



**Manager une crise de telle façon à la
transformer en opportunité de
développement
avec
l'Appreciative Inquiry**

animée par

Bernard Tollec & Gilles Hauvette



Nos clients qui ont bénéficié de l'APPRECIATIVE INQUIRY

Des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé en apportant l'Appreciative Inquiry





Rachat par un grand groupe industriel
d'une entreprise d'aide à domicile (300
personnes)



Entreprise en **faillite**, voire en « **burn out** »
Ensemble du personnel totalement démotivé
Nécessité de développer l'efficience

Philips Lighting Automotive
(vidéo)

Résultats logistiques **catastrophiques**
Résultats de l'enquête d'engagement **mauvais**
Managers mode **panique**

Banque Française de premier plan
Une division

Changement abrupt du marché
Passage de « cueilleur » à « chasseur »
Niveau de confiance ultra-faible



Equipementier Automobile 1^{er} rang



Problème qualité sur toutes les usines de la division. **Lenteur** de déploiement des outils qualités

Secteur Public Hospitalier après regroupement de trois sites (Direction des Systèmes d'information)
(vidéo sujet 4S)

Equipe qui n'arrive pas à travailler ensemble et **menace d'externalisation** de l'activité de la Direction des Systèmes d'information

Cession d'une grosse entité pharmaceutique à un équipementier générique étranger

Devant le danger de se voir simplement **«avalé»** la Direction et l'ensemble du personnel décide de se mettre en route pour inventer leur nouvelle vie dans ce nouveau monde



Entreprise publique



Equipe démobilisée après une période de
management coercitif

Le Centre Pompidou

La Directrice Générale veut remobiliser le corps
social et développer un style de fonctionnement
plus moderne.

ET VOUS, QUELLES SONT LES
CRISES QUE VOUS AVEZ À
AFFRONTER OU À
ACCOMPAGNER ?

**QUELLE EST LA OU LES
QUESTIONS QUE VOUS
VOUS POSEZ ?**

6 CLÉS



Clé n°1



Une crise :

**Trouver le bon
sujet !!**

Passer d'un problème à
régler, un écart à combler à
une nouvelle expérience
relationnelle à créer

**Pas bon,
le problème**



C'est quoi le
problème ?

**Moins du
problème,
le retour à la
"normalité"**



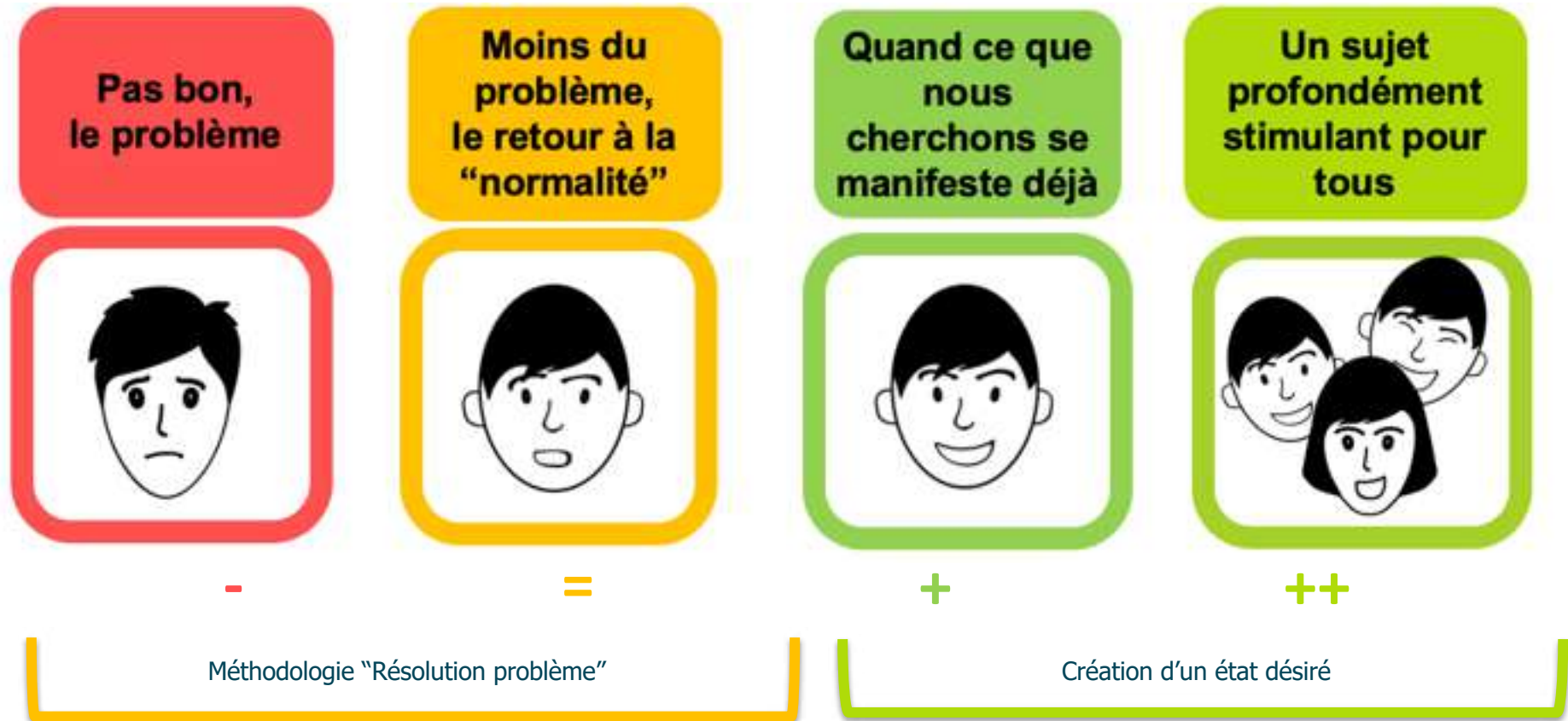
La norme, le
benchmark,
la théorie

La majeure partie du temps est passée soit sur :

- Le problème pour le comprendre, pour avoir des pistes de solutions
- l'écart entre ce qu'est la réalité et ce qu'elle devrait être (benchmark, norme etc...)



Les personnes et
l'organisation sont
des problèmes à
résoudre, des écarts
à combler



Une question et une seule :

« que voulez vous créer, expérimenter, vivre ici pour vous et pour vos parties prenantes ? »

Trouver Le sujet stimulant

→ Que **cherchons-nous à développer**
plutôt que ce que nous voulons corriger?



Le problème à
résoudre

Voir les personnes et les
organisations comme des
problèmes à résoudre



Que voulons-
nous créer, vivre,
voir se
développer ?

Voir les personnes et les
organisations comme des
richesses à explorer et développer

Un article sur notre site
Pour la Clé N°1





Dans votre cas, quel est ce sujet qui va être particulièrement stimulant pour tous et qui va permettre au groupe de passer au-delà de la crise ?

ou

Quelle est cette nouvelle expérience que vous aimeriez pouvoir créer à partir de cette crise ?

Clé n°2



Focaliser
intentionnellement
et
obsessionnellement
sur les ressources

→ Se focaliser sur **les ressources, les clefs et les aspirations dans nos expériences**



Comprendre
pourquoi cela
fonctionne pas



Comprendre
pourquoi cela
fonctionne quand
ça fonctionne



L'AI ?
Une invitation à
étendre sa vision de la
réalité et obtenir de
nouveaux résultats en
focalisant sur la
ressource

Tout ce sur quoi nous portons notre attention prend de l'importance

dans nos perceptions, nos pensées, nos émotions, nos actions
et par voie de conséquence sur les résultats que nous obtenons



La réalité = le ROUGE **ET** le VERT

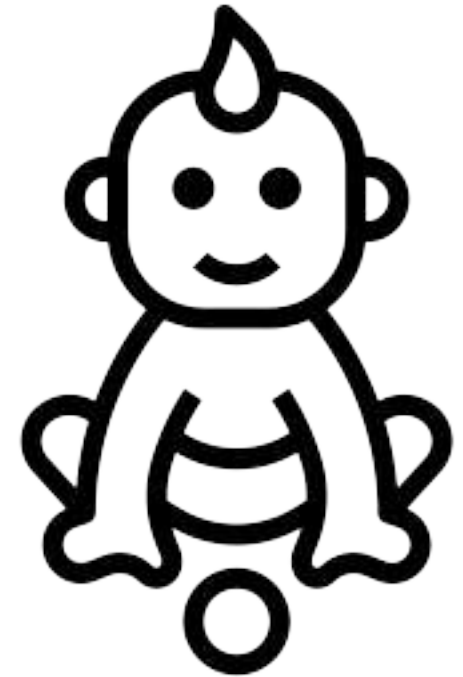
**MEME ET
SURTOUT
QUAND LES
CRISES SONT
MAJEURES !**

**DEVIANCE
POSITIVE**

Vietnam



Mortalité
Infantile



LE POINT COMMUN ?



UNE PERSPECTIVE TROP ORIENTEE...



IL Y A TOUJOURS
DES RESSOURCES,
DU VERT

SINON LA
PERSONNE,
L'EQUIPE OU
L'ORGANISATION
EST MORTE !!

Tout ce sur quoi nous portons notre attention prend de l'importance

dans nos perceptions, nos pensées, nos émotions, nos actions
et par voie de conséquence sur les résultats que nous obtenons



La réalité = le ROUGE **ET** le VERT



Où est attiré votre regard ? Vers le rouge, uniquement vers le rouge, vers les ressources ?

De quoi disposez vous déjà pour transformer cette crise ?

Quelle est l'opportunité que cette crise vous invite à explorer ?

Clé n°3



Passer de :

« les experts ont la solution »

à

« tout le monde est expert du sujet ! »



On confie cela à un expert ou à
un groupe d'expert



Ceux qui savent, ceux qui
détiennent la façon d'y arriver

A un petit groupe de
personnes sélectionnées en
interne du système



Les experts internes
ou le Comité de Direction

**Voilà ce qui marche ailleurs
Selon nos statistiques et selon les
chiffres, voici ce qui serait bon
que vous fassiez !**

Je pense pour vous !



Une ONG spécialisée dans
l'Education échoue depuis trois ans à
créer un centre pour jeunes, ils sont
en crise, que faire ?

Si la crise est comme ce que vous voyez là



Si la crise est comme cette chaussure





Nous créons des
conversations avec
l'ensemble des parties
prenantes impliquées par
et dans cette crise



Attention, pas n'importe lesquelles !
Clé n°**3**...



Dans votre cas, qui sont les personnes à impliquer ?

Ce sont les personnes qui ont un mot à dire sur le sujet ?

Clé n°4



Passer du
sempiternel
diagnostic à la
narrative !



Un référentiel
Une norme

Le fameux diagnostic !

- Le diagnostic du problème
- Le diagnostic des écarts entre la norme et la réalité

La croyance :
Un problème bien posé est
déjà à moitié résolu !

Le diagnostic exonère le fait
de vraiment penser à ce que
l'on souhaite développer

Etude exhaustive sur les résultats



Financiers



Clients

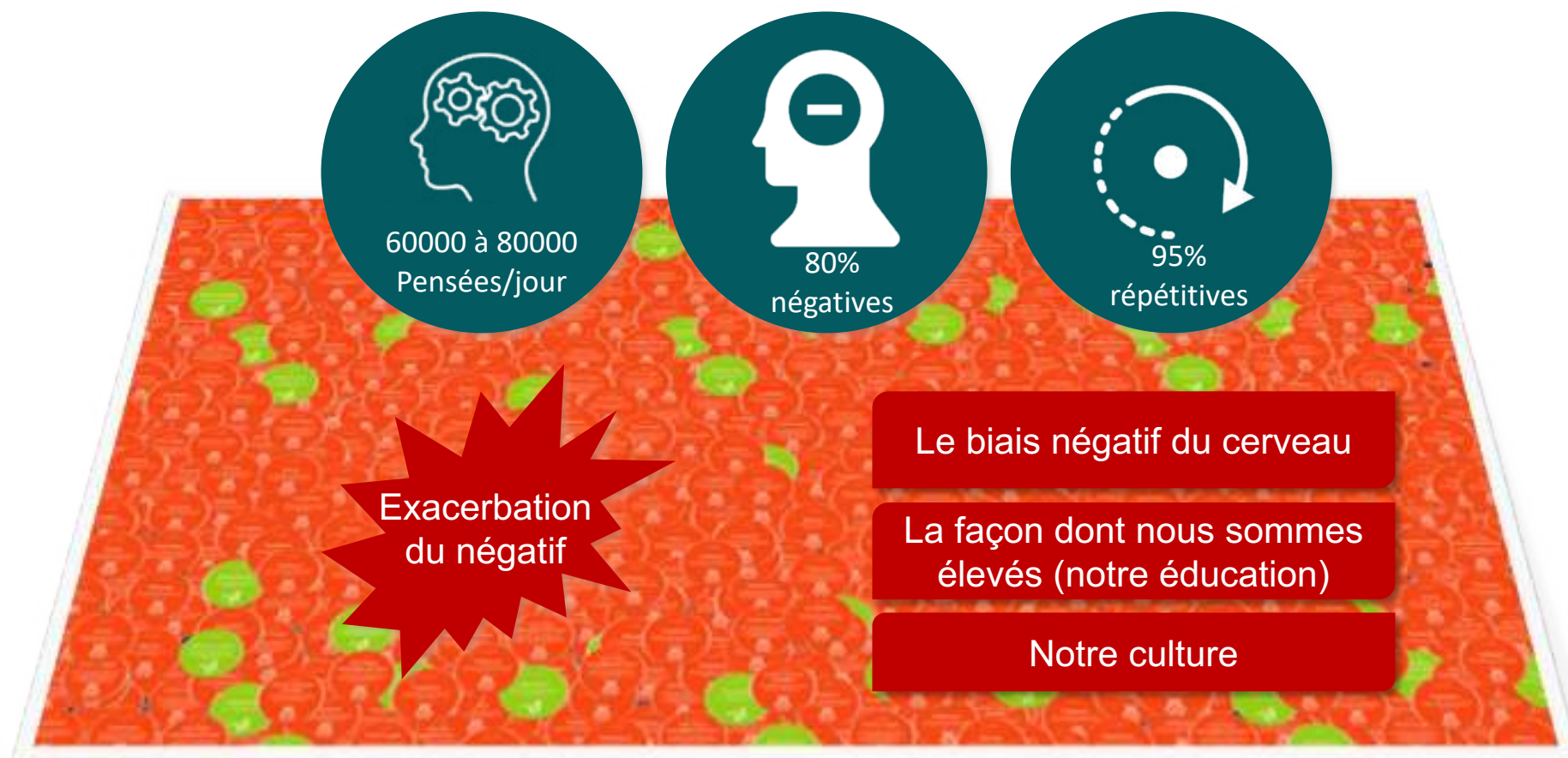


Salariés



Un temps infini pour se mettre d'accord... ou pour voir qu'on n'est pas d'accord sur le diagnostic

Pourquoi cela ne marche pas ?



Amplification de l'aspect délétère du diagnostic

→ Passer de l'analyse à **la narrative**



Faire l'analyse des causes du problèmes et de l'écart par rapport à une norme



OK pour un problème technique



Nos meilleures expériences



A privilégier pour une question humaine et/ou organisationnelle

Un focus particulier
Un référentiel extérieur
Des formations et un
plan d'action correctif



Le Diagnostic : un outil managérial mortifère



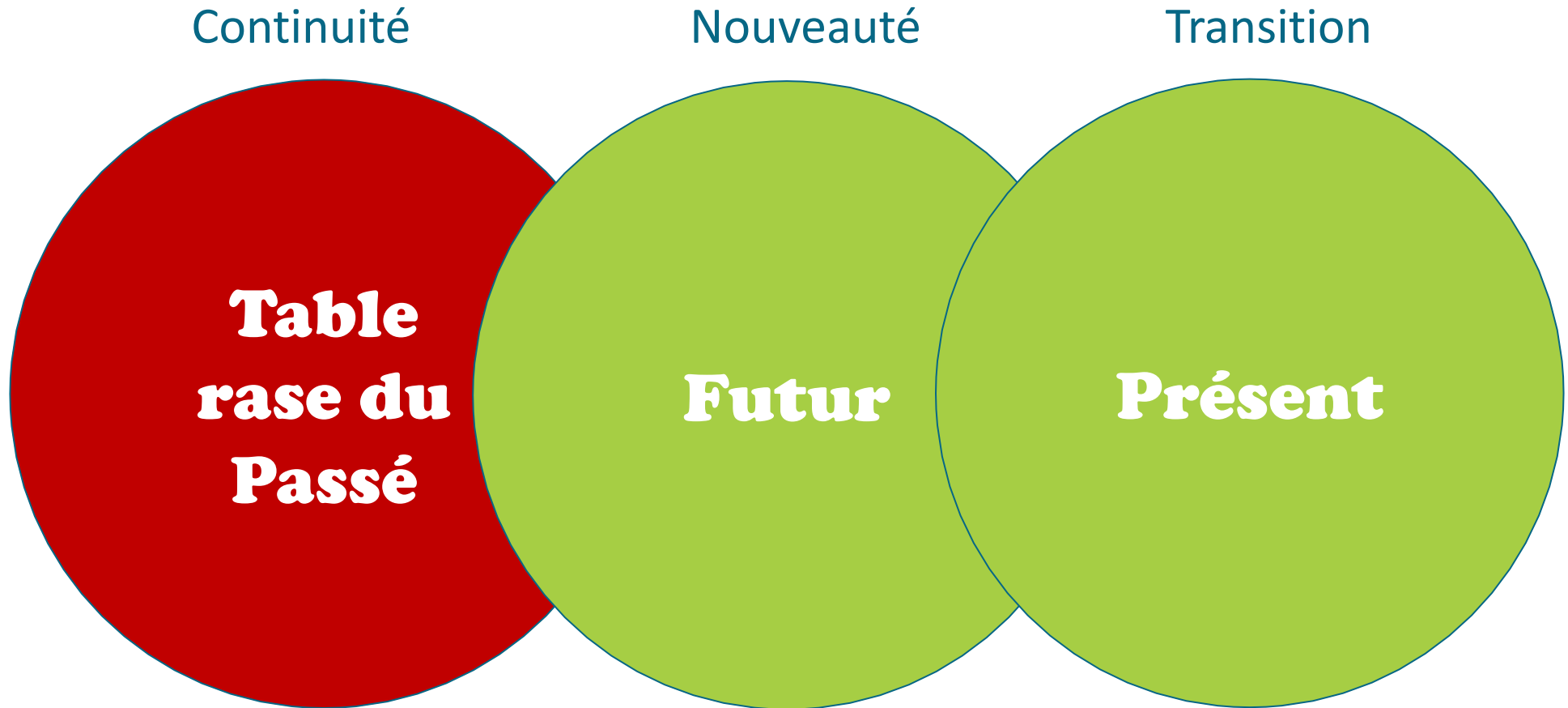


Quitte à passer du temps à converser, quels seraient ces moments que iriez explorer avec les parties prenantes ?

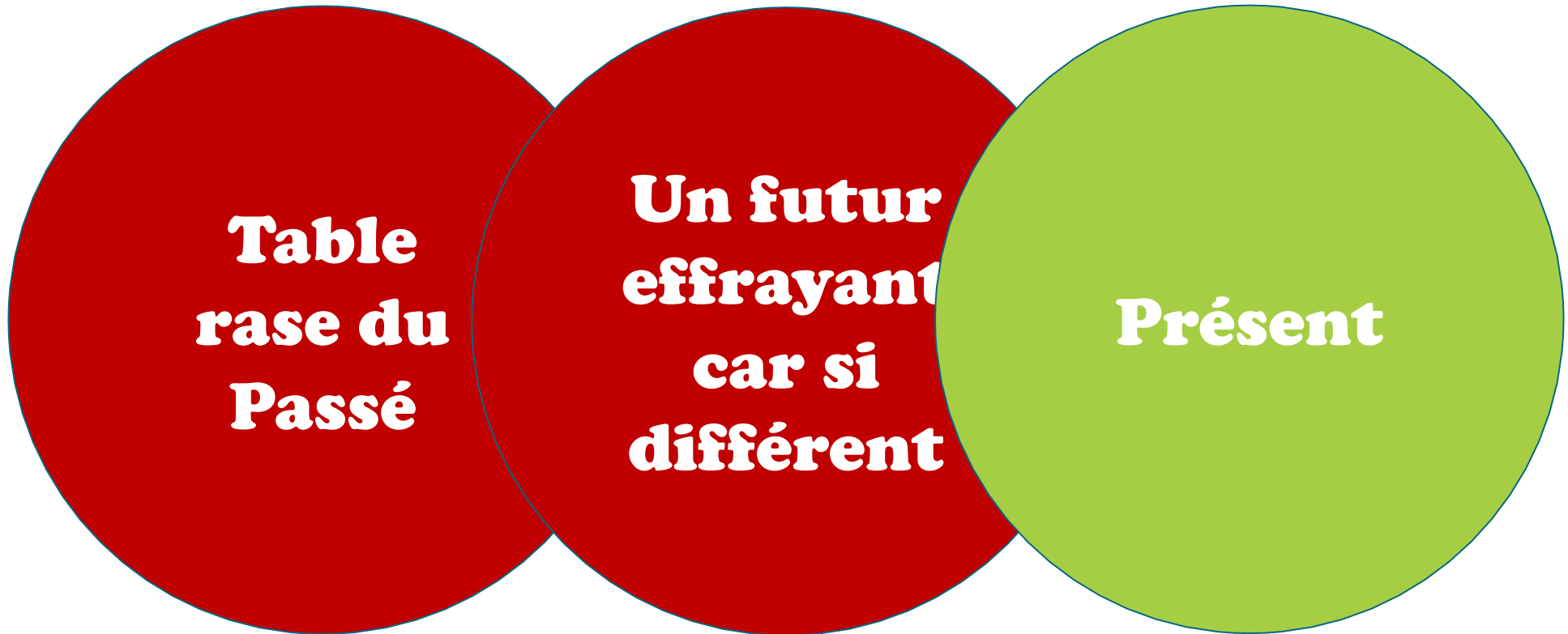
Clé n°5



S'appuyer sur le
triolet
Continuité
Nouveauté
Transition



**Diabolisation, perte de racine,
découragement, frayeur...**



Un futur, une vision non ancrée dans le possible...

**Table
rase du
Passé**

**Un futur
effrayant
car si
différent**

**Présent
Non pris en
compte**

**Un présent non prise en compte,
travailler sur le manque, les écarts**

Continuité

**Prendre
le meilleur du
Passé pour
construire de la
confiance**

Nouveauté

**Construire une
image du futur
inspirante et
ancrée dans les
ressources**

Transition

**S'appuyer sur le
meilleur du
présent pour vivre
une transition
stimulante**

Le meilleur de...



Dans votre cas de crise, comment consolidez vous le **passé**, vous projetez vous dans **le futur** et prenez en compte les ressources du **présent** ?

Clé n°6



Faire de cette pratique
une discipline
dans les 3 dimensions
de la transformation



Les 6 clés



- Clé N°1 : Trouver le **bon sujet**
- Clé n°2 : Etre intentionnellement et obsessionnellement **focalisé sur les ressources**
- Clé n°3 : Tout le **monde est expert**
- Clé n°4 : Halte au diagnostic, **passer à la narrative**
- Clé n°5 : s'appuyer sur le triptyque : **meilleur du passé, futur et présent**
- Clé n°6 : Faire de cette pratique une **discipline**



ROUTINE ORGANISATIONNELLE ?

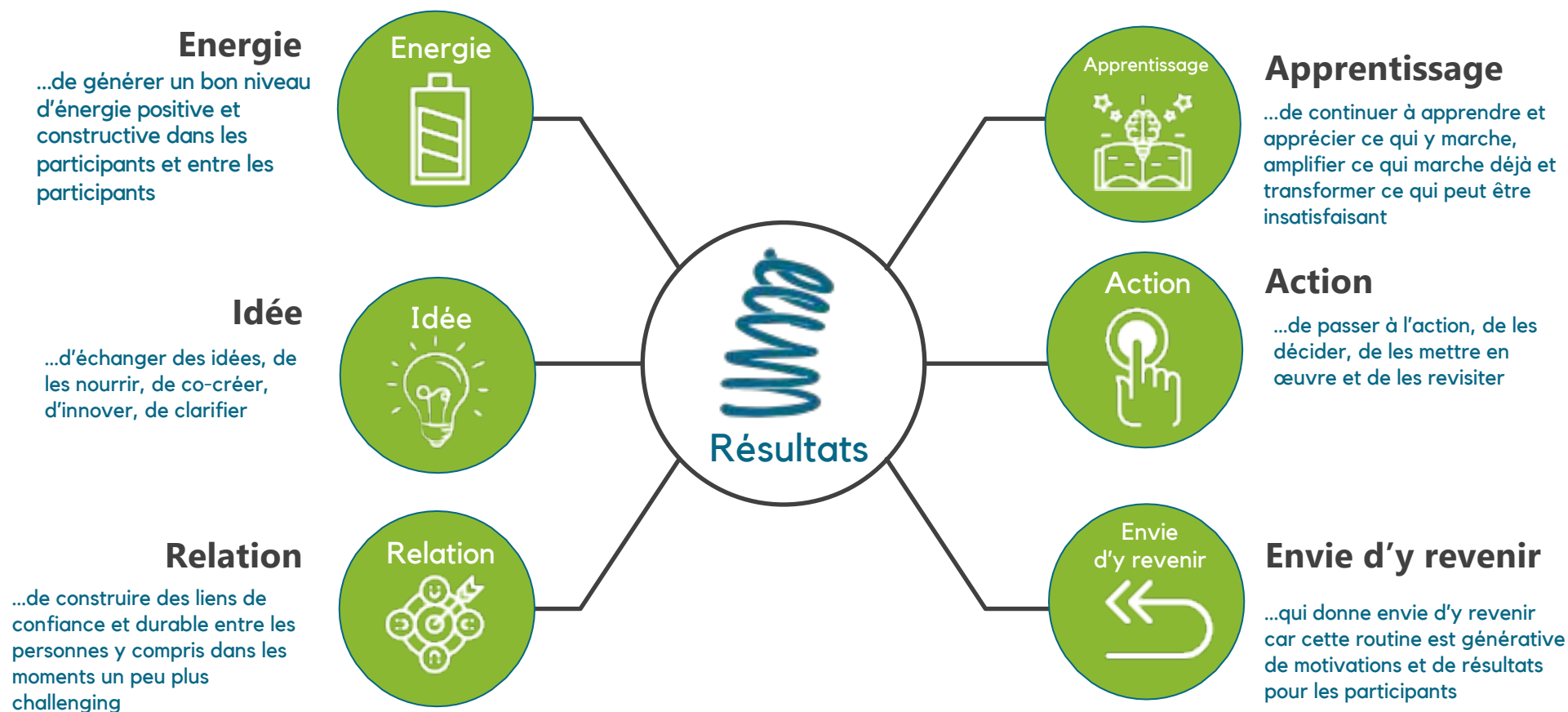
C'EST UNE ACTIVITÉ RÉGULIÈRE QUI
REGROUPE DES PERSONNES POUR
RÉALISER UNE ACTIVITÉ DANS
L'ATTEINTE D'UN BUT PARTICULIER.



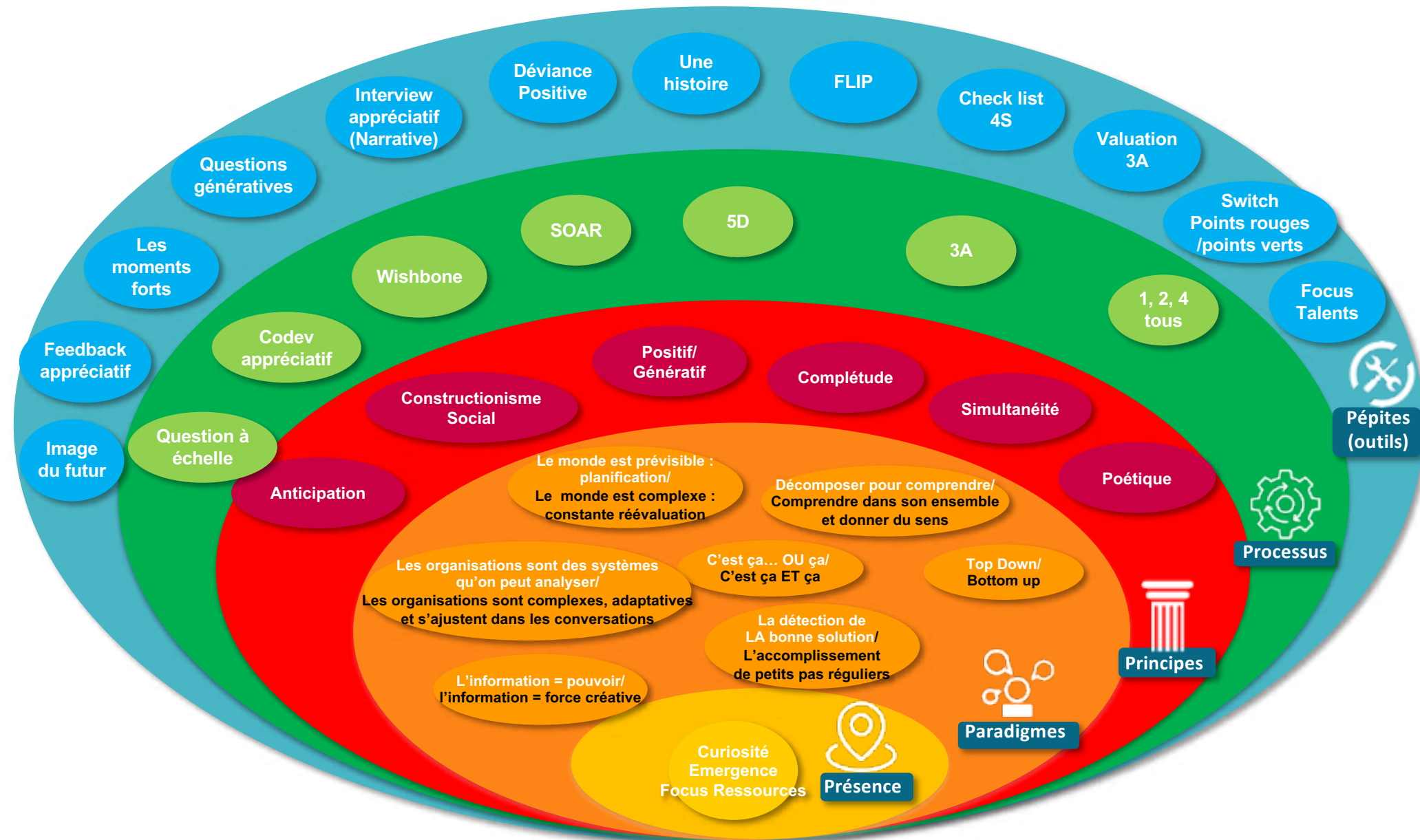
Nous nous sommes posés une question :

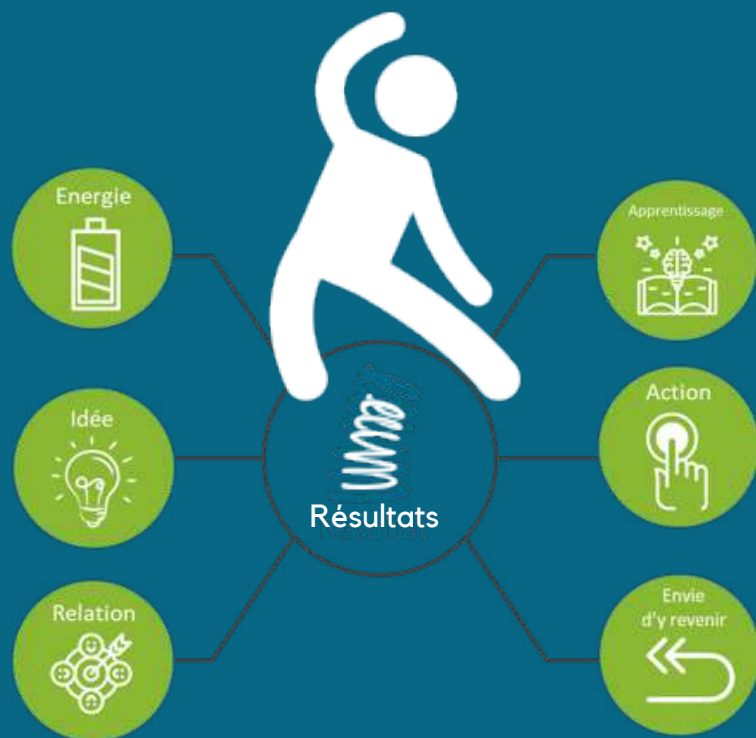
Comment revisiter collectivement ces routines
pour les rendre à la fois
efficaces et stimulantes
en partant des ressources
déjà présentes dans l'organisation ?

6 dimensions d'une routine organisationnelle générative



Les 5P : Un système structuré au service de la transformation





Pour les dernières places restantes
de la formation des 27, 28 & 29
juin, nous vous offrons le module
complet pour faire décoller
les résultats et l'énergie
de vos équipes dans vos routines
organisationnelles

FORMATION PRATICIEN EN APPRECIATIVE INQUIRY

UN LIVRE DE REFERENCE SUR L'APPRECIATIVE INQUIRY

UN SITE INTERNET DE REFERENCE

- Une formation de 3 jours suivie de 6 sessions de supervision de 1,5 heure

AI 5 : comment
déployer la
pleine puissance
de l'Appreciative
Inquiry
(en deux versions
française et anglaise)



www.appreciative-inquiry.fr





Bernard TOLLEC

bernard.tollec@appreciative-inquiry.fr

06 18 45 67 13



Gilles HAUVETTE

gilles.hauvette@appreciative-inquiry.fr

06 80 70 20 20

*« Contribuer à créer un monde
obsessionnellement focalisé sur la ressource »*



Une marque de



&

