

# Traverser une crise en s'inspirant des principes de la démarche appréciative

Par : David Shaked

La théorie et la pratique de l'Appreciative Inquiry (AI, en français, démarche ou enquête appréciative) sont basées sur quelques principes clés. Dans cet article, je présente six principes qui soutiennent la démarche appréciative et vous propose, pour chacun d'entre eux, des questions qui permettent d'exercer un leadership appréciatif en temps de crise.

## *Le principe du Constructionisme Social*

Nous créons du sens à travers les conversations que nous avons avec les autres et avec nous-mêmes. En tout temps, et particulièrement en temps de crise, nos conversations influencent les récits que nous créons. Voici quelques éléments auxquels vous pouvez prêter attention lorsque vous vous trouvez en situation de crise :

- Quelles sont les conversations que vous avez sur la crise que vous traversez en ce moment ?
- Quelles autres conversations pourriez-vous avoir ? Avec qui ?
- Quelles autres perspectives de la crise méritent d'être explorées par le biais de nouvelles conversations ?

## *Le Principe Poétique*

Ce principe va de pair avec le principe précédent. Il nous indique qu'il y a un nombre infini de récits possibles et que nous sommes les auteurs de ces récits. Tout comme un poème ou un scénario, le récit décrivant notre réalité peut être interprété, présenté ou raconté de multiples façons. Ce qui importe, c'est notre choix d'interprétation. Ainsi cela vaut la peine de tenir compte de ce principe

lorsque vous êtes en pleine situation de crise. Voici quelques questions pour vous guider :

- Quels angles avez-vous choisis pour donner un sens à cette crise que vous vivez ?
- Quels récits ont capté le plus votre attention dans cette situation ? Quels sont les autres récits auxquels vous avez prêté moins d'attention ?
- Quels autres angles pourriez-vous adopter pour changer le récit et ainsi amorcer une nouvelle réflexion, générer davantage d'énergie ou encore pour sentir plus d'espoir ?

## *Le principe de Complétude / Totalité*

Ce principe suggère que de meilleures décisions et de plus grands progrès sont réalisés lorsque nous nous assurons que le plus grand nombre de parties prenantes sont engagées dans la discussion. Ainsi, en temps de crise, il est bon de réfléchir aux éléments suivants :

- À qui parlez-vous actuellement de la crise ? Qui d'autre pouvez-vous inviter à participer à cette conversation ?
- Quels sont les sentiments, pensées, préférences ou opinions qui doivent être entendus dans le cadre de cette conversation ? Comment pouvez-vous permettre que cela se produise ?

## *Le principe Positif / Génératif*

Selon ce principe clé, toutes les personnes, organisations et situations ont en elles un "noyau positif" à découvrir, à amplifier et à développer. Adopter une approche positive pour aborder une situation constitue une base d'apprentissage ou de changement tout aussi

valable qu'une approche de résolution de problèmes. Si l'on n'est pas vigilant, en temps de crise, nous pouvons oublier ou même exclure la possibilité d'aller à la recherche de ce noyau positif. Voici quelques questions à explorer :

- Quand vous pensez à la façon avec laquelle vous traversez cette crise jusqu'à présent, qui, ou qu'est-ce qui, vous a aidé à tenir le coup ou vous aide maintenant malgré les difficultés ?
- Au milieu de cette crise, qui est encore capable d'être performant ou même de surpasser les autres ? Comment font-ils ?

#### *Le principe de Simultanéité*

Ce principe est celui qui a eu le plus grand impact sur moi lorsque j'ai découvert l'AI. Il m'a permis de comprendre que les questions que l'on pose ont un impact immédiat. L'enquête, c'est le changement ! Une question posée oriente l'attention et la conscience des personnes qui y répondent dans une direction ou une autre. Nous devrions donc être plus conscients de ce sur quoi nous choisissons d'enquêter. En temps de crise, il est facile d'adopter une approche basée sur ce qui est déficitaire. Les options suivantes pourraient fournir quelques solutions de rechange :

- Au cours de la crise, sur quoi portaient les questions que vous posiez aux gens ? Quelles informations ou données recherchez-vous ?
- Avez-vous eu le réflexe d'essayer de comprendre et d'étudier les causes de la crise ainsi que toutes les difficultés que celle-ci a entraîné ? Ou avez-vous opté pour une approche plus appréciative ? Quel impact vos questions ont-elles eu sur vous et sur les autres ?

- Sur quoi d'autre pourriez-vous vous renseigner ? Quels autres angles pourriez-vous choisir d'explorer pour faire émerger le « noyau positif » existant ? Quelles autres questions pourraient vous permettre d'enquêter sur les forces en place et sur ce qui est source d'énergie dans cette situation ?

#### *Le principe d'Anticipation*

Les systèmes humains évoluent à partir de la façon dont on se représente l'avenir.

Ainsi, les décisions et les comportements des gens concernant leurs actions actuelles et futures sont fortement influencés par ce qu'ils pensent ou imaginent qu'il va se passer. En temps de crise, notre vision d'un avenir probable a tendance à être très sombre ; nous avons le sentiment que les difficultés que nous avons rencontrées jusqu'à présent vont se perpétuer, que nous allons perdre ce que nous avons ou ce dont nous bénéficions auparavant et que notre avenir est très incertain. Donc, si vous traversez une crise, je vous invite plutôt à réfléchir aux points suivants :

- Quelles images d'un avenir possible vous habitent en traversant cette crise ? S'agit-il d'images inspirantes ?
- Quelles autres images pourriez-vous explorer qui vous interpellent et vous inspirent davantage ?
- Qui d'autre pourrait vous aider à développer une vision plus stimulante des possibilités que l'avenir a à offrir ?

J'espère que ce survol des principes de l'Appreciative Inquiry vous aidera à aborder une situation de crise, actuelle ou à venir, aussi à partir des possibilités que cette situation a à offrir. Si vous choisissez d'appliquer l'un des principes à une crise à laquelle vous êtes confrontée, faites-moi part de votre expérience et des résultats que cela a donné. J'attends avec impatience que vous

me partagez vos réflexions. D'ici là, puissiez-vous découvrir des moyens de diriger et de naviguer en période de crise qui sont générateurs d'énergie et de vitalité.

---

David Shaked est un leader de la transformation positive. Il aide les individus, les groupes et les organisations à réaliser des changements positifs grâce à une utilisation pratique, créative et flexible des approches du changement basées sur les forces. Il aide ses clients à penser différemment, à faire émerger les possibles, à créer des visions d'avenir inspirantes et à trouver de nouvelles voies d'avenir - quelle que soit le niveau de difficulté que présente la situation. .

Il a plus de 25 ans d'expérience dans la conception et la direction de projets de développement et de changement réussis. Auparavant, il a travaillé comme responsable de l'amélioration continue Lean Six Sigma au sein de Johnson & Johnson, où il a dirigé des projets d'amélioration des processus dans toute l'organisation. Il a travaillé dans la plupart des régions du monde.

David est un praticien, un formateur et un leader d'opinion pour plusieurs approches du changement basées sur les forces et le dialogue, en particulier l'Appreciative Inquiry. Il est membre de NTL et a dispensé de nombreux programmes de formation NTL en Europe et aux États-Unis.

\*Cet article a été traduit de l'anglais grâce à l'aide de mes formidables collègues et amis qui sont également de grands praticiens de la démarche appréciative: [Jacinthe Bergavin](#) et [Claire Lustig](#)