

Praticien *Appreciative Inquiry*

Crises organisationnelles complexes

Six jours en présentiel pour apprendre à diagnostiquer une organisation en crise, puis à concevoir et conduire une démarche appréciative qui la remet en mouvement — sur vos propres situations d'accompagnement.

Programme construit sur la démarche appréciative validée par la Case Western Reserve University de Cleveland, enrichie de l'approche intégrative de Matthieu Poirot (Midori Consulting)

Durée	Rythme	Groupe	Format
6 jours · 42 heures	3 modules de 2 jours	6 à 15 participants	Présentiel

Pourquoi cette formation

Une démarche appréciative se conduit d'autant mieux qu'elle sait d'où elle part. Dans une équipe fatiguée mais fonctionnelle, l'exploration appréciative peut commencer presque immédiatement. Dans une organisation en crise complexe, ce n'est plus vrai : tensions accumulées, décisions figées, épuisement des personnes, conflits ouverts ou larvés, perte de confiance dans le management. Lancer le cycle des 5 D sans avoir compris ce qui pèse sur le système revient à construire sur un sol qui se dérobe.

Cette formation ajoute au Praticien Appreciative Inquiry ce qui lui manque en contexte de crise : un temps de diagnostic préalable, outillé et rigoureux, fondé sur les travaux de Matthieu Poirot sur les tensions psychosociales, l'épuisement professionnel et les dettes psychologiques au travail. Le diagnostic n'est pas un détour par le négatif : il sert à identifier ce qui doit être soldé, régulé ou reconnu avant que l'énergie appréciative puisse circuler de nouveau.

L'articulation est le cœur du programme : comment lire une crise, comment passer du diagnostic à une orientation positive crédible, comment adapter chacune des cinq phases à un système sous tension, et comment installer une régulation durable une fois la crise dépassée.

À qui s'adresse cette formation

À tout professionnel appelé à intervenir dans des organisations en difficulté : consultants, coachs d'organisation, médiateurs, responsables RH et QVCT, directeurs et cadres d'établissements de santé et médico-sociaux, psychologues du travail, préventeurs, dirigeants et chefs de projet chargés d'une sortie de crise.

Les situations que vous saurez traiter

- Une équipe ou un service en conflit ouvert, où le dialogue est rompu
- Une organisation épuisée après une réorganisation, une fusion, un rachat ou une succession de crises

- Un collectif marqué par des « dettes » non soldées : reconnaissance non donnée, promesses non tenues, décisions subies
- Un établissement où les alertes psychosociales se multiplient sans qu'aucune démarche ne prenne
- Une direction qui veut relancer un projet collectif dans un climat dégradé

Prérequis

Avoir lu « les dettes psychologiques » et le Grand livre de l'Appreciative Inquiry », et justifier d'une expérience d'accompagnement de collectifs. Un entretien préalable permet de valider l'adéquation du parcours.

Pour les personnes déjà formées à l'Appreciative Inquiry, elles pourront participer aux deux premiers uniquement.

Objectifs

Objectifs pédagogiques

- Comprendre les mécanismes des crises organisationnelles complexes : dynamiques d'épuisement, tensions psychosociales, dettes psychologiques, blocages systémiques
- Connaître les outils de diagnostic de l'approche intégrative de Matthieu Poirot et savoir les mettre en œuvre
- Maîtriser l'adaptation des 5 phases de l'Appreciative Inquiry à un contexte de crise

Objectifs opérationnels

- Conduire un diagnostic préalable dans une organisation en crise et en restituer les résultats de façon constructive
- Concevoir une architecture d'intervention articulant diagnostic, régulation et démarche appréciative
- Animer les phases Définition, Découverte, Devenir, Décision et Déploiement dans un système sous tension
- Installer des dispositifs de régulation durable, dont les Espaces appréciatifs de Discussion sur le Travail (EaDT)

Compétences visées

- Qualifier une crise organisationnelle : nature, intensité, acteurs, niveau d'urgence, conditions d'intervention
- Cartographier les tensions psychosociales et les dettes psychologiques d'un collectif
- Formuler une orientation positive crédible à partir d'un diagnostic difficile
- Tenir la posture d'intervenant dans un contexte conflictuel : cadre, sécurité, neutralité, engagement
- Évaluer les effets d'une intervention et en assurer le suivi

L'esprit de la formation

Trois convictions traversent ces six jours.

- **Diagnostiquer n'est pas juger.** Le diagnostic préalable nomme ce qui pèse, pour que l'organisation puisse s'en délester. Il prépare l'appréciatif, il ne s'y oppose pas.
- **La crise est un moment de vérité, pas une fatalité.** Un système figé contient toujours les ressources de son propre mouvement ; le rôle de l'intervenant est de les rendre visibles et mobilisables.
- **On apprend en faisant.** Chaque participant travaille sur une situation réelle, apportée dès le module 1 et suivie tout au long du parcours, avec deux temps d'intersession sur le terrain.

Le programme

Trois modules de deux jours, espacés d'environ un mois, avec un travail intersession entre chaque module. L'ordre des séquences peut varier selon les situations apportées par le groupe.

Module 1 · Lire la crise — le diagnostic préalable

Co-animé avec Matthieu Poirot, psychologue social, docteur en gestion, fondateur de Midori Consulting.

Jour 1 — Comprendre les crises organisationnelles complexes

- Qu'est-ce qu'une crise complexe ? Distinguer tension, conflit, crise, effondrement
- Les dynamiques de l'épuisement collectif : du surengagement à la démobilisation
- Les tensions psychosociales : origines, signaux faibles, points de bascule
- Les dettes psychologiques au travail : reconnaissance, réciprocité, promesses non tenues et leur poids sur l'organisation
- Rappel des fondamentaux de la démarche appréciative et de sa place dans une sortie de crise
- Présentation des situations apportées par les participants

Jour 2 — Outiller et conduire le diagnostic

- Le cadre d'intervention en contexte de crise : commande, contrat, sécurité des personnes, confidentialité, place de la direction
- Les outils de diagnostic de l'approche intégrative : entretiens, questionnaires, cartographie des tensions et des dettes, lecture des indicateurs
- L'écologie personnelle des acteurs et de l'intervenant : récupération, limites, prévention de la contagion émotionnelle
- Restituer un diagnostic sans figer davantage : la restitution constructive
- Préparation du travail intersession : conduire un diagnostic sur sa propre situation

+ mise en pratique sur les situations des participants

Module 2 · Du diagnostic à l'orientation — concevoir l'intervention appréciative

Jour 3 — Retour du terrain et architecture de l'intervention

- Retour sur les diagnostics conduits en intersession : analyse croisée en sous-groupes
- Ce qu'il faut solder, réguler ou reconnaître avant de lancer la démarche appréciative
- L'architecture d'intervention : séquencer diagnostic, régulation et cycle des 5 D ; choisir le périmètre et les acteurs
- La phase Définition en contexte difficile : formuler une orientation positive crédible et non déniante à partir d'un constat de crise
- Obtenir l'engagement des dirigeants et constituer l'équipe projet dans un climat dégradé

Jour 4 — Découverte et Devenir sous tension

- La phase Découverte quand la confiance manque : questions appréciatives en contexte conflictuel, conduite des entretiens, protection de la parole
- Faire émerger les réussites dans une organisation qui ne s'en souvient plus

- La phase Devenir : ouvrir l'imaginaire collectif sans nier le réel ; animer la convergence vers des thématiques désirables
- Les Espaces appréciatifs de Discussion sur le Travail (EaDT) comme dispositif de désamorçage
- Préparation du travail intersession : conduire Définition et Découverte sur sa situation

+ mise en pratique sur les situations des participants

Module 3 · Remettre le système en mouvement — Décision, Déploiement, régulation durable

Jour 5 — Décider et déployer

- Retour sur les travaux intersession
- La phase Décision : architecture du changement, propositions à fort impact, arbitrages en contexte de ressources contraintes
- La phase Déploiement : actions, acteurs, suivi, célébration des premiers résultats comme levier de reconstruction
- Étude de cas : une intervention de sortie de crise conduite par l'IFAI et Midori Consulting, du diagnostic au déploiement

Jour 6 — Installer la régulation et tenir dans la durée

- Prévenir la rechute : dispositifs de régulation permanente (EaDT, rituels managériaux, indicateurs de vigilance)
- Solder les dettes psychologiques et cultiver la récupération collective après la crise
- Évaluer les effets de l'intervention : ce que l'on mesure, ce que l'on observe, ce que l'on raconte
- La posture de l'intervenant dans la durée : supervision, limites, écologie personnelle
- Les conditions du succès : contexte, sponsors, équipe projet, rigueur de la construction, qualité de la relation
- Plan d'action personnel et clôture

+ mise en pratique sur les situations des participants

Comment nous travaillons

Pédagogie de l'action et expérientielle : chaque participant apporte une situation réelle d'organisation en crise, réelle ou en préparation, qui sert de fil rouge aux six jours. Le travail alterne binômes, sous-groupes de cinq à six et plénière. Deux temps d'intersession permettent de mettre en œuvre sur le terrain ce qui a été travaillé en module et d'en rapporter les résultats.

Toute la formation est co-animée par Jean-Christophe Barralis et Matthieu Poirot.

Ce que vous en retirez

Le kit pédagogique

- Les supports de stage et des exemples de documents utilisés lors d'interventions réelles de sortie de crise

- Les grilles et outils de diagnostic travaillés en module 1
- Un canevas d'architecture d'intervention articulant diagnostic et démarche appréciative
- Un document commercial pour construire une proposition à un client en situation de crise
- L'accès à la plateforme documentaire en ligne et à la bibliothèque scientifique de l'IFAI

Et après les six jours

- Une supervision individuelle, en présentiel ou à distance, pour vous accompagner dans la mise en œuvre de votre intervention
- Le droit de refaire la formation en vous inscrivant à une nouvelle session, si vous l'avez suivie en totalité

Modalités d'évaluation et formalisation

Un questionnaire d'analyse des besoins est renseigné à l'inscription, suivi d'un entretien préalable et d'un questionnaire de positionnement avant l'entrée en formation. Un questionnaire d'évaluation est proposé entre chaque module. Une évaluation des acquis, fondée sur la présentation de l'architecture d'intervention construite par chaque participant, et un questionnaire de satisfaction closent la formation.

Une attestation de formation ainsi que le Titre* de Praticien Appreciative Inquiry — Crises organisationnelles complexes sont remis en fin de parcours.

**Ce titre n'est reconnu ni par le RNCP ni par le RS.*

Informations pratiques

Durée et horaires : 6 jours (42 h) en 3 modules de 2 jours — 9 h 30 à 13 h et 14 h à 17 h 30

Groupe : 6 à 15 participants ; condition de réalisation : 6 participants minimum ayant réglé leur inscription

Dates, lieu et tarifs : publiés sur ifai-appreciativeinquiry.com, rubrique Formations. Inscription en ligne jusqu'à la veille du démarrage.

Financement : prise en charge OPCO possible — renseignements auprès du service administratif

Accessibilité : signalez votre situation de handicap à l'inscription, rubrique « Notes libres » du bulletin. Le référent Handicap et RSE vous recontactera.

Animation : Jean-Christophe Barralis, cofondateur de l'IFAI, certifié « Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change », Case Western Reserve University ; Matthieu Poirot, psychologue social, docteur en gestion, Midori Consulting (module 1).

Nous contacter

Renseignements administratifs — Stéphane Ruiz · office@ifai-appreciativeinquiry.com · +33 (0)7 60 78 08 73

Renseignements pédagogiques — Jean-Christophe Barralis · jc.barralis@ifai-appreciativeinquiry.com · +33 (0)6 11 33 39 53

