

**INSA** INSTITUT NATIONAL  
DES SCIENCES  
APPLIQUÉES  
LYON

**Retour d'expérience  
Appreciative Inquiry  
INSA Lyon – Françoise GEORGES –  
Directrice Direction Aide au Pilotage et  
Amélioration Continue**

### N-4

- Une structure support de 50 personnes centralisée du jour au lendemain
  - Des clans se sont formés au sein de la structure avec de fortes altercations interpersonnelles
- Des solutions inadaptées mises en place pour les régler

### De février à mars année N:

- Demande de la direction de l'établissement d'une nouvelle organisation
- Réflexion sur une nouvelle organisation par l'équipe de direction de la structure
- Changement du périmètre de mission de plusieurs collègues

### Avril

Annnonce de la nouvelle organisation: entretien individuel et séminaire le lendemain pour expliquer les changements

### Mai Juin

- Les tensions interpersonnelles ressortent entraînant des AG et blocage du travail impliquant l'intervention de la direction de l'établissement

### Juillet

- Ecoute par la responsable du pôle organisation en entretien personnel de 1h30 à 2h pendant le mois de juillet
- Rédaction d'un rapport à l'issue: fort lien de causalité avec le changement structurel du jour au lendemain intervenu 4 ans avant et remise en cause de certains managers de l'équipe de direction

### **Août- septembre**

Rédaction d'un plan d'action concerté entre la responsable organisation et l'équipe de direction de la structure basé sur le rapport

Validation des actions et du budget pour le réaliser par la direction de l'établissement

### **Octobre**

- Présentation du plan d'action en amphithéâtre dont la mise en place d'action d'accompagnement
- Réflexion et choix d'une méthode d'accompagnement

Depuis la crise ouverte, de nombreuses démissions, liées aux conflits interpersonnels ont eu lieu et des recrutements sont en cours

- Contact avec des cabinets d'accompagnement avec des propositions classiques d'accompagnement
- Prise de contact par connaissance d'un cabinet pratiquant l'Appreciative Inquiry

- **Qu'est ce qui m'a plu?**



- Après plusieurs années de critiques sur les services apportés par sur cette direction support, après plusieurs mois de fortes tensions et incompréhensions au sein de la structure, **la proposition d'une méthode participative axée sur les solutions plutôt que les problèmes** m'a totalement subjuguée,
- Je l'ai portée avec conviction auprès de l'équipe de direction qui a validé ce choix

**A l'inverse du schéma traditionnel qui vise à résoudre un problème, cette méthode a pour but d'apprendre à identifier les facteurs de réussite dans la perspective de les transposer.**

**L'AI est une démarche, une approche pratique, un processus permettant d'explorer, au travers de dialogues, les forces d'un système pour lui permettre de se consolider et de construire son devenir**

**L'AI est surtout un état d'esprit, une façon de vivre et de considérer le monde sous un angle appréciatif et positif**

- **Art de poser des questions inconditionnellement positives qui stimulent le système afin qu'il développe son potentiel**
- **Elle remplace les diagnostics, les critiques et les points de vue négatifs par une focalisation sur l'énergie positive (ce qui donne vie à l'organisation)**

# La démarche appréciative

Appreciative Inquiry (AI)

## Appreciative

Valoriser, estimer,  
accorder de la valeur,  
honorer comprendre,  
reconnaître ce qu'il y a  
de meilleur en nous,  
autour de nous, affirmer  
les forces, les réussites  
et les potentiels,  
percevoir ce qui donne  
vie

## Inquiry

Enquêter, explorer,  
découvrir, poser des  
questions , mais aussi  
être ouvert pour voir de  
nouveaux potentiels et  
des possibilités

**Méthode participative** et constructive, au service du **développement des organisations et des équipes.**

**L'objectif** est avant tout d'**identifier le noyau positif et les forces** de l'équipe, de l'organisation et de de s'appuyer dessus pour lui permettre de se développer.



# Un changement d'approche

- Approche 1:

Résolution de problèmes



« Besoin insatisfait »



Identification du problème



Analyse des causes



Hypothèses de solutions



Plan d'action

Le travail doit être amélioré!

- Approche 2:

Exploration appréciative

Apprécier

« Ce qui est »



Imaginer, innover « Ce qui pourrait être »



Construire « Comment cela pourrait être »

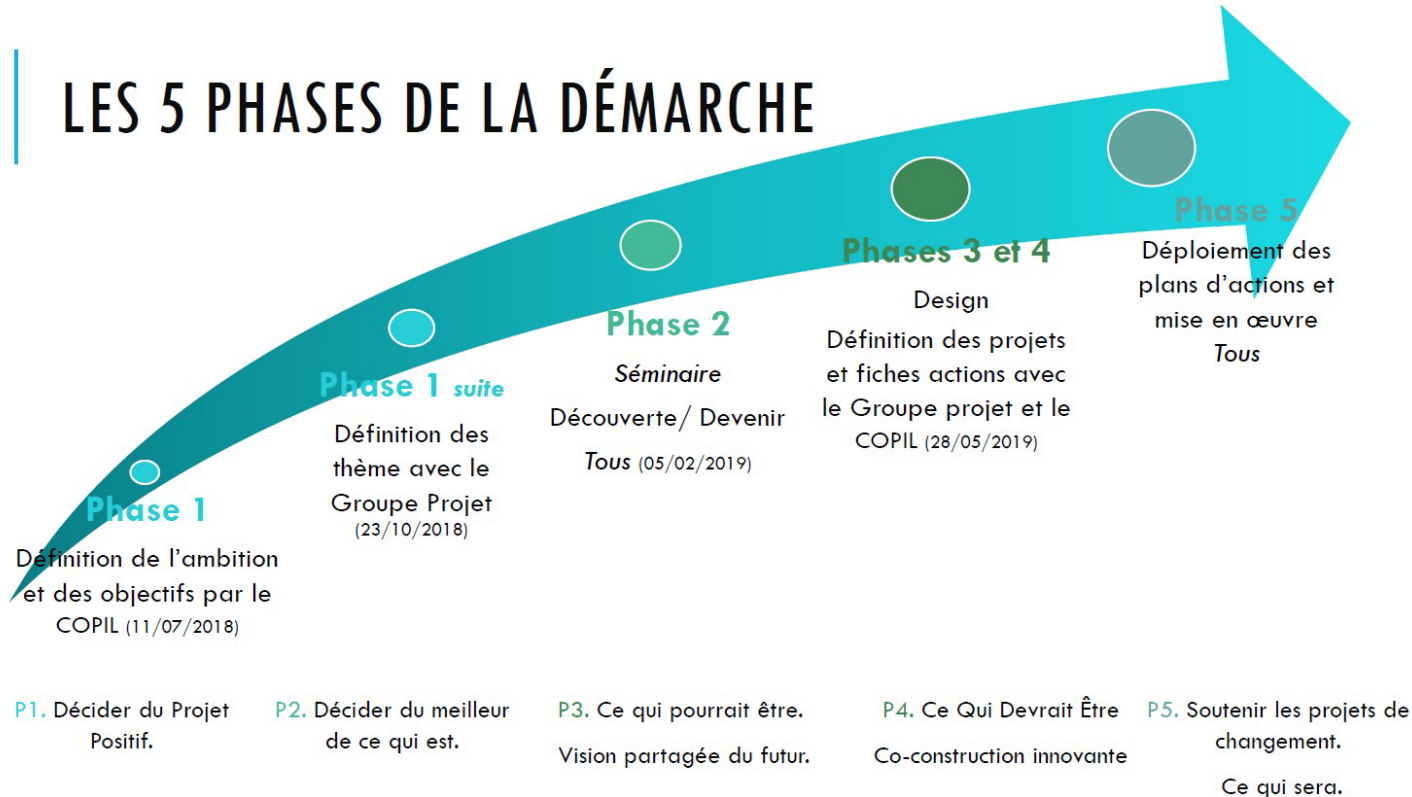


Agir « Ce qui sera »

Le travail suscite la curiosité!

- Phase DÉFINITION : Le choix d'une orientation positive pour lancer la démarche-
- Phase DÉCOUVERTE : La recherche d'expériences, d'histoires vécues et de réussites pour découvrir les forces et atouts des personnes qui donnent vie à l'organisation
- Phase DEVENIR : Construire une vision partagée du futur , respectueuse du présent et de chacun et porteuse d'évolutions désirables
- Phase de DESIGN : La recherche et l'organisation des thèmes à fort impact qui permettront à cette vision de se réaliser
- Phase DÉPLOIEMENT : Mettre en œuvre les propositions innovantes avec des personnes motivées et suivre les bénéfices des actions

# LES 5 PHASES DE LA DÉMARCHE



## AI – Le COPIL

- Définir une ambition
- Ce que nous voulons vraiment, vraiment pour cette direction support?
- Ce qui est essentiel à questionner au stade de vie où en est cette direction aujourd'hui ?

## AI – Attitudes proposées

- Faire confiance au processus : plus on laisse le processus se dérouler, plus il donne sa pleine mesure...
- Cultiver une attitude de « non savoir » : abandonner un instant ce que nous savons pour laisser la place à la découverte et à l'appréciation de ce qui est. Bienvenue à la surprise !
- Adopter une posture appréciative durant le chemin...: accueil, ouverture d'esprit, recherche des forces, imagination créatrice, idées provoquantes, sens du résultat, bienveillance et confiance

# Mini expérience AI : entretiens en duo



- Interviews en duos, changez les rôles
- Votre objectif en tant qu'interviewer: encourager l'interviewé à raconter une histoire ou une expérience concrète, riche et vivante.
- Relancez le sur les aspects positifs par des questions telles que « Pouvez-vous m'en dire un peu plus...? »
- **Prenez des notes**

# Entretiens en duo

- 1/ Raconte-moi une expérience positive, une situation professionnelle, où tu étais complètement engagé.e, rempli.e d'énergie et où tu t'es senti.e pleinement toi-même ?
- 2) Dans cette expérience, quels sont les qualités, talents, forces que tu as activés et qui t'ont permis de vivre ce moment ?
- 3) Quels sont les souhaits que tu formulerais pour qu'au sein de cette direction chacun puisse donner le meilleur de lui-même ? Choisir 2 cartes (images, symboles ou mots)

➤ Echanges en duos **2 X 20'** : A interroge B puis B interroge A

# Vos souhaits pour la direction





# L'ambition

Notre ambition est que demain, chacun puisse dire : « nous sommes fiers de notre direction »

Nous sommes reconnus pour notre écoute et notre expertise. Nos collègues nous sollicitent en confiance.

Nous y trouvons un cadre de travail bienveillant et épanouissant, tourné vers demain.

Nous construisons ensemble des réponses adaptées en nous appuyant sur les....

## AI – Rôle du groupe projet

- Précise l'orientation du projet que le COPIL a présenté : identifie et précise les thèmes sur lesquels porteront les entretiens et échanges collectifs
- Définit le mode d'intervention (convention, conduite des entretiens ...)
- Communique sur la démarche pour la faire comprendre le mieux possible et pour susciter l'intérêt (réunions, écrits, vidéos...)
- Suit le déroulement du processus, consolide les résultats et organise la communication
- Aide à la poursuite et au rayonnement de l'approche en facilitant et en accompagnant les initiatives

# PRÉPARATION DES THÈMES

## Entretiens en Duos :

- Interviews menées en duos. L'objectif en tant qu'interviewer: encourager l'interviewé à raconter une histoire ou une expérience concrète, riche et vivante.

## Restitution en sous-groupes :

- Sous groupes formés par 3 duos : raconter les histoires précédemment recueillies en présentant les points clés (l'histoire puis les Questions qualités mise en oeuvre et les satisfactions ressenties), préparer une synthèses des Qualités/Satisfactions.

## Restitution en groupe :

- Présentation des synthèses et choix de 2 thèmes fédérateurs pour atteindre l'ambition.



# LES THÈMES RETENUS

Dans notre direction on franchit les murs et on construit des ponts pour travailler ensemble et tisser des liens.

Nous souhaitons aller de l'avant pour être prêts à relever les défis de demain.





# DUO : DANS NOTRE DIRECTION ON FRANCHIT LES MURS ET ON CONSTRUIT DES PONTS POUR TRAVAILLER ENSEMBLE ET TISSER DES LIENS.

1/ Raconte-moi une expérience positive, une situation professionnelle, où tu as su créer des liens, échanger, partager, travailler avec des personnes au-delà de ton périmètre d'activité quotidien.

2/ Dans cette expérience, quels sont tes qualités, talents, forces que tu as mobilisés et qui t'ont permis de tisser de bonnes relations avec tes collègues.

3/ Quelles satisfactions en as-tu retirées ? Qu'est-ce qui t'a plu ?

4/ En lien avec cette expérience, quels sont tes 3 souhaits pour construire l'avenir ?



# DUO : NOUS SOUHAITONS ALLER DE L'AVANT POUR ÊTRE PRÊTS À RELEVER LES DÉFIS DE DEMAIN.

- 1/ Raconte-moi une expérience positive, une situation professionnelle dans laquelle tu as amené des idées, des solutions nouvelles qui ont permis une avancée et participé à relever un défi pour demain.
- 2/ Quels ont été tes atouts, qualités, forces, qui ont permis le succès de cette expérience ?
- 3/ Quelles satisfactions en as-tu retirées ? Qu'est-ce qui t'a plu ?
- 4/ En lien avec cette expérience, quels sont tes 3 souhaits pour construire l'avenir ?







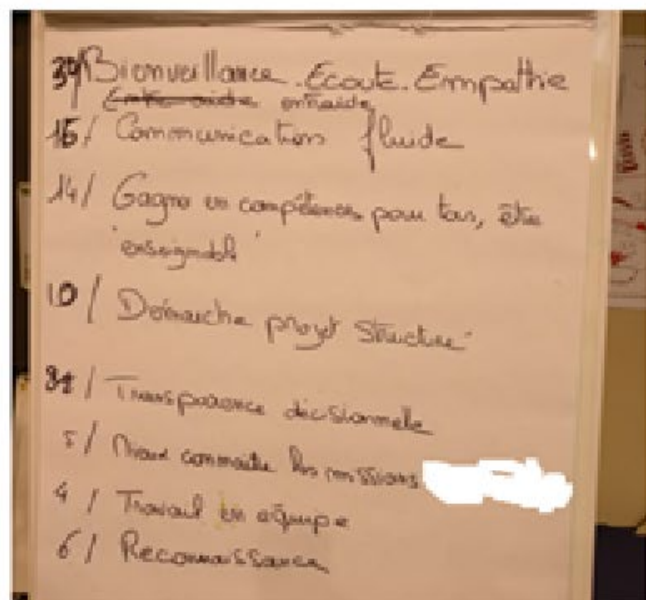
# TABLE LES LEGOS

Que toute personne de la [redacted] puisse progresser techniquement (Formation, communautés, veille ...)

- Pouvoir expérimenter, prendre des initiatives, être force de proposition.
- Avoir une communication fluide
  - au sein de la [redacted]
  - vue d'ensemble des projets/responsabilités
  - ne pas être seul sur un projet
  - travailler en groupe.
  - moments de convivialité
  - avec les autres services
  - recueil des besoins



# NOS SOUHAITS POUR L'AVENIR



# SÉMINAIRE DESIGN

Transformer les rêves en actions.



# DÉROULEMENT

Rappel de la démarche par Fabien et Catherine.

Rappel de du projet par l'équipe projet.

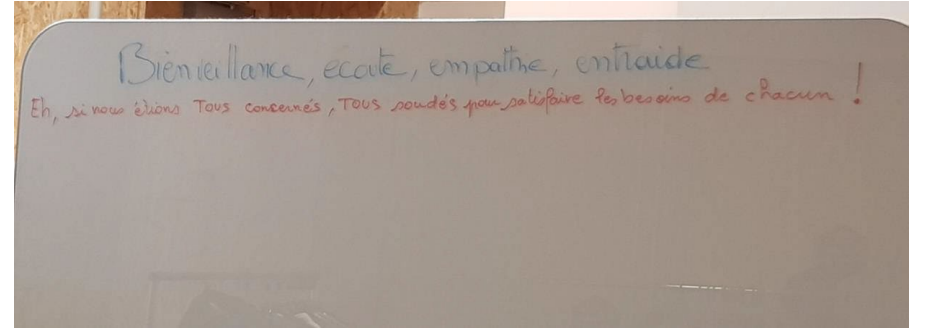
Travail en 3 groupes autour des rêves.

- souhait
- son impact
- les actions pour y arriver

Restitution et mise en commun des actions possibles pour réaliser ces souhaits.

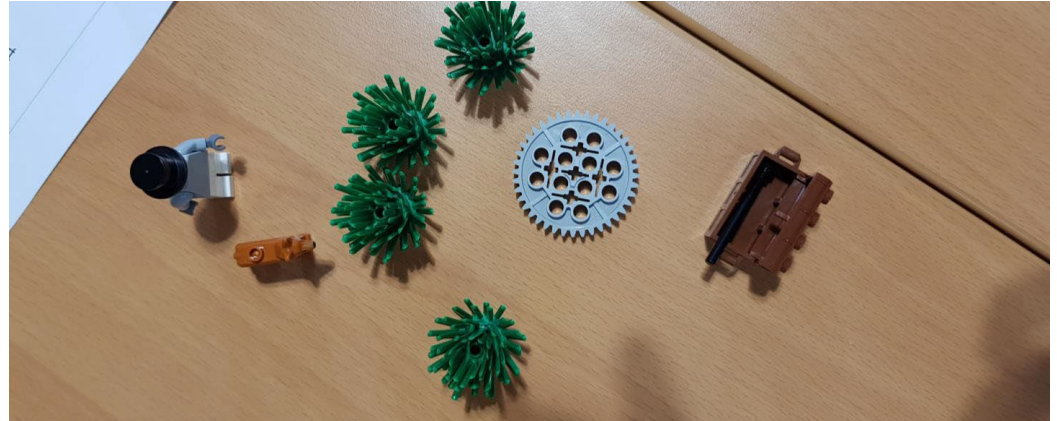


# BIENVEILLANCE, ECOUTE, EMPATHIE, ENTRAIDE



Responsables	Equipe	Actions	Etapes	Moyens	Échéance
Romuald - Patricia	« Elric, Hervé, Stéphane »	Célébrer les succès – Petit Déjeuné partagé mensuel	- Validation Direction INSA - Mail d'information	Budget Resto	Au plus tôt : Septembre 2019 – Les mardi : le 3
		Création Salle Projet idées partagées	-Aménager la salle - Communiquer	- Salle - Equipement salle	Octobre 2019
		Crémaillères direction support	Création équipe organisation	Budget	Mai 2020 sauf retard livraison bâtiment
		Manifestation de la direction support	Nouvelles idées et création groupe	Budget	Tout au long de l'année
		Jardin sur toit	Validation Direction et Dirpat - Travaux	Budget	Mi 2020

# TRANSPARENCE DÉCISIONNELLE



	Responsables	Equipe	Actions	Etapes	Moyens	Échéance
	"Guillaume Jean-Luc"	"Christophe Hervé Pierre- Édouard"	"Tenir un journal par projet dans un outil collaboratif"	Initialiser au fil de l'eau un journal par projet	Fichier partagé Gestion des droits	Possible début juin en interne
				Ouvrir le journal à l'équipe projet		Dès qu'un...a été choisi pour l'ouverture aux fonctionnels
			Régulièrement le chef de projet consulte le journal pour suivre au plus près le projet			



- Plan d'action issu de la démarche suivi par le groupe projet et l'équipe de direction de la structure et aussi celui issu de la crise,
  - Des réussites concrètes et fédératives: déménagement, salle de convivialité
  - Des plans de formation réalisés
  - Un collectif recréé
  - Une équipe stabilisée
  - De l'enthousiasme

**Je recommande vraiment vraiment pour une équipe d'une certaine taille!**