



**Nous sommes une  
équipe heureuse et  
enthousiaste, engagée  
dans la construction  
d'une relation facile à  
vivre et sereine en  
collaboration avec nos  
clients**

Embarquement 4S : une Formation Expérientielle & Opérationnelle  
conçue et animée par

Bernard Tollec & Gilles Hauvette  
2021-2022





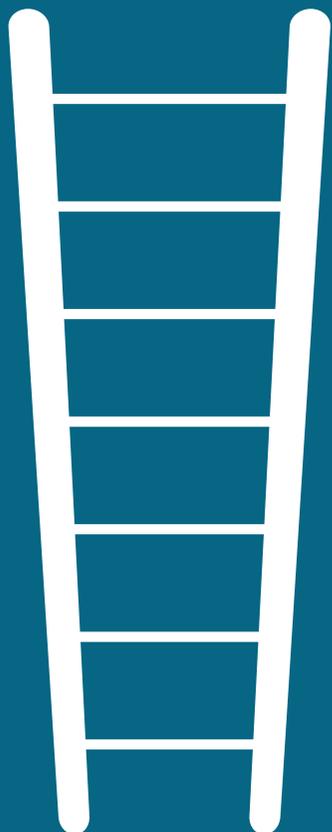
*Qu'est-ce qui t'a donné de l'énergie dans les deux dernières semaines ?  
Pourquoi particulièrement cela ?*



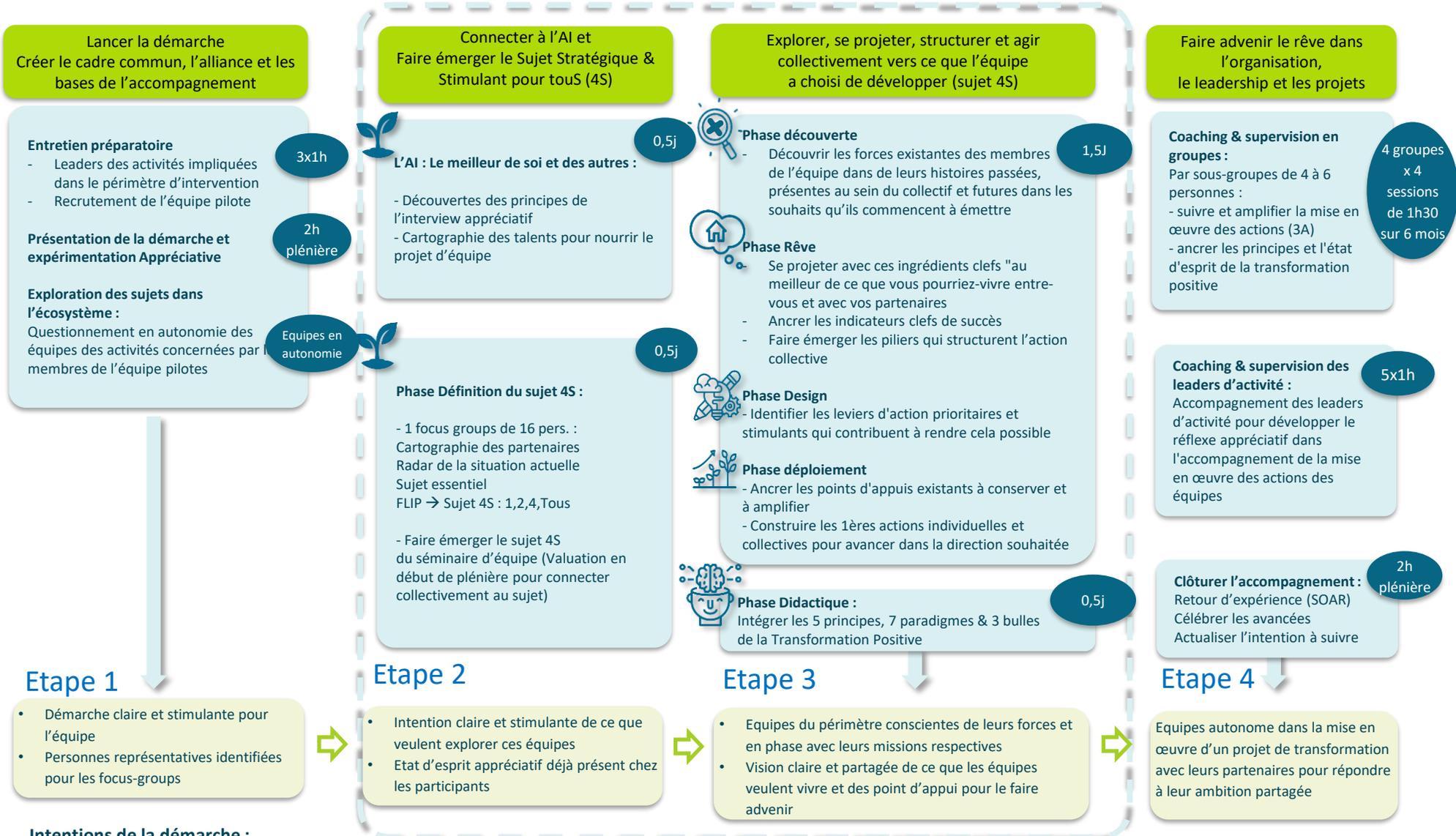
*Qu'est-ce que tu as particulièrement aimé faire dans ton travail ces  
derniers mois ? C'était où, quand, avec qui, pour quels résultats ?*



*Un moment, une personne, un lieu, une activité qui te connecte à un  
sentiment de gratitude ? Un de ce moments où tu peux te dire « j'ai  
de la chance » de pouvoir vivre cela*



1 à 10, 10 étant le top : quel  
est votre niveau d'énergie  
maintenant ?



## Etape 1

- Démarche claire et stimulante pour l'équipe
- Personnes représentatives identifiées pour les focus-groups

## Etape 2

- Intention claire et stimulante de ce que veulent explorer ces équipes
- Etat d'esprit appréciatif déjà présent chez les participants

## Etape 3

- Equipes du périmètre conscientes de leurs forces et en phase avec leurs missions respectives
- Vision claire et partagée de ce que les équipes veulent vivre et des point d'appui pour le faire advenir

## Etape 4

Equipes autonome dans la mise en œuvre d'un projet de transformation avec leurs partenaires pour répondre à leur ambition partagée

### Intentions de la démarche :

- Avoir constitué une équipe transverse consciente de ses forces et en phase avec la mission qui les portent
- Avoir développé les réflexes d'un regard centré sur la ressource pour continuer de nourrir ce qui fait la force de ce collectif



Expérimenter  
l'Appreciative Inquiry :

L' AI SUR SOI  
MIEUX SE CONNAITRE  
POUR CRÉER LES CONDITIONS  
DE SA PERFORMANCE  
ET ASSOCIER LES TALENTS  
DANS LE CADRE DE VOTRE PROJET

# The fly and the Samurai



# Notre tendance à focaliser sur le rouge

Exacerbation  
du négatif

Le biais négatif du cerveau

La façon dont nous sommes élevés (notre  
éducation)

Notre culture



60000 à 80000  
Pensées/jour



80%  
négatives



95%  
répétitives

## Déficit – Le manque

Des questions qui vont chercher à creuser le manque au risque d'apporter plus d'eau au moulin du déficit en prendre de l'énergie, décourager, tirer vers le bas

Ce qui manque

Mes échecs

L'analyse, le benchmark, le connu, la répétition

Les causes racines de ce qui manque, ne réussit pas etc...

Revenir à la norme

La rupture

Un énorme effort

Ce qui n'est pas possible ou considéré comme pas possible

Mes défauts

Mes frustrations

Les problèmes

Ce qui ne marche pas

Ce qui est compliqué

Ce qui est mon job, mon activité



## Ressources

Des questions qui vont chercher les ressources, les vôtres et celles des personnes autour de vous pour stimuler, énergiser, élever, inviter à avancer

Ce qui est disponible

Mes succès

La narrative, l'expérience, l'aspiration, l'innovation

Les causes racines de ce qui fonctionne, réussit...

Aller au-delà de la norme créer l'inspiration

La continuité, la transition, l'innovation

Un premier petit pas

Ce qui est possible et faisable

Mes talents

Mes aspirations

Les opportunités, les solutions

Ce qui marche (même partiellement)

Ce qui est plus simple

Ce qui m'anime profondément

Défiez votre perception de la réalité :  
étendez votre champ de vision !



La réalité = le ROUGE **ET** le VERT

## Une déviance positive

### Qu'est ce qui dysfonctionne moins dans le problème que vous évoquez ?

Devant une difficulté, un problème, il est intéressant de voir ce qui dysfonctionne moins afin d'en comprendre les raisons et d'y trouver des pistes pour résoudre notre problème. Le problème peut n'apparaître que de temps en temps, ou apparaître moins fortement de temps en temps? pourquoi ?

## Une opportunité

### Quelle opportunité apporte le problème que vous évoquez ?

Le problème peut aussi être une chance, une opportunité de faire, d'apprendre, de développer quelque chose que nous n'aurions pas fait si celui-ci ne s'était pas produit.

## Ses propres talents

### Quels sont dans vos 3 à 5 principaux talents, ceux qui vont vous permettre de traiter ce problème ?

Parmi vos principaux talents (ce que vous faites naturellement, qui vous donne de l'énergie de la joie, du plaisir, et qui délivre de l'excellence), lesquels pouvez-vous actionner dans la résolution de votre difficulté ?

## Les talents des autres

### Quels sont les talents dont vous auriez besoin pour vous aider ? Qui les possède ? À qui vous pourriez demander du soutien ?

Vous ne disposez pas de tous les talents, et les faiblesses que vous avez sont les talents que d'autres possèdent. Ayant cela en pensée, regardez qui détient ces talents tant nécessaires pour résoudre ce problème et allez-le ou les solliciter.

## Une expérience passée réussie

### Quelle expérience réussie du passé vous donnerait-elle des clés pour résoudre ce problème ?

Remémorez-vous un problème similaire que vous avez résolu par le passé ou que vous avez vu une personne résoudre par le passé, quelles sont les clés que vous donne cette histoire du passé dans la résolution de votre problème présent ?

## Actionner le possible, le simple

### Qu'est ce qui est possible de faire de simple pour avancer vers la résolution du problème ?

Le problème que vous évoqué peut être un problème important, qui peut vous paraître difficile à résoudre, peut être, vous sentez-vous dépassé(e). Vous pouvez aussi vous demander ce qui est actionnable, ce qui est simple à changer, à mettre en œuvre.

## Le support des autres

### Quelles sont les personnes, les groupes dans votre entourage qui pourraient vous aider à avancer sur ce problème ?

Nous ne sommes jamais seul. Vous êtes entouré de personnes qui si vous les contactez ont peut-être les ressources (temps, expertise) pour vous aider dans la résolution de ce problème.

## Ce qui est disponible

### Qu'avez-vous à votre disposition pour résoudre ce problème ?

Souvent nous sommes plus focalisés sur ce qui nous manque, sur ce que l'on aimerait avoir et que nous n'avons pas et pensant de cette façon, nous nous focalisons sur le manque et occultons ce qui est en notre disposition ou ce qui pourrait très facilement être acquis pour résoudre le problème.

## Une vision positive du futur sans le problème

### Comment serait votre situation sans que le problème soit présent ?

Tellement focalisé sur notre problème, nous n'arrivons plus à avoir du recul et peut-être même plus d'espérance que ce problème puisse être résolu. Demander à la personne de décrire la situation en pensant que le problème est résolu. Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce que font les personnes qui étaient impliquées ? Qu'est-ce qui est nouveau ?

## Le support des autres

### Quelles sont les personnes qui ont intérêt à ce que problème soit résolu ? Que cette situation soit différente ?

Les personnes les plus motivées pour voir ce problème résolu pourraient être les personnes qui pourraient vous aider dans la résolution de celui-ci

## Votre espérance de solutionner le problème

### Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant votre confiance de régler le problème, où vous situez-vous ?

Une fois que la personne a répondu à la question, demandez lui pourquoi elle est déjà à ce niveau avant de lui demander ce qui pourrait la faire avancer d'un cran plus haut sur l'échelle de la confiance. La faire trop avancer trop vite pourrait la renforcer dans son problème.

# Passer de l'analyse à la narrative



- Nos histoires du passé, du présent et du futur sont nos ressources
- Les expertises sont dans les expériences de chacun
- Chacun est donc une ressource potentielle pour résoudre les problèmes, proposer, innover à partir de ses expériences dans tous les domaines

Faire appel aux savoirs et aux expertises détenus par un petit nombre.	Fait appel au partage d'expériences où 100% des personnes détiennent des réponses.
L'identification du problème, l'analyse des causes, le benchmark, ...	Se rappeler des succès passés et présents, des ressources passées, présentes & futures
Revenir à la norme	Imaginer un futur souhaitable en appui sur des ressources existantes
Appliquer les solutions connues	Générer de nouvelles options
Logique de rupture	S'inscrire dans la continuité et la transition, pour innover
On ne croit que ce qu'on voit	On ne voit que ce qu'on croit

# Interview Appréciatif



« Vous à la meilleure version  
de vous-même »





## GUIDE D'INTERVIEW

Un moment fort de votre vie professionnelle ou associative qui révèle la personne que vous êtes, les talents et les valeurs que vous portez

### Introduction :

Nous avons tous en mémoire des moments pendant lesquels nous avons vécu une sorte de « grâce professionnelle » où tout semble se conjuguer : l'énergie, la joie, l'efficacité, un sentiment profond de réalisation. Vous avez même obtenu des résultats qui ont pu dépasser vos espérances. Un moment où nous avons pu influencer positivement sur une personne ou un groupe.

Ce sont ces moments que nous aimerions voir se renouveler plus souvent. De tels moments sont souvent non planifiés. C'est comme si quelque chose de mystérieux se produisait, quelque chose de plus large qui dépasse les personnes et la situation, et qui nous fait sentir particulièrement engagés et performants, plein de vie et répondant à notre vocation.

Nous vous invitons à vous souvenir d'un de ces moments que vous avez vécus soit dans votre vie professionnelle, ou associative.

---

### 1. Souvenez-vous de ce moment. Décrivez-moi cette histoire, ce projet.

a) **L'HISTOIRE** : Quelle était cette histoire ? Quel était le contexte ? Qui étaient les acteurs ? Quel était votre rôle ? Qu'avez-vous fait ?

b) **POURQUOI** avez-vous choisi cette histoire en particulier ?



**c) Votre CONTRIBUTION :**

Qu'avez-vous fait de particulier qui a contribué à cette réussite ?

De quoi êtes-vous le plus fier ? Sans fausse modestie, quels ont été les talents dont vous avez fait preuve ?

**2. LES INGRÉDIENTS CLÉS DE CETTE RÉUSSITE**

Qu'apprenez-vous de cette histoire ? Quels sont les facteurs clés de succès que vous-pouvez retirer de cette histoire et qui décrivent les meilleurs circonstances pour que vous soyez au meilleur de votre forme, pour que vous puissiez déployer vos talents ?



**3. TITRE:** Si cette histoire était un film ou un livre à succès, quel en serait le titre ?

**4. SOUHAITS**

En vous basant sur ce que vous avez découvert des ingrédients de la réussite de cette histoire, quels sont les trois souhaits que vous voulez formuler pour développer un environnement dans lequel vous pourrez exprimer le meilleur de vous-mêmes et contribuer de la meilleure façon possible ?

1.

2.

3.



## Trucs et astuces pour l'entretien de découverte :

L'entretien de découverte n'est pas une discussion, c'est une enquête sur ce qui fonctionne, donne de l'énergie et des résultats dans l'expérience de votre interviewé

- **Soyez curieux, posez des questions !!!**
  - « Qui, quoi, ou quand, comment, pourquoi, etc... »
  - « il y avait une bonne communication » -> « qu'est-ce qui fait pour toi que c'était une bonne communication ? »
  - Votre intention : Que l'interviewé vous fasse vivre l'histoire comme si vous y étiez.
- **Cherchez tout ce qui fonctionne, donne de l'énergie, des résultats**
  - « qu'est-ce qui fonctionnait bien, que tu appréciais, à quel moment avais-tu le plus d'énergie, de joie ?... »
- **Restez focalisés sur ce qui EST, pas ce qui n'EST PAS**
  - Il n'y avait pas de tension
  - ok, qu'est-ce qu'il y avait à la place ?
  - on prenait le temps d'échanger sur nos besoins respectifs

Vous êtes responsable de noter les éléments importants dans les réponses de votre partenaire. Repérez les thèmes qui émergent. Faites attention à ce qui vous touche dans les réponses de votre partenaire.





# Interviewer de manière appréciative



Trucs & astuces pour transformer les points rouges en points verts



L'enjeu dans l'entretien est de rester « connecté » à la croyance qu'il y a toujours une part verte dans le radar de la réalité de la personne que j'interviewe et de l'amener à regarder ces points verts en restant focalisé sur ce qui est, qui fonctionne qui donne de l'énergie

## Trouver l'histoire

« Je n'ai pas de moment fort »  
 « Il n'y a pas grand-chose de bien en ce moment »  
 « C'est tout de même pas terrible en ce moment »  
 « Il suffit de regarder ce qui se passe en ce moment pour comprendre que ça va mal »



Laisser un silence, le temps nécessaire pour cheminer  
 Si rien ne se passe :  
 « cela peut être un moment du passé, petit ou grand ... »  
 « un moment où tu avais plus d'énergie, de joie que d'habitude »  
 « ou alors un moment où ça se passe moins mal que d'habitude »  
 Et quand il y a un premier moment :  
 « peut-être y en a-t-il un autre aussi ? »

## Focaliser sur ce qui fonctionne

Le problème c'était quand ...  
 Ce qui ne marche pas c'est quand ...



Et qu'est-ce qui fonctionne bien là-dedans ?  
 Quand est-ce que ça fonctionne, même un peu ?  
 Qu'est-ce qu'il y a quand n'y a pas ce problème ?  
 La dernière fois où ça a moins dysfonctionné que d'habitude ?

Ce qui me rend triste, m'énerve, c'est quand ...



Qu'est-ce que tu aimes, te donne de l'énergie dans ce moment ?  
 Un moment où tu avais plus d'énergie, de joie que d'habitude  
 Qu'est-ce qui te donnerait le plus d'énergie ?

« il n'y n'y avait pas de tension »



Qu'est-ce qu'il y avait à la place ?

## Explorer le futur désiré

Ca n'est pas possible de ...

« il n'y n'y aurait pas de tension »

Et si c'était possible, qu'est-ce qui aurait changé ?  
 Dans un monde idéal, si ce que vous dites était résolu, comment ce serait ?  
 Qu'est-ce qu'il y aurait à la place ?  
 A la place de ça, vous rêveriez de quoi ?



**Le meilleur indicateur : l'énergie de la personne lorsqu'elle parle**

Nous cherchons en priorité l'apprentissage et si il y a les résultats en + c'est top !

# TALENTS ?

	ADN	Energie Joie Plaisir	Excellence
Talents Forces			
Compétences			
Faiblesses			
Talents en excès	+++++	+++++	

## 24 FORCES

Emotionnel	Relationnel	Réalisation	Réflexion
<p><b>Courage:</b> Vous relevez des défis et prenez des risques en défendant vos convictions</p> <p><b>Contrôle émotionnel:</b> Vous avez conscience de vos « déclencheurs » émotionnels et savez comment les gérer pour garder votre calme et préserver votre productivité</p> <p><b>Enthousiasme:</b> Vous faites preuve de passion et de dynamisme lorsque vous communiquez des objectifs, des convictions, des intérêts ou des idées qui vous tiennent à cœur</p> <p><b>Optimisme:</b> Vous gardez un état d'esprit positif et optimiste quand à l'envers et votre capacité à le faire évoluer à votre avantage</p> <p><b>Résilience:</b> Vous gérez efficacement les revers et aimez surmonter les défis difficiles</p> <p><b>Confiance en soi:</b> Vous croyez fermement en vous et en vos capacités d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs</p>	<p><b>Collaboration:</b> Vous travaillez en coopération avec d'autres pour surmonter les conflits et parvenir à un objectif commun</p> <p><b>Compassion:</b> Vous faites preuve d'un souci profond et sincère pour le bien-être des autres</p> <p><b>Développement des autres:</b> Vous encouragez l'apprentissage et le perfectionnement des autres pour les aider à atteindre leurs objectifs et à réaliser leur potentiel</p> <p><b>Empathie:</b> Vous vous identifiez facilement aux situations des autres et pouvez voir les choses clairement de leur point de vue</p> <p><b>Diriger:</b> Vous prenez la responsabilité d'influencer et de motiver les autres à contribuer aux objectifs et au succès de leur équipe et de leur organisation</p> <p><b>Capacité de persuasion:</b> Vous essayez d'influencer la plupart des résultats en votre faveur, quelle que soit l'importance de la question. Vous pouvez aussi vous lier à un débat pour le plaisir du débat, plutôt que de vous concentrer sur des résultats pertinents</p> <p><b>Construction des relations:</b> Vous prenez des mesures pour établir des réseaux de contacts et faire office de point de contact entre les personnes que vous connaissez</p>	<p><b>Espiré de décisions:</b> Vous prenez des décisions rapides, sûres et claires, même lorsque les informations sont limitées</p> <p><b>Efficacité:</b> Vous adoptez une approche méthodique et bien ordonnée des tâches pour atteindre les résultats occupés</p> <p><b>Flexibilité:</b> Vous êtes adaptable et flexible face à des situations inconnues ou changeantes</p> <p><b>Initiative:</b> Vous prenez des mesures en toute indépendance pour faire bouger les choses et atteindre vos objectifs</p> <p><b>Orientation sur les résultats:</b> Vous réalisez fortement attention(s) sur les résultats, la réalisation des tâches et la finalisation des projets</p> <p><b>Amélioration de soi:</b> Vous faites appel à un large éventail de personnes et de ressources pour poursuivre votre développement personnel et votre apprentissage</p>	<p><b>Bon sens:</b> Vous portez des jugements pragmatiques fondés sur des réflexions précises et des expériences antérieures</p> <p><b>Creativité:</b> Vous générez de nouvelles idées et des solutions originales pour faire avancer les choses</p> <p><b>Réflexion critique:</b> Vous abordez les problèmes et les arguments, même la logique décomposant systématiquement et en évaluant objectivement</p> <p><b>Sens du détail:</b> Vous prenez une attention particulière aux détails afin de produire des résultats de haute qualité, quelle que soit la pression</p> <p><b>Orientation stratégique:</b> Vous vous concentrez sur l'avenir et adoptez une perspective stratégique sur les enjeux et les défis</p>



## Optimiser vos forces



Vos talents utilisés de façon appropriée

Des idées d'actions pour mieux déployer ses talents !

## 24 FORCES UTILISÉES EN EXCÈS

Emotionnel	Relationnel	Réalisation	Réflexion
<p><b>Courage:</b> Vous prenez facilement des positions risquées et relevez des défis qui ont une forte probabilité d'échec. Les autres peuvent vous percevoir comme une personne téméraire ou extrême, ce qui vous défend vos convictions</p> <p><b>Contrôle émotionnel:</b> Les autres peuvent vous voir comme une personne distante et dénuée d'émotions, car vous ne partagez pas vos émotions et vos sentiments de façon productive avec les autres</p> <p><b>Enthousiasme:</b> Votre enthousiasme peut être perçu comme trop émotif ou excessif à certains moments, ébranlant ainsi les autres</p> <p><b>Optimisme:</b> Votre approche peut parfois être exagérément positive et risquée si elle ne tient pas compte des pièges ou des lacunes possibles</p> <p><b>Résilience:</b> Vous pouvez vous lancer délibérément dans une mission impossible pour vous mettre au défi, vous vous amusez à surmonter tous les problèmes et défis, pour vous mettre au défi, vous amusez à surmonter tous les problèmes et défis pour gagner contre toute attente, quelle que soit la valeur de la mission</p> <p><b>Confiance en soi:</b> Votre forte confiance en vous peut vous amener à négliger les failles de votre réflexion et des commentaires des autres. Les autres pourraient aussi vous percevoir comme quelqu'un d'imprévisible ou d'arrogant</p>	<p><b>Collaboration:</b> Vous recherchez la collaboration et le consensus lorsque cela n'est pas nécessaire ou approprié</p> <p><b>Compassion:</b> Vous laissez les personnes profiter de vous et de votre intérêt pour elles. Il se peut que vous soyez tellement immergé dans les soucis de chacun que cela mine vos propres priorités personnelles et votre bien-être personnel</p> <p><b>Développement des autres:</b> Vous passez trop de temps à aider les gens à atteindre leurs objectifs, de développement et de carrière au détriment des autres</p> <p><b>Empathie:</b> Vous vous immergez tellement dans les situations des autres que vous commencez à vous identifier à elles comme « étant les vôtres » et vous perdez la capacité d'être un soutien et des conseils objectifs</p> <p><b>Diriger:</b> Vous êtes prêt à aller de l'avant dans des situations inappropriées, par exemple lorsque quelqu'un a déjà dit non de ce que quand vous traitez avec une équipe autonome. Les autres peuvent vous connaître comme une personne dominante ou un chercheur de problèmes</p> <p><b>Capacité de persuasion:</b> Vous essayez d'influencer la plupart des résultats en votre faveur, quelle que soit l'importance de la question. Vous pouvez aussi vous lier à un débat pour le plaisir du débat, plutôt que de vous concentrer sur des résultats pertinents</p> <p><b>Construction des relations:</b> Le fait de vous concentrer sur l'établissement de nouvelles relations et de nouveaux contacts peut devenir une fin en soi et prendre une part disproportionnée de votre énergie</p>	<p><b>Espiré de décisions:</b> Vous prenez des décisions de façon trop hâtive ou imprudente et vous consacrez peu de temps à envisager des options de rechange ou des résultats possibles</p> <p><b>Efficacité:</b> L'accent excessif que vous mettez sur l'organisation et l'efficacité laisse peu de place à l'intégration de nouvelles informations et options dans votre planification et votre exécution à mesure que la tâche ou le projet se déroule</p> <p><b>Flexibilité:</b> Vous lancez des initiatives et des actions de façon habituelle, sans tenir compte de leurs chances de succès ou de leurs conséquences politiques</p> <p><b>Orientation sur les résultats:</b> Dans votre quête de résultats, vous négligez les aspects importants de la réussite d'une tâche ou d'un projet, par exemple l'occasion de réflexion et d'apprentissage, ou le fait de s'assurer que les gens sont engagés et reconnus pour leurs efforts</p> <p><b>Amélioration de soi:</b> Vous vous concentrez trop sur l'accumulation de connaissances et de nouveaux apprentissages pour ce qu'ils sont, quelle que soit leur utilité probable</p>	<p><b>Bon sens:</b> Vous avez tendance à rejeter les nouvelles idées ou solutions qui ne sont pas pratiques ou qui ne correspondent pas à la logique conventionnelle. Vous avez tendance à évaluer les idées créatives et imprévues</p> <p><b>Creativité:</b> Vous produisez des idées innovantes et originales, mais vous ne pouvez pas les faire passer de la réflexion à la mise en œuvre</p> <p><b>Réflexion critique:</b> Vous mettez en question ou recherchez des fautes concernant des solutions et les arguments proposés. Cela peut être perçu comme négatif ou excessivement critique par les autres</p> <p><b>Sens du détail:</b> Vous passez trop de temps dans les détails au détriment de la vision globale, perdant ainsi de vue les objectifs généraux et le plan. Les gens peuvent vous considérer comme perfectionniste</p> <p><b>Orientation stratégique:</b> Vous vous focalisez tellement sur la « vue à long terme » que vous ignorez les situations et les possibilités futures, que vous pouvez ignorer la réalité actuelle</p>



## Réduire vos risques liés à votre surcharge



Vos talents utilisés en excès



24 FORCES			
Emotionnel	Relationnel	Réalisation	Réflexion
<p><b>Clairvoyance</b> Vous voyez des défis et en faites des opportunités et des possibilités.</p> <p><b>Capacité d'adaptation</b> Vous êtes capable de vous adapter à des situations et à des environnements nouveaux et de trouver des solutions innovantes pour résoudre les problèmes.</p> <p><b>Intelligence</b> Vous êtes capable de penser et de résoudre des problèmes complexes et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Resilience</b> Vous êtes capable de résister aux stress et de rebondir après les échecs et les revers.</p> <p><b>Confiance en soi</b> Vous avez une confiance en vous et en vos capacités à accomplir des tâches et à atteindre vos objectifs.</p>	<p><b>Collaboration</b> Vous travaillez en coopération avec d'autres pour atteindre vos objectifs et pour créer un impact positif.</p> <p><b>Développement des autres</b> Vous aidez d'autres personnes à développer leurs compétences et à atteindre leurs objectifs.</p> <p><b>Conscience</b> Vous êtes conscient de votre impact sur les autres et de votre responsabilité envers eux.</p> <p><b>Capacité de persuasion</b> Vous êtes capable de convaincre les autres et de les motiver à agir.</p> <p><b>Capacité de médiation</b> Vous êtes capable de résoudre les conflits et de trouver des solutions gagnant-gagnant.</p>	<p><b>Esprit de direction</b> Vous êtes capable de diriger les autres et de leur donner un sens à leur travail.</p> <p><b>Initiative</b> Vous êtes capable de prendre des initiatives et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Organisation</b> Vous êtes capable d'organiser votre travail et de gérer votre temps efficacement.</p> <p><b>Abandonner le soi</b> Vous êtes capable de laisser aller vos ego et de travailler pour le bien commun.</p>	<p><b>Non-voies</b> Vous êtes capable de trouver des solutions innovantes et de résoudre des problèmes complexes.</p> <p><b>Clairvoyance</b> Vous êtes capable de voir l'avenir et de prendre des décisions éclairées.</p> <p><b>Capacité d'adaptation</b> Vous êtes capable de vous adapter à des situations et à des environnements nouveaux et de trouver des solutions innovantes pour résoudre les problèmes.</p> <p><b>Intelligence</b> Vous êtes capable de penser et de résoudre des problèmes complexes et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Resilience</b> Vous êtes capable de résister aux stress et de rebondir après les échecs et les revers.</p> <p><b>Confiance en soi</b> Vous avez une confiance en vous et en vos capacités à accomplir des tâches et à atteindre vos objectifs.</p>

« Nos talents, ce sont les faits qui les démontrent »

- ADN
- Energie Joie, plaisir
- Excellence

Vous avez détecté 5 à 7 talents :

- Identifiez les 3 plus présents chez vous en vous rappelant les moments, les expériences concrètes où vous en faites preuve

→ Les partenaires vous challengent sur des moments concrets : où, quand, avec qui, ce que vous faites, pour quels résultats, dans quelle énergie vous êtes, etc...

24 FORCES UTILISÉES EN EXCÈS			
Emotionnel	Relationnel	Réalisation	Réflexion
<p><b>Clairvoyance</b> Vous voyez des défis et en faites des opportunités et des possibilités.</p> <p><b>Capacité d'adaptation</b> Vous êtes capable de vous adapter à des situations et à des environnements nouveaux et de trouver des solutions innovantes pour résoudre les problèmes.</p> <p><b>Intelligence</b> Vous êtes capable de penser et de résoudre des problèmes complexes et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Resilience</b> Vous êtes capable de résister aux stress et de rebondir après les échecs et les revers.</p> <p><b>Confiance en soi</b> Vous avez une confiance en vous et en vos capacités à accomplir des tâches et à atteindre vos objectifs.</p>	<p><b>Collaboration</b> Vous travaillez en coopération avec d'autres pour atteindre vos objectifs et pour créer un impact positif.</p> <p><b>Développement des autres</b> Vous aidez d'autres personnes à développer leurs compétences et à atteindre leurs objectifs.</p> <p><b>Conscience</b> Vous êtes conscient de votre impact sur les autres et de votre responsabilité envers eux.</p> <p><b>Capacité de persuasion</b> Vous êtes capable de convaincre les autres et de les motiver à agir.</p> <p><b>Capacité de médiation</b> Vous êtes capable de résoudre les conflits et de trouver des solutions gagnant-gagnant.</p>	<p><b>Esprit de direction</b> Vous êtes capable de diriger les autres et de leur donner un sens à leur travail.</p> <p><b>Initiative</b> Vous êtes capable de prendre des initiatives et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Organisation</b> Vous êtes capable d'organiser votre travail et de gérer votre temps efficacement.</p> <p><b>Abandonner le soi</b> Vous êtes capable de laisser aller vos ego et de travailler pour le bien commun.</p>	<p><b>Non-voies</b> Vous êtes capable de trouver des solutions innovantes et de résoudre des problèmes complexes.</p> <p><b>Clairvoyance</b> Vous êtes capable de voir l'avenir et de prendre des décisions éclairées.</p> <p><b>Capacité d'adaptation</b> Vous êtes capable de vous adapter à des situations et à des environnements nouveaux et de trouver des solutions innovantes pour résoudre les problèmes.</p> <p><b>Intelligence</b> Vous êtes capable de penser et de résoudre des problèmes complexes et de trouver des solutions innovantes.</p> <p><b>Resilience</b> Vous êtes capable de résister aux stress et de rebondir après les échecs et les revers.</p> <p><b>Confiance en soi</b> Vous avez une confiance en vous et en vos capacités à accomplir des tâches et à atteindre vos objectifs.</p>

- Idem pour le talent en excès avec, peut-être en plus, les retours des personnes lorsque vous en faites usage



# TALENTS WANTED !!!



En me référant à des expériences concrètes et récurrentes de ma vie professionnelle ou personnelle, quels sont

## MES 5 TALENTS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## DE CES 5 TALENTS QUELS SONT MES 3 PREFERES ?

- 1.
- 2.
- 3.

## 1 A 3 TALENT(S) EN EXCES

- 1.
- 2.
- 3.



# DEVELOPPER SES TALENTS OU COMBLER SES FAIBLESSES ?



- L'influence du manager compte pour **70%** dans l'engagement du salarié
  - Le fait de **focaliser sur les forces** plutôt que sur les manques fait passer **les chances d'engagement des salariés de 9% à 73%**
  - Une personne qui **met à profit ses forces** tous les jours a **6 fois plus de chance d'être engagée** dans son travail !
  - Au-delà de booster l'engagement, travailler sur les forces de ses collaborateurs a des effets sur leur **fidélité, leur productivité et leur rentabilité**
- 10% de personnes engagées supplémentaires augmente de 20% la productivité globale de l'entreprise**

*Source Gallup (2017)*



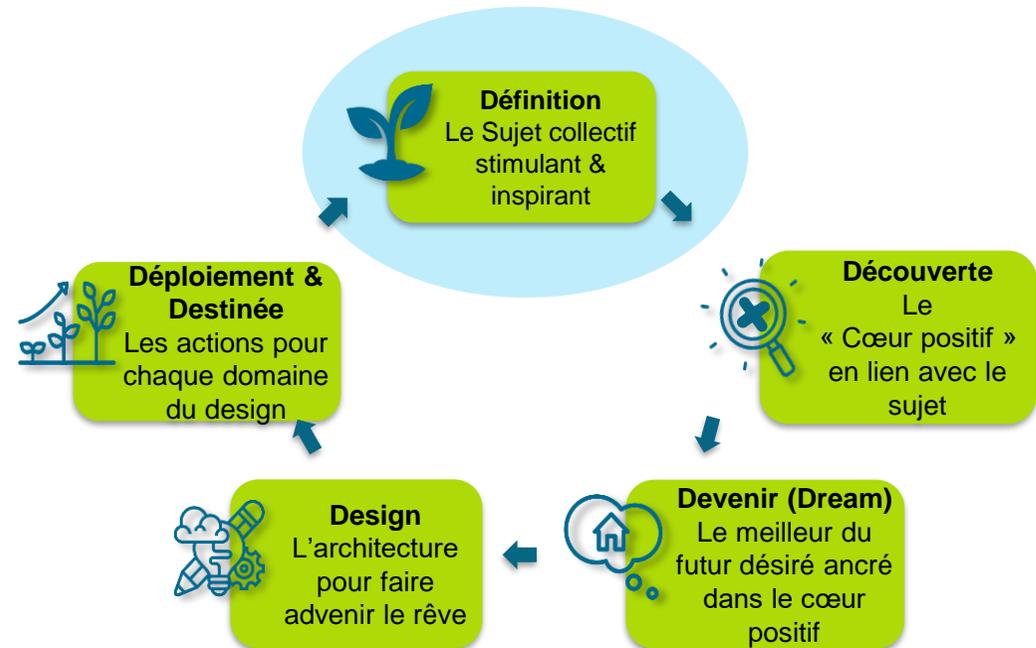
Expérimenter  
l'Appreciative Inquiry :

L'AI DANS UN GROUPE  
(LE MODÈLE DES 5D)

Les organisations évoluent  
dans le sens qu'elles étudient  
(David Cooperrider)

Le modèle  
des 5D

Phase  
DEFINITION



**Définir**

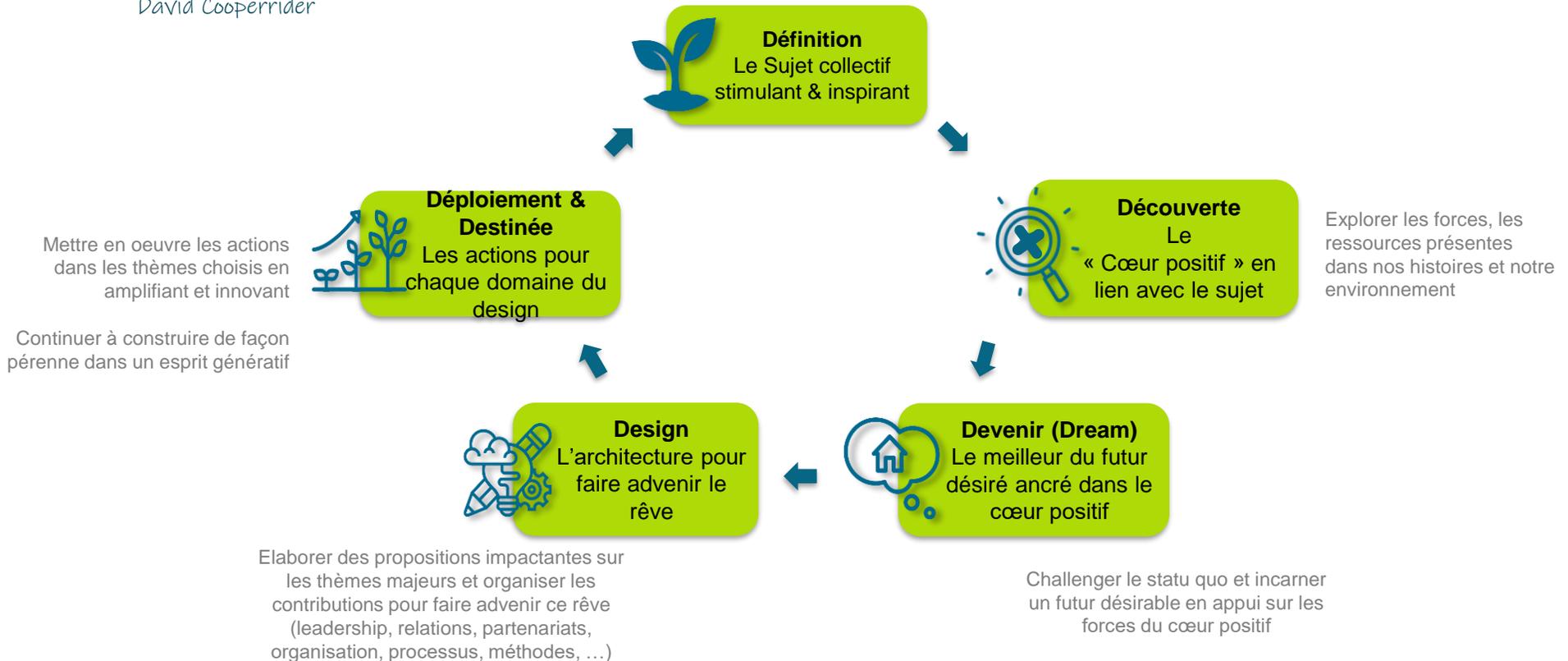
Que désirez-vous vivre avec vos partenaires  
qui vous stimulerait tous profondément?

Les organisations évoluent  
dans le sens qu'elles étudient

David Cooperrider



Que désirez-vous vivre avec  
vos partenaires qui vous  
stimulerait profondément?



### Principes de la démarche :

- Rendre collectivement l'équipe et les parties prenantes les plus conscients et co-créateurs possible de ce qu'ils désirent vivre ensemble
- Générer la confiance dans la création de ce futur souhaitable en prenant appui sur le meilleur de ce qui existe chez les personnes et dans l'organisation
- **Développer par l'expérience une culture du regard appréciatif** dans les relations, sur les situations et la façon de construire ensemble



## Un sujet 4S

C'est un sujet suffisamment stimulant et stratégique qui va embarquer un groupe de personnes dans la résolution d'un problème, une activité spécifique ou du quotidien, une transformation de manière inspirante et générative

C'est un **SUJET** et non pas une vision, ni objectif !

- C'est la nouvelle expérience relationnelle que nous désirons créer, vivre et faire faire pour et avec les parties prenantes concernées par la transformation.
- Il est formulé au présent, comme si la transformation était déjà réussie de façon courte et impactante sans indication aucune sur la façon d'y arriver.

Il est **STRATEGIQUE**...

- Il répond à une nécessité de changer, il correspond à un besoin existant ou pressenti pour l'avenir.
- Il contribue à la réalisation de la raison d'être du système

*Qu'est il nécessaire de transformer pour continuer à rendre cette organisation pérenne compte tenu des changements perçus ou perceptibles du contexte interne et externe ?*

... et **STIMULANT**...

- Il est une évidence pour tout le monde, il est désirable, suscite la curiosité et déclenche immédiatement le changement quand il est partagé.

*En quoi le sujet que vous avez choisi est il stimulant ? Que stimule t-il ? Qui stimule t-il ?*

... pour tout l'**ECOSYSTEME**

- Les parties prenantes de l'organisation (les membres de l'organisation, les clients, les partenaires etc....) concernées par la transformation doivent s'y retrouver.

*Comment avez vous sollicité les parties prenantes dans le choix de ce sujet de transformation?*

*Comment ont elles été prises en compte dans ce choix ?*

# Cartographie des parties prenantes



- Cartographie des parties prenantes
  - La cartographie des parties prenantes vous permet d'intégrer dans votre réflexion, une vision globale du système avec lequel vous êtes connectés.
  - Il s'agit des personnes, des entités, de l'environnement avec qui vous interagissez et même qui, de façon plus large vont bénéficier ou sont concernées par votre équipe, votre activité, votre façon d'agir, de fonctionner, de transformer, de faciliter.
  - Qui sont-elles ?
  - Qu'est-ce qui le relie de près où de loin à votre raison d'être, votre projet, vos activités, vos décisions, vos actions, ...?



## PHASE DEFINITION

Que voulez-vous voir se développer ici ? (Ex : l'esprit d'équipe, les relations interpersonnelles, le leadership, la coopération, etc...).



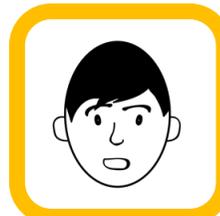
Pas bon,  
le problème



Quel est le problème ?

10% des bagages perdus à l'arrivée

Le retour à la normale  
(status quo)



"moins du problème", la norme

98% des bagages arrivent en temps et en heure

Quand ce que nous cherchons se manifeste déjà



Quand ça fonctionne déjà bien ou moins mal que d'habitude?

Une prise en charge adéquate des imprévus

Un sujet profondément stimulant pour tous



Au meilleur de ce que vous pouvez imaginer?

Une arrivée exceptionnelle pour tous !

-

=

+

++

Méthodologie "Résolution problème"

Création d'un état désiré

Faire le flip c'est  
**déplacer le curseur** du problème à  
ce qui est **profondément désirable pour tous.**



## Résolution de problèmes

(Le problème que nous souhaitons régler / réduire / dépasser pour aller de l'avant)

Avez-vous ce type de conversations :

- Quel problème avons-nous sur... ?
- Comment pouvons-nous éviter le problème X... ?
- À quel défi faisons-nous face ?
- Que devons-nous arrêter de faire ?
- Qu'est-ce qui ne nous sert pas ?
- Qu'est-ce qui m'empêche d'avoir du succès ? Quelles sont nos barrières ?

## Ce que l'AI propose...

Ce que nous souhaitons avoir en plus grande quantité / diffuser faire croître / tendre vers)

Posez vos questions différemment ! Les questions posées à partir des ressources aident à découvrir :

- Ce qui marche/ a marché
- Ce qui est possible
- Ce qui est voulu
- Ce qui permet le progrès
- Ce qui est vivant
- Ce qui est utile
- Qui a fait quelque chose bien

**Pas bon,  
le problème**



**Le retour à la normale  
(statu quo)**



**Quand ce que nous  
cherchons se  
manifeste déjà**



**Un sujet  
profondément  
stimulant pour  
tous**



*"Chaque changement basé sur les ressources commence par une première question"*  
- Bernard Tollec

## Exemples de questions pour faire Le FLIP

- Je comprends que vous ne voulez vraiment plus avoir X (le problème) ici. Que voudriez-vous avoir à la place ?
- Supposez que nous trouvions une solution à X, qu'aurions-nous à la place ?
- Je comprends que de nombreuses choses ne vont pas dans le bon sens. Qu'est-ce qui est le plus important à obtenir pour vous ?
- Y a-t-il des situations où X n'apparaît pas ? Qu'arrive-t-il à la place ?
- Quand cela a-t-il le mieux réussi ? Qu'arrivait-il suite à cela ?
- Donc... que voulez-vous obtenir ?
- Et... qu'est-ce qui serait même meilleur ?

Passer de ce que l'on ne veut plus (problème) à ce qui est profondément désiré



# Les 4 étapes du FLIP pour trouver votre sujet 4S

## ● C'est quoi le problème ? Qu'est-ce que vous ne voulez-plus ?

### ● La Norme :

- Qu'est-ce que vous voulez à la place ?
- Imaginez que nous trouvions une solution à cela, qui aurait-il à la place ?
- Quand ça marche normalement, ou moins mal que d'habitude, c'est comment ?

### ● Quand ce que nous cherchons se manifeste déjà ?

- Souvenez-vous de ces moments qui vous disent que ça marche bien voire même particulièrement bien à tel point que vous aimeriez vivre cela encore plus souvent, encore plus fort
- Quand vous êtes assez, même plutôt content, c'est quand ? Pourquoi ?
- Qu'y vivez-vous de si particulier qui vous fait aimer ce moment ?
- Et si c'était encore mieux que cela, qu'est-ce qu'il y aurait à la place ?

### ● Un sujet profondément stimulant pour tous

- Imaginez, vous êtes de retour après un long voyage pendant et ce que vous voyez pour vous, vos équipes et vos partenaires vous ravi, vous donne une super énergie? Comment c'est ?
- Si vous étiez totalement satisfait, même au-delà de toute espérance, ce serait comment ?
- Avec cela, comment formuleriez-vous ce que vous souhaitez profondément vivre de riche et d'énergisant pour vous et vos partenaires ? → Notez le
- Pourquoi est-ce aussi important pour vous ? Quelles sont les convictions qui vous animent par rapport à cela dans votre travail, dans la mission de votre équipe au sein de l'entreprise, et dans les valeurs que vous souhaitez partager au quotidien ?  
Que croyez-vous que devrait être le travail de l'assurance Qualité avec ses partenaires ?  
→ Notez le



# Trouver un sujet 4S en allant directement puiser dans le vert



- Rien ne sert de trop creuser le problème. Selon le besoin de notre interlocuteur et sa capacité à accueillir l'esprit appréciatif, nous pouvons aussi aller directement élaborer le sujet 4S en partant des points verts :
  - Quel est le meilleur de ce que vous vivez aujourd'hui ?
  - Ce serait comment de l'amplifier ?
  - Qu'est-ce qui vous anime le plus aujourd'hui pour construire pour le futur que vous désirez ?
  - Souvenez-vous de ces moments qui vous disent que ça marche particulièrement bien à tel point que vous aimeriez vivre cela encore plus souvent, encore plus fort...
  - Qu'y vivez-vous de si particulier qui vous font aimer ce moment ?
  - En vous connectant à cette histoire, qu'est-ce que vous souhaiteriez vivre qui soit encore plus riche, plus énergisante pour vous et vos partenaires ?
  - Et si c'était encore mieux que ça ?

« Un leader crée un alignement des forces de façon à ce que les faiblesses deviennent sans importance » - Peter Drucker



# Faire émerger votre sujet 4S



## Un Sujet Stratégique et Stimulant pour tous

- Offre une image inspirante du futur
- Est formulé en termes positifs et au présent
- Implique toutes les parties prenantes (JE+NOUS)
- Choisit le ET plutôt que le OU
- Représente quelque chose d'enthousiasmant et profondément désirable pour tous
- Attire les personnes concernées comme un aimant
- Donne immédiatement envie de se mettre en mouvement
- Procure des sentiments « positifs » de joie, de plaisir, fierté, d'accomplissement, ...

Au regard des ingrédients et des aspirations

qui découlent des expériences réussies :

**Que voulez-vous vraiment  
créer, expérimenter et vivre  
entre vous et avec vos parties prenantes?**

**Et que diraient les parties prenantes à propos de cette expérience  
que vous leurs faites vivre et de ce qu'elle leur permet de vivre  
d'exceptionnel ?**



Faire émerger  
collectivement  
votre sujet 4S  
par des  
conversations  
génératives



## 1,2,4, TOUS UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE STRUCTURÉ

**Identifier la question commune stimulante au regard de vos enjeux, vos objectifs, ..., ex :**

Quelle opportunité dans ce contexte? Notre meilleure aspiration au regard de nos enjeux et de nos forces? Quelle solution enthousiasmante ? Quelle question puissante et générative pour ... ? Quel sujet 4S ? Quel objectif stimulant ? Quels premier petit pas énergisant ? Quel challenge engageant ? Quelle priorité ?, ...

1 → 1' Réflexion Personnelle Préalable

2 → 2' En binômes :

- Partagez chacun votre tour votre réponse tel que vous l'avez écrite puis faites émerger une réponse commune enrichie de ce qui vous stimule dans ce que vous avez partagé

4 → 4' Chaque binôme rejoint un autre binôme :

- Partagez ce qui a émergé de votre binôme et les ingrédients précieux de votre échange qui vous y ont conduit
- Comme pour l'étape précédente, laissez-vous surprendre par la réponse commune qui émerge de vos conversations.

Tous → 5' En plénière :

- Partagez ce qui a émergé des quadrinômes
- Si besoin, faites-en une synthèse en partant de ce qui vous stimule dans les différentes propositions



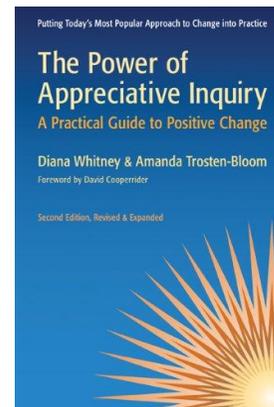
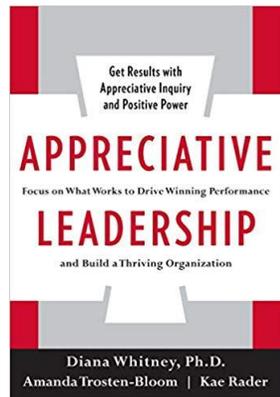
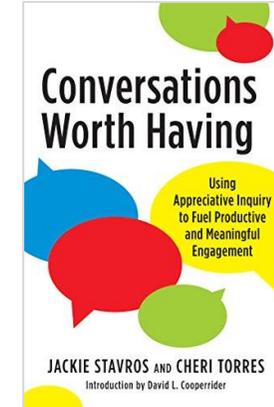
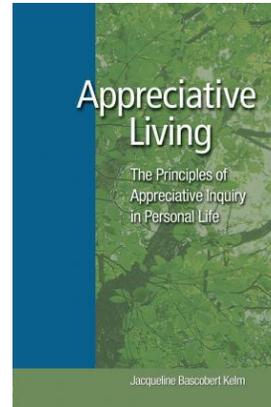
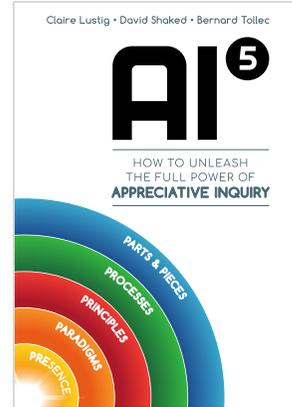
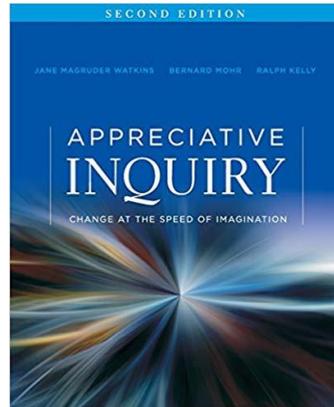
Trouver  
collectivement  
votre sujet 4S  
par des  
conversations  
génératives



## REGLES ESSENTIELLES DANS CE PROCESSUS

- **Des conversations en PRESENCE obsessionnellement focalisées sur le « ET » et la « VALUATION » :**
  - La **PRESENCE** et la **VALUATION**  
En écoutant vos partenaires, restez connectés à tout ce qui vous stimule, vous inspire, vous relie profondément avec le sujet.
  - Le **ET** :  
Il s'agit d'amplifier quelque chose de commun à partir de ce qui vous stimule, vous met en énergie pour sortir du traditionnel « OU-OU » où l'on renonce, négocie ou tente de faire une synthèse  
  
→ Quel sujet/souhait/rêve/question/solution/option émerge de cet échange qui n'est ni l'un, ni l'autre, ni une synthèse des propositions de chacun mais une nouvelle réponse à la question posée amplifiée par vos échanges ?  
  
→ Et avec de l'audace, qu'est-ce qui nous stimulerait encore plus ?»
- **L'égalité du temps de parole**
- **Décider à 97,4% d'accord (quand c'est suffisamment stimulant sans objection)**

SUR QUOI FOCALISER VOTRE  
ATTENTION POUR LA  
PROCHAINE SESSION ?  
QU'AVEZ-VOUS ENVIE DE  
RAMENER ?



Une vidéo sur  
l'Appreciative Inquiry en  
FRANÇAIS



L'AI, UNE DISCIPLINE  
QUI SE TRANSFORME  
PROGRESSIVEMENT  
EN REFLEXE

Que ce soit  
une nouvelle relation,  
une nouvelle pensée,  
de nouveaux enjeux  
ou  
une nouvelle pratique,

les rituels nous permettent de nous habituer  
jusqu'à nous apprivoiser mutuellement



**Bernard TOLLEC**

bernard.tollec@appreciative-inquiry.fr



**Gilles HAUVETTE**

gilles.hauvette@appreciative-inquiry.fr

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



*Proudly powered by*



&

