

**PRATIQUE  
DE L'APPRECIATIVE  
INQUIRY DANS  
LES ÉTABLISSEMENTS  
DE SANTÉ**



Natalie May, Daniel Becker, Richard Frankel,  
Julie Haizlip, Rebecca Harmon,  
Margaret Plews-Ogan, John Schorling,  
Anne Williams, Diana Whitney

# **PRATIQUE DE L'APPRECIATIVE INQUIRY DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ**

Traduction de Christine Cayré

Préface du Professeur Alexandre Duguet

Introduction à l'édition française et témoignages d'acteurs  
français du soin de Thierry Brigodiot

L'édition originale de cet ouvrage, à l'exception de la cinquième partie de l'édition française, a été publiée aux États-Unis par Crown Custom Publishing, Inc., sous le titre **Appreciative Inquiry in Healthcare: Positive Questions to Bring Out the Best** by Diana Whitney, Natalie May, Daniel Becker, Richard Frankel, Julie Haizlip, Rebecca Harmon, Margaret Plews-Ogan, John Schorling, Anne Williams

Original Copyright © 2011 Natalie May, Daniel Becker, Richard Frankel, Julie Haizlip, Rebecca Harmon, Margaret Plews-Ogan, John Schorling, Anne Williams, Diana Whitney

French translation and edition Copyright © 2019 Dunod-InterEditions.

All rights reserved.

Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations

Illustration de couverture : © Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-7296-1941-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Préface .....	7
Introduction à l'édition française.....	9

## *Première partie*

### **INTRODUIRE L'AI DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ**

EXPÉRIMENTER LE POUVOIR DES QUESTIONS POSITIVES POUR FAIRE ÉMERGER LE MEILLEUR DES SOINS DE SANTÉ .....	13
1. DÉCOUVRIR LE MEILLEUR... DES PERSONNES, DES ÉQUIPES ET DES ORGANISATIONS..	15
AFIN DE METTRE EN ŒUVRE LA COOPÉRATION ET LA CONFIANCE COLLECTIVE.....	15
2. L'AI: LA RÉPONSE À UN DÉFI RELEVÉ PAR NOTRE FACULTÉ DE MÉDECINE .....	21
UNIVERSITÉ DE VIRGINIE, CHARLOTTESVILLE, CÔTE EST DES ÉTATS-UNIS.....	21
3. LES DOUZE THÉMATIQUES DE SOINS DE SANTÉ ABORDÉES .....	25
VIA LE QUESTIONNEMENT APPRÉCIATIF	

## *Deuxième partie*

### **AUX CÔTÉS DU PATIENT AVEC L'APPRECIATIVE INQUIRY**

PRÉAMBULE.....	37
4. PLACER LE PATIENT AU CŒUR DE TOUT CE QUE NOUS FAISONS .....	43
5. AIDER LES PATIENTS À VIVRE LA PERTE ET LES CHANGEMENTS DE VIE.....	53
6. OFFRIR DE L'AIDE ET DU RÉCONFORT .....	61
7. FAVORISER LA SANTÉ DES PATIENTS .....	67

## *Troisième partie*

### **TOUTS IMPLIQUÉS, ENTRE COLLÈGUES, CÔTE À CÔTE**

PRÉAMBULE.....	75
8. TRAVAILLER ENSEMBLE EN ÉQUIPES .....	79
9. PRENDRE SOIN DES SOIGNANTS .....	87
10. LES OMBRES ET LES LUMIÈRES DE NOS MÉTIERS .....	95
11. RECRUTER ET GARDER LES MEILLEURS .....	103
12. TIRER LE MEILLEUR DE L'ENSEIGNEMENT DE LA MÉDECINE.....	109

*Quatrième partie***CONSTRUIRE UNE ORGANISATION SAINES AVEC L'APPRECIATIVE INQUIRY**

PRÉAMBULE.....	119
13. L'EXCELLENCE DANS L'ORGANISATION .....	123
14. CRÉER UNE ATMOSPHÈRE POSITIVE .....	129
15. AMÉLIORER LA SÉCURITÉ .....	135
16. LE LEADERSHIP EFFICACE .....	141

*Cinquième partie***TÉMOIGNAGES D'ACTEURS FRANÇAIS DU SOIN**

À LA TRADUCTION DE CET OUVRAGE SONT ADJOINTS LES TÉMOIGNAGES	
D'ACTEURS FRANÇAIS DU SOIN QUI ONT FAIT LE CHOIX D'INTRODUIRE LA DÉMARCHÉ DANS LEUR PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ.....	149
Hôpital de la Timone AP-HM, Marseille .....	151
AGNÈS TRÉBUCHON	
Centre Hospitalier d'Alès-Cévennes.....	157
CATHERINE BARBEZIEUX, LAURENT SIMONIN, SANDRA DURAND	
AP-HP, Paris.....	165
ALEXANDRE DUGUET	
HOSPICES CIVILS DE LYON .....	169
MARIE-ODILE REYNAUD, ÉVOLÈNE MÜLLER-RAPPARD	
AP-HM, Marseille .....	177
DAVID DA FONSECA	
CHU de Montpellier.....	183
VIRGINIE VALENTIN, VALÉRIE GORRIAS-GAY	
CENTRE HOSPITALIER AIGUILLES – QUEYRAS .....	197
MARTINE BODRERO, SOPHIE HUBSCHER	
Conclusion .....	203
NOTRE FUTUR EST FAÇONNÉ PAR LES QUESTIONS	
QUE NOUS NOUS POSONS ET QUE NOUS POSONS.....	203
Remerciements .....	209
Les auteurs et contributeurs de ce livre .....	211
L'AI: ce qu'ils en disent .....	213
Table des matières.....	215

# Préface

*Pr Alexandre Duguet  
Professeur de Pneumologie (AP-HP),  
Vice-Doyen Sorbonne Université*

QU'IL EST JOYEUX POUR MOI DE VOIR l'approche Appreciative Inquiry (AI) entrer dans le monde de l'hôpital!

C'est un monde difficile et plusieurs expériences m'ont aidé à prendre la mesure de sa nécessaire évolution.

*L'expérience de soignant.* La direction de la réanimation du service de pneumologie de l'hôpital Pitié-Salpêtrière m'a appris combien la communication avec les patients, les familles ou entre personnel soignant était à la fois source de joies et de difficultés. L'engagement des équipes est immense, à la hauteur des difficultés techniques et de l'impact émotionnel. Le soutien au personnel soignant est insuffisant de même que la culture de reconnaître ce qui a bien fonctionné, d'honorer les talents et compétences. Certains disent que ce qui n'est pas raconté n'existe pas.

*L'expérience de patient.* J'ai expérimenté la relation médecin malade en tant que patient. Je suis conforté dans la croyance qu'il est nécessaire de continuer à développer l'empathie et la disponibilité intérieure chez les soignants.

*L'expérience de l'intériorité.* J'ai largement expérimenté la psychothérapie, la Communication Non Violente (j'aime maintenant en transmettre

l'essence aux soignants), la méditation de pleine conscience (j'ai co-créé un diplôme universitaire), le coaching (formé à HEC, je suis coach pour dirigeants dans le domaine de la santé) et les pratiques corporelles. J'aime à faire prendre conscience que pour prendre soin des autres, pour être pleinement disponible à l'autre, il est crucial de prendre soin de soi.

*L'expérience de la transmission.* Vice-Doyen en charge des formations à la faculté de médecine de Sorbonne Université depuis 10 ans, j'ai eu l'opportunité de développer des enseignements novateurs basés sur une expérience, comme les doubles écoutes sur les standards téléphoniques du Collectif Féministe Contre le Viol ou de SOS Amitié, la nuit au Samu Social, ou encore les jeux de rôle et les focus groupes sur les préjugés en médecine. La formation à la « qualité d'être » s'améliore chaque année.

Je remercie les pionniers qui m'ont initié, puis formé à l'Appreciative Inquiry. J'ai été saisi par le potentiel de ce qui peut s'apparenter à une technique et qui dans la réalité peut se transformer en un vrai changement de paradigme. L'AI est relativement simple. Elle s'appuie sur les ressources internes de chaque personne, ce qui est existant et qui fonctionne bien. Si vous changez les questions, vous changez les réponses. Vous qui lisez ces lignes, je vous encourage à faire une expérience d'AI.

Développer une approche appréciative dans une structure hospitalière nourrit de nombreux besoins fondamentaux chez les soignants. Les besoins d'expression, d'écoute, de reconnaissance, d'équivalence. Les besoins de partage, de lien, de « faire ensemble » (co-élaboration-opération-construction, création...), de légèreté, de fluidité, de rire. Et plus encore, les besoins d'estime de soi, de confiance en soi, de contribution et de sens. Nourrir ces besoins, c'est faire évoluer la structure.

L'AI est née dans un hôpital il y a une trentaine d'années. J'ai l'espoir que l'AI continue à se développer dans les hôpitaux et les facultés de médecine. C'est l'objet de cet ouvrage et je m'en réjouis.

Je voudrais exprimer ici ma gratitude à ceux qui œuvrent dans le milieu de la santé pour soutenir l'hôpital, les soignants et les patients. L'engagement dans cet élan de contribution, d'harmonie et de préservation du vivant me touche profondément.



# Introduction à l'édition française

*« Dans le champ de l'observation,  
le hasard ne favorise que les esprits préparés. »*

Louis Pasteur

EN 2013 J'AI FAIT L'HEUREUSE DÉCOUVERTE de cet ouvrage collectif intitulé «Appréciative Inquiry in Healthcare». Comme une abeille, je butinai sur la toile, cherchant tout ce qui pouvait de près ou de loin évoquer le déploiement de l'Appreciative Inquiry (AI) dans le secteur du soin et plus particulièrement des hôpitaux.

Lorsque j'ai vu apparaître sur mon écran le titre du livre, j'ai été traversé par un sentiment de joie... Je me suis immédiatement procuré l'ouvrage. En le parcourant, mon enthousiasme a pris de l'ampleur. Ce livre m'a donné à voir les différents champs d'application de l'AI dans ces organisations complexes que sont les établissements de santé.

J'ai été alors conforté dans le choix d'articuler l'Appréciative Inquiry avec la démarche de mesure de climat social déployée par PRAGMA<sup>1</sup> dans les établissements de santé. C'est ce que je fis lors de la présentation des résultats aux établissements du baromètre social mutualisé entre

---

1. PRAGMA est un cabinet d'études, de conseil et de coaching créé en 1975, après une incubation au sein du groupe PSA. PRAGMA réalise chaque année plus d'une trentaine de missions d'enquête «Baromètre Social», de mesure de l'engagement collaborateurs et autres études thématiques (i.e. Leadership sécurité, Managers Acteurs du changement...).

plus de 40 établissements des régions PACA et Languedoc-Roussillon<sup>1</sup>. Le thème central était l'évaluation des risques psychosociaux par voie d'enquête en vue d'actions de prévention.

Lors de ces séances je m'attachais à rééquilibrer mes commentaires d'analyse, me sachant principalement attendu pour signaler les résultats alarmants sur lesquels devraient s'inscrire les plans d'actions d'amélioration.

J'insistais par exemple sur le niveau d'engagement profond et puissant exprimé par les personnels dans l'exercice de leur métier qu'ils soient soignants, administratifs, techniciens ou médecins.

Une conversation appréciative pouvait alors s'ouvrir autour des ressources révélées par le baromètre social.

Depuis, les temps de restitution se sont enrichis de conversations approfondies ouvrant à de nouvelles modalités d'accompagnement, reconvoquant les ressources, les forces de vie d'une équipe, d'un pôle, d'un établissement pour envisager l'avenir sous un autre regard.

Les premières expérimentations, en France, de l'AI dans des établissements de soin ont suivi ; ici la sensibilisation des cadres à la démarche, là l'élaboration d'un projet CLACT (Contrat Local d'Amélioration des conditions de Travail), là encore une sensibilisation de médecins...

Avec la contribution active de médecins, personnels soignants, directeurs d'établissement – certains formés à la démarche par l'IFAI<sup>2</sup> – le déploiement et l'adaptation de la démarche au sein des établissements de soin se poursuivent sur l'ensemble du territoire.

En 2018, PRAGMA et l'IFAI recensent plus d'une vingtaine de missions d'accompagnement dans les établissements de santé en France.

L'idée d'une version française du livre «AI & Healthcare», enrichie de témoignages sur des cas concrets en France, est devenue une évidence pour répondre aux demandes de partage d'expériences et de pratiques.

---

1. Démarche pilotée par les ANFH PACA et Languedoc-Roussillon. En 2013, c'est plus de 40 établissements engagés et plus de 20000 répondants. Cette démarche a été reconduite en 2016.

2. IFAI – Institut Français d'Appréciative Inquiry. Institut de formation et de recherche sur l'application de la démarche dans les organisations. Créé en 2009 par Jean Pagès et Jean-Christophe Barralis, l'Institut est partenaire de la Case Western Reserve University de Cleveland.

Vous trouverez dans les quatre premières parties de cette édition française, des suggestions de questionnement soutenant l'introduction de la démarche dans trois champs d'application : la relation patient, le fonctionnement au sein des équipes et l'organisation des établissements. À leur lecture, vous serez sans doute, comme nous l'avons été, inspirés pour adopter de nouvelles attitudes dans des situations du quotidien.

Dans une cinquième partie, inédite, vous trouverez les témoignages de douze acteurs français du soin qui ont fait le choix d'introduire la démarche dans leur périmètre de responsabilité. Les cas présentés portent sur la sensibilisation à la démarche Appreciative Inquiry, sur l'accompagnement de services en situation dégradée, ou encore sur l'élaboration du volet managérial d'un projet social.

L'intention portée par cette publication est d'associer le plus grand nombre d'acteurs du soin à une grande conversation. Pour qu'un jour, ici et là, émergent des lieux de soin, des lieux de vie et de régénération, ancrés et ouverts sur leur territoire ; des lieux de rencontres enrichissantes, même dans les moments de souffrance profonde et de grande fragilité ; des lieux où chacun – patient ou proche de patients, praticien, et autre professionnel de santé – apprend sur soi avec les autres ; des lieux dont chacun, à sa juste place, sort revitalisé.

Que ce livre vous invite à de belles explorations !

*Thierry Brigodiot*

*Associé PRAGMA – Praticien formé en 2009*

*certifié par l'IFAI/CWR University –*

*Weatherhead school of Management en 2013*



Partie

**I**

INTRODUIRE L'AI  
DANS LES ÉTABLISSEMENTS  
DE SANTÉ

*Expérimenter le pouvoir des questions positives  
pour faire émerger le meilleur des soins de santé*



# 1

---

## DÉCOUVRIR LE MEILLEUR... DES PERSONNES, DES ÉQUIPES ET DES ORGANISATIONS

*Afin de mettre en œuvre la coopération  
et la confiance collective*

LES HÔPITAUX ET LES CLINIQUES SONT REMPLIS DE HÉROS, des personnes qui ont dédié leur vie à aider les autres ; des personnes qui font de leur mieux pour rétablir la santé des patients et rassurer les familles. Des professionnels dont les soins prodigués, le travail de recherche et d'enseignement font une différence positive dans la vie des autres. Des soignants qui font équipe avec leurs patients pour accomplir un travail plein de sens : alléger les souffrances, faire face à l'adversité et rechercher le bien-être. Tous les jours des miracles se produisent grâce au dévouement des équipes soignantes : des infirmières aux médecins en passant par les brancardiers, le personnel de cuisine, de radiologie, des services d'urgence à la pédiatrie et à la chirurgie cardiaque, des cadres de santé aux administratifs et aux dirigeants. Pourtant, de nombreux établissements de santé sont en manque de repères, laissant les soignants et les patients désemparés, désengagés et découragés.

Il est incontestable que les systèmes de santé sont complexes. Ils ont été soumis à de grandes pressions ces dix dernières années. Compétition

accrue, ressources diminuées, le tout dans un contexte où la demande de qualité, de sécurité et de transparence augmente. Il est donc plus important que jamais d'oser soulever les questions suivantes :

Imaginez ce qui se passerait si vous pouviez tirer parti de l'énergie créative et de la passion des gens avec lesquels vous travaillez, pour cibler ensemble ce dynamisme vers les défis auxquels votre organisation fait face ?

Imaginez ce qui se passerait si vous pouviez créer une culture de soins de haute qualité qui célèbre le meilleur des soignants, des patients et des familles, qui embrasse les opportunités d'amélioration avec optimisme et qui construit une collaboration basée sur la confiance et la conviction réciproque que le meilleur réside en chacun d'entre nous ?

C'est précisément autour de ces questions que nous avons rédigé ce livre. La philosophie de l'Appreciative Inquiry et les questions pratiques que nous avons incluses dans cet ouvrage nous ont aidés à transformer les conversations dans nos hôpitaux et nos cliniques, nos facultés de médecine, avec un angle plus positif et résolument tourné vers la vie. Nous espérons qu'elles seront pour vous un point de départ pour transformer la façon dont les gens interagissent dans vos hôpitaux, cliniques et dans l'ensemble de votre système de soins de santé. En découvrant le meilleur des personnes, des équipes et des organisations, vous pouvez mettre en œuvre la coopération et la confiance collective.

Ces questions peuvent aider vos systèmes de soins à être en excellente santé.

## *L'APPRECIATIVE INQUIRY ET LE POUVOIR DES QUESTIONS POSITIVES*

L'Appreciative Inquiry (AI) est à la fois une philosophie et une méthodologie d'accompagnement du changement<sup>1</sup>.

---

1. Cooperrider D.L. & Whitney D.(2003) *Appreciative Inquiry :A positive revolution in change*. San Francisco, Berrett-Koehler Publisher Traduction française: *L'Appreciative Inquiry. Une révolution positive*. InterEditions. L'AI est la recherche coopérative et co-évolutive du meilleur chez les personnes, leurs organisations, et le monde autour d'elles. Elle inclut la découverte systématique de ce qui anime une organisation ou une communauté quand elle est la plus efficace et compétente en termes économiques, écologiques et humains.



Elle se fonde sur le simple postulat que les systèmes humains, les équipes, les organisations et les personnes qui les composent, évoluent dans le sens des questions qu'on leur pose. Ils vont vers ce sur quoi ils portent leur attention, ce qu'ils étudient, ce dont ils parlent régulièrement. **L'essence de l'Appreciative Inquiry est l'étude de ce qui «donne vie» aux organisations, aux équipes et aux personnes quand elles sont au meilleur d'elles-mêmes.** L'AI ne présuppose pas que quiconque soit toujours au meilleur de lui-même. L'AI part du principe – corroboré par la recherche et les expériences – que les gens apprennent et que les organisations se transforment plus aisément quand ils portent leur attention, quand ils étudient et ouvrent des conversations sur les forces, les schémas de réussite et sur ce qui les anime quand ils sont au meilleur d'eux-mêmes.

L'AI ouvre la voie à l'exploration, l'imagination et l'innovation. Elle crée les conditions de conversations collectives sur les forces individuelles et collectives, les espoirs et les rêves pour le futur et les opportunités et les plans d'action pour une action coopérative<sup>1</sup>.

L'AI est sous-tendue par un cycle d'actions appelé le cycle des 4D : Découverte, Devenir, Design, Déploiement.

L'Appreciative Inquiry ou Exploration Appréciative est, comme le suggère son nom, une approche du changement qui s'appuie sur le questionnement positif pour découvrir ce qui a de la valeur pour nous et ce que nous apprécions ; pour créer une vision attractive et imaginer les actions qui nous permettront d'accéder à ce que nous voulons en prenant appui sur nos forces. Au cœur de l'AI réside la conviction que nos réalités sociales et les sujets de nos conversations sont créés à partir des questions que nous posons. Ainsi les questions inconditionnellement positives sont des outils fondamentaux du changement positif parce qu'elles permettent de déceler les forces de vie de l'organisation et de découvrir la vision que les personnes ont de leur futur. À partir de cela, l'AI invite les personnes à discuter et à élaborer des propositions qui éclaireront le chemin à parcourir ensemble vers leur futur en alignant leurs forces, leurs pratiques les plus vertueuses et leur propres référentiels de performance.

---

1. Whitney, D., Trosten-Bloo, A&Rader K(2010) *Appreciative Leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization*. New York : MacGraw-Hill.