http://www.project-management.ch/portail/downloads/Innover_dans_la_conduite_du_changement.pdf <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm> <http://appreciativeinquiry.case.edu/>