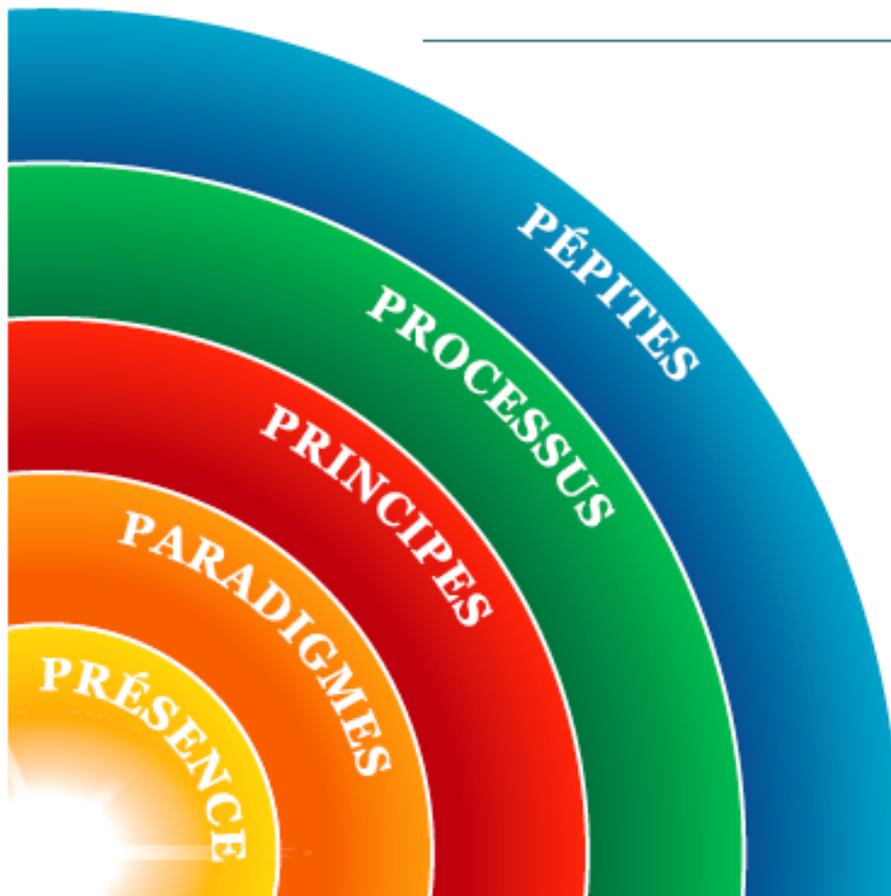


EXTRAIT DU LIVRE

Claire Lustig • David Shaked • Bernard Tollec

AI⁵

COMMENT DÉPLOYER
LA PLEINE PUISSANCE DE
L'APPRECIATIVE INQUIRY



AI5 : Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry

Publié par AI5 Publishing

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays. Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autres que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse des auteurs ou, les cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

© David Shaked, Claire Lustig and Bernard Tollec 2019.

David Shaked, Claire Lustig and Bernard Tollec have asserted their right under the Copyright, Designs and Patents Act 1988 to be identified as the authors of this work.

Titre AI5 – Comment déployer la pleine puissance de l'AI

1ère édition 2019

ISBN 978-1-9160-2861-6

Imprimé au Royaume Uni

Table des matières

Remerciements	v
Avant-propos de Jacqueline Stavros	vii
Avant-propos de Joep C. de Jong	xi
Pourquoi ce livre ?	1
Présentation des 5P	11
Présence : la Présence Appréciative	21
Paradigme : changer de Paradigme: Transformons la façon dont nous transformons	49
Principes : Réunir “ être AI ” et “ faire de AI ”	71
Processus : Faire de l’AI de A à Z	93
Pépites : La liberté d’être créatif avec une touche Appréciative	119
Conclusions	147
Annexe 1 : Les principes de l’AI comme approche pour concevoir des interventions	151
Annexe 2 : Comment revisiter un outil/processus/ concept : du focus déficit au focus apprécitatif/génératif	157
Annexe 3 : Comment nous avons écrit ce livre : une réflexion appréciative	161
À propos des auteurs	175

Remerciements

Ce livre est l'aboutissement de nombreuses années de travail et de "jeu" avec l'Appreciative Inquiry, avec différents clients et dans diverses situations professionnelles et personnelles. Ce chemin d'apprentissage n'aurait pas été possible sans le soutien, l'aide et les idées de nombreuses personnes présentes tout au long de ce parcours. De nombreux collègues et amis ont partagé leur sagesse, leurs idées, leurs expériences, leurs conseils ou leurs travaux. Nous sommes très reconnaissants de leur générosité.

Notre voyage dans l'Appreciative Inquiry a commencé par une formation marquante sur les fondements de l'AI, facilitée par Jane Magruder-Watkins et Mette Jacobsgaard. D'autres formateurs en AI, passionnés et passionnants, comme Ralph Kelly, Tony Silbert, Liz Workman, Tom Osborn, Joep C. de Jong, Maureen (Mo) McKenna et Lesley Moore, nous ont aidés à approfondir nos connaissances, notre expérience et notre apprentissage des applications pratiques de cette approche, à travers des formations complémentaires, des projets communs avec des clients ou des formations que nous avons co-facilitées.

Bien sûr, la pratique de l'AI en tant qu'approche du changement et du développement n'existerait pas sans ses riches fondements académiques. Par conséquent, nous tenons à remercier David L. Cooperrider dont les nombreuses années d'études, d'application et de leadership ont permis d'ancrer solidement l'Appreciative Inquiry dans la recherche. Nous tenons également à remercier Jackie Stavros et Gervase R. Bushe. Le travail inspirant de Jackie sur le SOAR et la recherche de Gervase sur le Développement Dialogique des Organisations nous ont aidé à approfondir notre compréhension de l'Appreciative Inquiry.

Notre éditrice et correctrice Shelagh Aitken a fait un travail formidable et incroyablement approfondi pour faire en sorte que notre texte initial de plusieurs fichiers Word se transforme comme par magie en livre, celui qui est en ce moment même entre vos mains !

Il y a également beaucoup d'autres praticiens à travers le monde avec lesquels nous avons discuté et dont nous avons appris. Il serait impossible de les nommer tous, mais nous tenons à exprimer notre gratitude à l'immense communauté de praticiens AI qui existe dans le monde.

Enfin, nous remercions nos clients qui ont osé vivre et expérimenter avec nous une approche paradigmatique différente. Les expériences que nous avons accumulées avec eux au fil des ans ont été parmi les meilleurs témoignages de la puissance de l'AI !

Merci !

Avant-propos de Jacqueline M. Stavros

L'Appreciative Inquiry (AI) est l'une des approches les plus efficaces et les plus utilisées pour favoriser un changement positif. Elle a gagné une reconnaissance nationale et internationale pour avoir créé une révolution positive dans le domaine du changement avec des sociétés mondiales comme Accenture, Apple, Boeing Corporation, Coca-Cola, Green Mountain, Coffee Roasters, McKinsey, Ben and Jerry's Ice Cream, British Airways, United Nations, VISA, Vitamix et World Vision. Elle a également été utilisée pour bâtir des communautés et des projets originaux tels que Imagine Chicago et Imagine Nepal, qui ont été reproduits et déployés dans diverses villes et nations à travers le monde. L'impact de l'AI a été très fort dans des mouvements comme l'United Religions et le World Positive Education Accelerator. Un facteur déterminant dans les résultats produits par ces mouvements est l'accent mis sur l'exploitation des forces, de ce qui fonctionne bien, de ce qui donne la vie, de ce qui est possible, et sur l'utilisation d'une question générative fondamentale : comment pourrions-nous avancer ensemble ?

Bien que la théorie et la pratique de l'AI ne soient pas nouvelles en elles-mêmes, ce livre **AI5 Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry**, nous offre une lecture nouvelle et intéressante de cette approche en nous proposant d'aller au-delà du cycle classique des 5D de l'AI (Définition, Découverte, Rêve, Design, Déploiement) pour aboutir au cœur de celui-ci et en appliquer les principes (constructionisme social, simultanéité, anticipation, poétique et positif) dans le contexte même des organisations.

Les auteurs, David, Claire et Bernard, mélangent de façon harmonieuse leurs expériences uniques pour offrir aux lecteurs leurs idées et leurs expériences. Quand dès le départ, ils expliquent que "l'AI est plus qu'une

méthode”, je suis d’accord ! L’AI est une façon de penser, d’être, de dire et de faire pour créer un changement positif dans notre monde. Oui, le cycle des 5D est une excellente méthode pour faire de l’AI au niveau des systèmes. Cependant, ce livre se penche sur la façon d’intégrer les principes dans votre pratique quotidienne, pour que l’AI devienne naturelle dans votre façon d’être et d’aborder le changement avec tout le monde à tous les niveaux.

Ce que j’apprécie vraiment dans ce livre, c’est qu’il met en avant le fait qu’il n’y ait pas une seule façon de mettre en oeuvre l’AI : en effet essayer de standardiser l’approche peut représenter un vrai défi. Ce que j’aime dans ce livre c’est que sa lecture nous amène rapidement vers le point de départ de leur cadre de référence des 5P : la **présence**, en tant que façon d’être dans le monde ; puis, il nous amène dans la façon dont je vois le monde : mon **paradigme** ; ensuite, l’application des **principes**, la façon dont j’interagis avec les autres ; quatrièmement, l’intégration d’un **processus** : la façon dont j’agis ; et enfin, les **pépites** : la façon dont je crée. Ceci vous offre une variété de façons de créer et de jouer avec l’AI, comme SOAR (www.soar-strategy.com). Ce qui rend les 5P faciles à apprendre et à appliquer, c’est qu’ils reflètent les 5D. Les cadres de référence sont conçus pour être flexibles, vous pouvez donc les utiliser facilement. Les 5P rendent l’implicite explicite quand il s’agit d’AI. Les auteurs vous invitent à plonger plus profondément dans l’AI et à vivre sa générativité, décrite par Gervase Bushe comme “ la création de nouvelles images, métaphores ou représentations physiques qui ont deux qualités : de nouvelles possibilités de décision et d’action et des images qui créent des pistes sur lesquelles les personnes peuvent avoir une action”.

1 Bushe, Gervase “Generative Process, Generative Outcomes : The Transformational Potential of Appreciative Inquiry “, dans D. L. Cooperrider et coll. aux éditions Organizational Generativity : The Advance Inquiry Summit

viii

J'aimerais souligner la contribution visionnaire des auteurs qui ont rassemblé dans un livre court non seulement les cinq principes de départ de l'AI et ceux qui ont émergé au fil des ans, mais aussi des exercices pratiques et des annexes utiles. Les idées et les ressources proposées dans ce livre sont une aide précieuse pour celui ou celle qui cherche à comprendre toujours davantage comment l'AI fonctionne et pourquoi. À la fin de chaque chapitre, les questions d'auto-réflexion vous permettent d'approfondir la façon d'intégrer et pratiquer chacun des 5P. En plus une Réflexion Appréciative à la fin du livre vous éclaire sur la façon dont ils ont co-créé ce livre.

Quel que soit votre socle de connaissances ou votre expérience en matière d'AI, je m'attends à ce que vous ayez envie de vous appuyer sur ce livre à de nombreuses reprises. Alors que l'avenir se dessine dans un environnement mondial complexe, l'Appreciative Inquiry met l'accent sur ce qui donne vie à un système vivant et à son potentiel. David, Claire et Bernard nous ont donné ce cadre de référence des 5P pour nous connecter au cœur de l'AI, à ce qu'ils appellent son ADN. Leur cadre ouvre de nombreuses portes sur la compréhension et la pratique de l'AI et la façon d'en libérer toute la puissance.

Le livre est un trésor d'histoires des trois auteurs. David, Claire et Bernard reflètent certainement ce qu'ils disent quant à la façon dont ils vivent leur vie et travaillent avec leurs clients. Ils nous donnent des pépites sur ce qui est essentiel lorsque l'on embarque dans son propre voyage appréciatif. Et c'est pourquoi ce livre est si spécial.

Jacqueline M. Stavros
Professor, College of Business and IT
Lawrence Technological University
Southfield, Michigan, USA

Avant-propos de Joep C. de Jong

Cela fait plus de trente ans que David L. Cooperrider a présenté sa thèse sur ce que nous appelons aujourd'hui l'Appreciative Inquiry. Trente ans d'apprentissage, à découvrir comment des approches fondées sur les forces, basées sur le partage de nos meilleures histoires, de nos meilleures expériences, peuvent changer notre regard sur notre monde, nos organisations et nous-mêmes.

A ce jour, de nombreux livres et articles en plusieurs langues ont été écrits sur l'Appreciative Inquiry, chacun essayant de poursuivre le processus d'apprentissage de l'AI, et de comprendre ce qu'est réellement sa force. Chaque fois en plongeant un peu plus profondément dans son potentiel et ses possibilités. Ce livre s'inscrit parfaitement dans cette tradition d'approfondir notre compréhension de l'Appreciative Inquiry et de co-crée un autre niveau de compréhension des possibilités d'utilisation de l'AI pour nous faire avancer dans la compréhension de notre monde (planète), des autres (personnes) et de nous-mêmes (but), permettant ainsi aux individus et aux organisations de réaliser les rêves et objectifs qu'ils se sont fixés.

Dans ce livre, les auteurs, Claire Lustig, Bernard Tollec et David Shaked, unissent leur enthousiasme autour de cette pratique pour trouver et créer de nouveaux espaces dans le domaine de l'AI. Ils nous offrent le modèle des 5P comme un modèle qui nous aide à trouver des façons différentes et génératives d'envisager le monde pour réaliser encore plus le potentiel de l'AI.

Par exemple, le chapitre « Pépites » est une invitation pratique à être à la fois créatif et affirmatif. Il nous offre non seulement une nouvelle façon de penser, mais aussi des outils concrets à utiliser avec ces nouveaux éléments lorsque nous déployons l'AI.

De deux autres façons, ce livre contribue au développement de l'Appreciative Inquiry dans notre monde. Beaucoup d'entre nous ont commencé à appliquer l'AI en utilisant le cycle des 5D (ou 4D), comme vous le verrez aussi dans ce livre. Ce qui rend ce livre différent, cependant, est le fait que les auteurs ont décidé de prendre comme point de départ la perspective des principes de l'Appreciative Inquiry.

Comme vous le verrez, ceci offre une perspective différente et, en plus, nous donne, en tant que lecteurs et praticiens, l'occasion d'approfondir notre compréhension des possibilités réelles de l'AI. Compte tenu de l'état de notre monde et de la nécessité de commencer à faire les choses radicalement différemment, il est rafraîchissant de voir cette approche par les principes, incluant au passage ceux qui sont émergents. Les auteurs ont brillamment illustré cela eux-mêmes en disant qu'ils voulaient passer de "Comment appliquer le processus AI" à "Comment appliquer les principes de l'AI".

L'autre façon dont ce livre est différent de presque tous les autres livres que je connais dans ce domaine est qu'il inclut certains des principes émergents, et en particulier le sixième principe de l'AI, la complétude. Avec un contenu allant de la combinaison du Lean Six Sigma et de l'AI, à l'exploration de la relation corps-esprit, je crois que notre capacité à voir le Tout et tout ce qui s'y rapporte va faire une différence dans la façon dont nous allons relever les défis auxquels nous sommes confrontés dans le monde actuel.

Ce monde réclame à grands cris d'être considéré de nouveau comme un système "entier", un monde dans lequel nous nous voyons à nouveau les uns les autres comme des êtres humains "entiers".

Ce n'est qu'alors que nous pourrons faire ce qu'il faut pour notre monde et les uns pour les autres. Je suis inspiré par cette pensée et par le fait que trois de mes amis ont trouvé le courage de continuer à chercher ce qui est possible quand nous appliquons les principes de l'Appreciative Inquiry.

xii

En partageant quelques-unes de leurs dernières réflexions, ils ouvrent de nouveaux horizons et un nouveau paradigme émergent pour nous tous.

Joep C. de Jong
Member of the Council of Practice,
Cooperrider Center for Appreciative Inquiry,
Stiller School of Business | Champlain College and founder &
CEO of JLS International BV

Le livre est disponible à partir de fin avril/début mai sur les plateformes. Regardez sur le site www.alpower5.com pour vous tenir au courant de la sortie du livre et de la façon dont vous pouvez vous le procurer.

#AIpower5

This book offers us as readers and practitioners the opportunity to go much deeper in our understanding of what the possibilities of this approach really are.

Joep C. de Jong
Member of the Council of Practice
Cooperrider Centre for Appreciative Inquiry

The authors' ideas and resources provided in this book are a rich companion for anyone engaged in or wanting to become more engaged in just how and why AI works.

Jacqueline M. Stavros
Professor – Laureate Technological University – USA
Creator of SOAR



HOW TO UNLEASH
THE FULL POWER OF
APPRECIATIVE INQUIRY

A propos des auteurs

Claire Lustig est une coach et consultante spécialisée en leadership depuis 25 ans. Sa philosophie de l'AI est : "l'AI de l'intérieur vers l'extérieur" (« AI from inside out »). Son approche consiste à s'appuyer sur les principes appréciatifs pour les intégrer et transformer sa présence de leader pour la mettre au service de son équipe et son organisation.



L'email de Claire : clr.conseils@icloud.com

David Shaked est un consultant en développement et transformation des organisations qui aide les personnes, équipes et organisations à utiliser tout leur potentiel et générer des résultats positifs. En tant que praticien et formateur de plusieurs approches basées sur les forces il accompagne depuis plus de 10 ans des clients de tous types de secteurs et d'industries.



L'email de David: david@almond-insight.com

Bernard Tollec a occupé différentes fonctions en tant que DRH dans le groupe Philips, en France et à l'international avant de devenir un Executive Coach. Il est un des pionniers de l'AI en France et Directeur de l'activité de Transformation Positive chez Turningpoint pour accompagner les leaders et les organisations entières à travers des Transformations en utilisant l'AI à sa pleine puissance.



L'email de Bernard : bernard.tollec@turningpoint-leadership.com

AI⁵

L'Appreciative Inquiry est devenue une approche reconnue de transformation positive par les forces.

AI5 - Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry propose un cadre de référence pour l'AI nouveau, avec 5 niveaux. Il offre de nouvelles façons d'aborder l'AI et propose aux praticiens de maximiser les résultats potentiels en combinant « faire » et « être » AI en toute situation.

Grâce à des histoires vécues et des études de cas, ce livre offre des exemples pratiques et inspirants pour vous permettre d'utiliser l'AI de façon plus large et plus créative dans votre vie professionnelle et personnelle.

CO-AUTEURS

Claire Lustig, David Shaked et Bernard Tollec sont des coaches, facilitateurs et consultants appréciatifs, qui totalisent ensemble plus de 25 ans d'expérience dans la mise en oeuvre de cette approche. Ils l'ont utilisée avec succès dans le monde entier pour accompagner des personnes, des équipes et des organisations à travers des changements en produisant des percées surprenantes. Le cadre de référence innovant proposé par ce livre est le résultat d'une réflexion approfondie sur leur pratique opérationnelle.

ISBN 978-1-9160-2861-6

