

« *Praticien
Appreciative Inquiry* »
2009

*Session animée par
Jean Pagès et Jean-Christophe Barralis*

www.ifai-appreciativeinquiry.com

- Découvrir les fondamentaux de l'Exploration Appréciative
- S'exercer à la pratique des différentes phases du travail
- Se préparer à intervenir en tant que Praticien de l'Appréciative Inquiry

1. Les fondamentaux de l' Appreciative Inquiry
 - Définition, applications, la conduite du changement, la méthode
 - Les questions de base
 - Réalisations
 - Les principes fondateurs
 - L' Appreciative Inquiry en pratique
 - Préparer une intervention de type AI...
 - Le choix d'une orientation positive
 - Les 4 D: Discovery – Dream – Design- Destiny
3. Exemples d'interventions, questions diverses, références

1. Les fondamentaux de l' Appreciative Inquiry

- Définition et caractéristiques, applications, les questions de base, la conduite du changement, un changement de paradigme, le cycle des 4 D
- « Succes stories » et résultats
- Les principes théoriques
- De l'image positive à l'action positive



- Prenez une feuille de papier et écrivez :

“Mon organisation, mon équipe, mon action est :
.....”

• Complétez la phrase avec 10 adjectifs

- Pensée médicale et attaque du déficit, la maladie ou la déficience, et de sa cause: microbe, virus...
 - Résultats: antibiotiques, vaccination, chirurgie...
- Pensée médicale systémique qui part des ressources du corps: endocrinologie, approches du terrain...
 - Résultats: recherche de l'équilibre alimentaire, activités physiques, renforcement des défenses immunitaires, phytothérapies, homéopathie...
- **Traitement des questions**
 - d'apprentissage à l'école, à la maison...
 - en entreprise...

- L'AI est née à la fin des années 80 à l'Université de Cleveland (OHIO).
- Elle a été créée par David Cooperrider, Dr en développement des organisations, et ses collaborateurs.



« Ap-pre-ci-ate »

« ... Valoriser , estimer ou admirer hautement ; accorder de la valeur

- Comprendre, reconnaître ce qu'il y a de meilleur autour de nous
- Affirmer les forces, les réussites et les potentiels
- Percevoir ce qui donne vie (santé, vitalité , excellence...)

« In-quire »

« ... , Explorer, découvrir

- Poser des questions
- Étudier
- Rechercher.... »

L'effet « catalytique » vient de la combinaison de l'Exploration et de l'Appréciation...

Praticien AI - Copyright IFAI 2009

Qu'est-ce que l' Appreciative Inquiry?

- La définition d'un projet attractif et stimulant pour le plus grand nombre, en cohérence avec les actions déjà conduites
- La recherche des réussites, des points d'appui, des motivations par rapport à un sujet donné, plutôt que des difficultés rencontrées
- Une méthode hautement participative: des interviews 2 à 2 de tous les participants sont organisées, puis des échanges en petits groupes pour avancer sur le projet, les résultats sont communiqués à tous
- Un centrage sur l'action et les résultats pour faire vivre les décisions retenues

Qu'est-ce que l' Appreciative Inquiry?

- C'est aussi la recherche des ressources chez chacun, dans l'organisation et son environnement.
- C'est l'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)

- Résolument tournée vers le positif
- Bâtit à partir des réussites
- Relie le « terrain » et le « sommet »
- Permet une forte participation
- Nourrit un “dialogue interne” positif
- Stimule la vision et la créativité
- Accélère les changements positifs



- C'est à la fois une approche pratique au quotidien et une « philosophie »
- En tant qu'approche pratique, c'est le choix conscient et affirmé de focaliser l'attention sur ce qui donne vie à l'entreprise
- En tant que processus, c'est la découverte de ce que fait un système quand il est à son « mieux » en termes productifs et humains et l'implication de tous pour la construction d'organisations et de fonctionnements motivants et efficaces



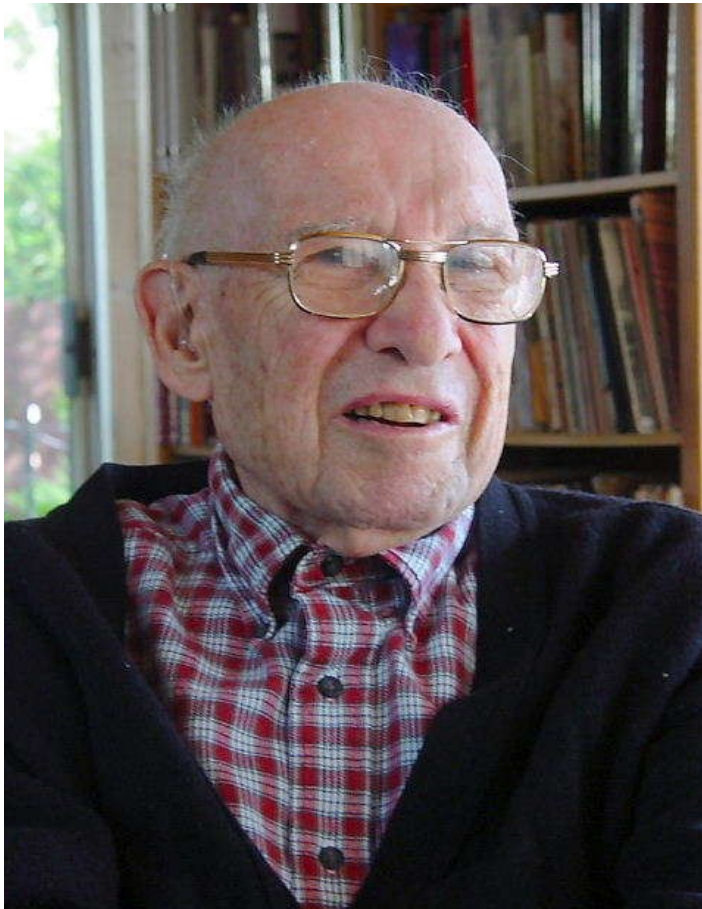


“Aucun problème ne peut être résolu en restant sur le même niveau de conscience que celui qui l’a créé. Nous devons apprendre à voir le monde d’un autre point de vue.”

Albert Einstein

“Il y a seulement 2 manières de vivre votre vie. L’une est de faire comme si rien n’est un miracle , l’autre comme si tout est un miracle”

Martin Luther King



“The task of leadership is to create an alignment of strengths...making a system’s weaknesses irrelevant”.

- *“Why would strength connected to strength... create change?”*

Its often been said that strengths perform, but how about the idea that.... strengths do more than perform, they transform?”

- **Les applications de l'Appreciative Inquiry**
 - Bilan de situation
 - Conduite de changements
 - Cohésion d'équipe
 - Innovation pour une meilleure organisation
 - Développement du management et du leadership
 - Organisation du travail et des activités
 - Communications
 - Conventions
 -

- Approche 1:

Résolution de problèmes

« Besoin ressenti »



Identification du problème



Analyse des causes



Hypothèses de solutions



Plan d'action

Le service
doit être
amélioré!

- Approche 2:

Exploration appréciative

Apprécier

« Ce qui est »



Imaginer « Ce qui pourrait être »



Échanger « Comment cela pourrait être »



Innover « Ce qui sera »

Le service
suscite la
curiosité!

Le constructivisme social

La vision «traditionnelle » de la réalité	La perspective « constructiviste »
<ul style="list-style-type: none"> •La réalité existe en dehors de nous •L'œil perçoit cette réalité extérieure •Le langage la décrit 	<ul style="list-style-type: none"> •Nos représentations et anticipations sont en elles – même réelles •Les représentations génèrent des actions et des comportements •Nos échanges créent continuellement de nouvelles représentations...actions...réalités

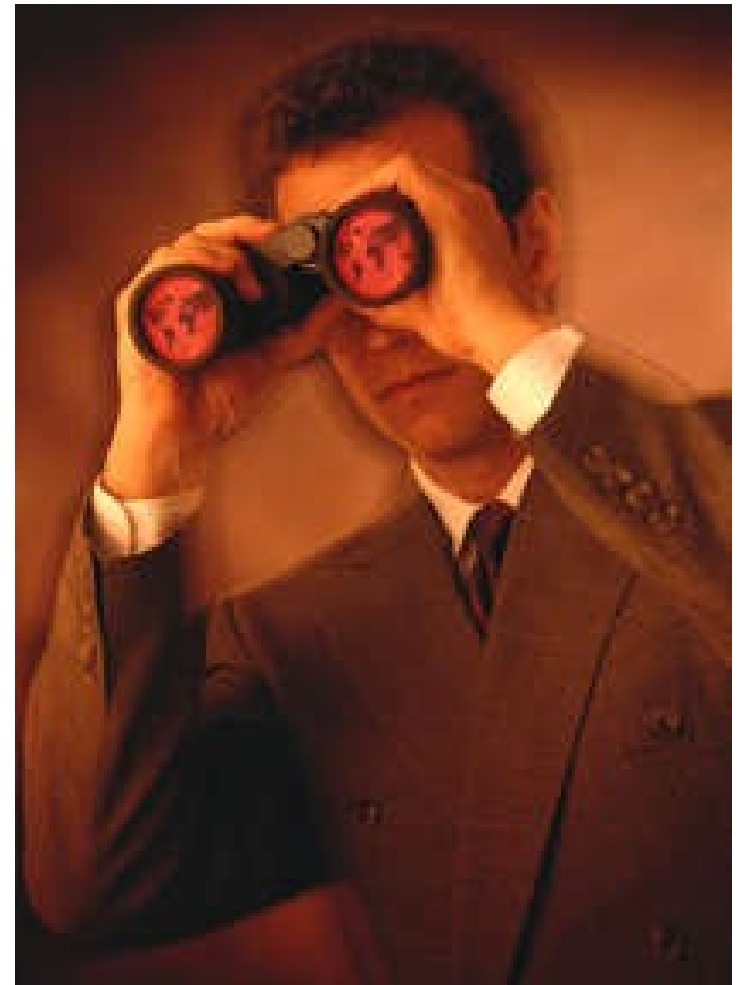
La réalité dépend directement de ce sur quoi nous nous concentrons

**Si nous voulons
faire progresser une
organisation, une
équipe, nous avons le
choix:**

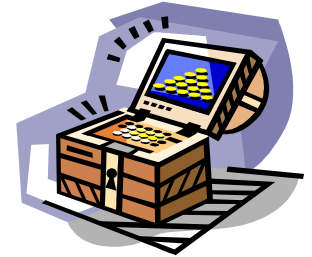
**travailler sur ce qui
de pose problème,
ce qui est frustrant
ou bien**

**sur ce qui a de la
valeur pour nous et
nous donne de
l'énergie...**

***La décision est
d'importance!***

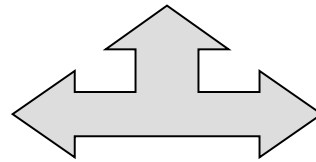


- Qu'est-ce qui se passe si:
 - Vous dites à un enfant de trois ans:
« Ne regarde pas dans cette boîte... »
 - Vous êtes en chemin pour rencontrer quelqu'un avec qui vous vous sentez bien, avec qui vous riez beaucoup et vous vous comportez de façon très spontanée ?
- Les systèmes humains évoluent dans le sens des représentations, des images collectives du futur; plus ces images sont positives, plus l'action présente l'est également...



Nouveauté

- Stimulation de la curiosité
- Projection dans le futur
- Innovation et créativité



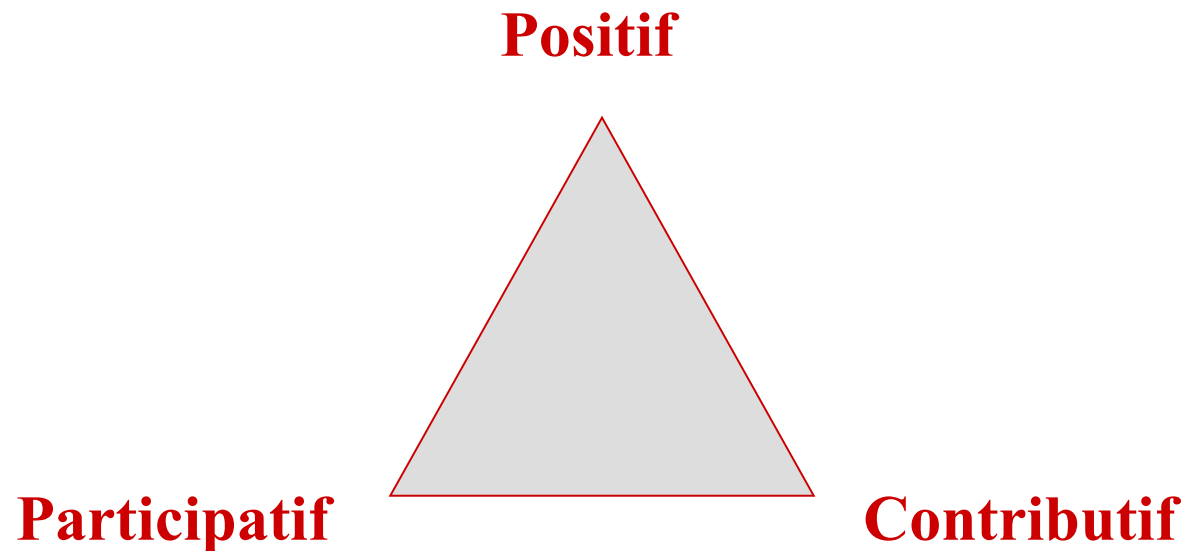
Continuité

- Gestion des valeurs clés
- Appréciation de ce qui est
 - Perturbations limitées

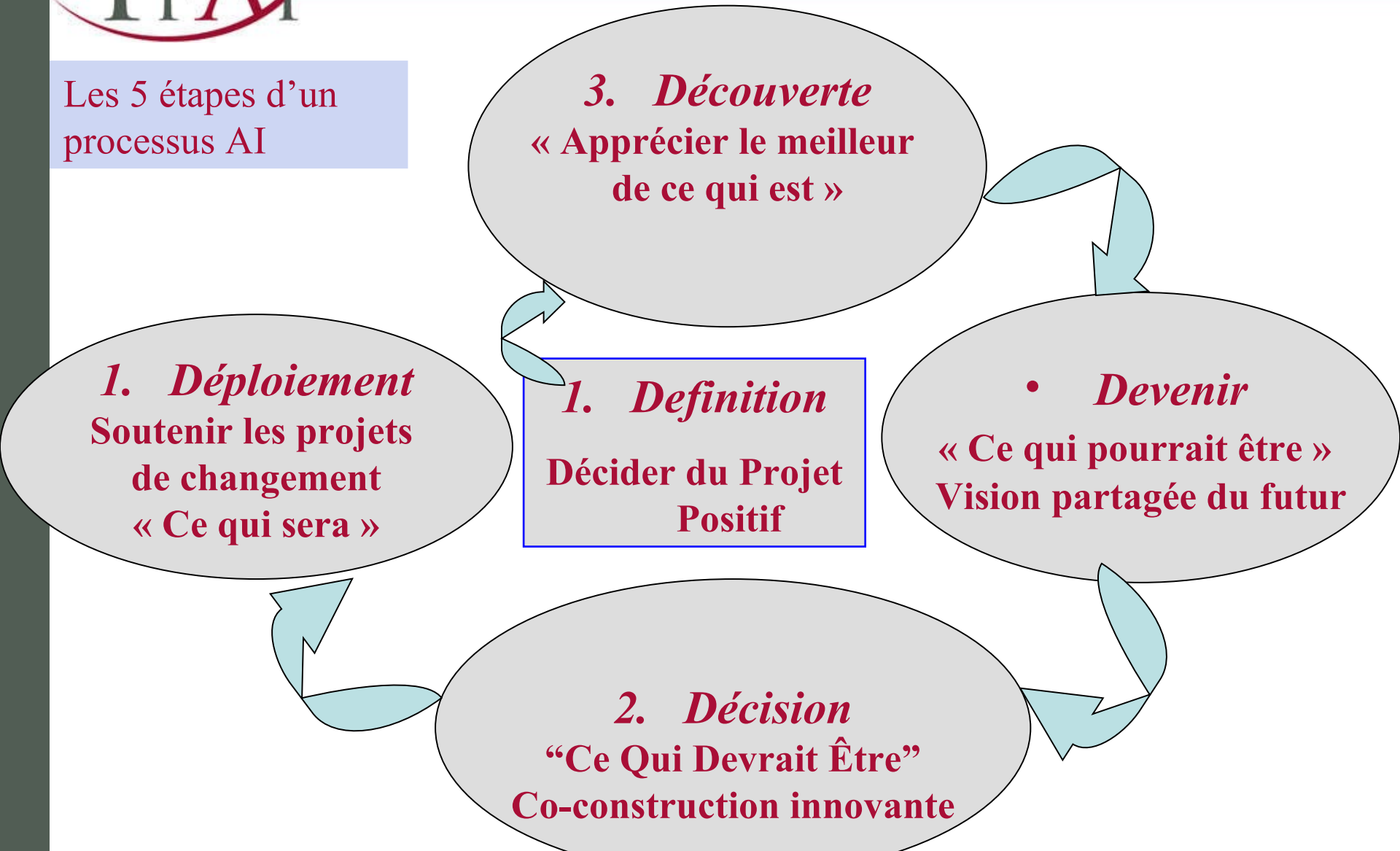
Transition

- Gestion du quotidien
- Retours sur les indicateurs de succès
- Reconnaissance des avancées

- Un projet avec des **acteurs engagés** ...sur 3 aspects:



Les 5 étapes d'un processus AI





1. Décrivez une situation professionnelle dans laquelle vous avez travaillé dans un état d'esprit particulièrement positif et constructif et vous vous êtes senti(e) complètement engagé(e), plein de ressources ou de vie? Qu'est-ce qui a fait de cette situation une expérience particulière? Qu'est-ce que vous avez ressenti? Quelle a été votre contribution?

➤ Quels sont les trois souhaits que vous formuleriez pour développer encore davantage un esprit positif et constructif dans vos projets?

- *Interviews en duos, changez les rôles, 2X20'*
- *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 les plus riches par des questions telles que « Pouvez-vous m'en dire un peu plus...? »*
- *Prenez des notes*

- Quelles sont les histoires, les expériences, les plus significatives ?
- Quelles furent les pratiques, attitudes et compétences, porteuses que vous avez notées ?
- Qu'est-ce qui apporte énergie positive et vitalité au service ?
- Quels sont les souhaits entendus dans les interviews ?



- Interview: guide d'entretien
- Conduite de l'interview
 - Adopter une attitude d'accueil des expériences de l'interviewé(e)
 - Focaliser et relancer sur les réussites, les succès
 - Rechercher les faits, les expériences vécues
 - Reformuler et relancer sur ce qui donne vie et force à l'expérience (ne pas hésiter à reprendre les mots de l'interviewé(e))
 - Prendre des notes
- Se préparer à :
 - une restitution factuelle
 - partager ce qui vous a le plus marqué dans l'expérience

- *Échange en 2 sous-groupes pour identifier le « noyau positif de l'expérience » (30')*
 - *Restituer les points clés des expériences*
 - *Collecter tous les facteurs de réussite révélés par ces expériences*
 - *Regrouper les facteurs de réussite par affinité*
 - *Évoquer les souhaits*

1 facilitateur

1 rapporteur

1 garant du temps

Entreprise	Objectif	Résultats
Michelin	Construire et partager une vision de la stratégie des SI. 30 personnes participantes.	Plan d'évolution de la DSI. Plan d'action 2006-2008. Engagement des responsables dans la mise en œuvre.
Saint-Gobain Isover	Team building européen pour le « marketing et développement produit ». 40 managers participants.	Partage sur les réussites des différentes équipes européennes. Propositions de nouvelles offres d'isolation mieux adaptées dans des délais plus courts.

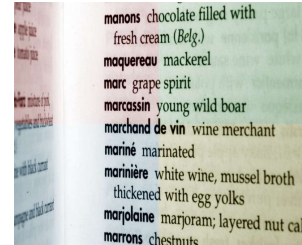
Entreprise	Objectif	Résultats
<p>Bouygues Telecom</p>	<p>Développer le travail collaboratif et l'efficacité. 80 personnes participantes.</p>	<p>Identification de 5 facteurs-clés de réussite. Élaboration de propositions concrètes. Développement de portails de communication.</p>
<p>Lyonnaise des Eaux de Casablanca Lydec</p>	<p>Dans un contexte de renégociation du contrat de concession et d'une professionnalisation des relations avec les partenaires, mobiliser les équipe autour d'un projet fédérateur</p>	<p>Participation de 450 personnes Élaboration de propositions concrètes sur 3 axes stratégiques Axe 1 : Une relation de confiance et de proximité Axe 2 : Anticiper la ville de demain Axe 3 : Le Professionnalisme et l'esprit d'équipe au service de la performance</p>

Entreprise	Objectif	Résultats
Milupa-Nutricia	Préparer l'intégration de la société dans un groupe acquéreur	Conception et réalisation d'une convention incluant tout le personnel ainsi que 50 dirigeants du groupe acquéreur Montage d'un salon professionnel sur les savoir-faire et compétences de l'entreprise
Agrica	Intégrer les valeurs managériales dans la pratique des 100 cadres de l'entreprise	Refonte de l'outil d'évaluation des performances managériales Mise au point d'outils d'observation de la mise en pratique des valeurs

- La force de l'effet placebo (effet sur 1/3 des patients)...
- L'effet Pygmalion (Rosenthal, 1969)...
- Images positives et émotions positives, actions positives et coopération(vs centrage sur soi), (cf Seligman, 1992)...
- Un dialogue interne délibérément déséquilibré dans un sens positif (effet de l'image mentale positive, cf. Simonton)...
- La vision d'un futur positif comme facteur d'évolution des sociétés (Fred Polak)...

Il est possible de développer des capacités cognitives tournées vers le succès (analyse de ses performances, choix de stratégies de succès, visualisation)...

- **Le principe constructiviste:** « *Nos mots construisent notre monde* »
 - La réalité est subjective, elle est le produit de nos échanges et de notre langage...
- **Le principe de simultanéité:** « *L'observateur agit sur le réel* »
 - L'exploration est une intervention, dès que l'on questionne, on provoque des changements...
- **Le principe poétique:** « *On peut choisir son objet d'étude* »
 - Les organisations offrent de très nombreux sujets d'étude et de découverte; ce que l'on choisit d'étudier donne une certaine représentation de l'organisation...



- **Le principe d'anticipation: « L'image inspire l'action »**
 - Les systèmes humains évoluent dans le sens des images collectives du futur; plus ces images sont positives, plus l'action présente l'est également...
- **Le principe positif: « Les questions positives génèrent des changements positifs »**
 - Les sentiments positifs et le lien social facilitent la conduite de changements, et , précisément, les questions positives connectent aux sources d'énergie positive dans l'organisation...

- **Le principe de modélisation: « Agir « comme si » installe le changement »**
 - Pour effectuer de réels changements, il faut incarner ces changements, le processus de changement lui-même est un modèle vivant du futur souhaité
- **Le principe du libre choix: « Le libre choix libère les énergies »**
 - Les personnes sont plus efficaces et concernées quand elles peuvent choisir à quoi contribuer et comment y contribuer

- **L' Appreciative Inquiry en pratique**
 - Préparer une intervention de type AI...
 - Le choix d'une orientation positive
 - Les 4 D:
 - Découverte/Discovery
 - Devenir/Dream
 - Décision/Design
 - Déploiement/Destiny

Les grandes étapes

1. Présentation de l'AI

- Est-ce que l'AI est adaptée ? (approche positive du changement)
- Que voulons nous créer, mettre en place ? (fusion, organisation, vision stratégique...)

2. Créer un groupe de pilotage

- Qui ? Représentativité ? Implication et influence ? Rôle ?
Nombre?

3. Former le groupe de pilotage

- Conduite des interviews, collecte de données...

Les grandes étapes

1. Définir le projet
 - Le « méta objectif »
2. Concevoir le dispositif d'exploration
 - Quand, avec qui, avec quelle échéance, quel processus pour les interviews, comment exploiter les résultats ?
3. Communiquer largement
 - A quelle occasion ? Sur quoi communiquer ? Quel est le meilleur moyen de susciter l'adhésion et l'enthousiasme ?

- **Points clés: positif (ne pas critiquer d'autres approches), participatif et contributif**
 - Introduire brièvement l'approche, si possible par une histoire vraie: historique, expérience réalisée...
 - Présenter un ou deux concepts simplement et rapidement
 - Faire vivre une expérience, même de 5 à 10 minutes, aux participants
 - Débriefier sur l'expérience: processus, sentiments éprouvés, apport de l'échange
 - Préciser, selon le temps disponible, quelques notions et évoquer des réalisations
 - Échanger, s'il y a lieu, sur les conditions de faisabilité dans l'organisation

- Quels sont les finalités, les intentions et les objectifs généraux des responsables de l'organisation?
- Sont-ils prêts à en discuter précisément?
- Sont-ils en phase sur ce qu'ils veulent?

C'est un travail d'analyse qui présage la phase « Définition » et qui entraîne le choix de faire ou de ne pas faire...

Exemple 1

- Phase définition
- Entretiens en duos en situation (cohésion d'équipe, convention) entre les participants présents
- Travaux par tables sur le socle de réussite (« Découverte ») puis sur le « Devenir »
- Consolidation groupe de pilotage
- Préparation du déploiement

Exemple 2

- Phase définition
- Entretiens en duos par le groupe de pilotage et/ou une équipe formée (parfois « cascade »)
- Retour des entretiens vers le chef de projet
- Identification du socle de réussite par le groupe de pilotage (élargi) et des souhaits (« Devenir »)
- Décision et Déploiement à l'initiative du groupe de pilotage

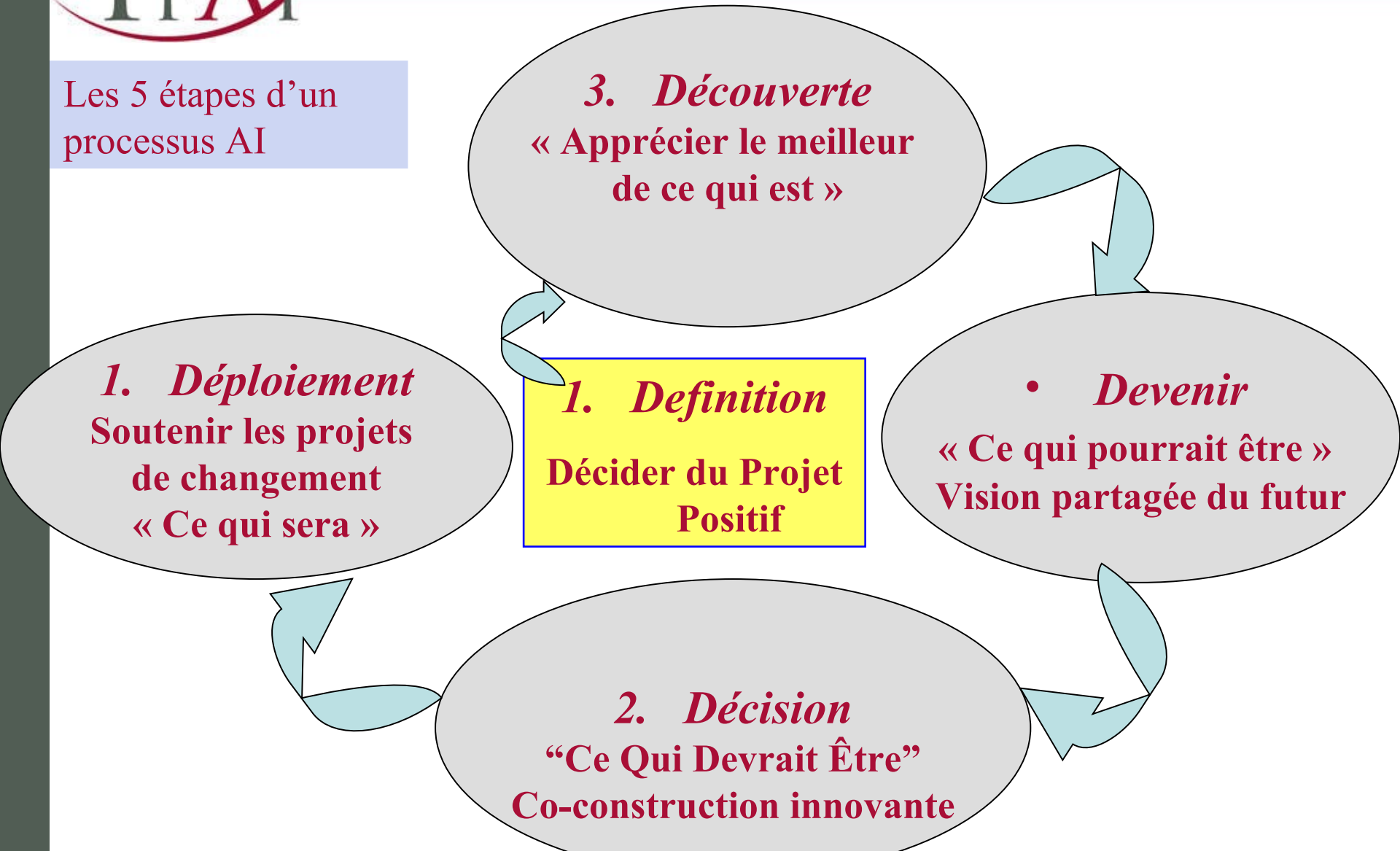
- **Le groupe de pilotage joue un rôle central dans la conduite d'une intervention AI. Le choix du chef de projet est crucial...**
 1. Il bénéficie d'une formation à la méthode (1 à 2 jours)
 2. Il précise l'orientation du projet : il identifie les thèmes plus précis sur lesquels porteront les entretiens et les échanges collectifs.
 3. Il définit le mode d'intervention : convention, conduite des entretiens, regroupements divers...
 4. Il communique sur l'intervention pour la faire comprendre le mieux possible dans l'entreprise et pour susciter l'intérêt : réunions, écrits, vidéos...
 5. Il suit le déroulement du processus, consolide les résultats et organise la communication.
 6. Il aide à la poursuite et au rayonnement de l'approche en facilitant le travail des groupes et en accompagnant de nouvelles initiatives.

- Points clés: beaucoup de rigueur et de précision pour un pilotage précis du processus, l'accompagnement du chef de projet
 - Les étapes du projet, le cadrage des rôles: comité de direction, groupe de pilotage
 - Les interviews
 - Le rôle du groupe de pilotage dans la phase découverte
 - La collecte des résultats
 - La mise en forme des données
 - Les propositions de travail phase « déploiement »
 - Le lien comité de direction, groupe de pilotage
 - La communication
 - La logistique
 - ...

- Informer les personnes concernées du lancement d'une démarche d'exploration appréciative
- Indiquer le sujet de l'exploration appréciative
- Préciser les responsables: comité de direction, chef de projet, équipe projet
- Informer sur les modalités de travail et l'organisation

Les consultants ont tout intérêt à proposer au DG ou principal responsable de l'entreprise de s'engager dans cette communication et de rédiger, avec leur aide, une lettre...

Les 5 étapes d'un processus AI



- **Les différentes étapes**
 1. Présentation de l'AI
 2. Travail avec les responsables, dirigeants et sponsors
 3. Mini interviews
 4. Identification de thèmes et échange sur les thèmes
 5. Critères de choix de sujets d'investigation
 6. Choix des sujets et discussion
 7. Regroupement éventuel des sujets
 8. Choix définitif

- C'est la *première étape*.
- Il s'agit de la **Définition** du thème général et des sujets plus particuliers choisis pour l'enquête: leur définition et leur formulation sont décisives.

Les organisations vont dans le sens des questions qu'on leur pose!

Cette étape constitue la base de l'engagement de tous.

- **Qui impliquer dans ce choix?**
 - Au départ le ou les dirigeants ou responsables décisionnels concernés
 - Un comité de pilotage représentatif, capable d'enrichir le travail des différents points de vues dans l'entreprise
 - Si possible...le plus grand nombre

- On peut la discerner à partir des questions fondamentales de l'AI:
 - Parlez-nous d'une expérience forte dans votre organisation, d'un moment où vous étiez très engagé, enthousiaste...
 - Sans modestie, quelles sont vos réussites les plus significatives, celles de votre organisation...
 - Quels sont les facteurs clés qui donnent vie à votre organisation, ceux sans lesquels elle cesserait d'exister...
 - Quels sont les trois vœux que vous feriez pour le développement de votre organisation et sa vitalité...

- **Poser aux dirigeants des questions telles que:**
 - Quelle est votre ambition pour votre entreprise(sur le sujet abordé)?
 - Que voulez-vous?
 - Est-ce vraiment ce que vous voulez?
 - Est-ce tout ce que vous voulez?
 - Qu'est-ce que cela va vous apporter?
- **Demander aux membres du groupe de pilotage:**
 - de valider et de formuler en les termes les plus attractifs et stimulants possibles les orientations retenues par les dirigeants

- Quelques règles:
 - Définition de l'orientation générale
 - 5 sujets d'enquête au maximum
 - Critères de choix:
 - sujets positifs,
 - suscitant la curiosité,
 - stimulants,
 - en cohérence avec les ambitions de l'entreprise,
 - impliquant le plus grand nombre et en particulier ceux qui joueront un rôle important..



- **Le langage du déficit**

- Recherche des problèmes
- Centré sur le passé
- Centré sur soi

- « *Je veux améliorer les relations entre le marketing et le commercial* »



- **Le langage appréciatif** »

- Expression d'une vision constructive
- Orienté vers le futur
- Orienté vers les autres

- « *Je veux offrir à mes clients les meilleurs produits au meilleur prix* »

- Sujets négatifs ou neutres
- Réduire les délais
- Diminuer les coûts
- Maintenir les meilleurs éléments dans l'entreprise
- Mettre en place une meilleure organisation du service client
- ...
- Orientation positive
- Un service client exceptionnel
- Des clients enthousiastes...
- Être acteur de son développement
- “Outstanding arrival experience”
- “Digital spirit”

- Orientations initiales (équipe marketing Europe d'un grand groupe)
 - Assurer notre business par la réponse à la demande de nos clients
 - Faire comprendre aux commerciaux comment commercialiser nos produits
 - Régler les problèmes de communication et de coordination dans l'équipe en Europe
- Orientation positive: à déterminer...

- Société industrielle
- CODIR usine
- Service Formation groupe public de recherche
- CAF
- Management entreprise
- Société en cours d'acquisition

- Exemples (équipe marketing Europe d'un groupe industriel)



Nous voulons:

- Maintenir et développer notre croissance en suscitant l'enthousiasme de nos clients.
- Développer de nouveaux produits totalement satisfaisants pour les clients *et* les commerciaux
- Renforcer l'esprit d'équipe et créer une coopération permanente entre toutes les équipes et les régions d'Europe de l'Ouest

- *Obtenir des résultats ambitieux en s'appuyant sur nos expériences et réussites, avec le plaisir de travailler ensemble...*
 - Obtenir des résultats ambitieux, qui répondent aux besoins du Groupe, en fabricant des gommes synthétiques sur la base de :
 - Nos savoir-faire techniques en matière de qualité, de mise à disposition des produits innovants et procédés industriels
 - Nos équipes compétentes, dynamiques et motivées
 - Notre performance économique dans un contexte concurrentiel
 - La pérennisation du site dans son contexte local
 - Être force de proposition, consolider, imaginer et rester en avance, pour assurer l'avenir de l'usine.
 - Obtenir ces résultats...avec le plaisir de travailler ensemble.

- Le service formation d'un grand groupe public de recherche: formulation de l'approche et des orientations

- **Notre souhait:**

- prendre appui sur nos réussites dans l'exercice de notre mission, la qualité de notre travail pour consolider notre service et lui permettre de se projeter dans l'avenir

- **Pour cela, une méthode structurée:**

- un séminaire participatif, avec des échanges en duos (un guide d'entretien thématique pour des interviews mutuelles sera préparé à cet effet), des échanges en sous-groupes et des échanges collectifs
- La recherche d'actions concrètes « en sortie » pour que vivent les orientations retenues

- **En préalable:**

- La définition d'orientations de travail base des échanges.

Notre objectif dans cette réunion: valider ou faire évoluer ces orientations et les formuler le mieux possible.

Ce séminaire est l'occasion de se retrouver, de prendre le temps d'échanger et de partager et enfin de construire ensemble. Pour cela nous vous proposons deux grandes orientations.

- Continuer à réaliser notre mission avec la qualité pour laquelle nous sommes reconnus, ceci dans un contexte en évolution
- Garder confiance et se projeter dans l'avenir de façon positive et offensive

- Pour décliner ces grandes orientations, 4 thèmes plus spécifiques :
 - Nos missions (et notre identité) / comment pense-t-on nos missions ?
 - Notre visibilité externe avec deux approches :
 - Quelle stratégie de communication ?
 - Quelles sont les pratiques « porteuses » reconnues par nos "clients" ?
 - Notre dynamique collective / quels sont les facteurs de cohésion du service et comment pouvons-nous la renforcer ?

- Une Vision forte, communicable à tous: « La CAF de l'ISLE, une entreprise qui s'appuie sur ses équipes pour servir son public »
- Ceci passe par quatre orientations en phase avec la mission même de la CAF:
 - Un respect des impératifs de qualité et de performance économique
 - Une attention portée à des personnes, actrices de la vie de l'entreprise :
 - afin qu'elles se sentent bien dans leur entreprise avec l'envie de participer et de s'investir
 - reconnues pour leur investissement dans le cadre du projet collectif
 - avec une place claire dans l'organisation,
 - des objectifs précis et une connaissance des attentes les concernant, ceci faisant vivre les concepts de transparence et de visibilité,
 - et auxquelles on tient un langage de vérité sur les enjeux du moment
 - Un traitement à court terme des questions de GRH par une démarche participative et transversale
 - Un comité de direction engagé autour d'une Vision de direction qu'il a contribué à construire et à laquelle il participe

- **Les enjeux du management d'AAA**
 - Renforcer et développer la culture AAA en matière de management autour de valeurs fortes et partagées par les directeurs et les managers:
 - **Respect**
 - **Solidarité/adhésion**
 - **Engagement/exemplarité**
 - **Transparence/confiance/clarté**
 - **Anticipation/ouverture**
 - **Responsabilité/responsabilisation**
 - Définir les points de repères, guides de l'action des managers et intégrer ces données dans l'outil d'évaluation des performances avant la fin du premier semestre 2007

- Entreprise de distribution alimentaire acquise par un plus grand groupe
- Définition des orientations par le groupe de pilotage

- Une somme d'individualités qui vit une aventure collective, nous sommes une communauté unique au regard du médical et de la GMS (ni labo, ni food pur), et notre expertise repose sur une vision globale de la nutrition infantile.
- Notre activité autour de la nutrition infantile constitue pour nous un véritable ciment; au sein d'une structure courte, nous évoluons dans un climat de confiance, dans un esprit d'équipe, avec un sens des responsabilités et le souci de retour sur investissement.

NOS ORIENTATIONS POUR
LA CONTRIBUTION DE
NOTRE ENTREPRISE
A LA REUSSITE DE SON
ACQUISITION PAR LE GROUPE
XXL

« Valoriser et partager notre expertise, nos savoir-faire et notre savoir-être afin que XXL, notre nouveau groupe, renforce sa position de troisième acteur en nutrition infantile. »

C'est à la fois:

- Une finalité en phase avec la stratégie du groupe XXL
- Une volonté contributive et positive par rapport au groupe XXL

- Recenser, promouvoir et communiquer, au sein du groupe XXL, notre expertise, nos savoir-faire, notre savoir-être en matière de :
 - Connaissance de l'univers médical et de ses leviers
 - Développement du rayon diététique infantile en GMS et pharmacie
 - Compréhension du marché, des marques et du consommateur
 - Capacité à travailler ensemble

- **Connaissance de l'univers médical et de ses leviers**

Grâce à notre connaissance de l'univers médical et de ses circuits de recrutement d'une part - maternités et crèches- et de prescription d'autre part- les PMI, les pédiatres de ville -, grâce à notre maîtrise des leviers utilisés dans ses circuits, nous nous distinguons par une approche stratégique différenciée pour chacune de nos marques.

A la frontière entre le « food » et le laboratoire, nos visiteurs médicaux déploient une double compétence, à la fois scientifique et commerciale.

Parmi les leviers utilisés dans cet univers, il y a un travail de fond auprès des leaders d'opinion, en termes de relations publiques et lors des symposiums.

- **Développement du rayon diététique infantile en GMS et Pharmacie**

Grâce à notre connaissance de nos interlocuteurs en diététique infantile à tous les niveaux, du consommateur et de ses clés d'entrée en rayon, à nos gammes larges et complètes, à notre capacité d'innovation (PackL), à l'implication de notre force de vente sur les dossiers merchandising, – nous sommes la seule entreprise à avoir une réelle approche catégorielle sur le lait infantile et nous avons su faire bouger l'implantation des laits infantiles dans les linéaires.

En pharmacie, nous avons des produits leaders, une image de marque médicale que nous avons su développer grâce à notre créativité et notre flexibilité.

- **Compréhension du marché, des marques et du consommateur**

Grâce à notre focus spécifique et unique sur le marché des laits infantiles, et à notre présence sur tous les segments et tous les canaux de distribution, nous avons développé une connaissance approfondie de ce marché, de la concurrence et des marques

Nous avons des savoirs faire spécifiques:

- dans les aspects réglementaires et sur des segments porteurs et pointus comme l'allergie,
- Et sur la connaissance des consommateurs qui s'exprime via le CRM et dans une communication différenciée selon nos territoires et nos marques

Par ailleurs cette connaissance intime du marché est présente partout dans l'entreprise (VM, GMS et siège) et s'exprime de façon globale et locale.

- **Capacité à travailler ensemble**

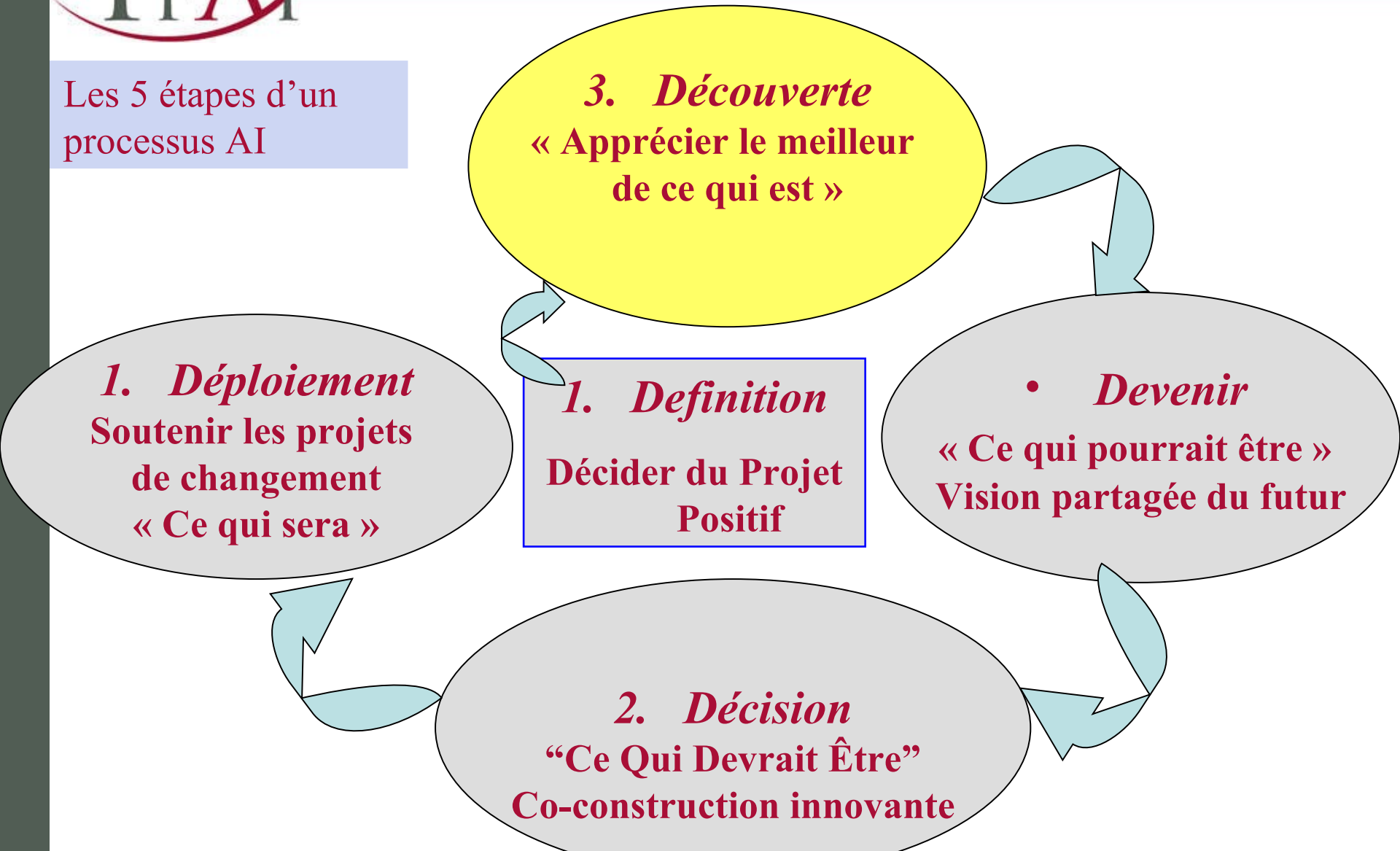
Grâce à une structure courte, à la diversité de nos profils, une excellente connaissance mutuelle, une capacité à communiquer rapidement, nous sommes réactifs, proactifs et adaptables. Notre sens de la responsabilité individuelle que nous exerçons dans un climat de confiance nous permet une bonne coopération et un bon travail d'équipe.

- Apprécier ce qui donne vie à l'organisation en se concentrant sur les meilleures expériences, les réussites, les temps forts de la vie de l'entreprise...
- Collecter les informations et les récits par des interviews préparées...
- Dialoguer et partager les informations : à 2 d'abord, puis avec tous

- ***Thèmes proposés:***
 - *Comment enrichir notre pratique professionnelle avec l'AI ...*
 - *Comment aborder de façon positive et innovante un projet que je vais conduire prochainement...*
 - *Comment présenter une approche appréciative à un client...*
 - ...
- ***Formulation d'une orientation et de thèmes plus précis***

Travail en trios

Les 5 étapes d'un processus AI



- Apprécier ce qui donne vie à l'organisation en se concentrant sur les meilleures expériences, les réussites, les temps forts de la vie de l'entreprise...
- Collecter les informations et les récits par des interviews préparées...
- Dialoguer et partager les informations: à 2 d'abord, puis avec tous

Le Socle POSITIF

- **Les différentes étapes**
 1. Concevoir les questions positives et créer le guide d'entretien
 - Le groupe de pilotage, d'autres acteurs, les consultants ?
 - Le plan du guide d'entretien:
 - Le titre du sujet (4 ou 5 sujets au maximum)
 - Une introduction au sujet
 - Les questions appréciatives
 - La feuille de prise de notes
 2. Communiquer sur la conduite de l'exploration
 3. Former les interviewers
 4. Conduire les entretiens en duos
 5. Échanger sur les expériences positives en sous-groupes
 6. Identifier le « noyau » positif de l'organisation

- **Points clés:**
 - Faire créer le guide d'interview par le groupe de pilotage ou le rédiger sur ses indications
 - Créer un guide qui génère l'évocation d'expériences positives
 - **Présentation et questions d'ouverture**
 - **Questions sur les orientations (sujets) positifs**
 - Préparer la collecte des données
 - Conduire les interviews

1. Une Introduction du sujet
3. Une question qui évoque une histoire
4. Une question qui évoque les ressources
6. Une question qui évoque les sources de satisfaction
7. Une question qui évoque le futur désiré



Les questions fondamentales de l'Appreciative Inquiry

1. Décrivez une expérience, un moment, une situation de votre vie professionnelle dans laquelle vous vous sentiez complètement engagé, plein de ressources ou de vie ...

Histoires et faits

3. Sans modestie excessive, quelles sont vos réussites ou vos succès les plus remarquables, qu'est-ce que vous apportez de spécifique dans votre activité ?

*Savoir-faire
Savoir-être*

5. Qu'est-ce qui vous procure dans votre activité (votre organisation) le maximum de plaisir, de satisfaction, qu'est-ce qui lui donne vraiment vie ?

Motivations

7. Quels sont les trois souhaits que vous formuleriez pour renforcer la vitalité et la bonne santé de votre activité (organisation)?

Rêves

- Clés de voûte de la démarche appréciative, les entretiens en duos
 - Permettent à chacun de s'exprimer dans un registre positif sur des thématiques précisées
 - Ils sont l'occasion de recueillir un grand nombre d'informations concrètes sur la vie de l'entreprise
 - Offrent parfois l'occasion à des personnes de mieux se connaître
 - Créent des relations « d'intimité » relative favorables à un état d'esprit positif et à des émotions agréables
 - Dans un groupe, le passage par le duo réduit l'anxiété

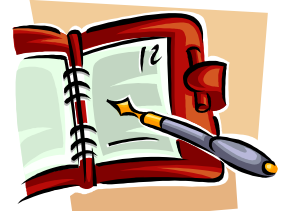
- Interview (durée = 40') : à partir des questions proposées
- Conduite de l'interview
 - Adopter une attitude d'accueil des expériences de l'interviewé(e)
 - Focaliser et relancer sur les réussites, les succès
 - Rechercher les faits, les expériences vécues
 - Reformuler et relancer sur ce qui donne vie et force à l'expérience (ne pas hésiter à reprendre les mots de l'interviewé(e))
 - Prendre des notes
- Se préparer à :
 - une restitution factuelle
 - partager ce qui vous a le plus marqué dans l'expérience

*« Écouter les autres, c'est
encore la meilleure façon
d'entendre ce qu'ils disent. »*

Pierre Dac



- Quelles sont les histoires, les expériences, les plus significatives ?
- Quelles furent les pratiques, attitudes et compétences, porteuses que vous avez notées ?
- Qu'est-ce qui apporte énergie positive et vitalité au service ?
- Quels sont les souhaits entendus dans les interviews ?



- Présenter les points clés recueillis lors des entretiens à l'aide de la feuille de restitution
- Échanger afin de dégager
 - les histoires les plus significatives, les expériences réussies
 - les compétences clés
 - les facteurs de motivation
 - et plus globalement, ce qui fait la force du service, son socle de réussite ...

Ne pas intégrer dans la présentation les souhaits réservés à la phase « Devenir »(questions en italiques)

Rôle de chacun dans le groupe de travail

Chaque groupe organise sa propre discussion, les chiffres, le temps, et les reporting. Voici des rôles possibles que vous pouvez utiliser pour bien fonctionner ensemble.

- **Animateur** : S'assure que chaque personne qui veut s'exprimer peut le faire librement selon le temps disponible.
Reformule, relance, résume...
- **Organisateur** : veille à ce que les temps soient respectés
- **Secrétaire de séance** : Ecrit les informations sur un paper-board ou des slides pour rétroprojecteur, ou une diapositive powerpoint si ordinateur portable.
- **Rapporteur** : Exprime les résultats du groupe en séance plénière.

Temps de Debriefing : 45 mn

- Société industrielle
- CAF
- Service Formation
- « Acquisition »
- Équipe de direction Europe du centre de recherche d'un groupe industriel

Questions pour démarrer : guide d'interview

1 – Question générale :

- Si vous passez en revue vos expériences passées, il y a certainement eu des hauts et des bas, des moments forts et des faibles. Pour le moment, nous vous invitons à **réfléchir à un moment fort**, une période très positive, un moment dont vous vous souvenez, ou vous étiez engagé(e), motivé(e), vivant(e), efficace, partie prenante d'une évolution.
- Décrivez-le. De quoi s'agissait il ? Qu'est-il arrivé ? Quels résultats avez-vous obtenus meilleures compétences ou qualités que vous avez utilisées pour obtenir ces bons résultats ?
- Quel était l'environnement ? Qu'est-ce qui vous motivait ?
- Expliquez comment et pourquoi ça marchait ?

2 - Cooperation / Esprit d'Equipe

- Souvenez-vous d'une période ou de moments où vous avez connu une vraie coopération avec un esprit d'équipe remarquable au sein de XY ou au sein d'une autre entreprise ?
- Qu'est-ce qui a rendu une telle coopération possible ? (Explorez les méthodes de planning, les systèmes de communication ou les processus, l'écoute de chacun(e), la confiance, les qualités de leadership des managers, les compétences, la formation adaptée, les opérations de cohésion d'équipe.....)
- Donnez un exemple de la meilleure équipe à laquelle vous avez appartenu, ou que vous connaissiez. Quels étaient les facteurs de réussite ?

3 - Apprentissage permanent



- Décrivez des moments où vous aviez l'impression que vous apprenez en permanence des choses nouvelles, qui sont utiles et ont du sens pour votre activité.
- Quels enseignements en tirez-vous ?
- Qu'est-ce qui vous a permis de vous développer, et ainsi de conforter votre professionnalisme, dans l'entreprise ?
- Si vous vous projetez dans le futur, décrivez une chose que votre entreprise pourrait et devrait faire pour renforcer cet apprentissage permanent.

- **Adaptation, ajustement, évolution du niveau de qualité de service interne et externe. (Maintenir le niveau de service)**
 - Le maintien actuel du niveau de service et son éventuel développement nécessite une adaptation, un ajustement et une réactivité constante.
 - C'est le moyen de faire face aux différentes évolutions et d'assurer une fiabilité des traitements et procédures internes avec pour finalité une qualité de service externe adaptée au contexte local et national.
 - Tous les services de la caf se mobilisent en ce sens afin de répondre aux besoins du public.
- 2. **Dans votre vie professionnelle vous avez probablement vécu un certain nombre de changements ou adaptations, décrivez moi une expérience vécue avec succès dans laquelle vous vous êtes investi personnellement et qui a contribué à adapter, ajuster ou faire évoluer la qualité du service interne et externe**
- 3. **Concrètement, par rapport à cette expérience comment vous y êtes vous pris qu'avez vous fait, activé, pour en faire une réussite?**
- 4. **Dans cette expérience, qu'est ce qui vous a donné le plus de satisfaction de plaisir?**
- 5. **Si vous aviez tout pouvoir pour réorganiser votre activité, quelles seraient vos priorités (1 à 3) ?**

- **Nos valeurs et notre identité dans l'exercice de notre mission**
 - Peux-tu évoquer une situation, un moment où tu t'es senti(e) complètement engagé(e), où tu as eu le sentiment d'être en plein accord avec notre mission et ce qu'elle signifie pour toi?
 - Quelle a été ta contribution alors? Quelles compétences, qualités personnelles as-tu mises en œuvre?
 - Qu'est-ce qui a été le plus motivant pour toi à ce moment là?
 - *Qu'est-ce qui, à ton avis, te permettrait de te sentir le plus complètement possible en accord avec nos valeurs dans l'avenir?*

- Notre dynamique collective / quels sont les facteurs de cohésion du service et comment pouvons-nous la renforcer ?
 - Malgré la distance qui nous sépare, nous parvenons à fonctionner en tant qu'équipe cohérente; peux-tu me décrire une situation dans laquelle tu as pu agir dans le sens de la cohésion de l'équipe alors que ce n'était pas si facile?
 - Comment as-tu fait? Qu'est-ce qui a rendu cela possible?
 - Quelles satisfactions en as-tu retirées?
 - *Qu'est-ce que tu aimerais faire de plus pour renforcer la cohésion de notre équipe?*

- **Connaissance de l'univers médical et de ses leviers**

Grâce à notre connaissance de l'univers médical et de ses circuits de recrutement d'une part - maternités et crèches- et de prescription d'autre part- les PMI, les pédiatres de ville -, grâce à notre maîtrise des leviers utilisés dans ses circuits, nous nous distinguons par une approche stratégique différenciée pour chacune de nos marques.

A la frontière entre le « food » et le laboratoire, nos visiteurs médicaux déploient une double compétence, à la fois scientifique et commerciale.

Parmi les leviers utilisés dans cet univers, il y a un travail de fond auprès des leaders d'opinion, en termes de relations publiques et lors des symposiums.

1. Dans cet univers très concurrentiel, racontez-moi une expérience réussie, dans laquelle vous avez pu utiliser au mieux votre connaissance de l'univers médical ou votre expertise métier?
3. Sans modestie excessive, quelle a été votre contribution à ce succès ?
5. Quelles satisfactions en avez-vous retiré?

- A quel moment ou à quelle occasion la mission de l'EDABC vous a-t-elle semblé pleinement mise en œuvre?
- Quand nous fonctionnons bien en EDABC, comment cela se passe-t-il? Quels ont été les succès majeurs et visibles de l' EDABC?
- Quand avez-vous eu le sentiment de faire véritablement partie d'une équipe de direction EDABC?

- Comment avez-vous personnellement contribué à un fonctionnement optimal de l' EDABC?
- Qu'est-ce qui vous a alors motivé?
- Quelles satisfactions en avez-vous retiré?
- Quels sont les 3 souhaits que vous formuleriez pour que l' EDABC réalise pleinement sa mission et vous donne entièrement satisfaction?

- *Construire un questionnaire à partir de l'orientation positive et des sujets retenus....*

- *2 sous-groupes*

- Société en acquisition

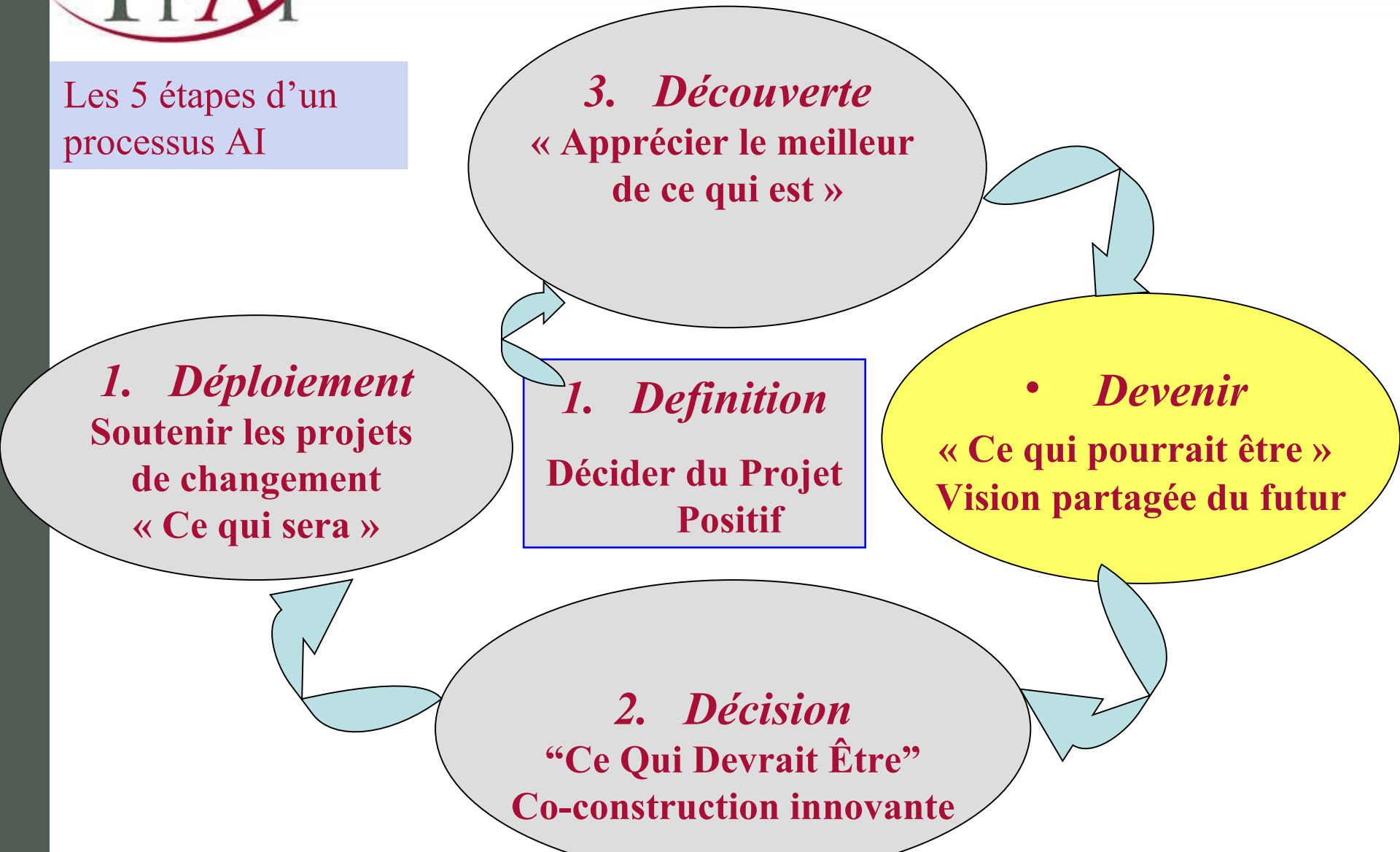
- Un fort esprit de société
- Une approche commerciale distinctive très focalisée sur le service rendu
- Une capacité à accompagner le changement au niveau opérationnel

- Nous avons un fort esprit de société et nous formons une équipe solidaire.
 - Travail en équipe
 - Respect de l'autre
 - Synergie : VM/GMS/Idim et VM ABC/VM NN
 - Mode projet : Packlis
 - Partage de savoir faire et d'informations : conseils siège, terrain et terrain, terrain et siège pour faire évoluer les choses

- Notre approche commerciale très focalisée sur le service rendu nous distingue de nos concurrents
 - Opportunisme : système D
 - Réactivité : pour réponse à appel d'offres,
 - Crédibilité / Expertise / Dimension scientifique :
 - Pugnacité : dans des contextes difficiles
 - Force de conviction (prescription de conviction)
 - Relationnel sur mesure / fidélisation médecin / relation de confiance
 - Implication du personnel du siège pour la satisfaction des clients: ADV et suivi pharma

- **Nous savons accompagner le changement au niveau opérationnel**
 - Fusion réussie en 2004 des deux marques en GMS
 - Réussite des Chefs secteurs GMS sur le canal pharmacie (changement d'interlocuteurs, de produits et de démarche commerciale...)
 - Gestion et maîtrise de changement dans les gammes de produits
 - Gestion des contraintes de production et de flux liées à une innovation de packaging (Pack1) avec changement d'usine
 - Accompagnement terrain du repositionnement des marques AIL et NAO : vente du concept aux distributeurs et à la force de ventes GMS

Les 5 étapes d'un processus AI



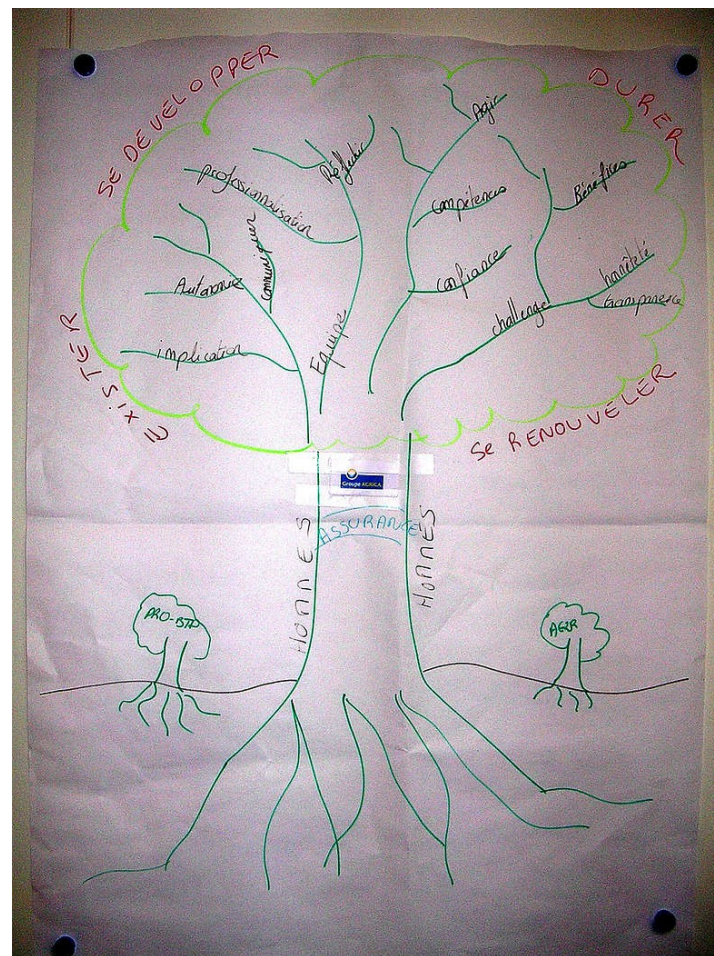
- Il s'agit de partir de ce qui a été vu et imaginé de positif lors de la phase « Découverte » et donc de fonder l'avenir sur des atouts réels
- Les questions portent sur les espoirs, les souhaits, les rêves d'amélioration de l'organisation (voire de son environnement) que l'on invite à partager lors d'interviews
- Le groupe est invité à accueillir de façon bienveillante les différentes visions, à les approfondir pour commencer à identifier des thèmes communs

- Les différentes étapes
 1. Réfléchir à partir des questions « dream »
 - La dernière question des entretiens
 - Une nouvelle question donnant lieu à de nouveaux entretiens en duos
 2. Échanger sur le rêve
 - Échanger librement sur les différentes contributions
 - Groupes de 12 au maximum
 3. Partager un rêve commun
 - Faire émerger une image commune pour le futur à partir de questions comme: « Qu'est-ce que vous avez retenu ? A quoi ressemble le futur que nous souhaitons ? Comment le reconnâitrons nous ?
 4. Présenter et « mettre en scène » le rêve
 - Présenter de la façon la plus créative possible le rêve partagé par le groupe (visuels, jeux...)
 5. Déterminer des thèmes communs en grand groupe
 - Créer une carte collective pour le rêve...

« Une mauvaise photo qui rappelle vos traits vaut mieux qu'un beau paysage qui ne vous ressemble pas. »

Pierre Dac

- Il s'agit de partir de ce qui a été vu et imaginé de positif lors des entretiens et donc de fonder l'avenir sur des atouts réels



- La mise en place peut être facilitée par une activité « énergisante »: marche, exercices physiques, visualisations...
- Un groupe important peut créer une dynamique forte, les participants pouvant circuler d'un sous-groupe à l'autre...
- Les groupes « Dream » préparent un rapport; plus les présentations sont créatives et ludiques mieux c'est...

Préparation d'une exposition

1/A partir des questions « souhaits », en italiques, des interviews

1. Qu'est-ce que nous avons retenu pendant l'interview? Quels sont les souhaits et les rêves que nous avons notés ?
2. Essayez de regrouper en grands thèmes les souhaits et rêves exprimés
3. En tant que groupe, choisissez 3 à 5 souhaits, vœux, rêves, dont vous pensez qu'ils auront l'impact le plus fort sur votre projet...

1 facilitateur

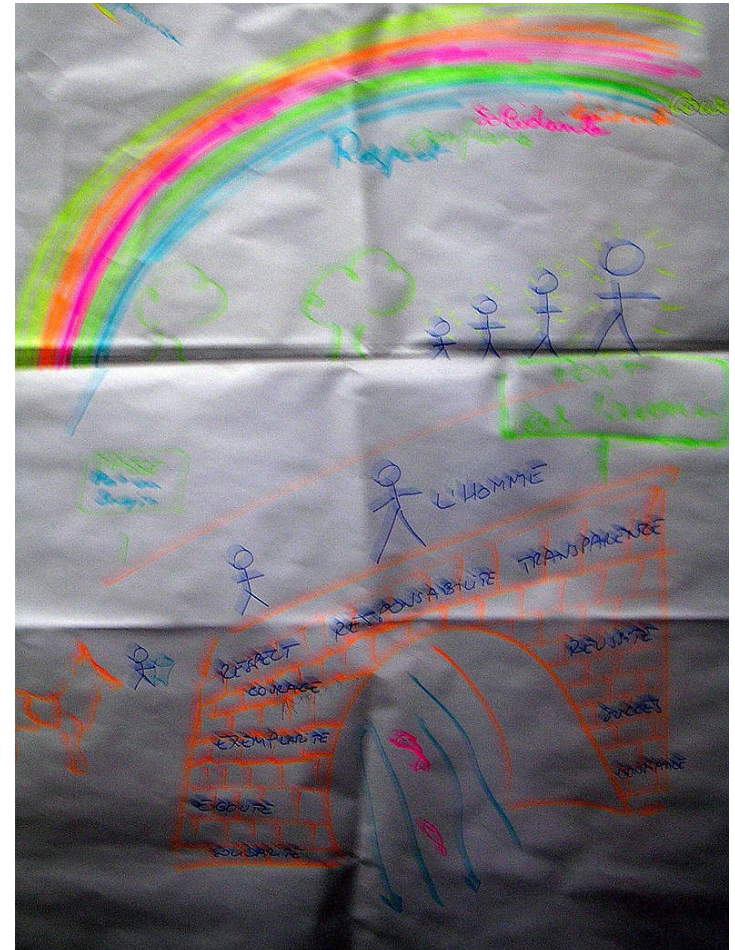
1 garant du temps



Préparation d'une exposition

2/ Exprimez, sur une feuille de paperboard, le Devenir imaginé par votre groupe, autour des orientations, par :

- *Un dessin*
- *Des images*
- *Un slogan*
- *Une ou plusieurs phrases d'explication*
- ...



Fiche n° 1

De la découverte au rêve...

Travail en sous-groupe

Préparer les résumés pour...h



Sujet : pour préparer le futur que vous souhaitez vous donner, en matière d'esprit d'équipe et de coopération entre les différentes régions d'Europe...

1/ Partagez vos souhaits et rêves à partir des interviews réalisées , ajoutez toute idée ou réflexion nouvelle qui pourrait avoir un impact positif sur l'évolution de votre entreprise...



Fiche n° 1 (suite)

De la découverte au rêve...

2/ Essayez de regrouper en grands thèmes les souhaits et rêves exprimés

3/ En tant que groupe, choisissez 3 à 5 souhaits, vues, dont vous pensez qu'elles auront l'impact le plus fort sur l'évolution de l'entreprise...

Question “Devenir”

Projetez vous trois en avant dans le futur . Nous sommes en 2007. Votre rêve s’est réalisé.

Que voyez-vous ? Qu’est-ce qui se passe ?

Comment cela est-il arrivé ? Qu’est-ce qui a rendu cela possible ?

Qu’est-ce qui fait vivre cette vision – leadership, organisation, communication, formation, procédures etc ?

Qu’est-ce que vous appréciez tout particulièrement dans cette vision ?

Comment est-ce que cette vision produit des résultats positifs et de la réussite ?

- Exemples de formulation
- Dessins
- Société en acquisition



Sujet : Délégation et confiance

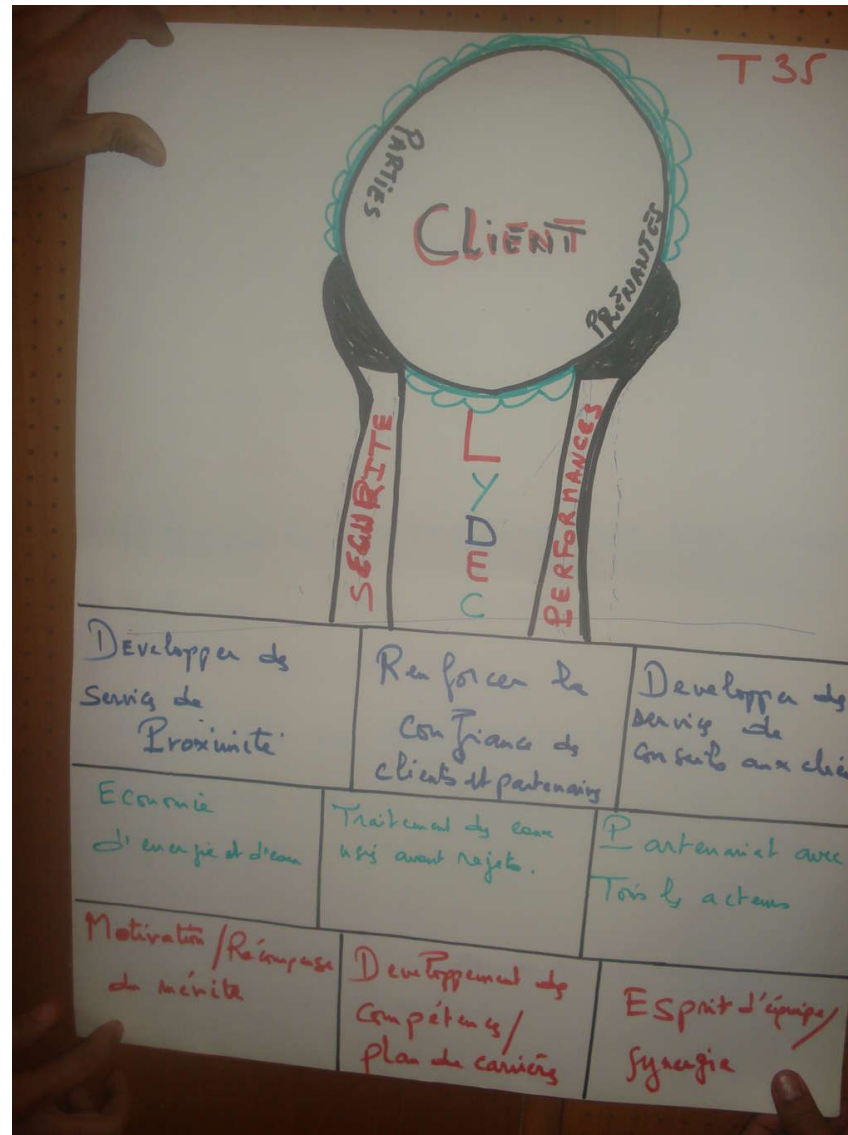
“XY est une organisation qui se distingue dans le monde industriel car elle permet le développement du leadership et de la délégation. Les gens veulent travailler à XY car on y fait confiance aux salariés et ceux-ci sont motivés pour contribuer au développement de l’entreprise.”.

Sujet : Formation et développement professionnel

“XY est une organisation proactive qui permet aux salariés de se fixer des objectifs de développement professionnel et de trouver des possibilités de carrière en leur offrant la possibilité de formations professionnelles, de formations diplômantes ou du coaching individuel. »



Phase « Devenir »: exemple



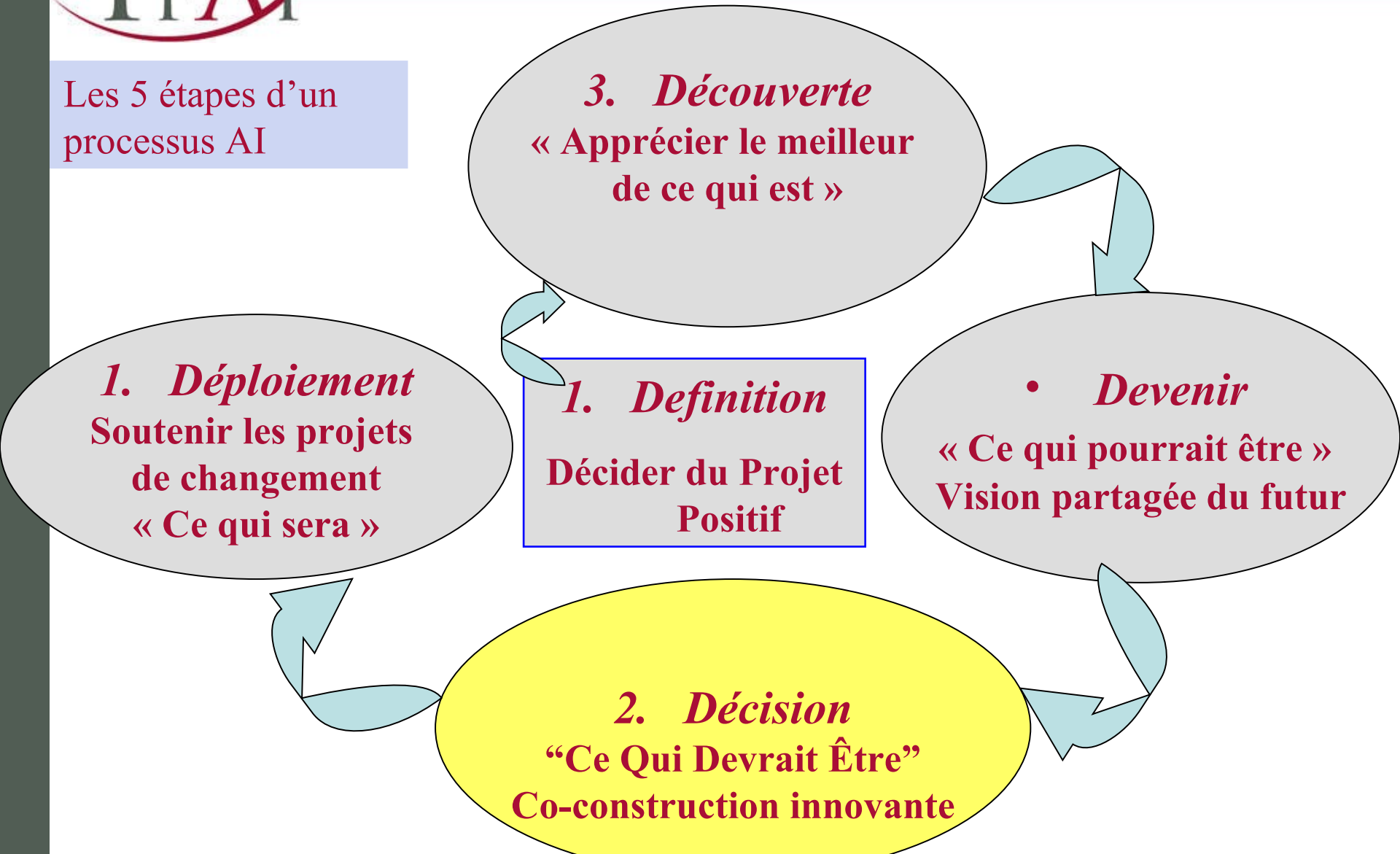
- **Contacts directs**
 - Tournées terrain
 - Entretiens individuels
- **Convention élargie**
 - Invités XXL+ présentation
 - Présentation de notre société et de ses richesses humaines
- **Ateliers réflexions**
 - Travail de proximité sur les sujets d'avenir
 - Faire émerger de nouvelles idées

- S'appuyer sur la convention de septembre pour faire connaissance avec notre nouveau groupe
- Faire découvrir notre démarche commerciale à travers des « stages d'immersion terrain » de 2 jours, destinés à XXL
- Mise en place d'un who's who par métier et compétences
- Rédaction d'un livre type « saga » AOI

- *A partir des réponses aux questions du jour 1, formuler quelques éléments du « rêve » commun....*

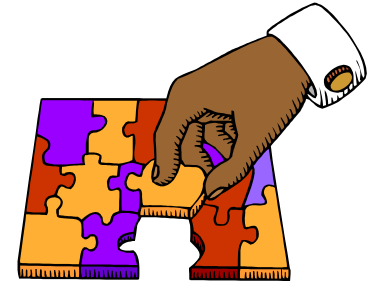
- *Tous, 1h*

Les 5 étapes d'un processus AI



Il s'agit de:

- Créer l'architecture sociale et/ou technique
- Émettre des propositions provocantes
- Transformer le rêve en réalité



- **Les différentes étapes**
 1. Identifier une organisation signifiante
 - Principes, fonctionnement, process clés...
 2. Choisir des éléments de « design »
 - Stratégie, valeurs partagées, structure, leadership, style de management, communication interne, systèmes, personnel, savoir faire, services, environnement, processus commerciaux, relations avec la clientèle,...
 - Diagramme Ishikawa...
 3. Identifier les préférences
 - Quels choix à l'intérieur des éléments de design ? (exemple: décision: réactivité ou temps du consensus ?)
 - Référence à la vision
 4. Formuler des propositions
 - Fondées sur les réussites, visualisables, provocantes, désirables...

Il s'agit de transformer le rêve en réalité
Construire le projet sur quels axes, quels chantiers, quelles grandes actions ?

- management,
- communication interne,
- systèmes et outils,
- personnel,
- savoir faire,
- services,
- environnement,
- processus commerciaux,
- relations avec la clientèle,...

Et donc de
Formuler des propositions à fort impact!

- **Les caractéristiques d'une proposition à fort impact :**
 - Établit le lien entre ce que vous avez réussi dans le passé et ce que vous voulez
 - Va au-delà des habitudes, de la routine
 - Donne envie d'agir
 - Exprime ce que l'on veut vraiment
 - Est atteignable et réaliste

En sous-groupes, 1h30

*3/ Formulez 2 propositions
pour concrétiser votre
Vision du Devenir de
l'équipe*

*Et affichez votre Vision et vos
Propositions!*

Format d'une proposition

1/Thème

2/Ambition

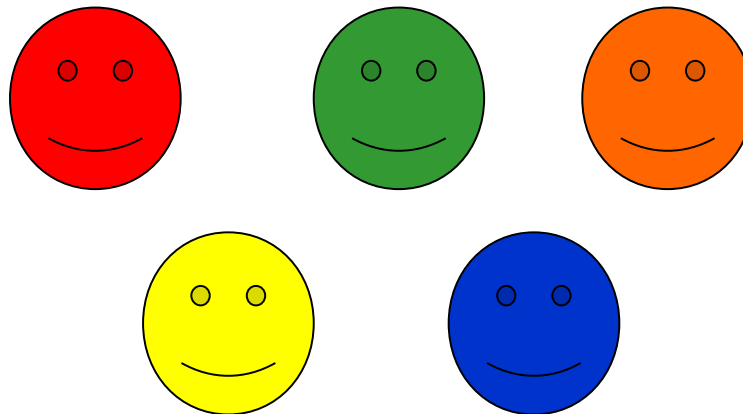
3/Impact

4/ Illustrations concrètes

5/ Ressources

- Si vous aviez à définir les rôles de chacun(e) dans le sens de la vision exprimée, quelles taches-clefs listez-vous ?
- Quelles seraient selon vous, les priorités à mettre en œuvre ?
- Comment faire simple et efficace ?
- Quelles recommandations faites-vous ?

- Prenez connaissance des différentes expressions de la Vision
- Utilisez vos 5 pastilles de couleur pour choisir l'expression qui correspond le mieux, selon vous, à votre Vision du Devenir de la société



- A partir des résultats des sous groupes, le groupe de pilotage se charge de synthétiser toute l'information pour en tirer des thèmes de travail (chantiers, axes de travail...)
- Les critères d'analyse et de synthèse sont selon les buts recherchés.
 - Exemples de critères
 - Thèmes les plus représentés
 - Thèmes les + importants pour le Groupe opérationnel
 - Thèmes urgents
- Valider les propositions de chantier
- Feuille de route aux groupes de Déploiement
- Pressentir un pilote du groupe
- Choisir le périmètre des interventions

- Formulation
- ED usine
- Société en cours d'acquisition
- LDE Casablanca
- CAF

- **Domaine:** Information et gestion des connaissances
- **Titre:** Nous offrons à nos clients une information en temps réel sur...
Information en temps réel = professionnalisme...
- **Impact:** Nous fidélisons nos clients, et nous nous différencions de nos concurrents.
- **Indicateurs:** Notre système de gestion des connaissances permet à chacun
 - D'avoir accès à toutes les informations dont il a besoin
 - De se constituer une base de données comprenant les informations utiles et les meilleures pratiques
 - De partager avec les collègues...
- **Ressources:**
 - Notre réactivité
 - Notre désir d'échange

- 4 groupes de propositions pour le fonctionnement de l'équipe de direction:
 - Anticipation
 - Partage
 - Méthode
 - Comportement

- **Anticipation**
 - Titre : les risques concernant l'atteinte des 5 objectifs majeurs Sécurité, Clients, Production, Coût sont tenus à jour et revisités tous les mois
 - Impact : Meilleure maîtrise de l'atteinte des résultats PA
 - Indicateurs :
 - Fréquentiel mensuel respecté
 - Plan d action élaboré et respectés pour les risques retenus (plan d action tant préventif – scénario étudié – que curatif – dérive identifiée)
 - On a revisité les priorités du PA à la lumière des actions décidées
 - Ressources :
 - 1h/mois en ED
 - 1 tdb – scorecard synthétique et pertinente

- **Méthode**

- Titre : l'usine de XX est force de proposition pour le diagnostic, l'élaboration et la réussite du plan progrès GKL
- Impact : le plan progrès est réussi et le personnel se l'est mieux approprié
- Indicateurs :
 - Sur la base d'un diagnostic élaboré avant mi avril, l'usine a identifié ses propositions
 - Sur les formations prioritaires les équipes en charge présentent l'état d'avancement
 - Taux de réussite du plan progrès (indicateur existant)
- Ressources :
 - Xh en ED, dédiées au suivi et à l'écoute des équipes sollicitées
 - 1 animateur facilitateur pour animer le diagnostic et l'élaboration du PA

• **Partage**

- Titre : Pour prendre collégialement toute décision importante (par exemple impliquant plus de 2 services, ou autre à définir en avançant) dans tous les domaines, une réunion avec les personnes utiles et les éléments nécessaires est organisée. Toute information relative aux autres décisions est délivrée dans le tour de table habituel.
- Impact : nous, membres de l'ED, sommes informés, nous partageons les risques, nous portons solidairement les décisions prises collégialement.
- Indicateurs : Chaque semaine en ED, revue des décisions à prendre ou prises collégialement avec leurs contributeurs.
- Ressources :
 - **X mn en ED,**
 - **Intégration de cette revue dans l'ordre du jour**

- **Comportement**
 - Titre : nous voulons :
 - Mieux connaître nos responsabilités mutuelles
 - Nous écouter et nous faire confiance
 - Être des acteurs solidaires et force de proposition dans l'équipe
 - Impact : L'ED est une équipe soudée.
 - Indicateurs :
 - Sondage trimestriel de type tour de table des membres de l'ED sur cette proposition
 - Les objectifs de chacun sont connus par tous
 - Demandes d'entraide exprimées ou connues
 - Ressources : X mn en ED par trimestre

Intitulé	Trouver un titre porteur : PEPS ATTITUDE ?
Objectif	Faire connaissance avec le groupe XXL et lui présenter notre apport spécifique
Cibles	Interne : L'ensemble du personnel AOI Groupe : Le management du groupe XXL
Modalités	Placée sous le signe de la simplicité et de la convivialité en ligne avec notre culture d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - Une courte plénière avec Intervention du groupe XXL - Un marché des bonnes pratiques pour présenter de façon pédagogique et ludique notre apport au groupe XXL (vidéos, ateliers, stands...) - La visite d'une usine (un atelier à part entière)
Délai	16-17-18 septembre 2008
Ressources	Paul, Françoise, Jacques....

Intitulé	Immersion AOI
Objectif	Faire découvrir au groupe XXL : -La spécificité de notre approche commerciale -La synergie des réseaux VM/CS
Cibles	Dirigeants XXL : définir qui ?
Modalités	Découverte de tous les métiers « terrain » sur un même secteur géographique Immersion concentrée sur 2 jours Organisation qui favorise les échanges et les rencontres sur terrain Prévoir un choix de 4 « destinations possibles »
Délai	A disposition dès entérinement de l'acquisition soit dès 3 ^{ème} semaine de juin
Ressources	Pierre / Gérard + DRs

<p>T33</p> <p>Participer à La réussite de La Politique énergétique au Maroc</p> <p><u>Ambition:</u> Optimisation de La Consommation de l'électricité.</p> <p><u>Illustration Concrète:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une tarification adaptée. - Sensibilisation sur l'économie d'énergie. - Améliorer le rendement. <p><u>Indicateur de succès</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des pertes 	<p>T33</p> <p>Développer Une Politique de Gestion de Carrières et de Compétences</p> <p><u>Ambition:</u> - Mettre la Bonne Personne à la Bonne Place</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer Continuellement Les Compétences <p><u>Illustration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le Référentiel des Emplois et des Compétences - Déployer Les formations et accompagnement Adaptées - Recenser les Potentiels Existants <p><u>Indicateurs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du Niveau de Motivation et de Satisfaction du Personnel - Augmentation du Niveau de Professionnalisme des Collaborateurs
---	--

TABLE
N° 2.

1. Axe de travail
Développer nos infrastructures
& Protéger l'environnement.

2. Ambition:
* Satisfaire les clients
* Contribuer au développement durable
du Grand CASABLANCA.
* Contribuer à la protection de l'environnement.

3. Illustrations concrètes:
- Améliorer le réseau de l'éclairage Pub.
- Renforcer et étendre les réseaux en pct.
du développement de l'urbanisme.

4. Réaliser les STEP prévues ds le contrat.

4. Indicateurs de succès.
* Taux d'éclairage $\geq 95\%$
* Taux de raccordement aux réseaux = 100%
* Taux de dépollution des eaux usées
 $\geq 95\%$

- **Mieux travailler ensemble pour être plus efficace, pour gagner en qualité et en bien être**
 - Structurer la communication orale et écrite
 - Améliorer les relations de travail, écouter, reconnaître, développer l'esprit d'équipe et échanger avec les partenaires
- **Le cadrage de l'activité**
 - Organisation : Clarifier les missions des agents
 - Qualité : Evaluer le niveau de qualité rendu et attendu
- **Elaborer un projet RH afin d'ouvrir des perspectives de développement professionnel en lien avec la clarification de l'organisation de l'activité**
 - Le plan de carrière, la formation, le recrutement, la valorisation des compétences
- **Éléments à prendre en compte mais n'ayant pas été retenus comme thèmes de travail**

- Le chantier : Mieux travailler ensemble pour être plus efficace, et gagner en qualité et en bien être
- Première ambition : « Nous voulons structurer la communication en donnant priorité à la communication orale, aux échanges entre les personnes »
- Illustrations :
 - Temps d'échanges mensuels entre l'équipe et l'encadrement direct
thèmes possibles : fonctionnement, dysfonctionnement-objectif, et prospective (idée)
 - Réunions trimestrielles entre services interdépendants
 - Formalisation des entretiens individuels
 - Temps de partage semestriel sur la prospective qui se dégage
 - Comité de l'innovation

- **Indicateurs :**

Gain de temps dans les transmissions, dans les réunions et dans l'exécution dans le travail

Nombre de réunions effectuées par mois et au semestre

Tableaux des actions à engager à l'issue de chaque réunion

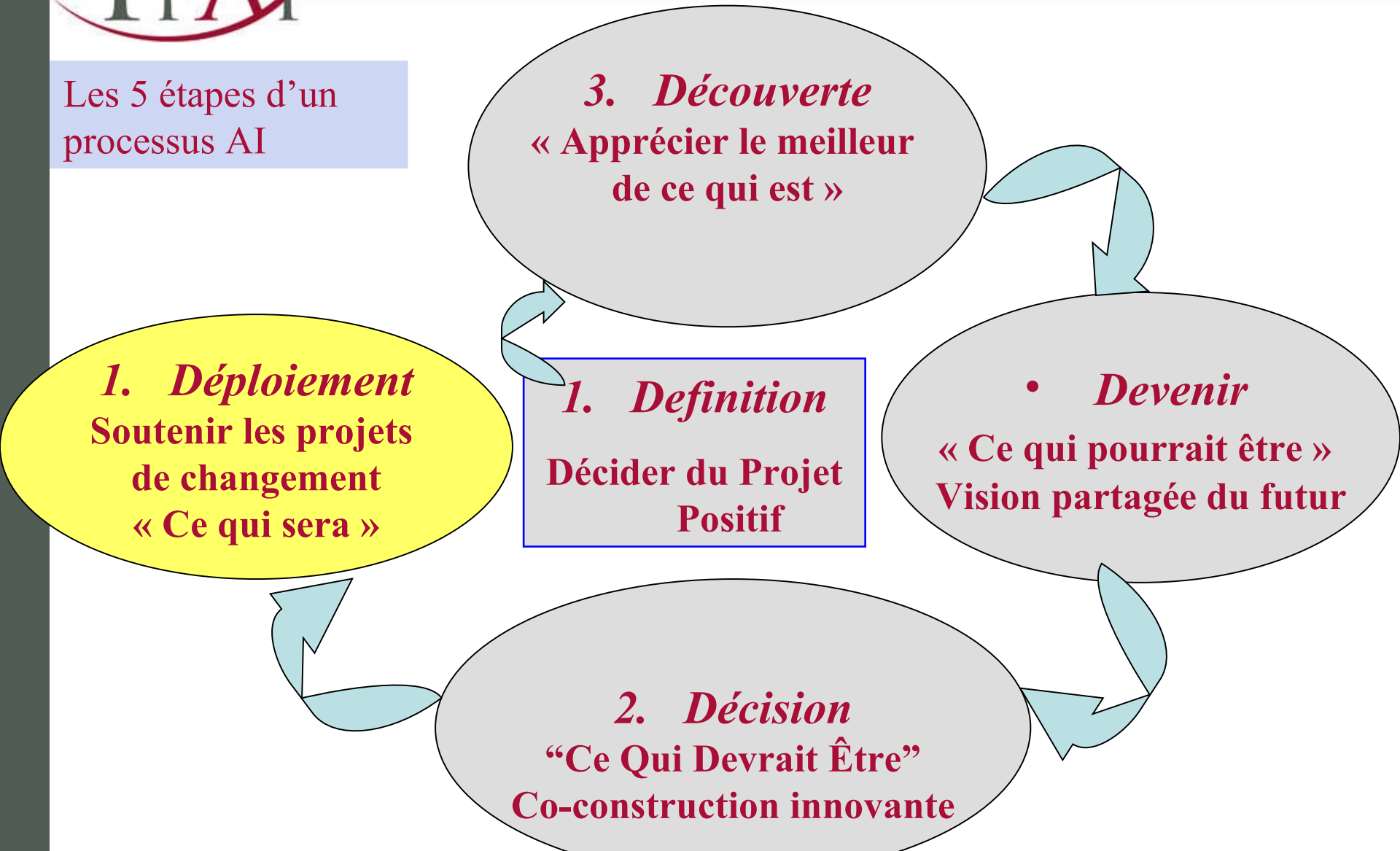
Affichage des réalisations concrètes et celles en-cours

Analyse des idées issues de la phase prospective et choix de celles à mettre en oeuvre

Réunion du comité de l'innovation

- *Rédiger à 3 quelques propositions provocantes...*

Les 5 étapes d'un processus AI



- Le but de cette phase est de transformer le rêve en réalité...
- Il s'agit d'apprentissages permanents, d'ajustements, de plan d'actions, d'expérimentation et ... d'improvisation
- C'est le temps du travail individuel ou en petits groupes auto organisés qui font vivre ce qui a été conçu dans la phase « Décision »

- **Les différentes étapes**
 1. Communiquer sur les gains du process d'exploration appréciative
 - Faire le point des avancées, communiquer sur les innovations et les résultats
 2. Décider des actions à conduire
 - Des actions à la fois concrètes et stimulantes...
 - Orientées « résultats» ou « humain »...
 3. S'organiser pour l'action...avec flexibilité
 - Combiner organisation/planification et improvisation/opportunisme
 - Créer des équipes « Innovation » sur la base du volontariat et de l'enthousiasme
 4. Soutenir l'action
 - Ressources, communication, reconnaissance, coaching...
 5. Étendre les applications de l'AI
 - Leadership, entretiens individuels, team building, enquêtes clients...

- **Déploiement**
 - Définition, en sous-groupes, de plans d'actions sur les propositions retenues
 - Présentation des plans d'actions et discussion
 - Validation des plans d'actions

- Nommez l'action en référence à la proposition
- Les objectifs précis
- Identifiez les enjeux et les pré requis pour la réalisation de l'action
- Élaborez un plan d'action
- Définissez les indicateurs de succès
- Quelle communication autour de l'action?
- Nom de la personne responsable de l'action et des membres du groupe « Déploiement »

Nom de l'action:

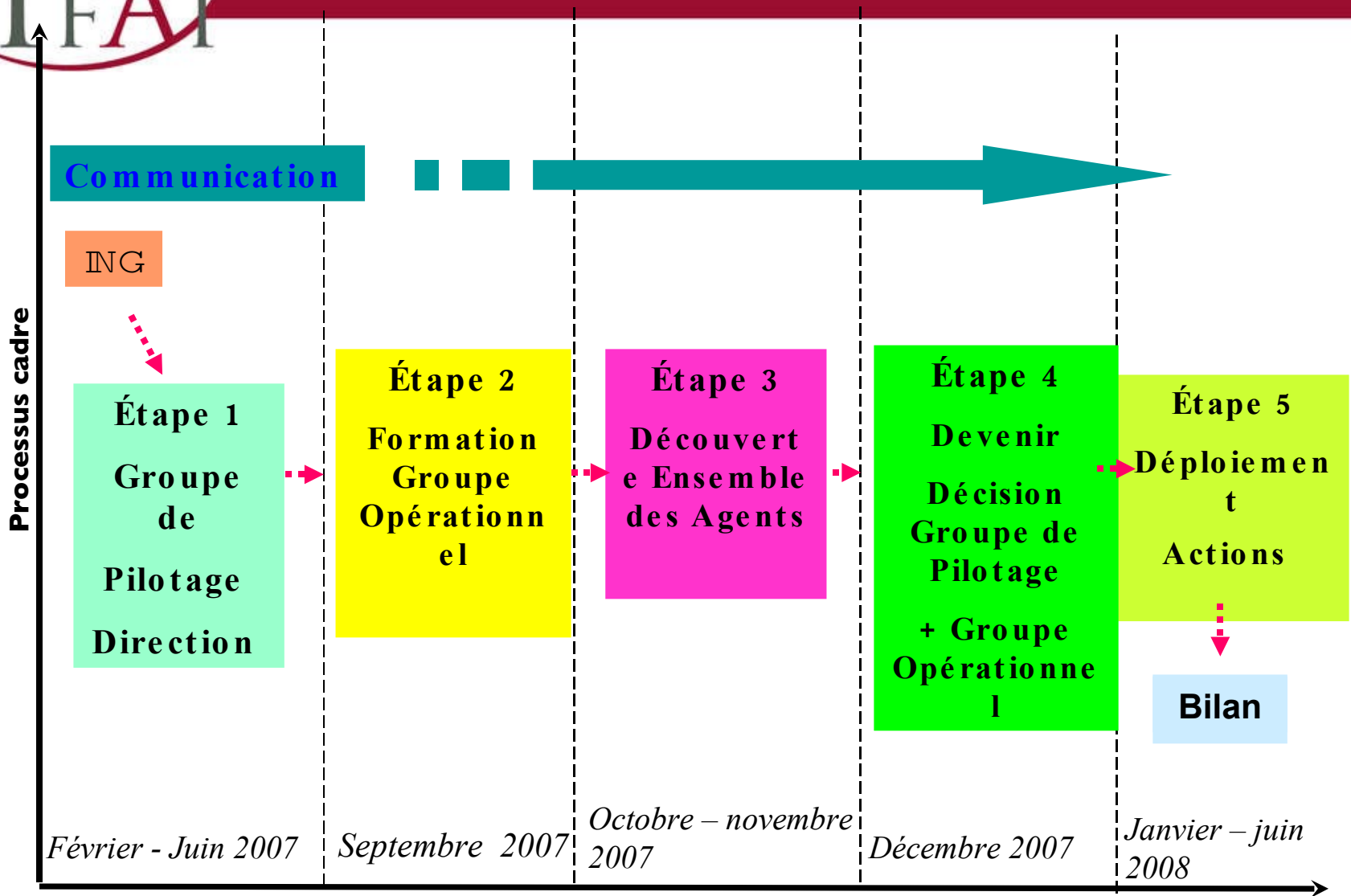
Responsable:

Membres de l'équipe « Déploiement »:

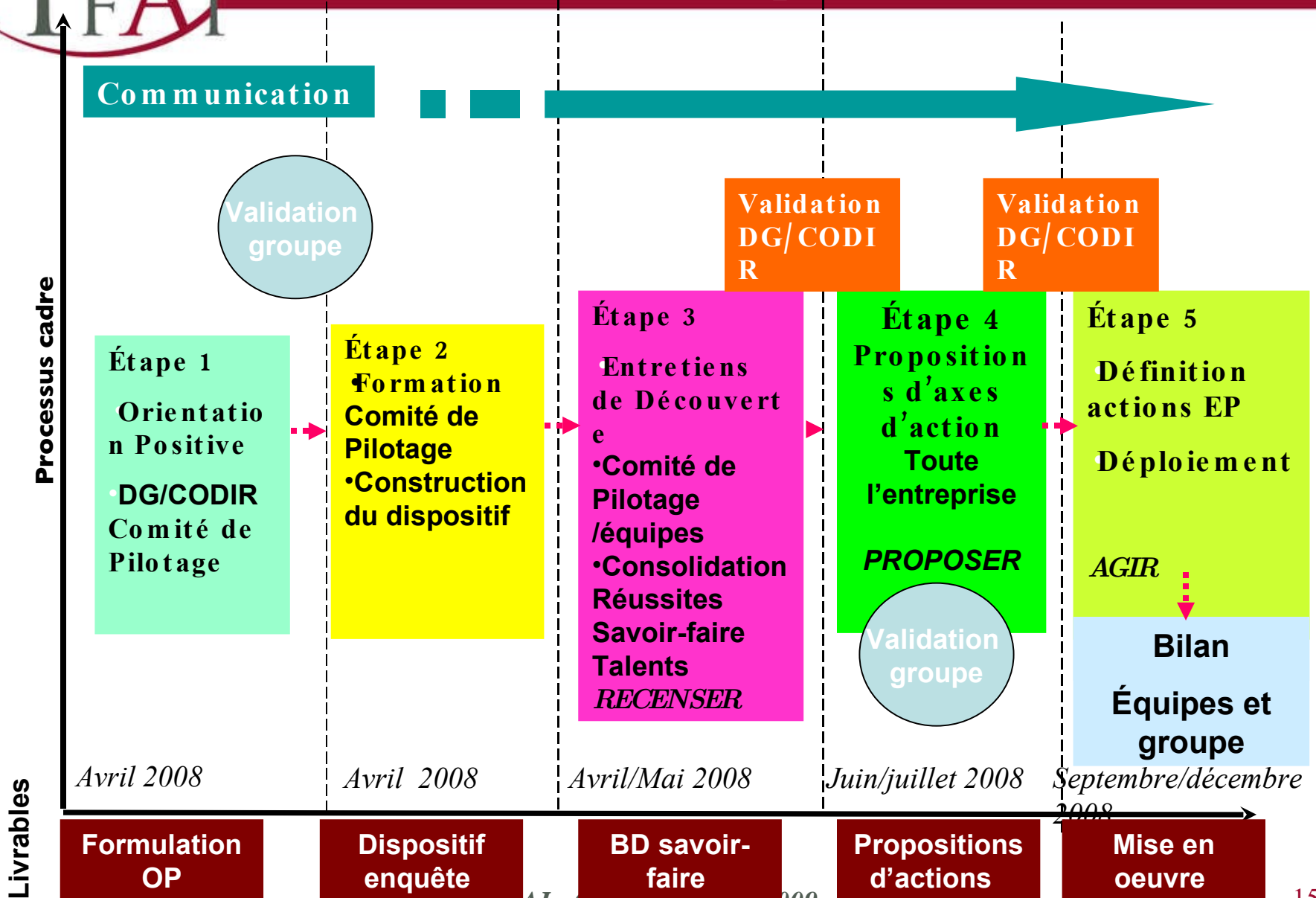
Actions	Étapes	Moyens	Échéance

- **Quoi? Qui? Quand? Comment?**
 - Anticipation / 1 efficacité – 3 sécuriser cadre travail
 - Se concentrer sur priorités PA, définir axes clés, arbitrer et lancer actions préventives et curatives,
 - Partage / 4 implication/motivation
 - Mieux préparer et partager nos décisions (les identifier)
 - Piloter les objectifs transverses
 - S'inscrire cible 2010, contribution ZZW
 - Méthode / 2 consolidation savoir faire – 4 implication/motivation
 - Dynamique de progrès – élargissement acteurs,
 - Participation team maîtrise;
 - Comportement
 - Rôle et présence ED sur terrain (contribution)
 - Communication
 - Valider cello 2 : notre ambition pour USIN
 - A suivre....
- **Next step :**
 - Partage avec Philippe et Nicolas à planifier
 - Préparation du déploiement en ED le 20 janvier
 - Affectation des chantiers,

- *Quelques pistes d'action, d'organisation...*



Calendrier Sté « Acquisition »



- Les conditions du succès
- Traiter le négatif
- Exemples d'interventions
- Références
- Intervenants

- Travail rigoureux de préparation notamment phase « Définition »
- *Sponsoring de direction et choix des pilotes*
- Précision de l'organisation
- *Créativité à toutes les étapes*
- Accompagnement des pilotes
- *Élégance de l'animation: enthousiasme et confiance*
- Suivi rigoureux

- Une ou plusieurs personnes veulent exprimer des critiques, des regrets en cours d'entretien...
 - Renvoyer à un autre moment ou à un interlocuteur adapté
 - Accueillir le propos avant de recentrer sur le sujet de l'entretien
 - Recadrer: faire exprimer l'attente sous-jacente, repérer des moments où elle était satisfaite et les faire raconter, transformer l'attente en souhaits pour l'avenir...
 - Il apparaît aussi avec les souhaits et rêves...

Client: le service marketing européen d'une société industrielle.

Thème: « Travailler en équipe dans toute l'Europe »

- **Agenda day 1**

- 14.00: Opening – Introduction – Purpose
- 14.30: Introduction to “*Appreciative Inquiry*”
- 14.45: “*Discovery : What gives life?*”: Successes, cooperation & team spirit, Interviews in pairs
 - 15.45: *Break*
- 16.15: Debrief interviews in 4 break-out groups
- 16.35: Debrief interviews: synthesis in large group on Discovery
- 17.00: More about “*Appreciative Inquiry*”
- 17.15: Introduction to “*Dream: What might be?*” phase.
- 17.30 : Conclusion Day 1
- 18.00 : Relaxation : **How to manage your Energy ?**

- **Agenda day 2**
 - 08.15: Short debriefing on the inputs of day 1
 - 08.30: Dream questions: “What might be?”, interviews, new pairs
 - 09.15: Debrief interviews in 4 new break-out groups
 - 10.35: *Break*
 - 10.00: Debrief interviews: synthesis in large group on Dream questions and Discussion on the Vision
 - 11.00: Introduction to “*Design: How can it be?*”
 - 12.00: *Lunch*
 - 13.45: “Design” phase: from Discovery & Dream, the paths to follow... Sub groups work
 - 14.15: *Break*
 - 14.30: Debriefing on Design phase
 - 15.30: Conclusion: From Discovery to “*Destiny*”
 - 16.00: Closing

Horaires/animation	Thèmes	Activités
<p>9h00-9h30 <i>NNN</i></p> <p>9h30-10h00 <i>J. Pagès</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Rappel du projet « Métier Manager » •Introduction à l'« Appreciative Inquiry » •Le cycle des 4 D en bref •Success stories •Les questions fondamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation • Présentation
<p>10h00-11h00</p> <p>11h15-12h15 <i>J. Pagès</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Utiliser les questions fondamentales de l'AI •Partager les expériences recueillies lors des interviews <p><i>Praticien AI - Copyright IFAI 2009</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews par paires • Travail en 2 sous groupes de 6/7 personnes

Horaires/animation	Thèmes	Activités
<p>13h30-14h30 <i>J. Pagès</i></p> <p>14h30-15h45 <i>J. Pagès</i></p> <p><i>NNN</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Partager en grand groupe les apports des sous groupes et identifier le « noyau positif » •Définir une orientation positive pour l'appui aux régions <ul style="list-style-type: none"> –Les critères de choix –Choisir quelques orientations en commun 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des sous groupes •Brève présentation •Travail en 2 sous groupes
<p>16h00-16h30 <i>Jean Pagès</i> <i>NNN</i></p>	<p>Échange sur le choix de l'orientation positive</p> <ul style="list-style-type: none"> •L'utilisation de l'AI dans le cadre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collectif •Échange collectif

Journées de l'équipe formation

.....2009

Journée 1: matin

2. Se rencontrer autrement...
3. La méthode appréciative
4. Les orientations pour le séminaire
5. Interviews 2 à 2 afin de partager sur les éléments positifs de l'expérience à partir de:
 - a. Réussites concrètes (histoires, expériences)
 - b. Compétences et comportements mis en œuvre
 - c. Motivations pour l'exercice de la mission

Journée 1: après-midi

1. Partager nos passions: surprise...surprise
2. Partager le résultat de nos entretiens en petits groupes
3. Puis en plénière...afin d'identifier ensemble le « socle » de notre service
4. Et partager à nouveau nos passions...
5. Pour finir la journée ensemble... sans programme

Journée 2: matin

2. En petites équipes, exprimer nos souhaits pour l'avenir et dessiner ensemble (pour de bon) les perspectives pour demain
3. Présenter à tous notre dessin pour demain
4. Et un peu de partage de nos passions...serons-nous surpris?
5. Faire des propositions pour aller vers ce que nous souhaitons, en discuter et les définir (sous-groupes et plénière)

Journée 2: après-midi

2. D'abord la promenade et...
3. A l'attaque pour réfléchir à des actions concrètes pour aller vers ce que nous souhaitons et les concevoir
4. Présenter ces actions en plénière et en discuter
5. Décider et prévoir...

*Séminaire de l'Équipe de Direction
de la Direction de la Recherche Europe*

Les 2009
Animé par Jean Pagès

Introduction : Objectifs et méthode de travail

- **L'EDDRE**
 - Rappel de la mission du EDDRE par ...
 - Rappel de la mission de l' EDDRE
 - Échange, clarification, accord sur une vision partagée
- **Découverte : l' EDDRE « at its best »!**
 - Entretiens en duos à partir de questions appréciatives : bon fonctionnement et succès de l' EDDRE, principaux souhaits

Déjeuner

- **Découverte et Devenir : partage en équipe**
 - L' EDDRE « at its best »: points d'appui, forces, conditions, motivations
 - Les souhaits prioritaires
 - Préparation d'une présentation des résultats
- **Découverte et Devenir : restitution et échange collectif**
 - Le socle de réussite de l' EDDRE
 - Les souhaits prioritaires
 - Le choix des principaux thèmes à travailler pour un fonctionnement optimal de l' EDDRE
 - La constitution d'équipes Design

- **Design : travail en ateliers**
 - Élaboration de propositions à fort impact sur les thématiques d'évolution du fonctionnement de l' EDDRE
 - Préparation d'une présentation des résultats selon un format de proposition
- **Design : échange collectif**
 - Présentation des propositions
 - Regroupement, hiérarchisation et choix

Déjeuner

- **Déploiement**
 - Définition, en ateliers, de plans d'actions sur les propositions retenues
 - Présentation des plans d'actions et discussion
 - Validation des plans d'actions
- **Conclusion**
 - Le suivi des actions décidées
 - La mesure des résultats
 - Échange sur le leadership
 - Bilan du séminaire

*Séminaire de l'équipe
de direction*

.... 2009

Château ...

- **Matin**

- 8.30: Introduction : feed-back JP et objectifs
- 9.00: Présentation par le directeur de ses ambitions pour l'usine et des axes stratégiques pour les atteindre
- 9.30: Travail en 3 équipes de 3 sur les ambitions et les axes stratégiques proposés par le directeur
- 10.30 Pause
- 11.00: Présentation des travaux des équipes
- 11.30 : Échange et construction d'une vision partagée
- 12.30: Déjeuner

- **Après-midi**

- 14.30: Jeu d'équipe
- 15.15: Travail en équipes (nouvelles)
 - A partir des axes stratégiques, définition des grands objectifs de l'équipe de direction
- 16.15: Pause
- 16.30: Échange accord sur les objectifs
- 17.30: Conclusion de la journée

- **Matin**
 - 8.30: Introduction: méthode et objectifs
 - 9.00: Entretiens en duos à partir d'un guide d'entretien thématique: réussites dans la vie de l'équipe, contributions et motivations, souhaits
 - 10.30: Pause
 - 11.00: Échanges en sous-groupes à partir des entretiens :
 - **Comment fonctionne l'équipe quand elle est à son mieux ?**
 - **Souhaits et premières propositions**
 - 12.00 :Échange en plénière et choix de propositions prioritaires
 - 12.30: Déjeuner
- **Après-midi**
 - 14.00: Élaboration plus précise des propositions retenues en sous-groupes
 - 15.30: Pause
 - 16.00: Présentation des propositions et décisions de mise en oeuvre
 - 17.00:Film « Leadership »

- Une ou plusieurs personnes veulent exprimer des critiques, des regrets en cours d'entretien...
 - Renvoyer à un autre moment ou à un interlocuteur adapté
 - Accueillir le propos avant de recentrer sur le sujet de l'entretien
 - Recadrer: faire exprimer l'attente sous-jacente, repérer des moments où elle était satisfaite et les faire raconter, transformer l'attente en souhaits pour l'avenir...
 - Il apparaît aussi avec les souhaits et rêves...

Coach certifié, consultant-formateur international, et praticien AI certifié par David Cooperrider de l'Université de Cleveland. Formateur en AI, il accompagne également tant les individus que les équipes dans la conception et la réalisation de leurs projets. Titulaire d'une Maîtrise de Commerce International à Londres au City of London Polytechnic et CNAM, Arts et Métiers (pédagogie des adultes) il a travaillé comme manager pour Kardex Regmington, Electrolux Constructor et directeur pédagogique d'un cabinet de conseil en management



Jean-Christophe
Barralis, coach
fondateur de
Ressources et
Management

David Cooperrider
professeur PhD à
l'Université de
Cleveland, CWRU

Coach certifié, conseil et consultant spécialisé dans l'accompagnement d'équipes de direction, la conception et l'animation de projets stratégiques et le montage de conventions avec l'« Appreciative Inquiry ». De formation sciences humaines et sociales (École des Hautes Études en Sciences Sociales), il a occupé des fonctions de direction de ressources humaines en entreprise (Suez – INA).



« De manière inédite, cette technique d'accompagnement fait reposer le changement sur les *expériences positives de l'organisation donc des hommes*,

Il s'agit, non pas de trouver les causes du problème, mais d'enquêter sur les raisons du succès.

Ce noyau de réussite servira d'appui à l'élaboration de nouveaux projets et favorisera le changement individuel et collectif »

- **Appreciative Inquiry**
David L. Cooperrider & Diana Whitney
- **The Power of Appreciative Inquiry**
Diana Whitney , Amanda Trosten-Bloom
- **Appreciative Inquiry Handbook**
- David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacquelin M. Stravos
- **Appreciative Team Building: Positive Questions to Bring Out the Best in Your Team**
Diana Whitney , Amanda Trosten-Bloom, Jay Cherney, Ron Fry
- **Building Collective Engagement and Community Visions**
Maggie Buxton, Ben Fuchs, Prof. Marian Zeitlin
- **Successful Transitions: Thriving Through Times of Change**
Loretta Donovan
- **The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change**
James D Ludema, Diana Whitney, Bernard J Mohr, Thoman J Griffin
- **The New Science of Happiness: What makes the human heart sing? Researchers are taking a close look.**
Claudia Wallis . TIME Magazine
- **The Power of the Question**
Robert E. Cannon
- **Using Appreciative Inquiry in Evaluation**
Hallie Preskill, Anne T. Coghlan
- Site web: <http://appreciativeinquiry.cwru.edu> (Case Western Reserve University. D L Cooperrider)

IFAI – Institut Français d'Appreciative Inquiry

Jean Pagès

149 avenue du Maine

75014 Paris

Tél: +33(0)6 12 78 62 70

E mail: j.pages@ifai-appreciativeinquiry.com

N°SIRET: 511 098 790 00013

APE: 7022Z

N° d'identification: 511 098 790 R.C.S Paris

Site Internet: www.ifai-appreciativeinquiry.com