



Amplifier les forces de nos systèmes : effervescence et efficacité des approches apprécitatives de conduite du changement

PAR PATRICIA SENNEQUIER

Depuis 2017, E., fondatrice et CEO d'une fintech panafricaine, a sans cesse réinventé sa société, plus de cinq fois en moins de six ans ; mêlant croissance organique et acquisitions, elle a adapté au fur et à mesure sa stratégie aux évolutions abruptes de son marché. Au début, tout allait bien : sa fintech est ainsi passée de 20 à plus de 300 employés en trois ans. Le succès ! Puis c'est le coup dur : elle perd son marché principal, soit 90% de son chiffre d'affaires, à la suite d'un changement de réglementation. Tel le phénix, elle renaît : après avoir ouvert quatre nouveaux marchés en l'espace de deux ans et surmonté l'annulation en dernière minute d'un deal portant sur l'injection massive de cash, elle amène finalement sa société au point d'équilibre.

V. a "hérité" de la filiale pays d'une organisation malade depuis une décennie. Les dysfonctionnements ont atteint un tel niveau qu'ils s'étalent maintenant dans la presse nationale, et remontent au siège mondial. Les différentes tentatives de conduite du changement, (trop) traditionnelles, n'ont fait qu'envenimer la situation au sein d'un collectif en quête de repères. En dix-huit mois, l'organisation finira par sortir de sa spirale infernale, faire un bond prodigieux et afficher les meilleurs résultats opérationnels de la région à laquelle elle est rattachée.

Le ministre A. a signé un contrat de performances. Son ministère a la responsabilité de multiplier dans un temps très court le nombre d'établissements dont il a la charge. Après trois ans d'efforts acharnés et à maintenant deux ans de la fin de son mandat, A. et son cabinet ne peuvent que constater que le taux de réalisation s'établit à moins de 40% de la cible. Sa garde rapprochée est épuisée. Pour atteindre l'objectif fixé, d'une envergure exceptionnelle, une nouvelle approche permettant de mobiliser toutes les parties prenantes est essentielle. Grâce à ce second souffle, en douze mois, six nouveaux établissements seront ouverts : un exploit si l'on considère le chemin parcouru en si peu de temps !

Si elles ont des allures de contes de fées, ces histoires n'en sont pas moins des récits de vécus réels de dirigeants de terrain, littéralement « habités » par la raison d'être de leur organisation. Elles attestent des enjeux colossaux auxquels font face nos organisations pour créer les conditions d'un développement économique pérenne. Naviguer dans nos environnements africains complexes et souvent imprévisibles requiert de l'audace.

Ces trois success stories ont en commun l'utilisation d'approches de conduite du changement non traditionnelles, basées sur les forces d'un collectif et non d'un noyau de "sachants". Le point de départ, c'est le dialogue, la concertation et la capacité des collectifs concernés à co-construire de nouveaux narratifs auxquels la majorité des parties prenantes adhèrent avec sincérité, très loin d'une approche top-down.

Cet article se veut un témoignage. Il explore la manière dont ces méthodes ont généré des résultats exceptionnels, renforcé ces écosystèmes et créé des spirales vertueuses de motivation, de créativité, et de croissance.

Il souligne tout particulièrement leur adéquation à nos environnements d'Afrique de l'Ouest et centrale.

Aujourd'hui encore, de trop nombreux plans de transformation s'élaborent au sein de petits comités et se concentrent sur l'identification et la correction des problèmes et des lacunes d'une organisation. Ce faisant, ils peuvent créer au sein des équipes un sentiment "d'urgence" suscitant anxiété et négativité : après tout, s'il y a des problèmes à résoudre, c'est qu'il y a des responsables et il faut les trouver ! Cette responsabilité supposée des problèmes met tous les acteurs sur la défensive, crispe les parties prenantes, et donc... entraîne une résistance au changement. A contrario, des approches participatives et apprécitatives visent à faire émerger le meilleur des acteurs d'une transformation. Elles s'appuient sur les forces et les atouts déjà à l'œuvre et les renforcent. En valorisant ce qui existe déjà et en l'amplifiant elles stimulent la créativité, la confiance et l'engagement de chacun, et de tous au service de l'objectif commun. Elles encouragent les individus et le collectif à devenir acteurs du changement positif. Network analysis, Reciprocity Ring ..., nombreux sont les outils et processus qui ont fait leurs preuves dans différents contextes. Des universités se sont spécialisées dans leur étude et leur diffusion, et notamment le Center for Positive Organizations de l'université de Michigan, l'école de gestion Weatherhead, rattachée à l'université Case Western Reserve, et l'Institut français d'Appréciative Inquiry.

L'Approche Appréciative (Appreciative Inquiry) est d'ailleurs celle qui a été employée dans les histoires vécues du début de cet article.

Reposant sur la conviction profonde que chaque organisation possède en son sein les atouts et les talents pour favoriser la croissance et le changement, cette approche invite à explorer les succès obtenus collectivement, les moments forts et des

valeurs fondamentales de l'organisation. Elle permet d'identifier comment les renforcer, les pérenniser et les diffuser.

Sur le papier, cette méthode paraît évidente et intuitive, avec ses cinq étapes principales :

- la Définition qui clarifie l'ambition, les aspirations du collectif ;
- la Découverte, où l'organisation explore ses succès passés ;
- le Rêve, qui encourage une vision positive de l'avenir ;
- la Conception, où des plans concrets sont élaborés ;
- et le Déploiement, où les actions sont mises en œuvre.

Dans la réalité, la génération d'un nouveau narratif, véritable ADN incarné de l'organisation, demande une présence, une écoute et une confiance partagée peu courantes de la part des équipes de pilotage de conduite du changement. Cette attitude, marque de fabrique de l'Appréciative Inquiry, suppose des qualités personnelles d'empathie et d'intérêt pour l'autre, mais aussi une formation spécifique et constamment mise à jour.

À l'arrivée, le résultat est édifiant : cette approche, tout comme de nombreuses approches systémiques et positives, favorise l'engagement de tous les acteurs, créant un sentiment collectif d'appartenance et de contribution.

Inclusivité, reconnaissance et créativité constituent le Top 3 des raisons qui font que ces méthodes sont particulièrement adaptées à nos contextes africains.

L'Appréciative Inquiry, tout comme les autres méthodes apprécitatives de gestion du changement, est fondée sur l'inclusivité, qui mobilise l'ensemble du système que constitue l'organisation. Toutes les parties prenantes seront invitées, pour élaborer un plan stratégique par exemple, mais sur la base du volontariat... L'objectif est d'attirer les collaborateurs ayant le plus d'énergie pour créer une dynamique, ce qui permet d'embarquer ensuite progressivement les autres acteurs du système. Qui a envie de passer à côté d'une belle aventure à laquelle participent les collègues, avec enthousiasme ? Parfois, les organisations, peu familières de ces méthodes, préfèrent n'y engager que leurs collaborateurs occupant les niveaux hiérarchiques les plus élevés. Si les approches "top down" peuvent avoir l'avantage de la rapidité d'analyse et de décision, ce qui reste d'ailleurs à prouver, elles ne prennent pas suffisamment en compte les réalités du "terrain" pour s'avérer efficaces. L'inclusivité permet non seulement au groupe de travail concerné de développer une vision plus nuancée de la "vraie vie", mais aussi de créer des "cartes mentales" communes à tous les participants. Dans nos environnements culturels où l'oralité et le lien sont valorisés, elle favorise l'accélération de la mise en œuvre des décisions collectivement prises.

La reconnaissance de la plus-value personnelle et collective est un autre levier extrêmement puissant de ces méthodes. L'un des reproches récurrents à l'encontre de nos systèmes managériaux est le peu de reconnaissance qu'ils témoignent aux équipes, ce qui impacte négativement la confiance et l'estime de soi, l'engagement et la motivation des collaborateurs. En les encourageant à explorer les occasions où



Patricia Sennequier, Directrice Générale de Beautiful Soul. Conférencière internationale reconnue, formatrice, coach et médiatrice certifiée

l'organisation a brillé et a été reconnue, à faire émerger les valeurs qui l'animent et les succès passés, ces approches apprécitatives en valident les acteurs, tous les acteurs. Les succès qui émergent de l'organisation (et il y en a toujours) sont célébrés : "J'y ai participé en tant que collaborateur et je m'identifie à ces réussites. Les mettre en lumière en y retrouvant ma participation, mon apport, c'est me valoriser, moi, devant les 12, ou 300, ou 2 000 personnes présentes". L'édification de relations positives ainsi que la résolution constructive des conflits sont aussi facilitées, contribuant ainsi à guérir les blessures organisationnelles. Il n'est pas rare de voir des collègues, auparavant méfiants l'un envers l'autre, tomber en pleurs dans les bras l'un de l'autre dans un séminaire apprécitatif, au milieu de fous rires qui fusent de toutes parts pour célébrer ce qui est la vie, la valeur, la raison d'être de l'organisation. L'énergie libérée dans la salle pour agir est communicative.

La mise en valeur du vécu collectif positif sert ainsi de fondement pour élaborer une vision ambitieuse de l'avenir, et le processus apprécitatif libère dans les cerveaux des participants oxytocine, dopamine, endorphines, sérotonine... autant d'hormones du bonheur et du bien-être qui boostent la créativité. Le climat positif, d'écoute de l'autre et d'encouragement de l'expression, met les participants plus à l'aise pour exprimer leurs idées sans craindre d'être moqués ou jugés. Il en résulte des propositions d'initiatives parfois provocantes, souvent inspirantes, qui seront passées au fil du collectif, aiguisées et affûtées, pour ne conserver que les leviers dont le potentiel d'impact permettra à l'organisation d'évoluer vers son meilleur futur, rapidement.

Les méthodes apprécitatives sont une invitation à explorer ce qu'il y a, plutôt que ce qu'il n'y a pas. C'est toute la différence, et elle est fondamentale, tant dans l'approche que dans les conséquences pour le plus grand profit de l'organisation : sa perception d'elle-même, l'alignement de toutes les parties prenantes sans exception, leur engagement à prendre et faire leur part, l'accélération de son évolution... sans parler de la croissance de ses résultats! ■

1- Créer des cartes mentales communes, c'est se mettre d'accord sur des modes de fonctionnement essentiellement implicites. À titre d'exemple, le partage de cartes mentales pertinentes est ce qui permet aux meilleures équipes de football de gagner. À leur niveau, ce n'est plus seulement la condition physique qui fait la différence, mais une compréhension commune des tactiques à déployer en fonction des situations, au fur et à mesure qu'elles émergent.

A contrario, des approches participatives et apprécitatives visent à faire émerger le meilleur des acteurs d'une transformation. Elles s'appuient sur les forces et les atouts déjà à l'œuvre et les renforcent. En valorisant ce qui existe déjà et en amplifiant elles stimulent la créativité, la confiance et l'engagement de chacun, et de tous au service de l'objectif commun. Elles encouragent les individus et le collectif à devenir acteurs du changement positif.