

Vitaliser l'organisation avec l'approche de l'enquête appréciative

Stéphanie Bossé et Sylvie Mercier

Volume 16, numéro 2, automne 2018

Construire l'avenir grâce à nos forces et nos actions

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1054341ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1054341ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Ordre professionnel des diététistes du Québec

ISSN

2561-620X (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bossé, S. & Mercier, S. (2018). Vitaliser l'organisation avec l'approche de l'enquête appréciative. *Nutrition Science en évolution*, 16(2), 9–12.
<https://doi.org/10.7202/1054341ar>

VITALISER L'ORGANISATION AVEC L'APPROCHE DE L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE



Stéphanie Bossé, Coordonnatrice des ressources humaines, DRHCAJ Centre intégré universitaire de centres de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

Sylvie Mercier, Directrice adjointe — réadaptation, qualité et développement de la pratique, DSM Centre intégré universitaire de centres de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Nos organisations du réseau de la santé sont en perpétuel changement. Il y a plusieurs initiatives transformationnelles en cours et de nouvelles pratiques de gestion sont également mises en place. Le gestionnaire doit garder le cap au cœur de ces transformations. Au quotidien, il demeure confronté à de multiples défis : trouver des solutions aux problèmes, éteindre des feux et soutenir les employés. Tout en faisant face à ces enjeux, le gestionnaire souhaite susciter l'engagement et la mobilisation des employés. Dans ce contexte en perpétuel changement, l'approche de l'enquête appréciative (AEA) est por-

teuse de sens et d'espoir. Cet article vous présente l'origine, les prémisses, les qualités distinctives, et les étapes, les leviers dans le monde de la santé et finalement un aperçu de l'expérience d'une organisation.

Contexte — origine

L'enquête appréciative est une approche de développement organisationnel et d'accompagnement du changement qui met l'accent sur les forces vitales d'une organisation (en équipe ou avec un individu) pour lui permettre de créer, à partir d'émotions positives, une vision attrayante du futur^[1]. Extrêmement mobilisa-

trice pour les gestionnaires et les employés, elle devient le moteur d'une culture forte et positive qui contamine l'ensemble des activités de l'organisation. Cette approche est utilisée dans plusieurs organisations du monde entier^[2, 3, 4].

Ayant pris naissance à la fin des années 1980, dans le cadre de la recherche doctorale de son fondateur David Cooperrider, à l'Université Case Western Reserve de Cleveland^[3, 5, 4], l'AEA a d'abord appuyé ses sources sur des recherches en gestion et en développement organisationnel. Elle a par la suite tiré profit du courant de la recherche en psychologie positive.

10 Les six prémisses de l'AEA sont ^[2, 6, 7]:

- > Dans chaque système ou organisation, quelque chose fonctionne bien ;
- > Ce sur quoi nous portons notre attention devient notre réalité ;
- > On affronte l'avenir de manière plus confiante si on apporte un fragment de notre passé ;
- > Ce qu'on apporte dans l'avenir doit correspondre à ce qu'il y a de meilleur ;
- > Il importe de valoriser les différences ;
- > Le langage crée la réalité.

L'AEA fait émerger des solutions qui s'appuient sur ce qui a été source de succès dans le passé et sur ce que l'on souhaite pour l'avenir.

Les qualités distinctives de cette approche

Actuellement, il peut être difficile de sortir du mode de résolution de problème. Les approches traditionnelles visent à mettre en lumière des problèmes et à proposer des solutions pour les contrer ^[5, 8]. Le gestionnaire est généralement vu comme celui qui endosse la responsabilité des solutions, celui qui doit savoir traquer le problème pour le résoudre. La focalisation sur ce qui ne va pas bien introduit un biais négatif considérable. Il devient quasiment impossible de voir les forces, les succès et les innovations que ces succès pourraient inspirer ^[9]. La méthodologie de l'approche nous invite à poser des questions qui suscitent différents points de vue et favorise par la suite une convergence d'idées.

Il ne s'agit pas d'ignorer le problème ou de l'exclure, mais d'en avoir une autre perspective. Ce regard nouveau porte d'abord sur les sources de succès en présence ou potentielles. Ainsi, on peut déceler les opportunités et les aspirations pour susciter la motivation et des actions alignées vers ce qu'on souhaite générer. Elle favorise l'émergence d'une solution issue de

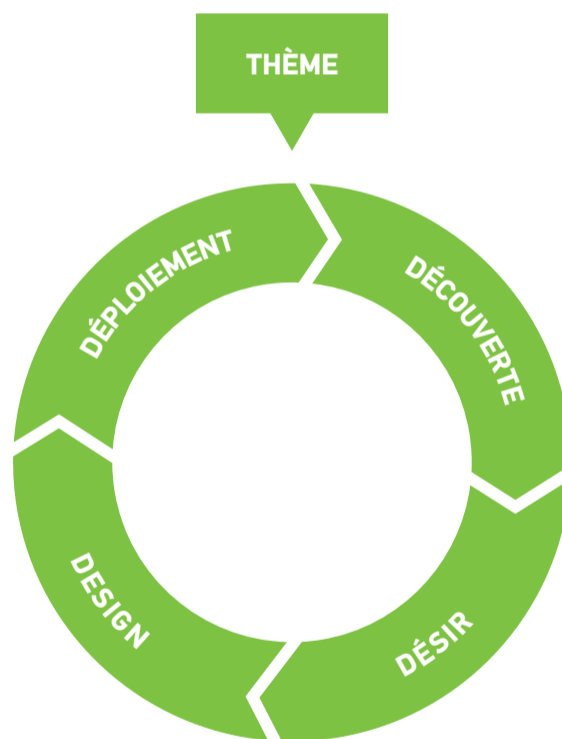
l'intelligence collective ^[2]. L'AEA s'intéresse à ce qui fonctionne, à ce qui est utile et désiré ^[2, 8]. Cette approche nous invite à nous questionner en premier lieu sur ce que nous voulons observer davantage et non sur ce que nous voulons voir disparaître.

Son effet de mobilisation est relié au fait qu'elle met l'accent sur des échanges basés sur les réussites et les forces de l'organisation.

Les étapes de l'approche de l'enquête appréciative

La démarche est composée de cinq étapes : définir, découverte, désir (rêve), design, déploiement (figure 1).

Figure 1. Étapes de la démarche de l'AEA



Traduit et adapté de: David Cooperider, Sorenten P., Whitney D., Yaeger, Appreciative Inquiry, Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change. 2000. Publishing Champaign. Inspiré de FOUG.

Définir : que cherchons-nous à améliorer ?

C'est l'étape où le promoteur du projet et un petit groupe de travail déterminent ensemble ce que l'on souhaite voir s'améliorer, c'est une étape préalable à la rencontre en grand groupe. L'AEA s'articule autour de la définition d'un thème énoncé positivement ^[2]. Un thème audacieux,

positif et précis est primordial pour stimuler la curiosité des participants et susciter la collaboration et le désir d'améliorer la situation actuelle. Le choix du thème est déterminant, car il influence le processus tout au long de la démarche ^[2, 8, 6].

Cette étape représente le germe du changement que l'on veut apporter et définit la portée de la démarche. La progression des étapes permet aux participants d'avoir un regard positif, de susciter des émotions et une énergie positive, de s'ouvrir à de nouvelles possibilités pour arriver au point culminant de la mise en action.

Découverte : quels sont nos meilleurs accomplissements ?

À cette étape, la tenue d'entrevues en équipe de deux permet aux participants de se raconter une situation vécue pour faire émerger ce qui a été source d'énergie, de réussite, d'apprentissage à partir de moments vécus comme marquants et forts. Ces rencontres permettent de découvrir le meilleur de ce qui a été et de ce qui est. C'est l'étape de la découverte par l'entremise de questions formulées positivement. L'ensemble des questions durant l'enquête amène un changement des façons de voir et de penser. Un guide d'entrevue doit être conçu d'avance et comporter des questions positives, appréciatives en lien avec le thème défini ^[10]. Certains types de questions ouvrent nos esprits, nous relient les uns aux autres et remettent en question nos vieux paradigmes ^[11].

Les habiletés requises pour créer un dialogue appréciatif lors de l'entrevue de découverte sont, entre autres, la présence attentive, l'écoute empathique et la curiosité bienveillante ^[7].

Pendant l'entrevue, les participants parlent des valeurs, des bénéfices, des forces et des ressources de l'organisation issus de leur vécu au quotidien. La force de ces entrevues réside dans les histoires racontées à tour de rôle qui mettent en relief ce qui est le plus

important pour chacun : parler de ses valeurs fondamentales et de ses réalisations. C'est souvent un des moments forts de la démarche où l'on ressent l'énergie vitale^[2].

Désir : que pouvons-nous imaginer de mieux ?

En se fondant sur les expériences positives du passé, les participants commencent à rêver de possibilités pour l'avenir. Le statu quo est remis en question, il faut imaginer sans restriction des possibilités et avoir des aspirations élevées. En groupe, les participants créent des images fortes et créatives. Ceci accroît l'énergie du groupe et permet la visualisation des résultats que l'on cherche à obtenir et l'impact que nous désirons produire sur le futur. À cette étape, il est important d'utiliser des approches ou des techniques qui stimulent la créativité en les adaptant aux participants afin de leur permettre de co-construire une image détaillée du futur souhaité. Pour ce faire, il est avantageux d'avoir une banque d'images évocatrices, de prévoir l'utilisation de la visualisation, de permettre aux participants de dessiner, d'utiliser le logiciel de présentation Prezi.

Plus l'image créée sera désirable et respectueuse des aspirations de chacun, plus les participants auront envie de la réaliser dans toute sa grandeur. Cette étape permet d'envisager les possibilités, d'imaginer ce qui pourrait être et d'amplifier les succès et les réussites.

Design : quelles sont les actions concrètes porteuses de rêve pour construire le futur ?

La phase design est l'étape permettant d'énoncer ce que l'AEA nomme une proposition évocatrice, dans laquelle l'image et les mots deviennent réalité ; il s'agit de rendre le rêve accessible. Cette étape fait le pont entre ce que nous avons pu imaginer dans la phase désir et le déploiement.

Inspirés de la proposition évocatrice, les participants mettent en œuvre la vision en déterminant, entre autres, les parties prenantes, les leviers de changement, et les actions concrètes. Une activité de prototypage permet la création d'un objet tangible qui représente la proposition évocatrice. Cette co-construction permet aux participants de préciser les détails, les structures et les mécanismes, donnant ainsi une forme concrète aux mots et aux images.

Dans les étapes « désir et design », l'utilisation d'un processus de créativité, de conception créative (*design thinking*) et de prototypage est encouragée pour produire et concrétiser, à partir de différents angles et dans des perspectives complémentaires, les images du futur désiré. Différents types d'aide à la créativité sont proposés : des dessins, un scénarimage (*story-board*), un modèle, un début de téléjournal, un sketch, une proposition d'affaires^[4].

Déploiement : quelles sont les étapes pour réaliser notre vision d'avenir et la soutenir ?

La dernière étape permet la concrétisation du plan d'action. Les relations positives et la responsabilité partagée mobilisent les participants et génèrent des actions.

Un levier dans une organisation de santé

Approche mobilisatrice et transformationnelle, l'AEA est une démarche hautement participative dès la définition du thème et l'étape de l'entrevue de découverte. Le fait de partager des expériences positives développe des relations dans lesquelles le sens du travail et l'engagement des participants à travailler ensemble sont propices à la réussite du changement. Un cercle vertueux s'installe dans le réseau de lien, ce qui renforce le sentiment de compétence et contribue au sentiment de bien-être psychologique des personnes concernées^[12].

Les organisations sont des systèmes humains et sociaux qui offrent un potentiel énorme sur le plan des relations. Dans le contexte de transformation et de consolidation la création des CISSS et CIUSSS, il est important de mobiliser les ressources avec leurs forces et d'établir des liens, des relations.

Le leadership appréciatif ancré par les questions puissantes permet de faire émerger les solutions provenant des équipes et d'utiliser le plein potentiel de tous les acteurs de l'organisation. Cela permet de construire une vision positive des êtres humains au travail et de leurs relations^[8]. Le rôle du leader ? Donner un sens et activer les forces de chacun pour favoriser l'autonomie et le déploiement des compétences, notamment en reconnaissant les bons coups au quotidien^[13]. Il laisse libre cours à la collaboration en recentrant les efforts vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Vivre l'expérience pour l'adopter

L'introduction et la pratique de l'AEA dans l'organisation renforcent la cohésion d'équipe, laquelle permet de tisser des liens basés sur des expériences positives. Dès les premières questions, cette approche invite à sortir de la zone de confort, à mettre à l'épreuve la tolérance à l'ambiguïté pendant tout le processus. Par conséquent, cette approche induit la transformation de croyances souvent bien ancrées. Cette déstabilisation temporaire et récurrente permet cependant de libérer de nouvelles idées et d'innover. Le participant doit s'accorder un certain temps pour sortir du monde de la résolution de problème et des approches dites déficitaires^[1]. Les paradigmes de gestion axés sur les résultats sont donc parfois ébranlés et amenés à changer.

Voici ce que nous retenons comme facteurs de succès :

- > L'étape de la planification (définir) est primordiale et se doit d'être bien structurée.

- 12 Toutefois, le plan prévu de l'activité doit permettre une ouverture et une flexibilité pour favoriser l'innovation.
- > L'activité doit disposer d'assez de temps pour passer à travers les étapes (découverte à déploiement) et laisser émerger les idées provenant de l'intelligence collective.
 - > Le succès se réalise dans un climat de joie, d'enthousiasme, de collaboration lorsque la démarche est menée à terme.
 - > Il est aidant que la facilitatrice ou le facilitateur (personne formée à l'approche de l'enquête appréciative qui accompagne le groupe) ait une solide connaissance du fonctionnement des groupes et des organisations.
 - > La tolérance à l'ambiguïté et la confiance mutuelle démontrée entre le promoteur (c'est souvent un gestionnaire, voire un haut dirigeant, qui soutient la démarche) et la personne facilitatrice.
 - > La confiance mutuelle établie entre le promoteur et la personne facilitatrice.
 - > Il est également important de commencer humblement.

Les défis à venir

- > Entretenir une culture appréciative en poursuivant la mise en valeur des forces par diverses modalités. L'intégration du dialogue constructif et axé sur les forces dans nos communications quotidiennes, lors de l'animation des réunions et des comités permet de faire place au développement et au maintien d'un leadership appréciatif.
- > Former les gestionnaires, les employés et les inciter à poser des questions puissantes (positives, inspirantes) pour dynamiser toute l'organisation.

- > Intégrer l'approche de l'enquête appréciative comme trame de fond pour les interventions en gestion de changement.
- > Favoriser l'AEA pour appuyer le déploiement de l'amélioration continue dans l'organisation.

En conclusion

L'approche de l'enquête appréciative est une invitation au changement où l'on souhaite découvrir de nouvelles perspectives, améliorer les conditions et les réalisations. C'est une approche qui promeut l'engagement des personnes en construisant une organisation où l'on peut s'accomplir et s'engager.

Au CIUSSS NIM, l'approche a été insufflée en douceur, en utilisant la notion de petits pas et en appréciant chaque succès, ce qui pousse à aller plus loin.

La meilleure façon de voir tout le potentiel de l'approche de l'enquête appréciative est de la voir en action et de vivre une expérience concrète en planifiant, au sein de votre organisation ou pour votre équipe, cette démarche sur un thème qui vous préoccupe. ■

Références

1. Bushe, G.R. Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (2011) (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
2. Élie, Pierre-Claude. *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*. Les éditions Transcontinental Inc. Montréal. 2007. 206 p.
3. Cooperrider, David, Whitney, Diana. *L'Appreciative Inquiry, Une révolution positive*. Paris. Inter Éditions. 137 p.
4. David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stravos. *Appreciative Inquiry Handbook*. 2nd edition. Lakeshore Publishers. 2008. 454 p.
5. Gervase Bushe. *Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential*, AI Practitioner. Volume 14 Number 1. ISBN 978-1-907549-08-3. February 2012.
6. Whitney, Diana, Trosten-Bloom, Amanda. *The Power of Appreciative Inquiry*. 2nd Ed. Berrett-Koehler Pub Inc. San Francisco. 2010. 304 p.
7. Boyd, N.M. & Bright, D.S. Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 2007.

8. Pagès, Jean. *Le coaching collectif avec la méthode Appreciative Inquiry*. Éditions Eyrolles. Paris. 2014. 190 p.
9. David L. Cooperrider, Michelle McQuaid. The positive arc of systemic strengths. How appreciative and sustainable designing can bring out the best in human systems, *JJC* 46. Summer 2012.
10. Whitney, Diana, Cooperrider, David, Trosten-Bloom, Amanda, Kaplin, Brian S. *Encyclopedia of Positive Questions*, 2nd edition. Perfect Paperback. 2014.
11. Adams, Marilee. *Changez vos questions, changez votre vie, 10 puissants outils pour la vie personnelle et professionnelle*. Éditions Myoho. Paris. 163 p.
12. Dagenais-Desmarais, V. et Héon, F. (2011). Favoriser la santé psychologique au travail en misant sur les forces vives de l'organisation: L'exemple de l'enquête appréciative, *Psychologie Québec*.
13. Philippe Dubrueil, Jacques Forest, et François Courcy. Nos forces et celle des autres: comment en optimiser l'usage au travail? *Gestion* vol 137. no1. Printemps 2012. *Revue de gestion.ca*.
- Eric E. Vogt, Juanita Brown, David Isaac. L'art de poser des questions efficaces, catalyser les idées, l'innovation et l'action. Récupéré du site: <http://www.theworldcafe.com>
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. «When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis.» *The Journal of Applied Behavioral Science*. 41(2). 2005.
- Institut Français d'Appreciative Inquiry [Internet]. 2018. [page consultée le 8 mai 2018]. Récupéré du site: <http://ifai-appreciativeinquiry.com>
- Seligman Martin. *S'épanouir: pour un nouvel art du bonheur et du bien-être*. Belfond. 2013. 497 p.
- FOUG conseil [Internet]. 2018. [page consultée le 8 avril 2018] Récupéré du site: <http://foug.ca/>
- AI commons [Internet]. 2018. [page consultée le 8 mai 2018] Récupéré du site: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>
- Shaked David. *Strength-Based Lean Six Sigma*. Kogan Page. 2013. 248 p.