



**APPRECIATIVE
INQUIRY**
F R A N C E



Praticien Appreciative Inquiry

une Formation Expérientielle &
Opérationnelle

animée par

Bernard Tollec & Gilles Hauvette

www.appreciative-inquiry.fr



Expérimenter
l'Appreciative Inquiry :

INGRÉDIENTS DE BASE



Exacerbation
du négatif

Le biais négatif du cerveau

La façon dont nous sommes
élevés (notre éducation)

Notre culture

UN DES PARIS DE L'AI :

Trouver des solutions,
innover, transformer,
en partant de ce qui fonctionne
et en impliquant directement
les personnes concernées

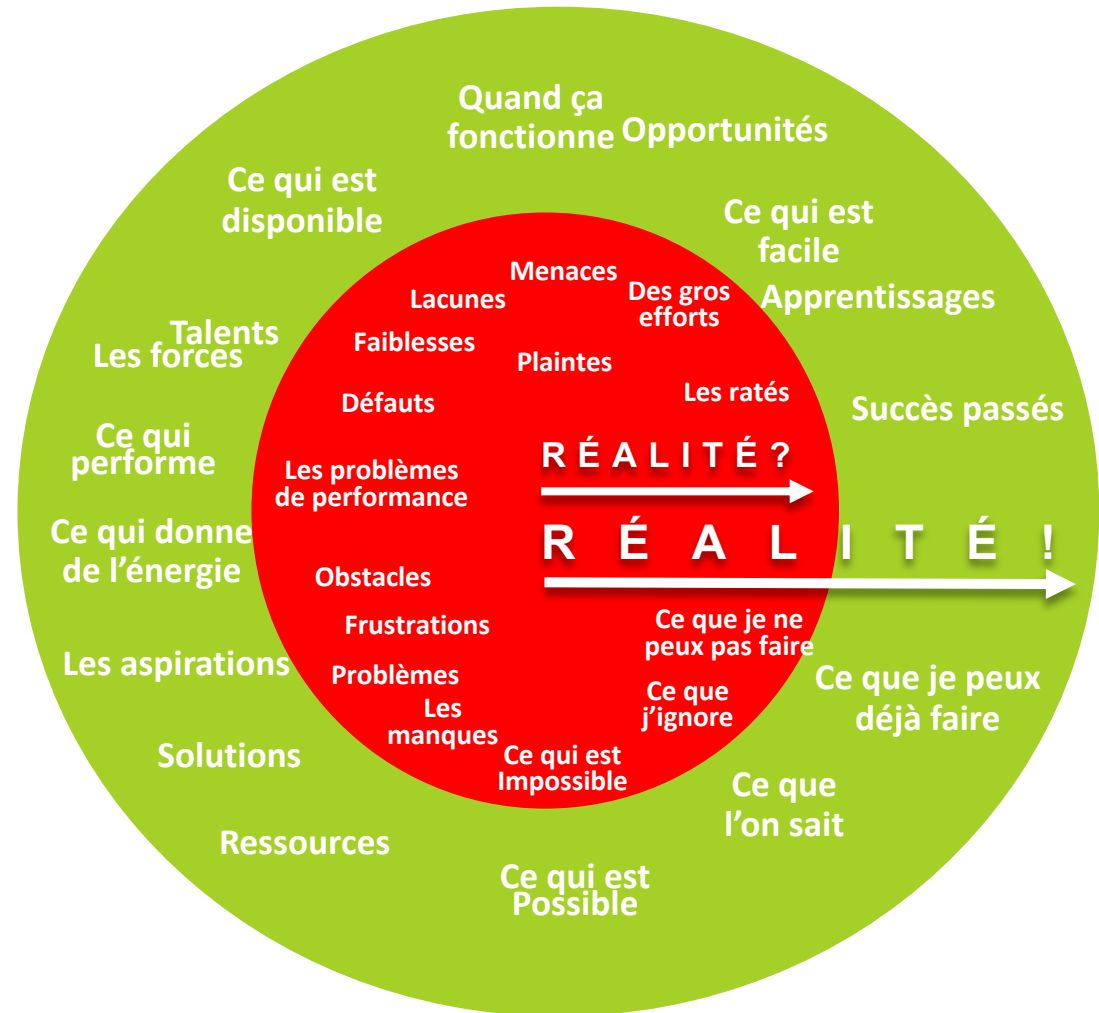


Tout ce sur quoi nous portons notre attention prend de l'importance

dans nos perceptions, nos pensées, nos émotions, nos actions et par voie de conséquence sur les résultats que nous obtenons

L'AI ?

Une invitation à étendre sa vision de la réalité et obtenir de nouveaux résultats en focalisant sur la ressource



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

Le problème, les inconvénients

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

Les opportunités, les bénéfices

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

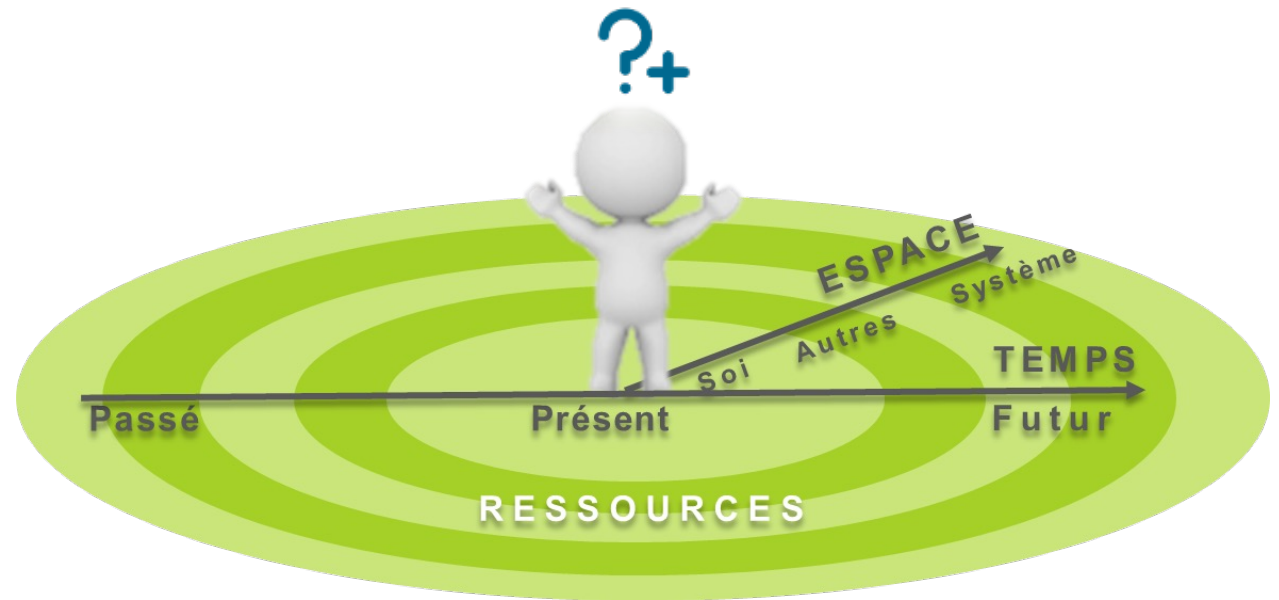
Focus Ressource :

Le Questionnement Génératif



« Apprendre à poser
des questions génératrices
d'énergie, de possibles et de
sens »

- Des questions ouvertes génératrices d'énergie, de possibles, de sens
- Qui focalisent sur les ressources (expériences positives, bénéfiques, succès, talents ressentis positifs, pensées stimulantes, opportunités, actions, ...)
 - chez soi et autour de soi (les autres, l'organisation, etc...)
 - dans le passé, le présent et le futur (aspirations, résultats obtenus, ...)



- En restant reliée.s à ce qui inspire, aux enjeux, aux objectifs, aux valeurs, ...

Les 3A

Passer de l'évaluation à la valuation



« Travailler sur ses forces, celles de ses collaborateurs, de son responsable hiérarchique permet de rendre les faiblesses inopérantes » – Peter Drucker

Nous avons pris l'habitude d'être dans une posture d'évaluation quand quelque chose nous est proposé et de regarder rapidement ce qui manque, ce qui ne marche pas, les écarts entre ce que les personnes proposent et ce que nous aurions fait si c'était nous qui l'avions fait. Cela a plutôt tendance à décourager, ralentir les conversations et créer des difficultés dans les relations.

Nous vous proposons de passer à la valuation, en regardant dans ce qui existe, ce qui peut être apprécié puis amplifié puis ajouté



A pour Apprécier :

- Qu'est-ce que vous appréciez de ce qui existe, de ce qui fonctionne déjà, de la situation, d'une expérience, de la façon dont cela fonctionne, des résultats atteints, de ce qui est dit partagé, vécu, fait ?
- Qu'est-ce que vous trouvez d'intéressant, de stimulant, d'inspirant ?



A pour Amplifier :

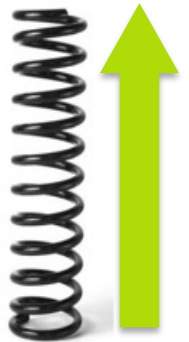
- Il est plus facile d'amplifier quelque chose qui existe plutôt que d'ajouter quelque chose qui n'existe pas...
- ce que vous pourriez imaginer/proposer pour faire/vivre plus et plus souvent, avec plus de monde, sur plus de champs, ... de ce que vous avez apprécié



A pour Ajouter / être Audacieux :

- Les manques sont aussi des opportunités... Quelque chose que vous n'avez pas vu et estimez intéressant, énergisant et utile de rajouter ?
- et si vous étiez encore plus audacieux.se, ce serait quoi ? Qu'est-ce qui vous donnerait encore plus d'énergie ? Audacieux.se veut dire challenger et dépasser les habitudes.

Nous pouvons être audacieux dans le message et la façon de délivrer, dans la décision d'en faire moins, d'agir par petits pas ou même d'arrêter quelque chose qui n'apporte pas de valeur pour mettre autre chose à la place.



Appréciez, Amplifiez, Ajoutez (ou arrêtez) en rapport avec votre contribution à une mission, vos enjeux, un objectif, des valeurs qui vous inspirent



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 VOS PROJETS

Passer de l'analyse à l'exploration Narrative



Ce sont dans nos histoires
du passé et du présent que
nous trouvons les clefs de nos
réussites futures

ANALYSE	NARRATIVE
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

PRINCIPES DE L'EXPLORATION NARRATIVE



- **Trouvez le sujet stimulant**

A partir de vos enjeux/problèmes/sujets, qu'est-ce que vous cherchez à vivre, obtenir, expérimenter de positif pour vous (et votre environnement)?
→ *Ce ne sont pas des problèmes mécaniques mais des sujets relationnels et organisationnels sur lesquels j'ai le pouvoir d'orienter vers ce que je désire plutôt que de subir la situation*



- **Allez chercher les histoires, les illustrations concrètes**

Quelles sont vos expériences similaires où cela s'est déjà produit ?



- **Détectez-y les forces, les clefs de la réussite**

Pourquoi ça fonctionne quand ça fonctionne ?
Les ingrédients clefs de la réussite, ce qui stimule, donne de l'énergie et des résultats



- **Nourrissez les aspirations/idées/décisions qui en ressortent**

Qu'est-ce que cela vous donne comme clefs et/ou envies à actionner pour après

L'interview Appreciative (structure type)



- Nos histoires du passé, du présent et du futur sont nos ressources
- Les expertises sont dans les expériences de chacun.e
- Chacun.e a donc en soi les ressources potentielles pour contribuer à des solutions, proposer, innover à partir de ses expériences

LE SUJET STIMULANT (issu de la phase définition)

- a) **Racontez cette histoire personnelle ou professionnelle réussie en lien avec ce sujet**
Quelle était cette histoire ? Quel était le contexte ? Qui étaient les acteurs ? Quel était votre rôle ? Qu'avez-vous fait ? Pour quels résultats ?

Pourquoi cette histoire en particulier ? (quel était le moment le plus fort et pourquoi?)

- b) **Les ingrédients clés de cette réussite**
Qu'est-ce qui a contribué à la réussite de cette histoire ?
Qu'est-ce qui était le plus stimulant, motivant, énergisant ?
Quels sont les facteurs clés de succès que vous-pouvez en retirer ?
- c) **Votre contribution à ce succès**
Qu'avez-vous fait de particulier qui a contribué à cette réussite ? De quoi êtes-vous le.la plus fier.ère ? Quels sont les talents, les valeurs dont vous avez fait preuve ?
- d) **(option) Un titre qui illustre de manière stimulante cette histoire**
- e) **(option) Connecter aux ressources dans votre contexte : où et quand vivez-vous déjà cela dans votre environnement ?**
- f) **Des aspirations/idées/décisions**
En vous basant sur les ingrédients de la réussite de cette histoire (au choix) :
- a) Quels sont les trois souhaits que vous voulez formuler sur ce sujet ?
(ex: ce que vous souhaitez vivre plus souvent, plus intensément)
 - b) Quelles nouvelles façons de faire émergent par rapport à votre sujet ?
 - c) Quelles actions/décisions stimulantes pourriez-vous engager ?



GUIDE D'INTERVIEW

Un moment fort 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 expérience personnelle ou 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 récent ou plus ancien que vous avez vécus dans votre vie professionnelle, personnelle ou associative.

1. Raconte-moi cette expérience :

Pourquoi cette expérience en particulier ? C'était où, c'était quand, avec qui ? Quels étaient les enjeux ? Que faisais-tu ? Quels ont été les résultats de cette expérience ?

2. Quels sont les ingrédients du contexte pour que cela fut une expérience si positive ?

Qu'apprends-tu de cette histoire ? Quels sont les éléments qui t'ont le plus stimulé, motivé, engagé ?

3. Comment, à ta manière as-tu contribué ?

Qu'as-tu fait de particulier qui a contribué à cette réussite ?

De quoi es-tu le plus fier ? Sans fausse modestie, quels ont été les comportements, les talents dont tu as fait preuve ?

4. Quels sont les ingrédients clés essentiels ?

Du coup, quels sont les facteurs clés de succès que tu retires de cette histoire pour que tu sois au meilleur de ta forme, pour que tu puisses déployer tes talents ?

5. Qu'est-ce que tu désires profondément ?

Au regard de cette expérience et des facteurs clés de succès qui en ressortent, quels sont les 3 souhaits que tu formules pour vivre cela plus consciemment, et plus souvent afin d'exprimer le meilleur de toi-même et contribuer de la meilleure façon possible ?

6. Quel serait le titre qui donnerait envie d'aller écouter l'histoire que tu viens de raconter ?



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.

Ce n'est pas un débat, quand, vous êtes biographe, vous êtes centré/e sur l'autre et vous l'invitez à creuser dans le détail pour bien comprendre les ingrédients de la situation. Suivez le fil de ce qui visiblement donne de l'énergie à la personne qui raconte l'histoire et posez-lui des questions pour comprendre ce qui était important pour elle à ce moment, ce qui lui donnait de l'énergie. Montrez-vous curieux/se, il faut que la personne vous fasse vivre l'histoire comme si vous y étiez.

Les meilleurs indicateurs pour orienter votre questionnement :
la posture et l'énergie de la personne interviewée lorsqu'elle parle

Les 3 clefs essentiels de l'entretien de découverte :

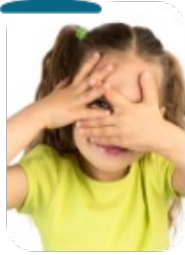
- **Soyez curieux, posez des questions pour aller vers le spécifique et comprendre l'histoire comme si vous y étiez !!!**
« Qui, quoi, ou quand, comment, pourquoi, etc... »
« il y avait une bonne communication » -> « qu'est-ce qui fait pour toi que c'était une bonne communication ? »
- **Cherchez tout 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

Quand vous interviewez, vous êtes responsable de noter les éléments importants de l'histoire. Repérez les thèmes qui émergent. Faites attention à ce qui vous touche dans les réponses aux questions posées.





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 ...
 Ce qui me rend triste, m'énerve, 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 ?

Explorer le futur désiré

« il n'y n'y avait pas de tension »
 Ca n'est pas possible de ...
 « il n'y n'y aurait pas de tension »



Qu'est-ce qui 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 ?
 Qu'est-ce qu'il y avait à la place ?
 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 ?



Les meilleurs indicateurs pour orienter votre questionnement :
la posture et l'énergie de la personne lorsqu'elle parle



Focus Ressources :

DEVELOPPER SES TALENTS OU COMBLER SES FAIBLESSES ?



- Le fait de **focaliser sur les forces** (management, organisation, ...) 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 !
- 13% des salariés dans les entreprises en France disent utiliser leurs talents dans leur 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)



Focus Ressources : Les Talents

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

- Souvent, nous ne nous rendons pas compte de nos talents car nous n’y mettons que peu ou pas d’effort particuliers pour les mettre en action. Ils sont dans notre « nature » et c’est parfois notre entourage qui nous définit le mieux dans nos talents : « il/elle est particulièrement ... » et/ou qui vient nous chercher pour apporter notre contribution.
- Notre motivation est profondément interne, nous n’avons pas besoin de stimulus externe pour nous y engager et cela nous procure de l’énergie, de la joie et du plaisir avec d’excellents résultats..
- Nous reconnaissons aussi nos talents en excès dans le fait d’y mettre tellement d’énergie qu’ils en deviennent parfois moins, voire contre-productifs (par exemple, une personne qui adore transmettre et qui ne fait pas attention à la capacité des personnes en face d’elle à recevoir ce flot de nouvelles informations)

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

- **Pour les identifier posez-vous les questions suivantes :**
 - **Quels sont ces expériences où vous obtenez d’excellents résultats avec énergie, joie, plaisir ?** (Oui, il peut y avoir de plaisir et de l’engagement à traiter d’une situation conflictuelle ou remplir un tableau excel pour les personnes qui ont ces talents 😊)
 - Quels était alors le ou les talents que vous reconnaissez ou que votre entourage vous reconnaît dans cette expérience ?
- **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...
 - Idem pour le talent en excès avec, peut-être en plus, les retours des personnes lorsque vous en faites usage

MES TALENTS



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

MES 3 PRINCIPAUX TALENTS

- 1.
- 2.
- 3.

MON TALENT EN EXCES

24 FORCES

Emotionnel

Courage:

Vous relevez des défis et prenez des risques en défendant vos convictions

Contrôle émotionnel:

Vous avez conscience de vos « déclencheurs » émotionnels et savez comment les contrôler pour garder votre calme et préserver votre productivité

Enthousiasme:

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

Optimisme:

Vous gardez un état d'esprit positif et optimiste quant à l'avenir et à votre capacité à le faire évoluer à votre avantage

Résilience:

Vous gérez efficacement les revers et aimez surmonter les défis difficiles

Confiance en soi:

Vous croyez fermement en vous et en vos capacités d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs



Relationnel

Collaboration:

Vous travaillez en coopération avec d'autres pour surmonter les conflits et parvenir à un objectif commun

Compassion:

Vous faites preuve d'un souci profond et sincère pour le bien-être des autres

Développement des autres:

Vous encouragez l'apprentissage et le perfectionnement des autres pour les aider à atteindre leurs objectifs et à réaliser leur potentiel

Empathie:

Vous vous identifiez facilement aux situations des autres et pouvez voir les choses clairement de leur point de vue

Diriger:

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

Capacité de persuasion:

Vous essayez d'influencer la plupart des résultats en votre faveur, quelle que soit l'importance de la question. Vous pouvez aussi vous livrer à un débat pour le plaisir du débat, plutôt que de vous concentrer sur des résultats pertinents

Construction des relations:

Vous prenez des mesures pour établir des réseaux de contacts et faire office de point de contact entre les personnes que vous connaissez



Réalisation

Esprit de décision:

Vous prenez des décisions rapides, sûres et claires, même lorsque les informations sont limitées

Efficacité:

Vous adoptez une approche méthodique et bien ordonnée des tâches pour atteindre les résultats escomptés

Flexibilité:

Vous restez adaptable et flexible face à des situations inconnues ou changeantes

Initiative:

Vous prenez des mesures en toute indépendance pour faire bouger les choses et atteindre vos objectifs

Orientation sur les résultats:

Vous restez fortement orienté(e) sur les résultats, la réalisation des tâches et la finalisation des projets

Amélioration de soi:

Vous faites appel à un large éventail de personnes et de ressources pour poursuivre votre développement personnel et votre apprentissage



Réflexion

Bon sens:

Vous portez des jugements pragmatiques fondés sur des réflexions pratiques et des expériences antérieures

Créativité:

Vous générez de nouvelles idées et des solutions originales pour faire avancer les choses

Réflexion critique:

Vous abordez les problèmes et les arguments en les décomposant systématiquement et en les évaluant objectivement

Sens du détail:

Vous portez une attention particulière aux détails afin de produire des résultats de haute qualité, quelle que soit la pression

Orientation stratégique:

Vous vous concentrez sur l'avenir et adoptez une perspective stratégique sur les enjeux et les défis



24 FORCES UTILISÉES EN EXCÈS

Emotionnel

Courage:

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 lorsque vous défendez vos convictions



Contrôle émotionnel:

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



Enthousiasme:

Votre enthousiasme peut être perçu comme trop émotif ou excessif à certains moments, donnant aux autres le sentiment que leurs opinions ne sont pas valorisées ou appréciées



Optimisme:

Votre approche peut parfois être exagérément positive et risquée si elle ne tient pas compte des pièges ou des lacunes possible



Résilience:

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



Confiance en soi:

Votre fort sentiment d'estime de soi 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'impétueux ou d'arrogant



Relationnel

Collaboration:

Vous recherchez la collaboration et le consensus lorsque cela n'est pas nécessaire ou inapproprié, y compris lorsqu'une décision rapide ou simple est appropriée



Compassion:

Vous laissez les personnes profiter de vous et de votre intérêt pour elles. Il se peut que vous soyez tellement immergé(e) dans les soucis d'autrui que cela mine vos propres priorités professionnelles et votre bien-être personnel



Développement des autres:

Vous passez trop de temps à aider les gens à atteindre leurs objectifs de développement et de carrière au détriment des activités



Empathie:

Vous vous immergez tellement dans les situations des autres que vous commencez à vous identifier à elles comme c'étaient les vôtres et vous perdez la capacité de fournir un soutien et des conseils objectifs



Diriger:

Vous jouez un rôle de leader dans des situations inappropriées, par exemple lorsque quelqu'un s'acquitte déjà bien de ce rôle ou quand vous traitez avec une équipe autonome. Les autres peuvent vous considérer comme une personne dominante ou en recherche de contrôle.



Capacité de persuasion:

Vous essayez d'influencer la plupart des résultats en votre faveur, quelle que soit l'importance de la question. Vous pouvez aussi vous livrer à un débat pour le plaisir du débat, plutôt que de vous concentrer sur des résultats pertinents



Construction des relations:

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



Réalisation

Esprit de décision:

Vous prenez vos décisions de façon trop hâtive ou imprudente et vous consacrez peu de temps à envisager des solutions de rechange ou des résultats possibles



Efficacité:

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



Flexibilité:

Vous aimez le changement « pour le changement », sans tenir compte des implications de vos actions. Les autres peuvent vous considérer comme quelqu'un d'agité



Initiative:

Vous lancez des initiatives et des activités de façon habituelle, sans tenir compte de leurs chances de réussite ou de leurs conséquences politiques



Orientation sur les résultats:

Dans votre quête de résultats, vous risquez de manquer des 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



Amélioration de soi:

Vous vous concentrez trop sur l'accumulation de connaissances et de nouveaux apprentissages pour ce qu'ils sont, quelle que soit leur utilité probable



Réflexion

Bon sens:

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 étouffer les idées créatives et inspirantes



Créativité:

Vous produisez des idées irréalisables et excentriques qui tiennent peu compte des réalités de l'organisation et de son contexte. Vous négligez peut-être la solution la plus évidente et la plus éprouvée



Réflexion critique:

Vous remettez en question ou recherchez des failles continuellement dans les solutions et les arguments proposés. Cela peut être perçu comme négatif ou excessivement critique par les autres



Sens du détail:

Vous passez trop de temps dans les détails au détriment de la vision générale, perdant ainsi de vue les objectifs généraux et/ou le plan. Les gens peuvent vous considérer comme perfectionniste



Orientation stratégique:

Vous vous focalisez tellement sur la « vue d'ensemble », y compris les scénarios et les possibilités futurs, que vous pouvez ignorer la réalité actuelle





DREAM BIG

Exprimez votre vision



Imaginez que vous êtes dans 6 mois, 1 an ou même 3 ans, vous avez réussi de façon incroyable à amplifier tout ce que vous souhaitiez mettre en œuvre de ce que vous aviez découvert lors de l'interview que vous venez de faire.

Echangez avec votre partenaire et commencez à imaginer votre vision idéale de ce défi.

C'est où, c'est quand, avec qui ? Ce que vous observez, ce que vous entendez, ce que vous ressentez, comme si vous y étiez.

Dessinez, écrivez, théâtralisez, matérialisez comme vous le souhaitez ce qui est le plus important, impactant, inspirant pour vous...

"J'ai fait un rêve"

- Martin Luther King

"Nous choisissons d'aller sur la lune"

- John Fitzgerald Kennedy

Quelques astuces pour une vision engageante et alignée :

- **Focalisez-vous sur votre désir** : Concentrez-vous sur ce que vous voulez et désirez, non sur ce dont vous voulez vous débarrasser ou ce que vous voulez éviter. Votre vision doit être formulée positivement (ce que je veux) et non négativement (ce que je ne veux pas) **Que voulez-vous devenir ou accomplir ?**
- **Construisez sur vos talents, vos ressources disponibles, vos succès** : (comme personne ou entité) et imaginez comment les choses se passeraient si vous utilisiez vos talents, vos ressources, vos succès de manière optimale. **A quel type de succès arriveriez-vous ? À quoi ressemble la meilleure version de vous-même ?**
- **Soyez audacieux**. Donnez-vous la permission d'explorer et pensez global. Pensez grand, ne vous donnez pas de limites, "agitez vos méninges" et créez une vision unique de l'avenir. Votre vision doit être large et ambitieuse et non générique. **Que se passerait-il si vous étiez vraiment audacieux, dans quoi oseriez-vous vous lancer ?**
- Il est important que votre **vision parle de façon enthousiasmante** à l'ensemble de vos parties prenantes. **Comment cela se traduit-il pour chacune de vos parties prenantes ? Quels résultats prouveront votre succès ? À quoi ressemblerait le succès le plus éclatant ? Que voudriez-vous que les gens voient différemment chez vous ?**
- **Visualisez le résultat final**, pas le chemin pour y parvenir. Quand « Pourquoi » est suffisamment grand et stimulant, nous finissons par trouver le « Comment ». Visualisez l'incroyable succès à atteindre en allant dans cette direction. Mettez-y de nombreux détails pour rendre l'image vivante. **Quelle image dessineriez-vous pour illustrer votre résultat exceptionnel ?**
- **Ressentez votre futur** : Imaginez que vous y êtes déjà, votre vision s'est matérialisée. Ressentez ce que cela vous fait d'y être.

4 Piliers d'une situation désirée qui fonctionne

Du concret et de la précision

→ Qu'est-ce qui se passe qui fait que « c'est bien / Qu'il y a une bonne ambiance/qu'il y a de la confiance ? »

Formulé au présent

→ Vous y êtes, c'est comment maintenant ?

Pas de comparaison

« plus / moins / mieux / différent »

→ Qu'est-ce qui se passe qui fait que c'est « plus / moins ... »

Formulé positivement

« il n'y a pas de conflit / c'est décloisonné »

→ Qu'est-ce qu'il y a à la place des « conflits, des cloisons » ?

envie

Situation désirée

1
Au meilleur de ce que vous pouvez imaginer pour vous, vos interlocuteurs, ...

Que voyez, entendez, ressentez vous, quels résultats voyez-vous, ... ?

plaisir

inspiration

énergie



Mon PPP



<https://youtu.be/y97rBdSYbkg>

3
Le Plus Petit Pas possible qui va dans cette direction ?
Et si c'était encore plus simple, accessible, immédiat ?
A quoi savez-vous que vous l'avez fait ?

« Un voyage de 1000 lieues commence toujours par un 1^{er} pas »

(Lao-Tseu)



Apprécier

2

Qu'est-ce que vous pouvez déjà apprécier de ce que vous avez déjà, de ce qui fonctionne, des ressources que vous avez à disposition, de vos expériences réussies du passé, de ce que vous avez appris, ... Qui contribue à aller vers cette situation désirée



Amplifier

Etendre l'utilisation de ce qui est déjà disponible : qu'est-ce que je peux amplifier de cela pour aller encore plus vers la situation désirée

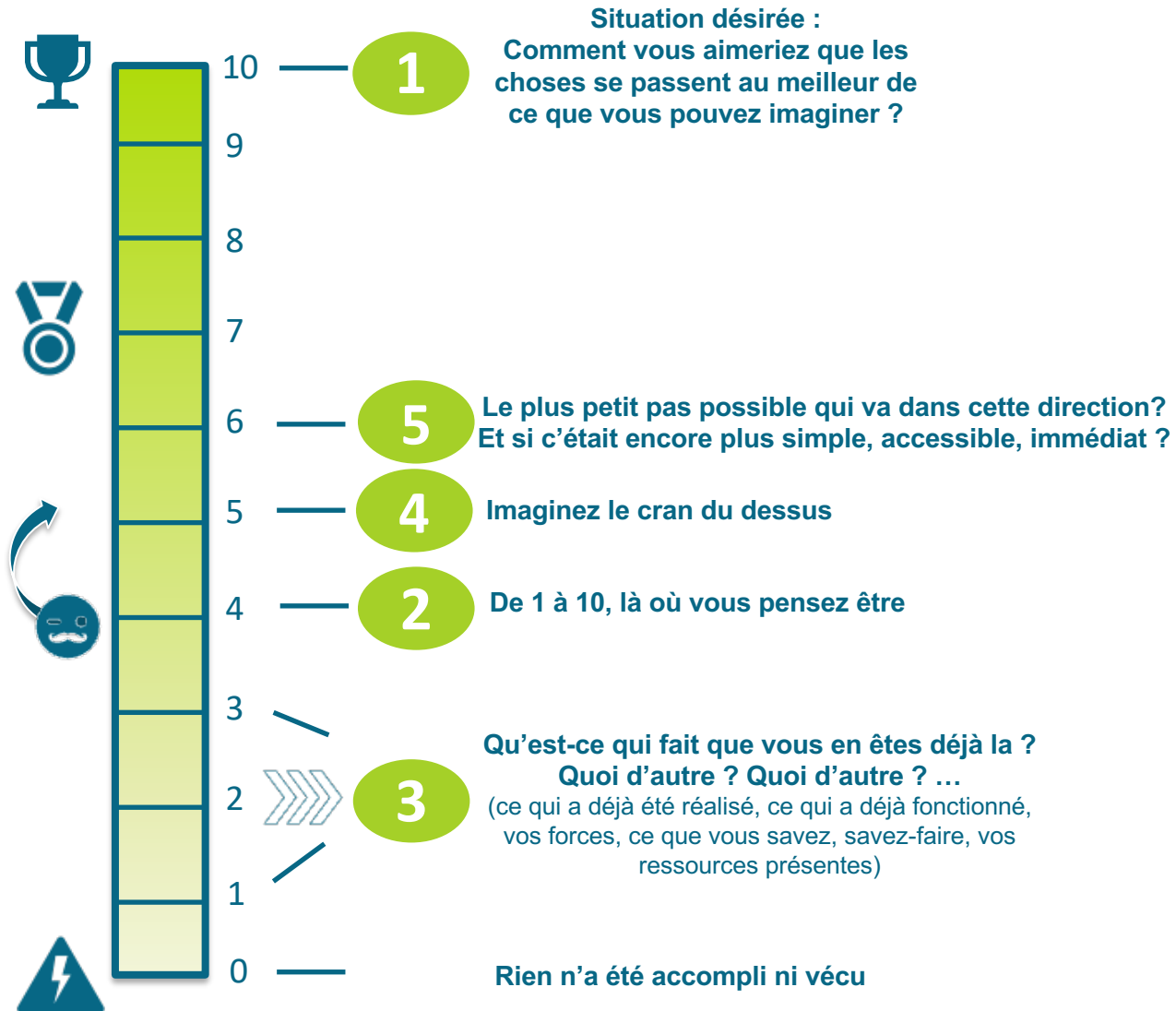


Ajuster

Qu'est-ce que je pourrais ajouter, arrêter, faire différemment ou avec plus d'audace ?



Le Questionnement à échelle : Bâtir dans l'émergence en appui sur des fondations solides





Questionnement à échelle 1/3



Décrire le Futur Parfait : il est à 10

- **Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le top et 1 l'opposé, décrivez le « 10 »**

Pour vous, dans l'équipe, l'entreprise, avec vos partenaires, qu'est-ce qui se passe concrètement ?

- Qu'observez-vous ?
- Quels résultats ?
- Que voyez-vous ?
- Qu'entendez-vous ?
- Que dit-on de vous ?
- Que ressentez-vous ?

- **Donnez un titre à ce « 10 »**

- **Du concret et le la précision**

- « ça se passe bien », « il y a une bonne ambiance », « on se fait confiance »
- → Qu'est-ce qui se passe qui fait que « c'est bien / Qu'il y a une bonne ambiance/qu'il y a de la confiance ? »

- **Formulé au présent**

- Vous y êtes, c'est comment maintenant ? Qu'est-ce qui vous stimule ?

- **Pas de comparaison**

- « plus / moins / mieux / différent »
- → Qu'est-ce qui se passe qui fait que c'est « plus / moins / mieux / différent »

- **Formulé positivement**

- « il n'y a pas de conflit / c'est décloisonné »
- → Qu'est-ce qu'il y a à la place des « conflits, des cloisons »



Questionnement à échelle 2/3



Vous situer et ancrer vos ressources

- **Au regard de tout ce qu'est le « 10 », où vous situez-vous maintenant sur une échelle de 1 à 10 ?**
- **Et du coup, qu'est-ce qui fait que vous en êtes déjà là où vous en êtes ?**

- Ce qui existe, chez vous, dans l'équipe, avec vos collègues, dans l'organisation, avec vos partenaires, ...
- Vos succès, ce que vous avez déjà fait/atteint/réalisé/essayé
- Les talents, les compétences, les expériences, les relations
- ...



What Else ?

What Else ?

What Else ?

→ « Quoi d'autre, quoi d'autre, quoi d'autre et encore quoi d'autre... »

Allez chercher dans les « petites » choses souvent oubliées qui vous semblent « normales » et qui pourtant contribuent à ce socle de ressources qui font que vous en êtes déjà là.

→ Et toujours ... Du concret et de la précision , Formulé au positivement et au présent

- **Avec tout cela, de 1 à 10 où vous situez-vous maintenant ?**



Questionnement à échelle 3/3



Avancer par petits pas

- Un petit progrès ce serait quel chiffre pour vous ?
- Qu'est-ce qu'il y aurait de différent une fois qu'il serait atteint ?
- Quel est le plus petit pas possible que vous pouvez faire avancer dans cette direction ?
 - Et si c'était encore plus petit ou plus simple?
 - Intuitivement par quoi est le plus facile pour avancer ?
 - Et maintenant qu'est-ce qui serait encore plus rapide plus facile, plus petit, plus énergisant pour avancer ?
- Quand avez-vous déjà réussi cela ?
- A quoi savez-vous que vous l'avez fait ?



« Un voyage de 1000 lieues
commence toujours par un 1^{er}
pas »
(Lao-Tseu)

<https://youtu.be/y97rBdSYbkg>



Expérimenter
l'Appreciative Inquiry :

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

***TRANSFORMATION :**
**créer une nouvelle expérience
relationnelle avec son écosystème
en vue d'en augmenter
ses qualités et sa performance intrinsèques**

Le modèle 5D, un Processus AI:

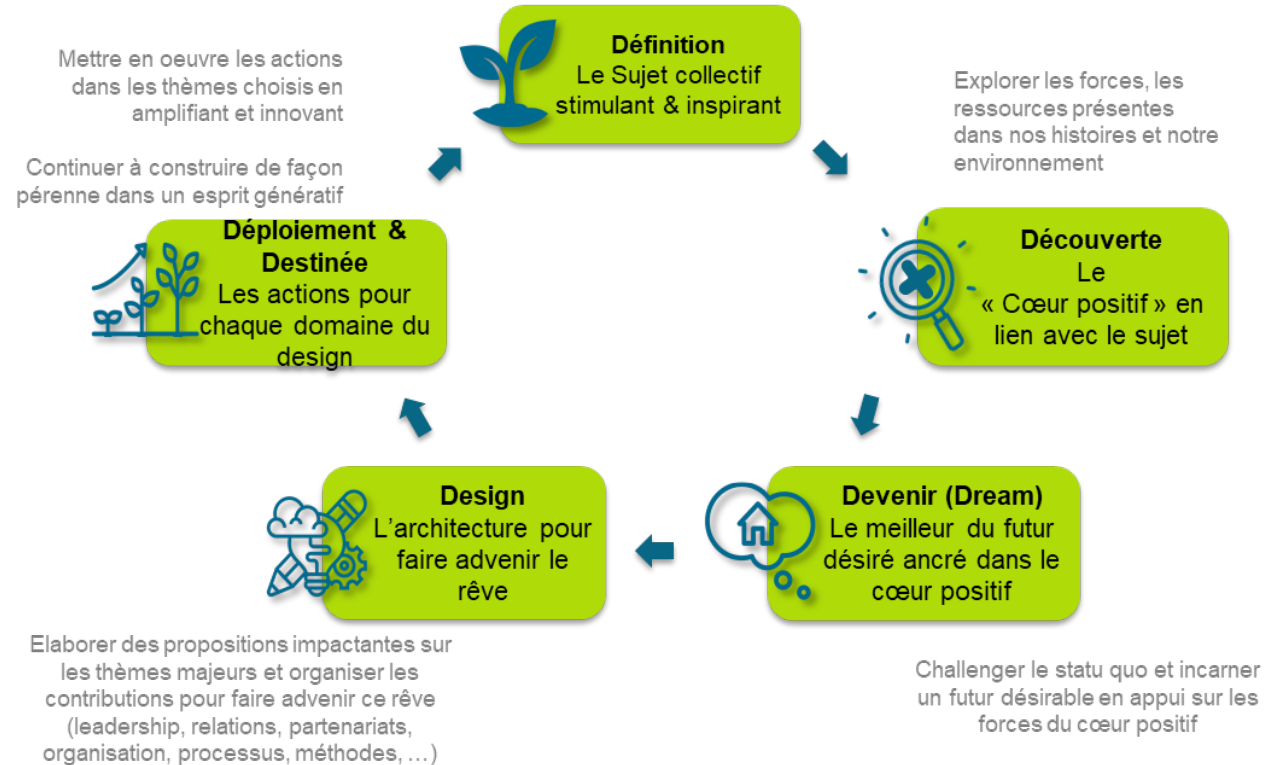
Partir du meilleur de ce qui existe et inspire pour embarquer et créer le futur désiré

Les organisations, les équipes et les personnes évoluent dans le sens qu'elles étudient

David Cooperrider



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

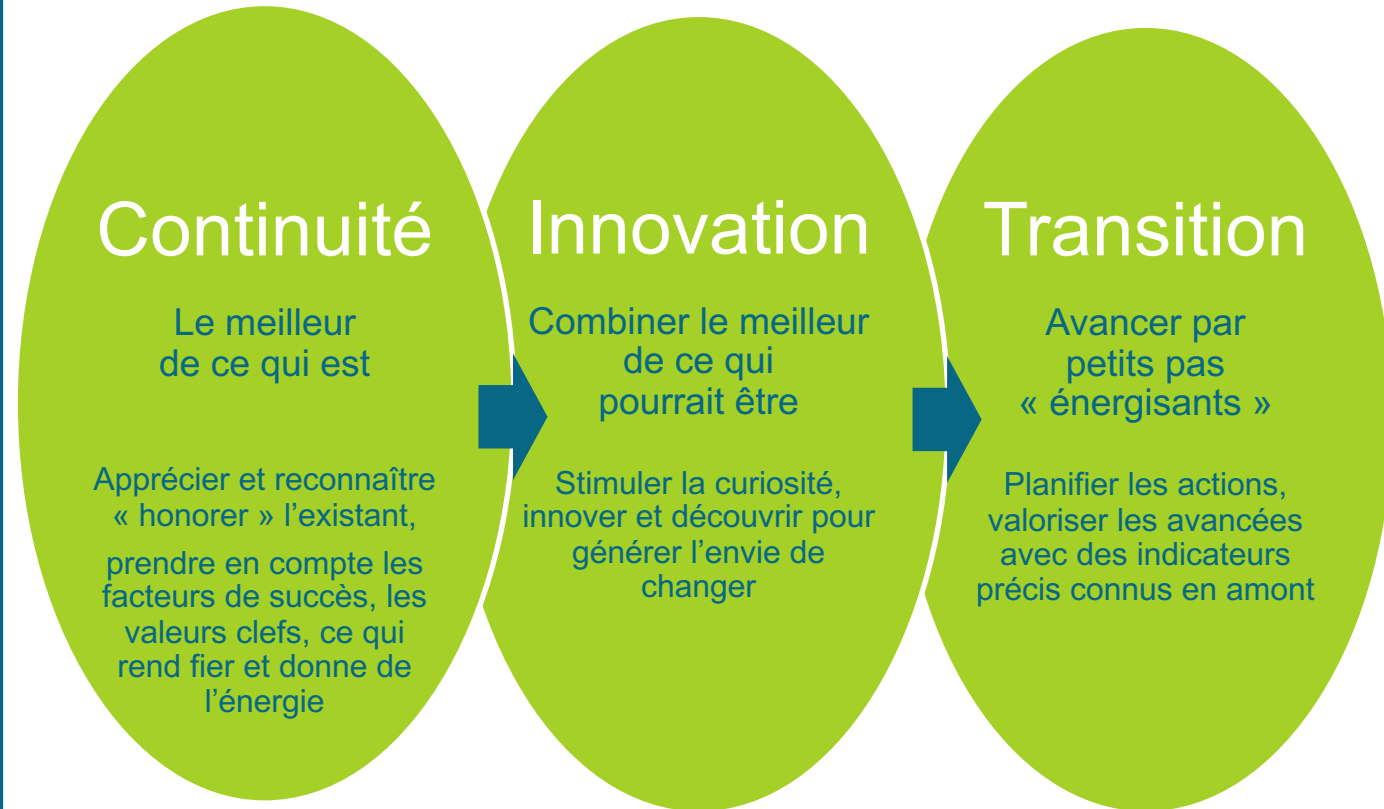


Principes de la démarche :

- 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

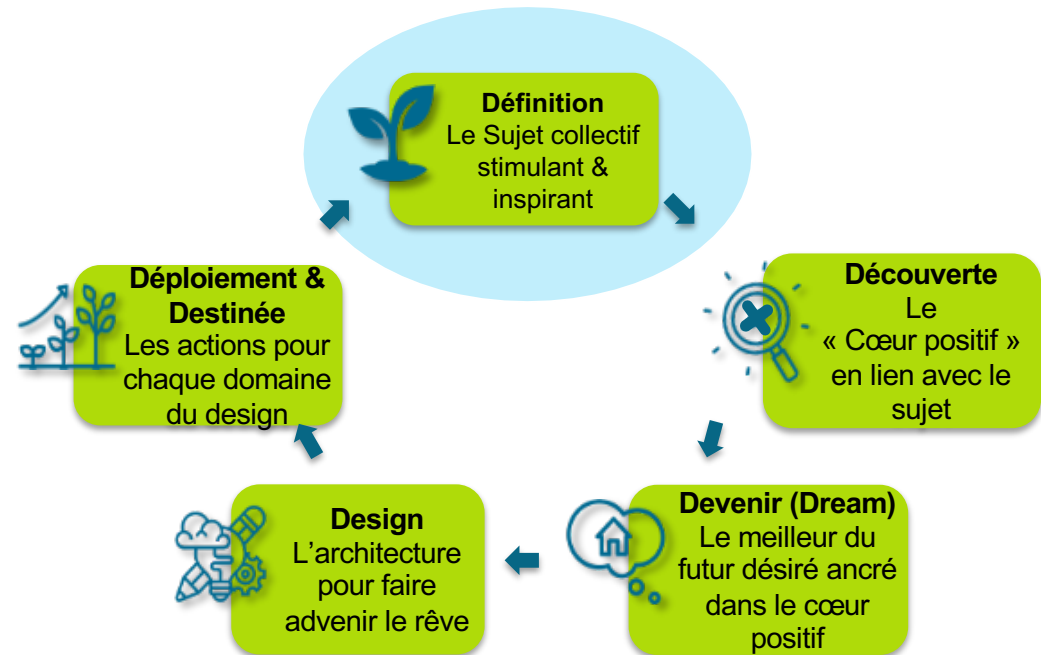
Continuité, Innovation, Transition

- Un processus en 3 phases pour une transformation stimulante ancrée dans les forces existantes



Les organisations, les équipes et les personnes 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?

CRITERES ESSENTIELS D'UN SUJET STIMULANT

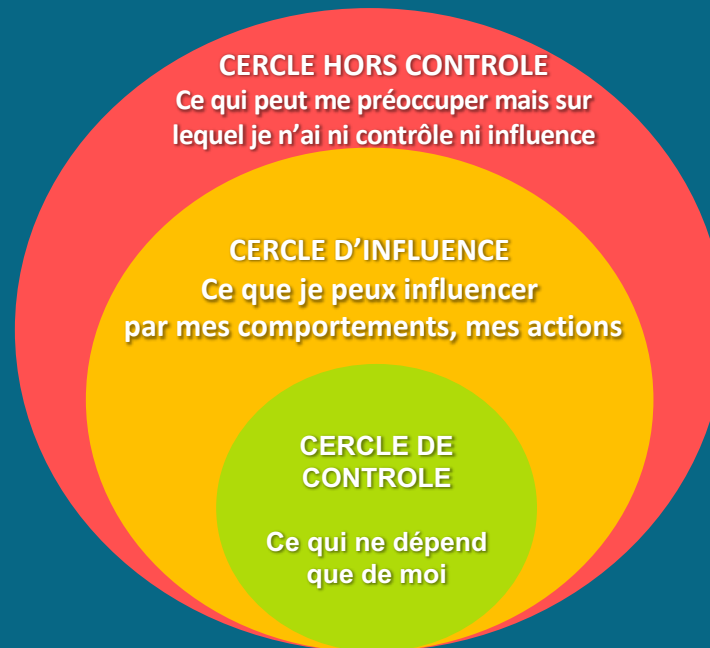


- Répond aux enjeux les plus importants de notre réalité
 - Offre une image inspirante du futur construite sur des expériences positives du présent et/ou du passé
 - Représente quelque chose d'enthousiasmant et de profondément désirable pour tous
 - Procure des sentiments « positifs » de joie, de plaisir, fierté, d'accomplissement, ...
 - Donne immédiatement envie aux personnes concernées de se mettre en mouvement
-
- ✓ Est formulé en termes positifs et au présent
 - ✓ Implique toutes les **parties prenantes** (JE+NOUS)
 - ✓ Choisit le ET plutôt que le OU
 - ✓ S'inscrit dans sa « zone de pouvoir et/ou d'influence »

S'ASSURER DU POUVOIR D'AGIR



- Que ce soit pour résoudre un problème ou explorer un sujet de transformation stimulant, afin d'avoir le pouvoir d'agir, il est central de s'assurer que le sujet entre dans la zone de contrôle et/ou d'influence des personnes concernées
 - Qu'est-ce qui dans cette situation est sous ton/votre contrôle et/ou capacité d'influence ?
 - Sur quoi n'avez-vous pas la main ? (ex: que l'autre change de comportement, m'écoute) ?
 - Qui pourriez-vous impliquer d'autre dans ce sujet pour étendre le pouvoir d'agir ?



Sujet 4S : le point d'entrée générateur de changements



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, une transformation, de manière inspirante et générative

C'est un **SUJET** (et non pas une vision ou un 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 ?

Intégrer les parties prenantes dans la construction du sujet



- Quand et comment impliquer les parties prenantes ?

- Dans un projet de transformation vous pouvez les impliquer dès le début en allant les interviewer sur ce qui fonctionne déjà bien qui pourrait être amplifié et ce qui fonctionne moins bien qui serait une opportunité pour développer leur envie de coopérer avec vous.

- Intégrer les parties prenantes dans votre sujet

La cartographie des parties prenantes vous permet d'intégrer dans votre réflexion, une vision globale du système avec lequel vous êtes connectés.

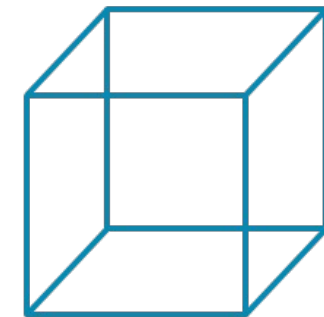
- Il s'agit des personnes, des entités, de l'environnement avec qui vous interagissez et même qui, de façon plus large vont bénéficier ou sont concernées par votre équipe, votre activité, votre façon d'agir, de fonctionner, de transformer, de faciliter.
- Qui sont-elles ?
- Qu'est-ce qui le relie de près où de loin à votre raison d'être, votre projet, vos activités, vos décisions, vos actions, ...?

Contextualiser
votre sujet 4S :
ce qui est présent et
commun dans votre
réalité



- Comment partageriez-vous un état des lieux simple pour vous, votre organisation, vos parties prenantes :
 - Des Points rouges/Points verts de votre réalité actuelle en relation directe ou indirecte avec votre activité, votre mission, un projet en particulier (ce qui tourne, les freins, ce qu'on n'ose peut-être pas se dire en « bien » ou en « mal »)
 - Des enjeux, des opportunités de votre mission/projet/activité/organisation à 6 mois, 1 an, 3 ans, 10 ans ?
 - De ce que disent les parties prenantes de ce qui fonctionne déjà bien qui pourrait être amplifié et de ce qui dysfonctionne qui pourrait être transformé pour leur donner encore plus envie de coopérer avec vous ?
- Quel enjeu en émerge pour votre équipe/activité/mission/projet en lien avec cette vision de la réalité ?

2 principes pour ce travail



Complétude :

Allez chercher un équilibre entre les « points rouges » ET les « points verts »

Divergence & Convergence :

La richesse de votre perception de la réalité est autant faite de vos points d'accord que de vos points de vue opposés



Construire votre
sujet avec ce qui est
présent et commun
dans votre réalité



1. Intégrer les parties prenantes dans votre sujet

« Tout changement dans un système, si minime soit-il, impacte l'équilibre de l'ensemble du système. »
Appliqué aux organisations, le principe d'homéostasie veut que chaque système tend à conserver son équilibre et résistera aux changements apportés par l'extérieur pour le maintenir (la fameuse résistance au changement). Impliquer les parties prenantes pour nourrir une vision d'un possible autre état stable et désirable contribue donc à faciliter l'engagement des parties prenantes dans la transformation. Dit autrement, entrevoir une nouvelle expérience relationnelle dont les bénéfices perçus sont clairement supérieurs aux bénéfices de rester dans la situation actuelle.

La cartographie des parties prenantes vous permet d'intégrer dans votre réflexion, une vision globale du système avec lequel vous êtes connectés.

- **Qui sont-elles ?** 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 raison d'être, votre façon de fonctionner, votre projet, vos décisions, vos actions, ...
- **Quand les impliquer ?** Dans un projet de transformation vous pouvez les impliquer dès le début en allant les interviewer sur ce qui fonctionne déjà bien qui pourrait être amplifié et ce qui fonctionne moins bien qui serait une opportunité pour développer leur envie de coopérer avec vous.

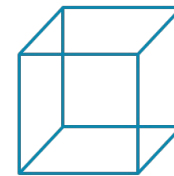
2. Faire un état des lieux de votre contexte, votre réalité :

- Les Points rouges/Points verts de votre réalité actuelle en relation directe ou indirecte avec votre activité, votre mission, un projet en particulier (ce qui tourne, les freins, ce qu'on n'ose peut-être pas se dire en « bien » ou en « mal »)
- Les enjeux, des opportunités de votre mission/projet/activité/organisation à 6 mois, 1 an, 3 ans, 10 ans ?
- Ce que disent les parties prenantes de ce qui fonctionne déjà bien qui pourrait être amplifié et de ce qui dysfonctionne qui pourrait être transformé pour leur donner encore plus envie de coopérer avec vous ?

→ 2 principes pour ce travail

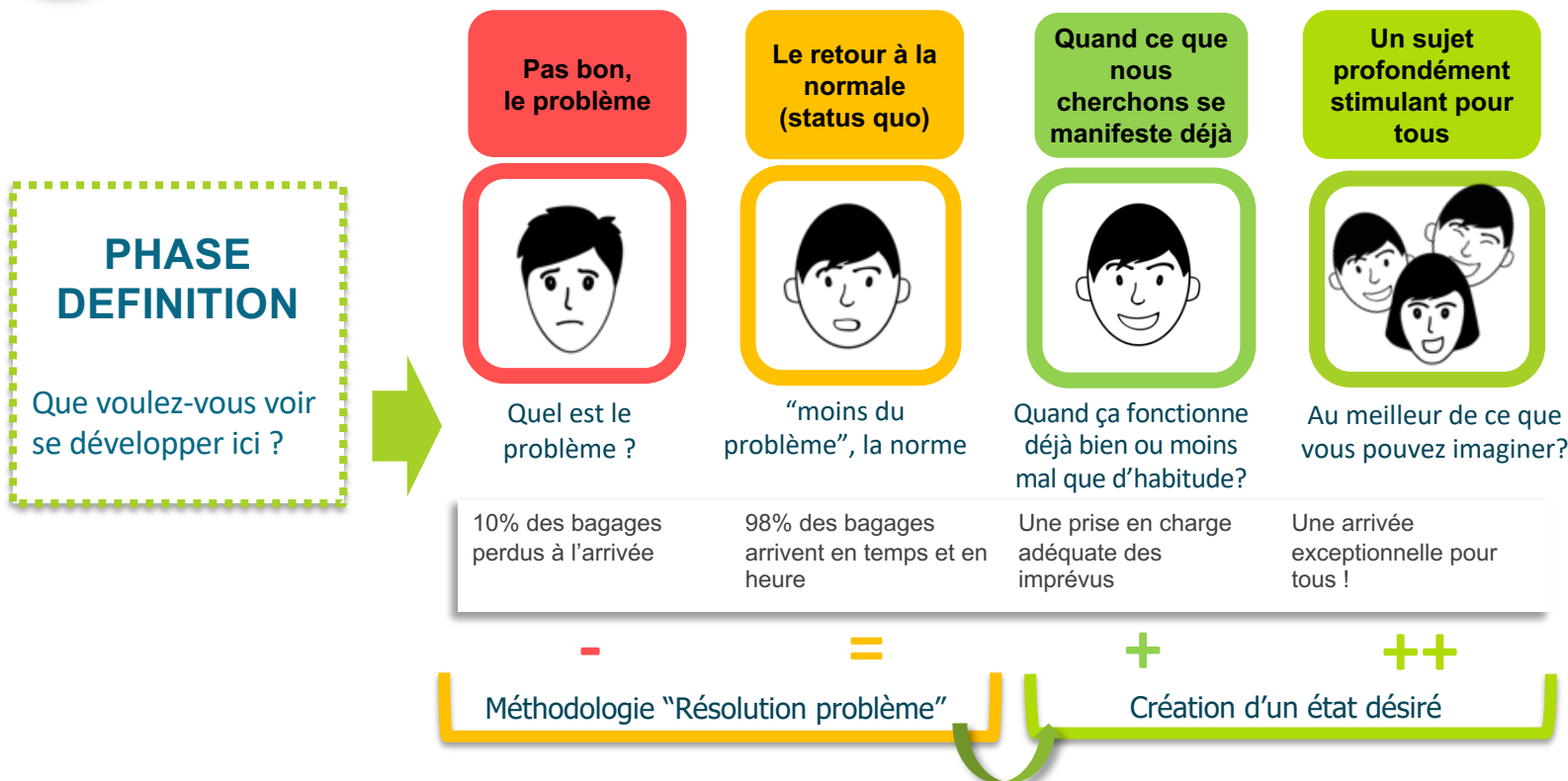


Complétude :
Allez chercher un équilibre
entre les « points rouges » ET
les « points verts »



Divergence & Convergence :
passer du « ou » au « et »
La richesse de votre perception de la
réalité est autant faite de vos points
d'accord que de vos points de vue opposés

3. Nommer l'enjeu majeur qui émerge de cette vision enrichie de la réalité pour votre équipe/activité/mission/projet



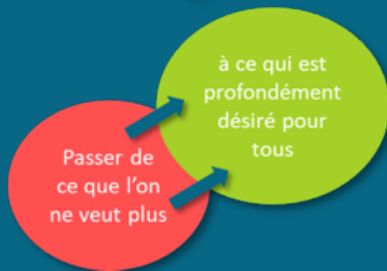
Faire le flip c’est
déplacer le curseur du problème à ce qui est
profondément désirable pour tous.

Le sujet 4S

- 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
- Donne immédiatement envie aux personnes concernées de se mettre en mouvement
- Procure des sentiments « positifs » de joie, de plaisir, fierté, d’accomplissement, ...



4 étapes pour trouver votre sujet stimulant



Clarifier la situation et les enjeux pour savoir sur quoi focaliser son attention (plutôt que de creuser le problème avec des « pourquoi »)

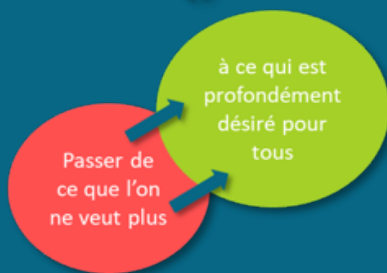
- La démarche de résolution de problème induit déjà d'aller identifier des écarts, faire un diagnostic, trouver l'origine de ce qui pose problème là où dans la démarche appréciative, nous allons plutôt nous concentrer sur le ou les sujets sur lesquels la personne/l'équipe souhaite-nt avancer/trouver des solutions.
- Aidez à clarifier la situation, et le(s) enjeu(x) essentiels avec des questions ouvertes :
 - C'est quoi le problème ? Qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce que vous ne voulez plus ?
 - QQOQCP/C : Qui (est concerné), Quoi (ce qui se passe, le contexte, les enjeux), Où, Quand, Comment (cela se passe/se déroule,...), Pourquoi (c'est un problème, c'est important, ...), Combien (des chiffres) ?
Par rapport à vos enjeux, qu'est ce qui est le plus important pour vous dans ce contexte ? Quel est le problème sur lequel vous voulez vraiment avancer/trouver une solution ?
 - S'il y avait une seule chose sur laquelle agir qui ferait que tous les autres problèmes disparaîtraient ou seraient moins importants, ce serait quoi ?



Sortir de la focale de la norme pour ouvrir le champ des possibles sur l'expérience désirable à créer

- La démarche de résolution de problème induit d'identifier ce qui serait une norme « acceptable » relative à un référentiel externe (diagnostic, benchmark, ...) et/ou des habitudes du passé (ce qu'on a toujours fait ici) pour ensuite trouver des solutions et mettre en place des plans d'actions correctifs
- Dans la démarche appréciative, nous allons chercher ce qui stimule le plus la personne/l'équipe pour ouvrir le champ des possibles vers une **expérience à créer plutôt que d'un problème à résoudre**. L'intention est donc de commencer à mettre le focus sur ce qui est désirable, là où il y a de l'énergie, de l'engagement, de la motivation (au-delà des problèmes, des écarts, des manques, des frustrations)
 - Qu'est-ce qui vous stimule le plus (ou même un peu) dans cette situation ? A quoi vous aspirez à la place de cela ? Pourquoi ?
 - De tous les sujets, Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? Lequel vous tient le plus à cœur ?
 - Qu'est-ce que ce benchmark/audit/diagnostic vous donne envie de créer plutôt que de résoudre ? (exemple: si ce n'était pas juste réduire l'absentéisme à 2,5%, qu'est-ce que vous aimeriez pouvoir créer de particulièrement stimulant en lien avec cette situation ?)
 - Au regard de ce que vous désirez, quelle est l'opportunité pour vous d'avoir ce problème aujourd'hui ?

4 étapes pour trouver votre sujet stimulant



Identifier le ou les moments clefs ou ce que nous recherchons se manifeste déjà

- Les organisations ont toujours des moments où ce que l'on veut voir se produire apparaît de temps en temps. Allons les questionner !
 - Explorer et être curieux de ce qui se passe dans le système et qui dit déjà quelque chose de la nature de la transformation souhaitée
 - Aider la personne à sortir du rouge pour pointer ce qui existe déjà et qu'elle veut voire exister, se créer plus souvent
- Par rapport à vos enjeux, vos aspirations, ce qui est important pour vous, votre entreprise, vos équipes, ... :
 - Etrangement bien : racontez-moi un moment où vous avez été surpris, heureux, content, profondément satisfait car vous avez vu/vécu (chez vous, avec votre équipe, dans votre organisation) quelque chose qui va déjà dans la direction de la transformation que vous souhaitez ?
 - Plutôt bien : Quand vous êtes assez, même plutôt content, ou cela réussi le mieux, c'est quand ?
 - Moins mal : Au regard de ce que vous venez de me de me décrire, racontez-moi un moment où le problème que vous mentionnez est moins présent dans sa fréquence ou sa « douleur » ?
 - Moins pire : C'était quand la dernière fois où cela s'est passé moins mal que d'habitude, peut-être même un peu mieux que d'habitude ?
- Explorer les forces, les ressources présentes (ou mieux que d'habitude) dans ce(s) moment(s)
 - C'était où, quand, avec qui, dans quel contexte, ...
 - Qu'y vivez-vous de si particulier qui vous montre que cela va dans la direction que vous souhaitez vraiment ?
 - Qu'est-ce que cela dit de ce que vous désirez vivre/expérimenter/obtenir pour vous et avec vos interlocuteurs ?



Prendre appui sur les forces existantes pour créer le sujet le plus stimulant pour embarquer la totalité des parties prenantes dans la Transformation

- Nous cherchons ici à « Amplifier » à partir de ce qui fonctionne, stimule dans les expériences positives
- Imaginez que tous les ingrédients stimulants de ce-s moment-s soient présent-s à un niveau élevé :
 - Quelle nouvelle expérience désirez-vous créer, vivre, expérimenter entre vous et avec vos parties prenantes ?
 - Imaginez, vous êtes de retour après un long voyage et ce que vous voyez pour vous, vos équipes et vos partenaires vous ravi, vous donne une super énergie? Comment c'est ?
 - Qu'est-ce que vous voulez incarner, ou même devenir ?
 - Au meilleur de ce que vous pouvez imaginer, ce serait comment (ce qui se passe, ce que vous voyez, entendez, ressentez, avec qui, ...)
 - Et... qu'est-ce qui serait même meilleur ?
- **Formulez votre sujet**
Avec cela, comment formulez-vous ce que vous souhaitez profondément vivre de riche et d'énergisant pour vous, entre vous et avec les différentes parties prenantes (qui leur donnerait aussi envie de coopérer, supporter activement votre projet en retour) ? (Cf. Formulation du sujet 4S page précédente)
- **Ancrez les « Pourquoi »**
Pourquoi est-ce aussi important pour vous de vivre cela ? Pour vos interlocuteurs ? Pour l'organisation ?

PLACE
DU
PROBLEME



Clarifier la situation et les enjeux pour savoir sur quoi focaliser son attention (plutôt que de creuser le problème avec des « pourquoi »)

- C'est quoi le problème ? Qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce que vous ne voulez plus ?
- QQQQCP/C : Qui (est concerné), Quoi (ce qui se passe, le contexte, les enjeux), Où, Quand, Comment (cela se passe/se déroule,...), Pourquoi (c'est un problème, c'est important, ...), Combien (des chiffres) ?
- Par rapport à vos enjeux, qu'est ce qui est le plus important pour vous dans ce contexte ? Quel est le problème sur lequel vous voulez vraiment avancer/trouver une solution ?
- S'il y avait une seule chose sur laquelle agir qui ferait que tous les autres problèmes disparaîtraient ou seraient moins importants, ce serait quoi ?

PLACE
DE LA
CONFORMITE



Sortir de la focale de la norme pour ouvrir le champ des possibles sur l'expérience désirable à créer (au-delà des problèmes, des écarts, des manques, des frustrations)

- Qu'est-ce qui vous stimule le plus (ou même un peu) dans cette situation ? A quoi vous aspirez à la place de cela ? Pourquoi ?
- De tous les sujets, Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? Lequel vous tient le plus à cœur ?
- Qu'est-ce que ce benchmark/audit/diagnostic vous donne envie de créer plutôt que de résoudre ?
- Au regard de ce que vous désirez, quelle est l'opportunité pour vous d'avoir ce problème aujourd'hui ?

PLACE
DE
L'EXCEPTION



Quand ce que nous recherchons se manifeste déjà

- Racontez-moi 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.e, c'est quand ? Pourquoi ?
- Qu'y vivez-vous de si particulier qui vous montre que cela va dans la direction que vous souhaitez vraiment ?
- Qu'est-ce que cela dit de ce que vous désirez vivre/expérimenter/obtenir pour vous et avec vos interlocuteurs ?

PLACE
DE LA
TRANSFORMATION

Un sujet profondément stimulant pour tous

→ Imaginez que tous les ingrédients stimulants de ce(s) moment(s) soient présents à un niveau élevé :

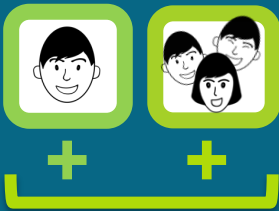
- Quelle nouvelle expérience désirez-vous créer, vivre, expérimenter entre vous et avec vos parties prenantes ?
- Imaginez, vous êtes de retour après un long voyage pendant et ce que vous voyez pour vous, vos équipes et vos partenaires vous ravi, vous donne une super énergie? Comment c'est ? Qu'entendez-vous autour de vous, que disent les parties prenantes à votre sujet, quels sont les résultats que vous obtenez, ... ?
- Qu'êtes vous êtes devenu(s), qu'incarnez-vous ?
- Et... qu'est-ce qui serait même meilleur (ce qui se passe, ce que vous voyez, entendez, ressentez, avec qui, ...)?

Formulez votre sujet

Avec cela, comment formulez-vous ce que vous souhaitez profondément vivre de riche et d'énergisant pour vous, entre vous et avec les différentes parties prenantes (qui leur donnerait aussi envie de coopérer, supporter activement votre projet en retour) ?



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 énergisant pour vous et vos partenaires ?
- Et si c'était encore mieux que ça ? AU meilleur de ce que vous pouvez imaginer ?

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

Peter Drucker

1,2,4, Tous Génératif: Construire une réponse collective grâce à la valuation



1, 2, 4, Tous, Un Processus d'intelligence collective structuré « appréciatif »

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 pour produire votre réponse

2 → 2' Partage et émergence 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 pour faire émerger une nouvelle réponse

- 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 → 8' Emergence de la réponse collective en plénière :

- Partagez les propositions des quadrinômes et ce qui les ont stimulés pour la réaliser
- Faites émerger une formulation de votre réponse jusqu'à arriver à un minimum de 8/10 d'énergie en :
 - Soulignant ce qui vous stimule dans les différentes propositions
 - Laissant émerger une ou des propositions du groupe qui seront systématiquement abondées suivant les principes de valuation (ce que j'apprécie qui me stimule, ce qui me stimulerait encore plus, et avec de l'audace ?) et de décision à 97,4% (sans objection)

Des conversations en PRESENCE obsessionnellement focalisées sur le « ET » la « VALUATION » et la « CURIOSITE »:

La **PRESENCE** et la **VALUATION**

En écoutant vos partenaires, restez connecté.e.s à tout ce qui vous stimule, vous inspire, vous relie profondément dans ce que vous transmettent vos partenaires

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 ?

La **CURIOSITE**

Derrière chaque mot se cache une réalité. Entraînez vous à explorer les critères qui se cachent « derrière les mots » pour bien comprendre en comprendre le sens pour votre interlocuteur.

2 règles essentielles :

L'égalité du temps de parole

Validez quand la proposition est suffisamment stimulante et sans objection : un point avec lequel je ne peux pas « vivre » car il détruirait de la valeur dans notre sujet



Trouver votre sujet 4S collectif par des conversations génératives

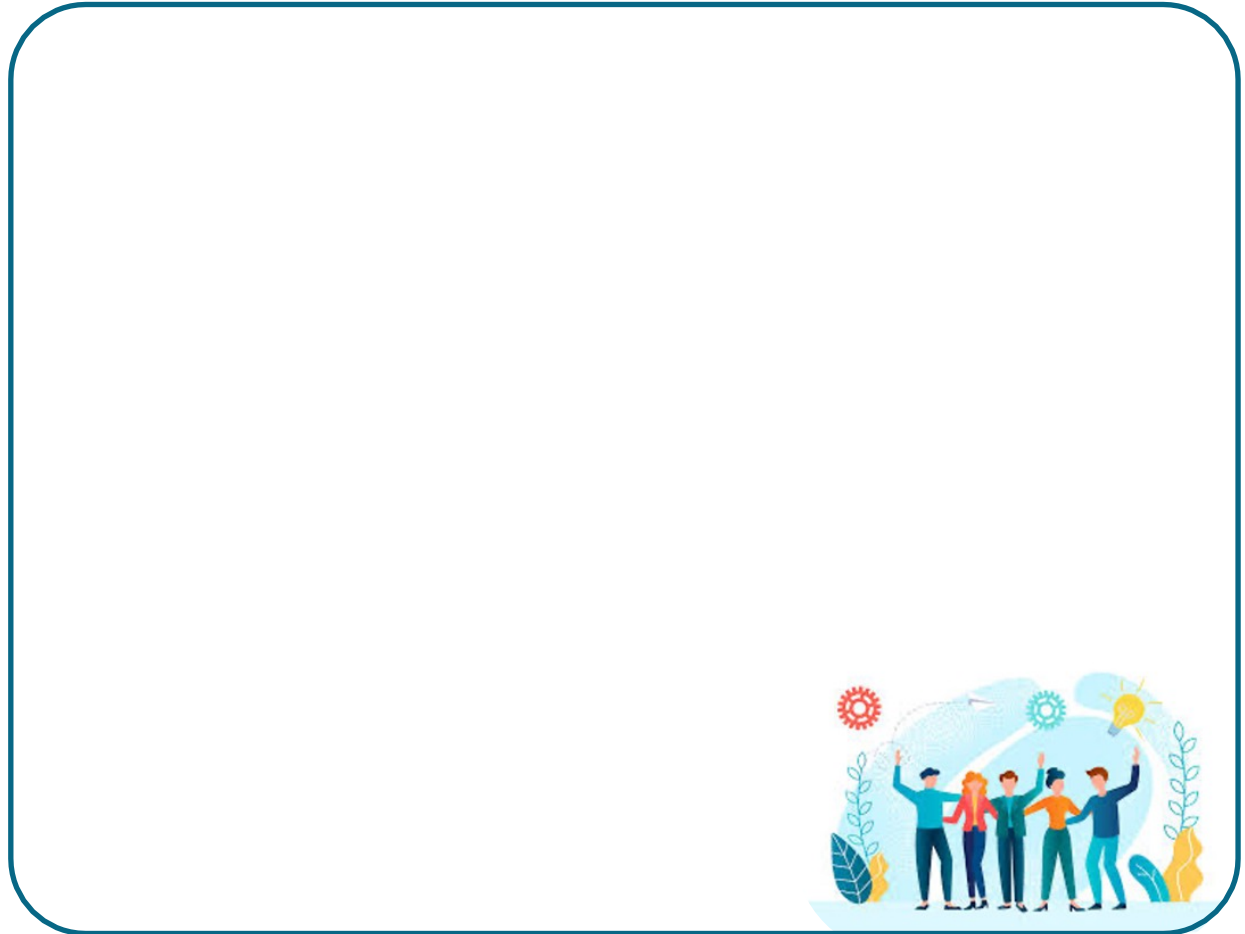
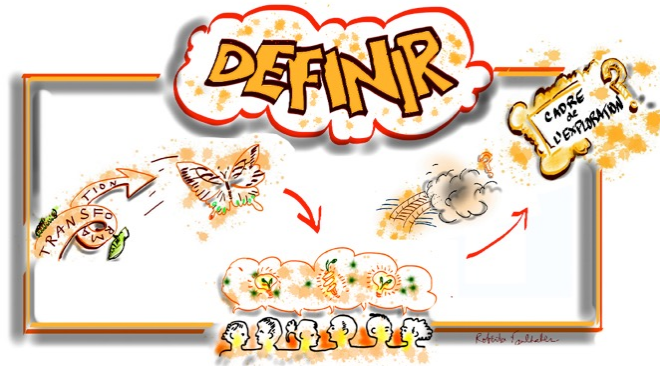
- Vous allez pratiquer des conversations en PRESENCE obsessionnellement focalisées sur le « ET » la « VALUATION » et la « CURIOSITE » :
 - La **PRESENCE** à soi et à l'autre
Pendant les échanges, écoutez en restant connecté.e.s à tout ce qui vous stimule, vous connecte profondément à ce que vous désirez vivre, partager avec vos collègues, vos partenaires
 - La **VALUATION**:
En écoutant vos partenaires, focalisez votre écoute sur le « **vert** », ce que vous appréciez, qui vous stimule de ce qu'il/elle vous transmet.
 - 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 souhait commun émerge de cet échange qui n'est ni l'un, ni l'autre, ni une synthèse des souhaits de chacun mais un nouveau souhait amplifié par vos échanges ? »
 - La **CURIOSITE** (est une grande qualité) explorer le sens des mots
Derrière chaque mot se cache une réalité. Plutôt que de « se battre » sur des mots dont vous auriez une lecture différente, entraînez vous à explorer ce qu'il y a « derrière les mots » pour bien vous comprendre et sortir des malentendus.

Ce sont sur ces critères et non sur les mots que vous trouverez le degré d'accord optimal pour une bonne décision collective et stimulante.
- 2 règles essentielles :
 - L'égalité du temps de parole
 - Validez quand la proposition est suffisamment stimulante et sans objection : un point avec lequel je ne peux pas « vivre » car il détruirait de la valeur dans notre sujet

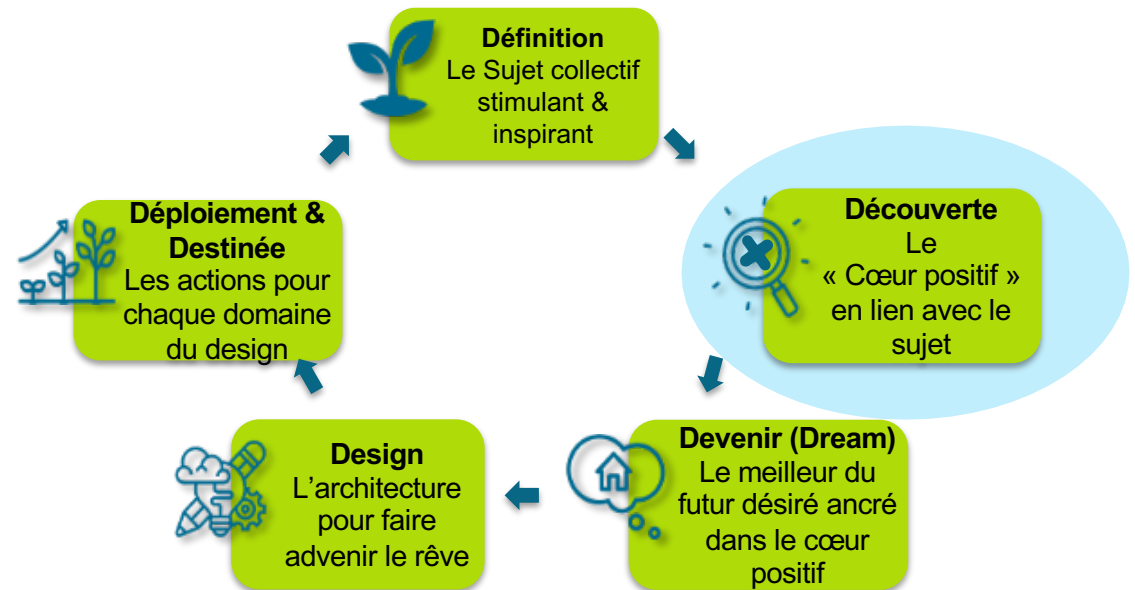
Votre sujet
Votre intention

Ce que vous souhaitez
créer, vivre, expérimenter
entre vous et avec vos
parties prenantes



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

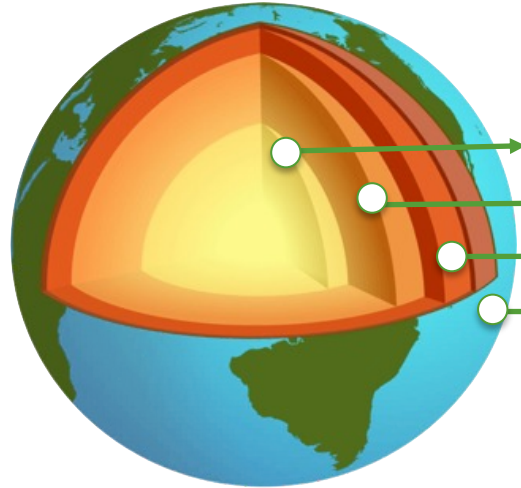
Le modèle des 5D
Phase
DECOUVERTE



Découverte

Explorer les forces, les ressources présentes
dans nos histoires et notre environnement





Faire une interview AI : le flux commun de l'interview

1. Une histoire sur un Grand moment (Passé)
2. Ce qui est important, ce que vous appréciez le plus (Présent) . Les forces dont vous disposez ?
3. Les forces sources (Présent)
4. Vœux / Image future (Futur)

"A quoi l'univers ressemblerait-il si je me déplaçais à la vitesse de la lumière au bout d'un faisceau lumineux ?"

- Albert Einstein

Élaborer des questions – l'interview générique

1. Racontez-moi un temps, un moment, où vous vous êtes senti.e.s au meilleur de vous-même et fier.ère d'appartenir à votre organisation : un moment dans votre travail où vous vous êtes senti.e.s **le/la plus vivant.e, le/la plus impliqué.e**, et le/la plus enthousiaste. Qu'est-ce qui a fait que cette expérience fut si spéciale ? Qui était impliqué ? Décrivez-le en détail.
2. Qu'est-ce que vous **appréciez le plus** chez vous, dans votre travail, dans votre organisation ? Quelle est la plus-value que vous apportez à l'organisation ?
3. Quelles sont **les forces/ressources** que vous avez qui pourraient vous aider dans le sujet d'aujourd'hui ?
4. Si vous aviez 3 **vœux** pour votre organisation, quels seraient-ils ?

Une bonne question AI...

- Est construite sur l'affirmative.
- Est construite sur l'hypothèse "qu'il y a toujours quelque chose dans notre verre" (versus le verre à moitié vide).
- Donne une définition large au sujet et permet d'explorer tout autour.
- Est présentée comme une invitation à raconter des histoires.
- Donne de la valeur à ce qui est. Elle suscite l'imagination en aidant la personne à repérer les expériences passées ou présentes qui ont le plus de valeur pour elle.
- Diffuse un regard positif de manière inconditionnelle.
- Évoque les valeurs essentielles, les aspirations et les inspirations.



Interviewez votre partenaire en créant vous-même votre questionnaire AI :

DÉCOUVRIR

La phase de Découverte offre aux personnes la possibilité de partager leurs meilleures expériences et leurs belles réussites.

Les histoires sont ce que nous vivons. Les histoires nous disent qui nous sommes. Souvent, nous vivons nos vies basées sur des histoires que nous n'avons pas choisies.

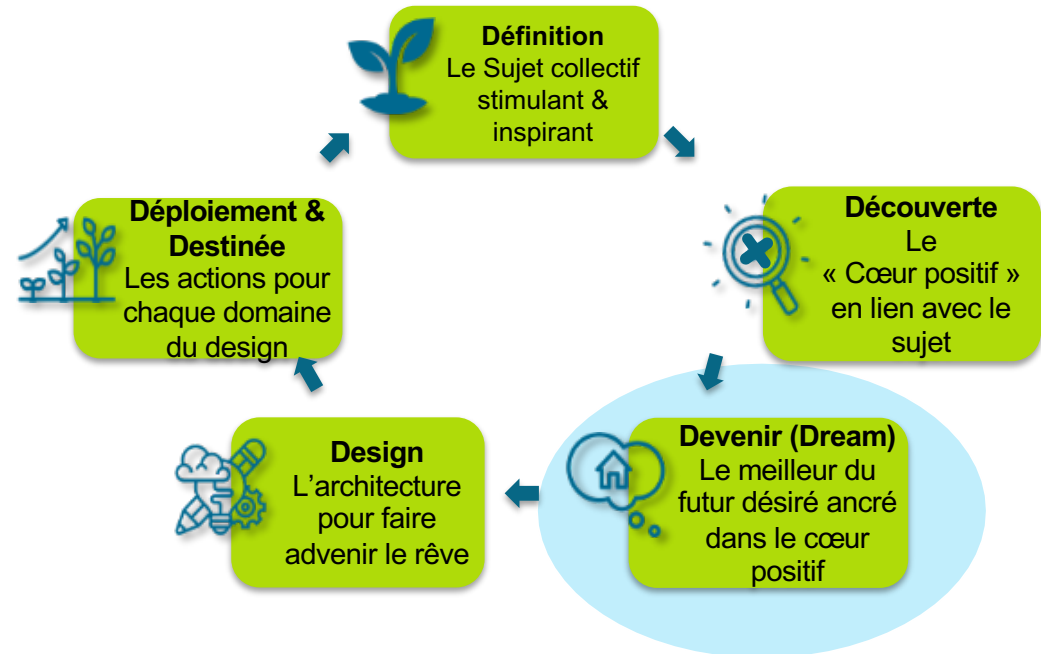
L'interview appréciative offre une chance de rappeler les moments où nous avons été pilote de nos propres vies.

À partir de ces histoires, les gens découvrent plus consciemment leurs forces, leurs atouts, celles de leur équipe et organisation, leurs valeurs, leurs croyances et les idées qui fédèrent les personnes.

Cette phase se focalise sur ce qui fonctionne et non pas ce qui ne fonctionne pas au regard de ce que l'on veut développer.

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

Le modèle des 5D
Phase
DEVENIR
(Dream)



Devenir (Dream)

Challenger le status-quo et incarner un futur
désirable en appui sur les forces du cœur
positif



Basés sur les expériences positives du passé, les personnes commencent à rêver de possibilités pour l'avenir. En fondant le processus dans les réalités de la phase de découverte, ils perçoivent leurs rêves comme plus accessibles, par opposition à de nombreux exercices de visualisation traditionnels non ancrés dans une réalité déjà vécue.

Au cours de la phase de rêve, les personnes se projettent dans ce qui pourrait se passer au « meilleur des possibles ». Cette phase génère beaucoup de créativité et peut se manifester de multiples formes (dessins, chants, sculptures, magazines etc...). Ce rêve peut être formalisé par des propositions remettant en cause le statut quo de l'organisation. Des propositions qui représentent un défi et qui donnent envie d'y aller.

Un exemple d'un département de l'Université de la Case Western Reserve ayant travaillé avec l'**Appreciative Inquiry** : « *Nous sommes un groupe d'auto-motivé.e.s, déterminé.e.s et plein d'humour, d'individus divers. Nous nous efforçons de satisfaire nos clients et de nous surprendre nous-mêmes à le faire. Les autres personnes à l'extérieur de notre département rêvent de nous rejoindre car nous faisons partie des meilleurs départements au monde* »





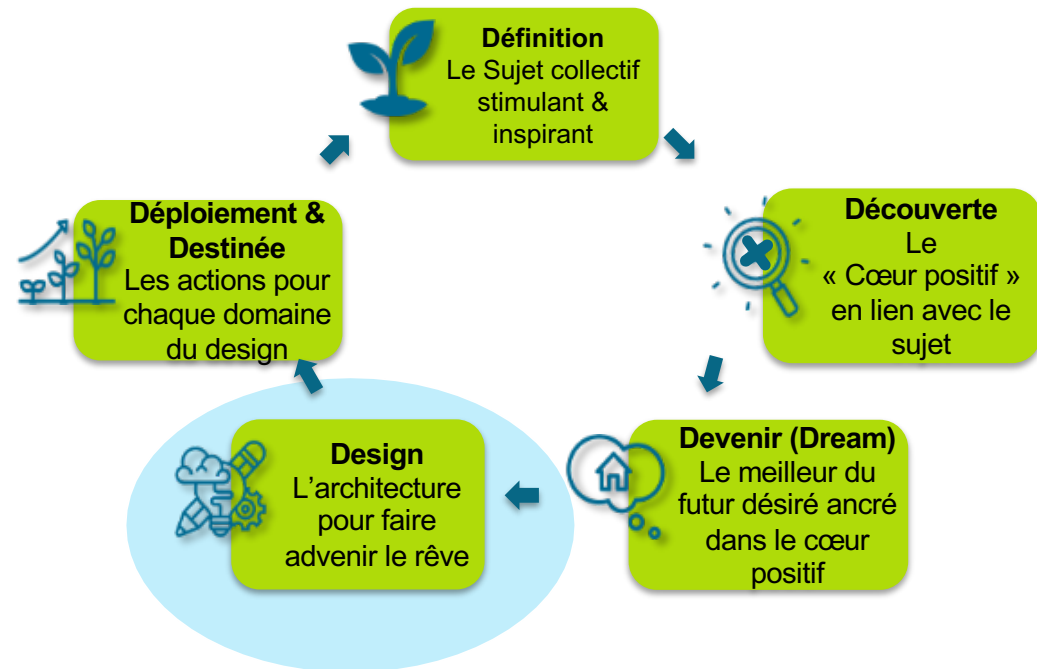
Une proposition provocante...

- ...est formulée au présent
- ...est rédigée de façon positive
- ...remet en cause, provoque le statu quo
- ...engage un imaginaire, génère des émotions positives et est stimulante pour tous



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

Le modèle des 5D Phase DESIGN



Design

Des thématiques structurantes et stimulantes
pour identifier où mettre son énergie de
transformation



Lorsque le « pourquoi » est suffisamment fort, le « comment » fini par apparaître

Nous avons généralement tendance à passer rapidement à l'action plutôt que de prendre le temps de clarifier et s'accorder sur la destination à chaque niveau.

Pour autant, surtout lorsqu'il s'agit d'un collectif, partager une vision claire et stimulante de chaque niveau de résultat désiré est un préalable qui augmente la cohérence, la fluidité, l'engagement et donc la performance dans les prises de décision et la mise en œuvre qui vont suivre.

Une destination ancrée dans les ingrédients, qui nous stimulent, est un critère central de réussite dans le cadre d'un changement choisi.

Gardons néanmoins à l'esprit que le but d'un objectif est d'abord de se mettre en mouvement dans une direction commune.

En effet, à chaque fois que nous progressons dans cette direction, de nouveaux apprentissages, de nouvelles opportunités s'offrent à nous qui peuvent nous amener à réévaluer, enrichir ou même reconsidérer partiellement ou totalement l'objectif initialement poursuivi.



→ Pensez à bien connecter chaque résultat désiré aux ingrédients stimulants, talents, valeurs, qui émergent des expériences que vous avez explorées, pour les traduire en une vision partagée de ce que vous **êtes, vivez, observez, ressentez une fois obtenu.**



C'est la phase de convergence durant laquelle nous commençons à construire la mise en œuvre de la vision en déterminant les leviers de changement. Les propositions de micro-niveau portent sur divers aspects comme le leadership, la culture d'entreprise, les processus et systèmes, ...

Quelles sont les thématiques importantes à travailler pour faire advenir ce rêve que nous venons de réaliser ?

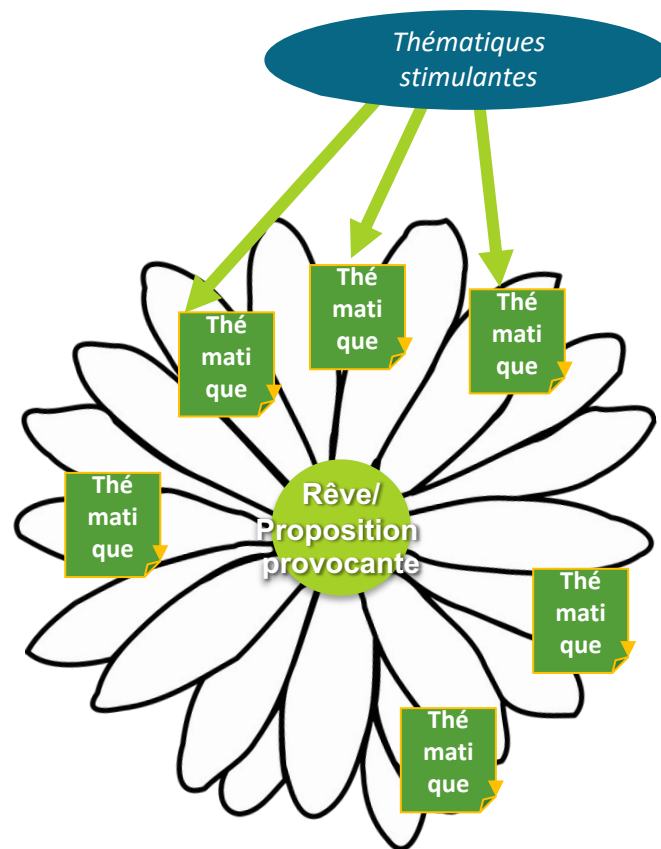


La Thématique stimulante (cf. processus suivant)

- Elle définit un futur désirable au meilleur de ce qui peut être imaginé
- Elle est ancrée dans la réalité des expériences que vous avez partagées dans les étapes précédentes.
- Elles est stimulante, favorise l'engagement dans une voie nouvelle
- Elles est rédigée au présent et en termes positifs

Exemples

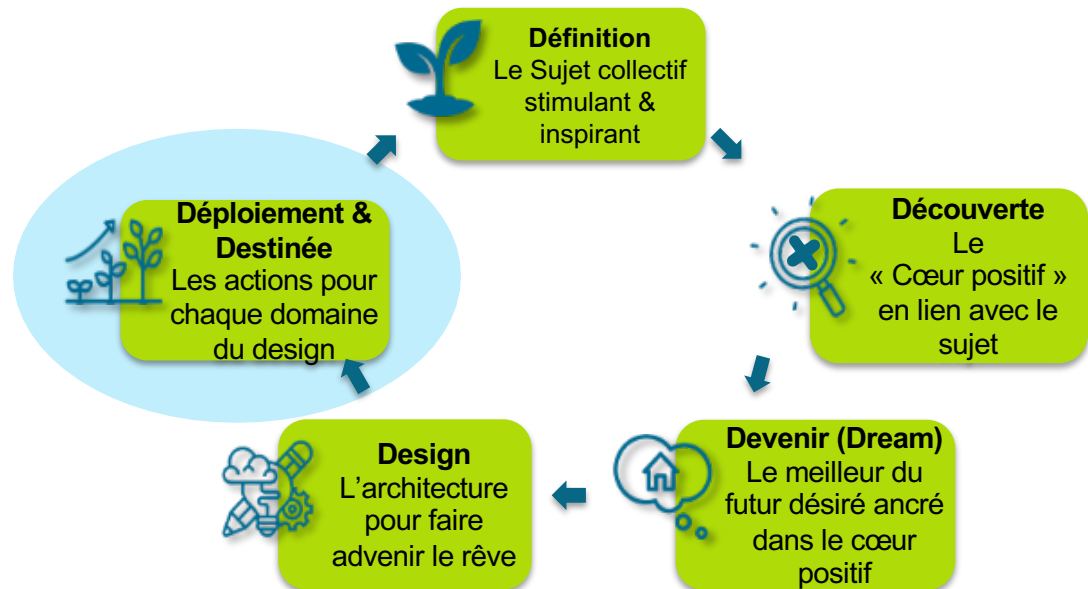
La thématique à travailler	La thématique stimulante
Communication inter-équipes	Une communication fluide, efficace et conviviale entre les membres de chaque équipe qui génère toujours plus de motivation et de joie de travailler ensemble
La cohésion d'équipe	Penser et agir « Equipe Globale »



* Il existe de nombreux outils/modèles/processus pour faire du design. Nous proposons celui de la « marguerite ».

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

Le modèle des 5D
Phase
DEPLOIEMENT
& DESTINÉE



Déploiement & Destinée

Mettre en œuvre et pérenniser
dans l'esprit appréciatif



Déploiement

Dans cette phase, les résultats du rêve fournissent la vision et des orientations pour les actions à mener pour le faire advenir.

Il s'agit de :

- Clarifier à un niveau plus fin et les indicateurs de succès de ce que vous souhaitez obtenir sur les thématiques que vous avez choisies
- Déterminer les actions et en organiser la mise en œuvre avec les parties prenantes
- Déterminer les modalités de suivi, d'ajustements, d'amplification et d'apprentissages

L'AI est intégrative :

- Quels sont les méthodes dont vous disposez que vous utilisez déjà pour structurer, suivre et ajuster vos actions ?
- Comment les rendre toujours plus génératives en choisissant les paradigmes les mieux adaptés à votre contexte et en s'appuyant sur les 6 principes de l'Appreciative Inquiry ?
- Comment amplifier les processus d'apprentissages, de partage et d'amplification de ce qui fonctionne ?



Destinée

La phase de destin permet au groupe de chercher des moyens d'amplifier et d'élargir le processus Appreciative Inquiry dans l'ensemble de l'organisation.

Comment en utilisant les outils de l'AI et de l'entreprise pouvons-nous rester dans un état d'esprit appréciatif dans la mise en œuvre de nos actions quotidiennes ?





Déploiement & Destinée : Construire un chemin de transformation stimulant

Le chemin est au moins aussi important que la destination choisie

Une fois le niveau de résultat partagé et ancré sur un socle positif et stimulant, nous pouvons progressivement aller vers l'action.

Construisez et décidez des actions qui :

- **Maximisent l'accès aux ressources disponibles : les vôtres et celles de vos partenaires**
Qu'est-ce qui est présent et qui fonctionne déjà, quelles méthodes, quels talents, sont disponibles à la fois chez vous, dans vos expériences et votre environnement ?
- **Vous stimulent le plus**
 - Elles sont actionnables (dans votre zone d'influence) et vous donnent rapidement des résultats qui vont dans la direction souhaitée
 - Qui, avec qui, quoi, comment, dans quel ordre, quand, à quel rythme, en soutenant quelles valeurs, où, dans quel environnement, ... ?
Le changement d'un seul critère peut augmenter ou baisser le niveau d'énergie disponible pour avancer. Ces critères nous renseignent sur ce qui nous stimule naturellement et favorise notre performance individuelle et collective
- **Tout en prenant appui sur les 6 principes de l'Appreciative Inquiry**





Thématique Attractive

Une vision du présent

Quelles sont les parties prenantes liées à cette thématique ?

Partir de ce qui nous stimule

Dans cette thématique attractive, qu'avons-nous profondément envie de développer pour nous et les prenantes ? Pourquoi ?

Comment cela se manifeste-t-il ? Quels sont les résultats stimulants que nous désirons atteindre (qu'observez-vous, qu'entendez-vous, que ressentez-vous?) ?

Du présent vers le futur

APPRECIATION

Qu'est-ce qui est déjà présent, qui existe, fonctionne et sur lequel nous pouvons nous appuyer ?

Quelles sont les ressources présentes chez nous et autour de nous qui peuvent déjà contribuer à obtenir ce que nous désirons ?

AMPLIFICATION ET AJOUT

Que pouvons-nous mettre en œuvre, amplifier ?

Que pouvons-nous transformer ? Faire évoluer ?

Quelles nouvelles actions pourrions-nous initialiser ? Et avec de l'audace ?

Parmi ces actions, quelles sont celles qui nous stimulent le plus et génèrent le plus de résultats avec nos parties prenantes pour aller en direction de ce que nous souhaitons ?

Quels sont les 1ers résultats encourageants que nous désirons obtenir ?

Inspirez-nous par ce dans quoi vous vous engagez



Thématique Attractive

Une vision du présent

Quelles sont les parties prenantes liées à cette thématique ?

Partir de notre vision d'un Futur Parfait

Nous vivons cette thématique attractive, avec toutes les parties prenantes au meilleur de ce que nous pouvons imaginer : Qu'est-ce qui se passe ? Où? Avec qui? Qu'observons-nous? Quels résultats obtenons-nous ? Qu'est-ce qui nous réjouit ? A quelles nouvelles ressources, nouvelles possibilités avons-nous accès maintenant ... ? ...

Du futur pour aller au présent

Qu'est-ce qui fonctionnait déjà bien au départ de l'aventure ?
Quelles étaient les ressources aidantes déjà présentes (personnes, méthodes, savoirs, expériences, ...) ?

Quelles ont été les grandes étapes qui nous ont permis d'atteindre ces résultats ?
Quels ont été les leviers de transformation les plus pertinents et énergisants ?
Quels challenges avons-nous relevé ?
Quelles ressources avons-nous mobilisées ?
Qu'avons-nous amplifié ?
Qu'avons-nous appris ? Où avons-nous été surprisants ? ...

Qu'est-ce qui nous a le plus stimulé ?
Par quoi avons-nous commencé ?
Quels ont été les 1ers résultats ?

Quels ont été les indicateurs de succès stimulants ?
Qu'est-ce qui nous indiquait que nous étions sur la bonne voie ?
Comment partagions-nous ces succès, ces indicateurs ?

Racontez-nous à votre manière l'histoire de ce succès



Plan d'action

Qu'avons-nous besoin de réaliser pour avancer vers ce que nous désirons obtenir ?

Action	Pourquoi ?	Ressources disponibles	Qui et avec qui ?	Quand	Premier petit pas concret

Suivi par la valuation des actions réalisées

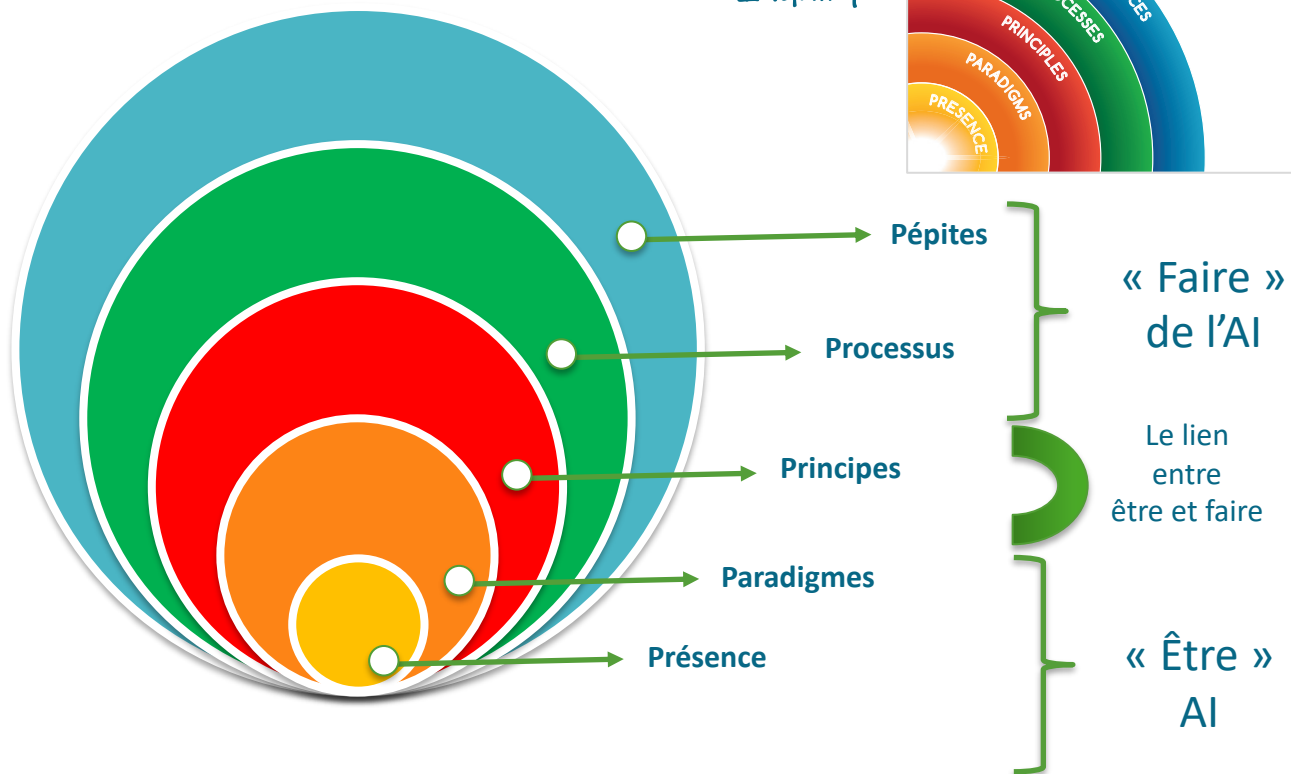
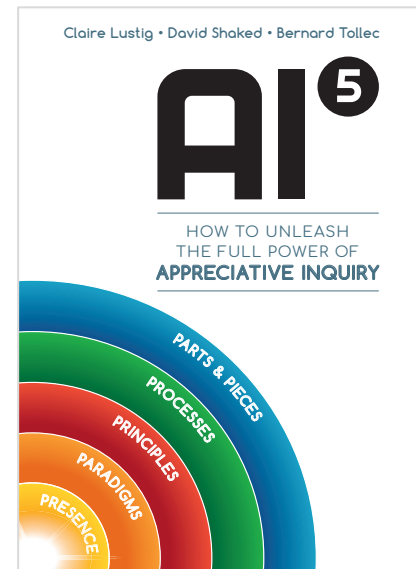
Résultats Quels résultats ce plan a permis d'obtenir par rapport à la situation de départ ?	
Appréciation Qu'avons-nous le plus apprécié dans la réalisation de ce plan d'action ? Que pouvons-nous amplifier dans notre façon de faire ?	
Apprentissages Qu'avons-nous appris, remarqué quelles surprises en lien avec ce plan d'action et les résultats que nous avons obtenus ? (ex : ce qui fonctionne, est possible, nous stimule ... ou pas)	
Prochaines étapes Quels sont les nouveaux résultats, nouvelles possibilités qui s'offrent à nous avec nos avancées et nos apprentissages ? Qu'est-ce que cela nous invite à faire plus souvent, différemment (QQOQCP) ou avec plus d'audace ?	

« L'ARRIERE CUISINE »
DE
L'APPRECIATIVE INQUIRY

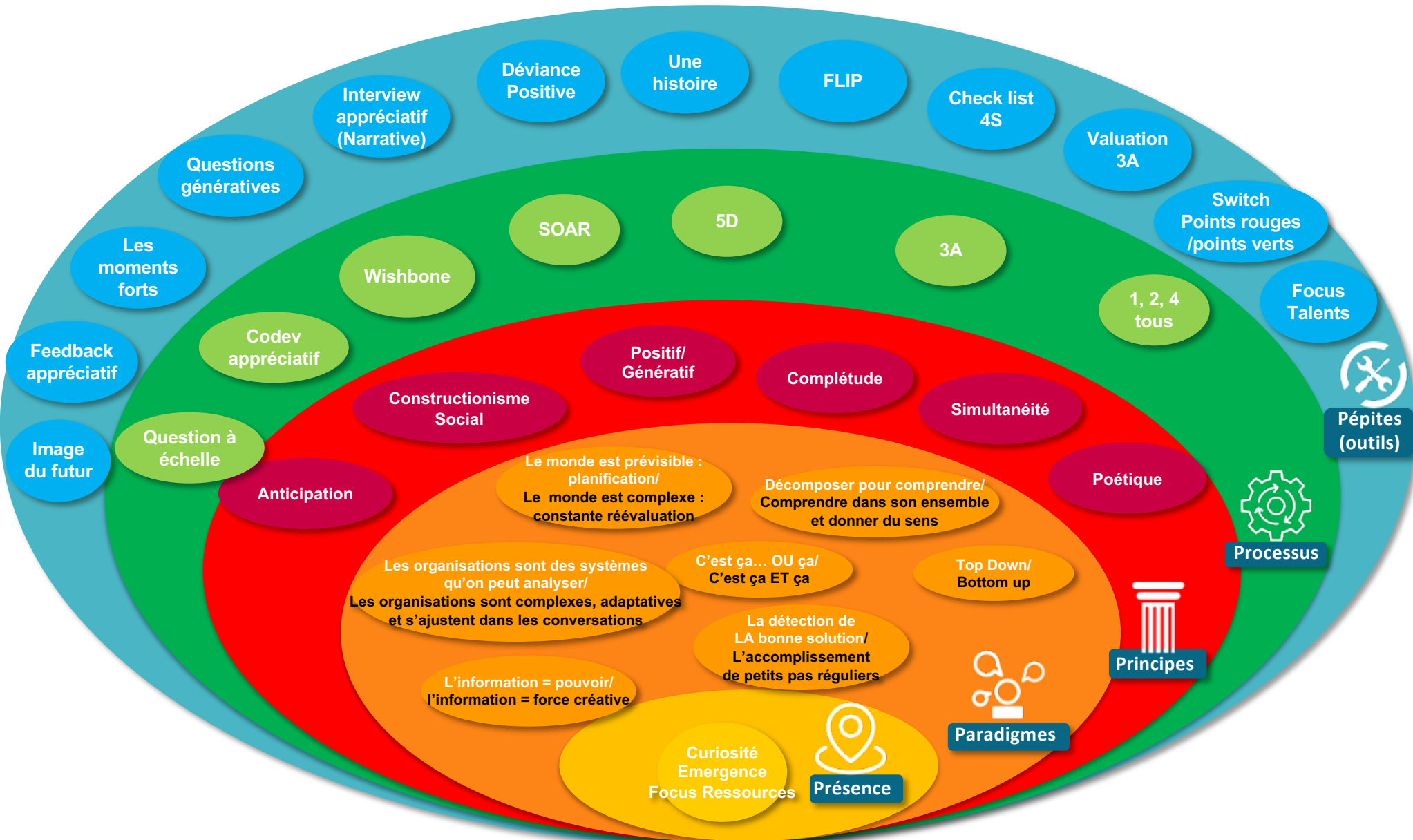
Les 5 Dimensions de l'Appreciative Inquiry



Modèle décrit dans le livre "comment deployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry"



Les 5P : Un système structuré au service de la transformation



Les 6 principes de l'Appreciative Inquiry

Nous construisons des conversations
(**Constructionisme Social**)

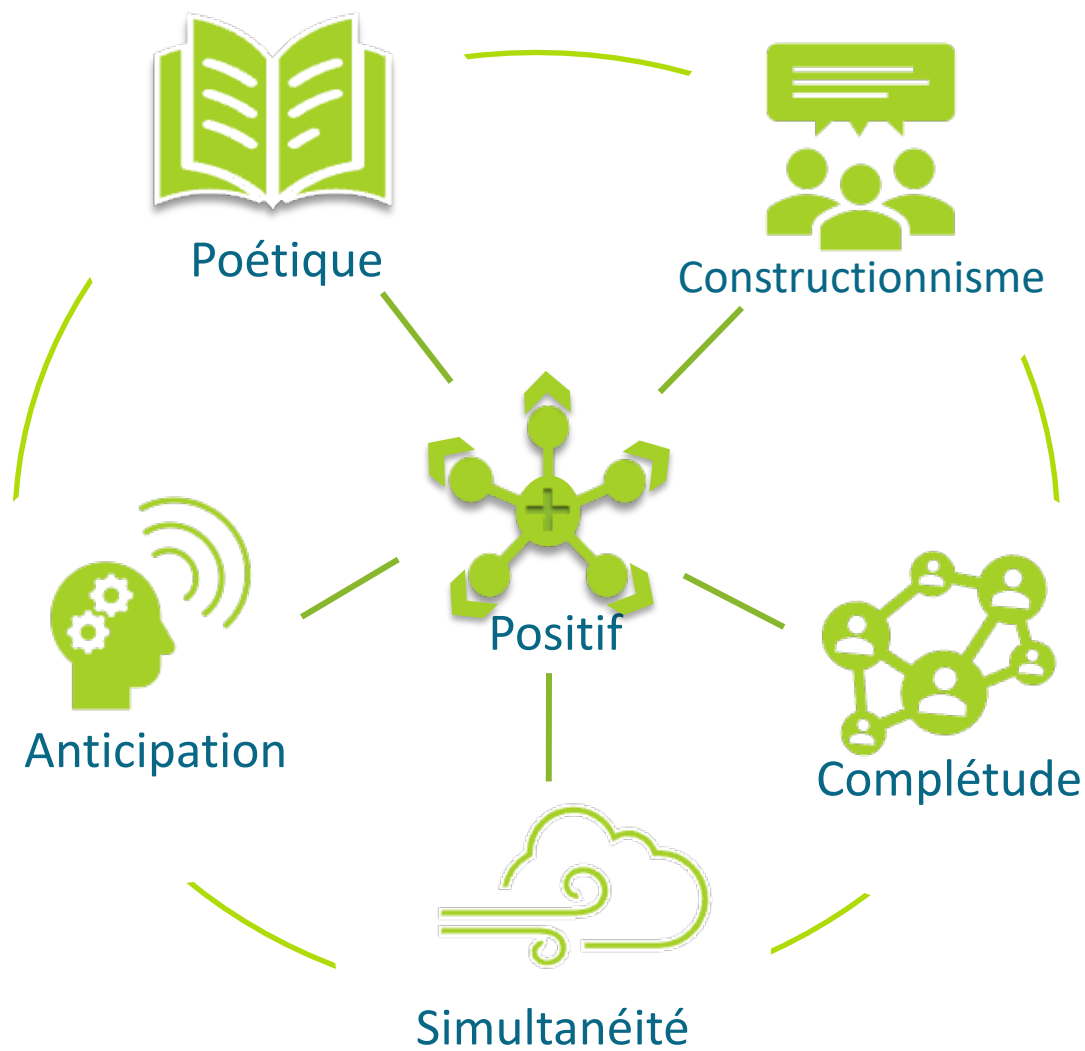
avec les personnes qui vont vivre la transformation
(**Complétude**)

pour explorer un sujet stimulant et important
(**Poétique**)

afin d'en retirer toutes les ressources
(**Positif/Génératif**)

et se projeter ensemble dans un avenir désirable
(**Anticipation**).

Nous faisons cela en cherchant à poser des questions résolument axées sur les ressources
(**Simultanéité**)





DEFINITION:

Ce premier principe est le principe clé de l'approche appréciative. Ce principe classe la communication humaine et le langage au centre de la transformation et de l'organisation humaine. Il pose comme fondement que le sens est créé dans les conversations, que la réalité est créée dans la communication, et que la connaissance est générée à travers les interactions sociales. Par essence, il stipule que la connaissance est une réalité subjective tiré d'un artefact social résultant d'une communication dans un groupe de personnes. De plus, ce principe suggère que les mots, le langage et les métaphores sont plus qu'une simple description de la réalité. Ce sont des mots qui créent le monde dans lequel nous vivons. Le langage est un processus central qui crée, maintient et transforme la réalité.

La réalité n'est pas séparée des personnes qui la construisent. Les personnes créent leurs perceptions de la réalité ensemble, bonnes ou mauvaises. Vous commencez à comprendre comment cela peut être particulièrement complexe dans une organisation où les personnes vont créer leurs perceptions par rapport à ce qu'ils sont et ceci à partir de leur propre background : leur métier, leur sexe, leur religion, leur style de management, leur position dans l'organisation etc.

Lorsque les personnes interagissent entre elles, elles pensent partager une vision similaire de la réalité. Fausse croyance ! C'est souvent cela qui aboutit à des conflits. Imaginez alors les différences de perspectives lorsqu'il s'agit de lancer une transformation !

Un changement organisationnel intervient à travers le langage, les histoires que vont se raconter les personnes. C'est par des dialogues et les conversations, par l'échange de nos mots et de nos points de vue que nous créons le présent et l'avenir. Dans une transformation, les personnes seront continuellement en train de créer du sens dans leur partage et notamment dans les histoires qu'elles pourront se raconter.



Histoire pour illustrer :

Un groupe d'alpinistes escalada les Alpes. Quand ils arrivèrent au sommet, une tempête de neige se produisit et ils furent bloqués sur le sommet après avoir perdu leurs traces et ne connaissant pas de chemin visible à suivre pour descendre. Ils ne savaient pas quoi faire et n'avaient pas de moyens de communication (téléphone ou radio). Après un certain temps, l'un des membres de l'équipe a découvert une carte dans son sac à dos. Ils se sont tous rassemblés autour de la carte pour savoir où ils se trouvaient et comment ils pouvaient trouver le chemin vers le bas. Après une conversation, ils ont commencé à suivre le chemin qui avait le plus de sens selon la carte. Ils ont continué à marcher et de temps en temps, ont dû arrêter de regarder de nouveau la carte et planifier leurs prochaines étapes. Finalement, ils trouvèrent leur chemin vers le village !

Seulement après leur arrivée, ils ont remarqué que la carte qu'ils utilisaient était en fait celle des Andes en Amérique du Sud ... Ils ne le savaient pas pendant qu'ils avançaient dans la montagne!



"Nous ne vivons pas dans un monde fait de réalités, mais dans un monde fait de perceptions"

- Gerard J. Simmons

"Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons telles que nous sommes"

- Anaïs Nin

"Dans le langage, nous construisons nos propres identités, nos relations avec les autres, les pays dans lesquels nous vivons, les sociétés que nous avons et les valeurs que nous apprécions. Avec le langage, nous générons de la vie."

- Fernando Flores

Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Rappelez-vous que tout le monde a une perspective sur la réalité - aucune n'est bonne ou mauvaise, plus pertinente ou moins. Chacun a sa propre interprétation de la réalité qu'ils voient et des histoires qu'ils entendent.
- 2) Remarquez les conversations auxquelles vous participez ? Comment contribuent-elles à élargir la façon dont vous voyez votre réalité ?
- 3) Que se passe-t-il lorsque vous partagez une histoire avec un ami, un collègue ou un coach ? Est-ce que leur compréhension de votre réalité est égale à la vôtre ? Votre compréhension de la réalité change-t-elle lorsqu'ils posent des questions ?
- 4) Quelles sont les métaphores ou les images utilisées par vos amis, collègues et clients pour expliquer leur réalité ? Quel est leur sens ? Comment cette signification peut-elle être différente ?

Définition :

Mettre l'accent sur le système dans son entièreté et l'intégrer à la conversation aide à apporter une diversité d'histoires et de possibilités. Cela aide à étendre notre vision sur le potentiel de notre système. L'intégration de tous ceux qui sont pertinents pour notre apprentissage et le changement dans nos quêtes, nos rêves, nos dessins et nos réalisations crée la capacité de l'organisation à apprendre, à croître et à changer. Le principe de complétude honore la multitude d'opinions, de perceptions, de connaissances et d'expériences qui existent au sein de nos organisations. Cela aide à créer une direction partagée pour notre futur et soutient les changements réalisés.

Le principe de complétude nous invite également à regarder chaque individu (que ce soit nous-mêmes ou nos collègues) comme des êtres entiers. Cela signifie que nous n'avons pas à nous limiter à nos titres, à nos descriptions de poste ou à notre éducation. Chacun de nous est un être humain entier apportant toute une histoire de vie et une ingéniosité illimitée – toutes ces histoires peuvent être utiles au changement que nous souhaitons conduire. Ce principe invite aussi à voir la complétude d'une situation : le positif et le négatif d'une personne : ses pensées, ses émotions, ses actions etc.



Histoire pour illustrer (complétude au niveau organisationnel) :

« En tant que consultant en changement interne, j'avais l'habitude de convenir du programme de changement avec le comité de direction, puis à travailler sur des projets spécifiques avec des cadres intermédiaires de l'organisation. Je m'attendais à communiquer, à engager et à coacher ces managers à travers le changement et leur permettre de transmettre le message au-delà de leur N-1, dont on attendait, presque automatiquement, qu'ils « résistent » au changement. Si j'obtenais des résultats, c'était au prix d'un nombre de batailles successives et c'était plutôt lent.

Dans le cadre de ma pratique Appreciative Inquiry, j'ai suivi le principe de complétude en réunissant pour la première fois un groupe diversifié, de tous les niveaux de l'organisation, pour discuter du plan stratégique de leur département et cela fut mémorable. Je fus frappé de constater comment 50 personnes pouvaient avoir tant de points communs et une passion commune pour produire des résultats. Il n'a fallu qu'un atelier de 1 jour pour finaliser la stratégie - une stratégie acceptée par tous. Cela a économisé beaucoup de temps et d'efforts et j'ai pu allouer tout mon temps à « engager le reste de l'organisation » ! Dans mon ancien modèle, il aurait fallu cascader et rentrer dans un modèle souvent pratiqué du 3333.

Histoire pour illustrer (complétude au niveau personnel) :

Un jeune manager fut invité à présenter au comité de direction de l'entreprise un projet clé qu'il menait. Le manager était stressé pour sa présentation et se sentait coincé. Il ne pouvait pas créer les diapositives pour la présentation, il luttait pour livrer les messages clés de manière cohérente et s'inquiétait du groupe de dirigeants exigeants qu'il allait devoir convaincre.

À la demande de son manager, j'acceptai de tenir une brève séance de coaching avec lui. Je lui demandai de me parler d'une situation où il avait pu, avec confiance, convaincre un « groupe de personnes challengeantes ». Il me répondit qu'il n'avait jamais eu ce cas. Je lui suggérai que cela aurait pu se produire même en dehors du cadre du travail - peut-être pendant ses études ou dans un de ses hobbies. Il se souvint tout à coup que chaque dimanche depuis 5 ans, il coachait un groupe de joueurs de football amateurs - tous adolescents (certainement très challengeant !) Je lui demandai comment il était capable de convaincre ces joueurs ; il me répondit qu'il dessinait les différentes positions des joueurs sur un tableau noir pour expliquer aux joueurs le plan de jeu qu'il avait à l'esprit. Je commentai : « Je vois que vous pouvez être très clair et réussir à convaincre un groupe de personnes difficile ! » - il acquiesça, puis je dû partir.

Le manager m'appela deux semaines plus tard pour me dire que son exposé devant le comité de direction s'était bien passé. Surpris, je lui demandai ce qui avait rendu cela possible : « au lieu des diapositives PowerPoint, j'ai apporté mon tableau et j'ai dessiné le plan de mon projet, les membres du comité ont adoré et ont déclaré qu'ils n'avaient jamais eu de présentation aussi intéressante. Ils m'ont même invité à revenir chaque mois pour faire part de mes avancées ». C'est pour moi un excellent exemple sur la façon dont nous pouvons avoir accès à la totalité de nos compétences, ne pas seulement utiliser la partie « professionnelle » de notre expérience de vie.



*“Les gens soutiennent le changement
qu'ils ont aidé à créer.”*

- Meg Wheatley

*“Les gens ne résistent pas aux changements ; ils
résistent à être changés.”*

- Frank Sonnenberg

Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Lors du coaching d'un individu ou d'un groupe, pouvez-vous localiser des talents potentiels et des moyens d'aller de l'avant avec en utilisant l'expérience « hors professionnelle » des personnes ?
- 2) Observez qui est invité à quelles conversations. Est-ce que vous engagez toutes les personnes qui ont un intérêt dans la question / le projet ? Sinon, trouvez des moyens de les inclure.
- 3) S'il n'est pas possible d'inclure l'ensemble du système dans une conversation, assurez-vous d'avoir un échantillon représentatif. Rappelez-vous que s'il paraît difficile d'inclure davantage de monde, cela apporte des idées nouvelles et facilite vraiment l'engagement des personnes. Soyez créatifs pour engager la totalité du système.

Définition :

Le principe positif nous dit que nous sommes plus susceptibles d'obtenir un résultat positif si nous abordons la situation avec une perspective positive. Nous sommes, la plupart d'entre nous, très conscients de nos faiblesses et de nos échecs, si bien que nous avons tendance à nous concentrer sur ces derniers : cela nous semble normal et logique de le faire et cela a pu devenir une habitude. Nous pensons rarement à nos histoires positives, à ce que nous avons bien fait et à tout notre potentiel. Les organisations suivent souvent un modèle similaire et vont chercher plutôt ce qui ne fonctionne pas, étant convaincues que cela est la meilleure façon de faire.

Grâce aux questions que nous utilisons dans l'AI et ce sur quoi nous focalisons notre attention, nous cherchons à découvrir, à développer et à bâtir sur le noyau positif d'une personne, d'une organisation ou d'une communauté. Nous considérons les atouts comme clés, ce qui nous permet d'atteindre d'excellents résultats ou de prendre des mesures dans une direction positive. Ce noyau positif est une excellente plate-forme de changement : l'utilisation de questions positives (génératives) aide à libérer de l'espoir et de l'énergie pour le changement.

Histoire pour illustrer :

En amont d'un team-building, un client signale qu'un membre de son équipe est aveugle. Le manager demande de prévoir une traduction en braille des documents qui seront utilisés durant le séminaire.

Le consultant appelle donc la personne aveugle pour savoir comment lui rendre l'atelier plus accessible. Ensemble, ils conviennent de ce qu'il faut envoyer en avance pour que cela puisse être traduit en braille et discutent également des différentes autres précautions indispensables pour que l'expérience de ce team building lui soit le plus profitable et accessible. Après 10 minutes de conversation, le consultant remarque que celle-ci tourne exclusivement autour de ce que cette personne est incapable de faire du fait de son handicap. Il lui pose donc la question suivante :

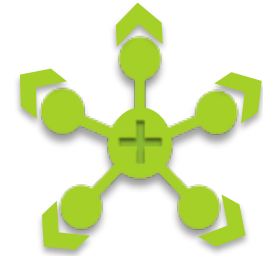
« Jusqu'à présent, la conversation s'est concentrée sur votre cécité et sur ce que cela ne vous permet pas de faire, maintenant je suis curieux de savoir ce que vous pouvez faire qu'aucune autre personne de l'équipe ne peut ? »

La personne aveugle a d'abord été surprise par la question, puis réponds : « Vous savez, c'est une bonne question qu'aucun autre facilitateur avec qui j'ai travaillé ne m'a jamais posée ! » Il a ensuite dit qu'il avait une très bonne mémoire et qu'il était particulièrement capable de remarquer les changements de tonalité de voix. Il a même ajouté : « Je peux dire si les gens disent la vérité ou pas ! » Le consultant et la personne ont donc convenu qu'ils en parleraient pendant les pauses. Plus tard, lors de l'atelier lui-même, ce membre de l'équipe a été pleinement engagé et reconnu comme une source d'excellentes idées pour le consultant comme pour les membres de son équipe. Cette expérience éclaire le potentiel inimaginable qu'une simple question posée positive peut enclencher !



“La beauté n'est pas seulement l'absence de laideur ; la bravoure n'est pas seulement l'absence de lâcheté ; le bien-être n'est pas seulement l'absence de misère. C'est la présence de choses réelles.”

- Martin Seligman



Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Rechercher des histoires où le client ou la situation étaient au meilleur de leur potentiel
- 2) Réfléchir sur ce que vous remarquez et ce que vous partagez avec les autres le plus souvent – Cela peut-il être plus positif ?
- 3) Dans des situations problématiques il y a certainement des moments où le problème se manifeste moins, voire pas du tout : quand cela se produit-il et pourquoi ?
- 4) « Dans toutes les plaintes, il y a un souhait de quelque chose de différent » Pouvez-vous faire attention à ce qui est recherché plutôt qu'à ce qui ne l'est pas ?
- 5) Qui a fait quelque chose de bien ? Comment a-t-il pu le faire ? Quelles étaient les « causes profondes du succès » ?

Définition :

Le principe poétique stipule que les individus, les équipes et les organisations sont comme des livres ouverts avec de multiples possibilités de lecture et d'interprétation. Ces histoires peuvent être racontées sous tous les aspects. Ce principe souligne le fait que nous avons toujours le choix quant à l'interprétation que nous faisons des histoires que nous entendons. Notre choix sur ce sur quoi il faut porter notre attention dans ces histoires détermine ce que nous allons y trouver et les résultats possibles. Si nous enquêtons sur nos moments difficiles, nos craintes et nos échecs, nous sommes plus susceptibles d'en générer encore plus dans le futur. Nous sommes donc invités à découvrir, articuler et apprendre à partir de moments où nous nous sentons positifs, plus vivants, plus autonomes, lorsque nous sommes exceptionnels et lorsque nous brillons !

Nous accordons souvent peu d'attention à ces moments forts, ces histoires inspirantes qui décrivent ce qui se passe lorsque des résultats exceptionnels sont atteints ou ce à quoi pourrait ressembler l'avenir une fois « le problème éliminé ».

Histoire pour illustrer :

Une organisation caritative soutenant des ex-condamnés a demandé à être aidée dans leur processus de planification stratégique. L'organisation avait un très petit budget annuel, un employé à temps partiel et des centaines de bénévoles qui soutiennent ou ont soutenu de nombreux ex-délinquants dans leur réintégration à la société. Lors d'une seule intervention, un séminaire appréciatif a été animé, ce qui a permis aux participants de l'association de se reconnecter à l'impact positif de leur organisation. Les 60 participants ont partagé des histoires, des moments exceptionnels, qu'ils ont vécus en tant que bénévoles ; ce dont ils étaient fiers au sein de leur organisation et ce qu'ils espéraient pouvoir réaliser à l'avenir avec leur réseau de bénévoles. Partager toutes ces histoires a été inspirant pour les bénévoles, et cela les a poussés à mettre en place de nombreux petits groupes et à lancer de nouveaux projets dans la foulée.

L'un des projets s'est concentré sur l'identification de nouvelles sources de financement. L'équipe a complété une demande de financement par une agence gouvernementale immédiatement après l'atelier. Ils ont complété le formulaire de demande tel que requis, et ont également ajouté une annexe avec quelques-unes des histoires les plus inspirantes partagées lors de l'atelier. Très peu de temps après, ils ont été informés que leur demande avait été couronnée de succès et qu'on leur accordait un montant supérieur à dix fois leur budget annuel ! Le financement a également été garanti pendant 5 ans ... Cette expérience montre le pouvoir d'aller chercher les meilleures histoires au sein d'une organisation, du partage de celles-ci.



“Je définirai, en bref, la poésie des mots comme la création rythmique de la beauté.”

- Edgar Allan Poe

“Tout ce que nous voyons ou croyons voir n'est qu'un rêve dans un rêve.”

- Edgar Allan Poe (“Dream within a dream”)



“Le monde est un livre dont chaque pages nous ouvre une page.”

- Alphonse de Lamartine

“Ceux qui rêvent en plein jour sont conscients de beaucoup de choses qui échappent à ceux qui ne rêvent que de nuit.”

- Edgar Allan Poe (“Elenora”)

“Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, plus à avoir un nouveau regard.”

- Marcel Proust (“La Prisonnière”)

Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Il y a souvent des réalités multiples dans les situations de nos clients et leurs organisations. Envisagez comment amener la richesse de ces réalités dans la conversation plutôt que de creuser dans une direction.
- 2) Comment les personnes avec lesquelles vous travaillez décrivent-elles leur réalité ? Quels langages / mots utilisent-elles ? Est-ce engageant ou inspirant ? Y a-t-il d'autres façons de décrire cette réalité ou différentes façons d'interpréter la situation ?
- 3) Veillez à ne pas imposer vos propres hypothèses et croyances sur ce qui est positif / réussi ou ce qui compte pour votre client. Son histoire est sa réalité, plus vous l'aidez à découvrir cela avec toute les richesses que cela implique, mieux c'est.

Définition: les images inspirent nos actions

Ce principe nous suggère que les images que nous créons dans notre esprit au sujet du futur nous guident dans les actions présentes et ces actions contribuent à créer ce futur que nous imaginons. David Cooperrider et Diana Whitney expliquent : « Un des théorèmes de base de la vision anticipatrice de la vie de nos organisations, est que l'image que nous nous faisons du futur conditionne les comportements dans l'organisation. C'est un peu comme un film qui est projeté sur un écran, les systèmes humains sont constamment en train de se projeter dans un horizon plus ou moins lointain qui génère déjà le futur de façon puissante dans le présent comme un moteur de mobilisation ».

Fred Pollak a étudié les histoires qui se racontaient dans les civilisations européennes et la croissance de ces civilisations. Il a démontré que les civilisations où se racontaient des histoires positives et ancrées dans une vision positive d'un futur croissaient, et que les civilisations empreintes d'histoires négatives et anxiogènes du futur, chutaient. Les êtres humains que nous sommes sont des machines à planifier, à anticiper. Nous sommes constamment en train de planifier les étapes suivantes, de nous en réjouir ou au contraire de nous en inquiéter. Cette planification consciente ou inconsciente conditionne en partie notre futur.

Vous connaissez probablement ce que l'on appelle une prophétie auto-réalisatrice (self-fulfilling prophecy)

Une **prophétie auto-réalisatrice** est une prophétie qui modifie des comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce que la prophétie annonce. Ce qui n'était qu'une possibilité parmi d'autres devient réalité, par la focalisation des esprits sur cette possibilité. L'inverse, la prophétie autodestructrice ou paradoxe du prophète ou encore paradoxe du prévisionniste, est une prédiction qui, au contraire, détruit les possibilités de réalisation de la prédiction.

Dans les deux cas, le fait d'énoncer la prédiction et de trouver des gens pour y croire modifie les anticipations et donc les comportements.



*"Que vous soyez persuadé de pouvoir
faire ou non quelque chose, vous
avez raison !"
- Henry Ford*

*"La meilleure façon de prédire
notre avenir est de l'inventer"
- Alan Kay*

*"L'avenir n'est pas un endroit où nous allons, mais c'est quelque chose que nous créons. Les chemins ne doivent pas être trouvés, mais construits. Et l'activité de les construire change à la fois celui ou celle qui le construit et aussi la destination."
- John Schaar (expert en théorie politique)*

Histoire pour illustrer :

Lors d'une conférence sur l'Appreciative Inquiry faite auprès d'étudiants d'une université à Oxford, le consultant divisa le groupe en 2 en confiant à chaque groupe un paperboard sur lequel il avait noté une question qu'il avait préparée à l'avance. La question du premier groupe était axée sur le déficit : 1) « Alors que vous êtes au démarrage de ce programme de deux ans, qu'est ce qui vous préoccupe le plus? Qu'est ce que vous pensez être votre plus grand défi/challenge ? Quels sont les problèmes que vous pressentez ? » L' autre était axée sur les forces : 2) Alors que vous êtes au démarrage de ce programme de deux ans, qu'est ce qui vous motive le plus ? Que recherchez-vous et qu'attendez-vous avec la plus grande impatience ? Comment souhaitez-vous progresser dans ce programme ?

Les deux questions sont à la fois très semblables et très différentes. Elles parlent toutes les deux des attentes que les étudiants peuvent avoir : la première se focalisant sur les attentes problématiques et la deuxième sur les attentes concernant des aspirations.

Ils ont eu une minute pour réfléchir à leurs propres réponses dans le silence et se sont ensuite associés avec la personne à côté d'eux pour partager leurs réponses. Après deux minutes, ils ont été invités à se joindre à un autre binôme pour partager avec l'autre paire ce qu'ils ont entendu de leur partenaire (un processus qui, bien sûr amplifie l'inquiétude ou au contraire l'enthousiasme).

Pendant ce temps, le consultant laissait des cartes et des marqueurs dans le centre de chaque groupe et lorsqu'ils furent prêts, il leur a demandé de piocher une carte et d'écrire un nombre sur celle-ci, ce nombre représentant la façon dont ils se sentent après cet exercice. Le nombre 10 étant «je me sens très bien» et le chiffre 1 étant «le contraire».

Il leur a ensuite demandé de s'organiser en deux lignes du plus petit nombre plus grand nombre dans chaque groupe. Il leur a demandé de se tenir en face de l'autre et de tenir leurs cartes devant eux. Il leur a ensuite demandé ce qu'ils ont remarqué. Il était évident que le score moyen dans le groupe axé sur les forces était de 1,5-2 points de plus que l'autre groupe.



Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Vous avez le choix de la perception que vous avez du futur, nous vous encourageons à vous projeter vers un avenir qui vous donne envie et qui vous donne confiance.
- 2) Poser des questions qui visent à créer une vision positive et enthousiasmante du futur
- 3) Vers quoi êtes-vous naturellement porté : l'optimisme ou le pessimisme ?
- 4) Poser des questions pour permettre de se mettre en marche vers un futur attractif



Définition:

Ce principe dit que le changement commence à partir du moment où nous posons une question.

David Cooperider et Diana Whitney décrivent cette nature fondamentale des questions en Appreciative Inquiry : l'AI implique, d'une manière centrale, l'art et la pratique de poser des questions qui renforce la capacité d'un système d'appréhender, d'anticiper et d'accroître son potentiel positif. Cela implique l'exploration à partir de la création de « question inconditionnellement positive ».

L'AI suppose que les systèmes humains se développent continuellement dans la direction de leurs questions. Le « produit » de notre questionnement vise une transformation, un changement. Il est donc crucial de bien réfléchir à la première question à poser : positive ou négative, les prémices du changement s'y trouvent. Le questionnement et l'exploration sont le changement ! Nous vivons dans le monde que nos questions contribuent à créer.

Le grand message de ce principe est qu'à partir du moment où nous explorons un système, nous sommes en train de le changer. Nos questions influencent immédiatement la direction de la pensée, des conversations, des croyances et des actions de ceux à qui on les pose. Toutes les questions que nous posons sont des interventions. Quand nous acceptons ce postulat, cela nous donne une grande responsabilité : celle de choisir nos questions ! Chacune d'entre elle doit vraiment être réfléchie avant d'être posée.

Cela remet donc profondément en cause le modèle habituel : analysons, discutons, choisissons, mettons en œuvre !

“Changer vos questions et vous changerez votre
vie.”

.....
- Marilee Adams
“Changer la façon dont vous regardez
les choses et les choses que vous
regarderez changeront ”

- Wayne Dyer

.....
“Si j'avais une heure pour résoudre un problème
dont ma vie dépende, je passerais 55 minutes à
chercher la meilleure question à poser”

- Albert Einstein

Histoire pour illustrer :

Un chef d'entreprise possède un business de distribution d'essence dans tous les Etats Unis. Il décidait intelligemment de rajouter à chacune de ses stations essence un magasin de réparations légères (changement de pneus, vidange etc...) Après 6 mois, il fit une analyse de la satisfaction des clients de ce nouveau service. Le retour fut de 75% de clients satisfaits des nouvelles prestations. Il décida de réagir en allant questionner les 25% des personnes insatisfaites pour tenter d'augmenter la satisfaction globale de ceux-ci. Il identifia les causes de mécontentement, il les afficha dans tous ses magasins et réalisa un autre sondage 6 mois plus tard. A sa grande stupéfaction, malgré tout le travail accompli, l'insatisfaction avait augmenté et seulement 66% des personnes étaient satisfaites.

Intéressant de voir que l'analyse ne fut non seulement pas pertinente mais que les actions eurent également comme effet de détériorer la satisfaction des clients tout comme le moral des salariés. Devant une telle situation, il rencontra une jeune femme qui travaillait avec lui et qui était en train de se former à l'Appreciative Inquiry. Elle lui expliqua ce qui s'était probablement passé et lui proposa d'intervenir d'une façon bien différente avec l'AI. Les 100% des clients furent questionnés sur leur meilleure expérience et sur les facteurs clés de succès. Une des raisons (loin d'être la seule !) fut la qualité du café qui était servi dans la salle d'attente !

Intéressant de voir que non seulement une analyse ne résout rien, ne met pas les personnes en mouvement et aurait même une propension à détériorer encore plus l'organisation que nous analysons. En tout cas, une analyse est une source de discussion infinie pour savoir si les questions étaient les bonnes, si notre compréhension du sujet était adéquate et donc une occasion de se crispier encore plus de la situation.

Conseils sur l'utilisation du principe :

- 1) Questionner les personnes par rapport à ce qu'ils veulent obtenir, plutôt que ce qu'ils veulent éviter
- 2) Considérer que les questions sont une intervention stratégique et bien réfléchir à celle vous allez poser.
- 3) Questionner les ressources (talents, moments forts, succès....) plutôt que de questionner la pénurie
- 4) Décider du changement que vous souhaitez voir se produire et ensuite décider de la question que vous allez poser



	Paradigme 1 ----- La perspective scientifique classique	Paradigme 2 ----- La perspective émergente et évolutive
1	Le monde est prévisible et nous avons besoin d'un plan à appliquer	Le monde est complexe/chaotique. Nous avons besoin de réévaluer en permanence
2	Pour comprendre quelque chose, il faut le décomposer en éléments	Pour comprendre quelque chose, nous avons besoin de le comprendre dans son ensemble, de donner de sens, d'identifier les scénarios qui se répètent dans le contexte
3	C'est ça... OU ... ça !	C'est ça... ET ça... ET...
4	L'information c'est le pouvoir	L'information est une force créative
5	Les organisations sont des systèmes, des machines, des entités abstraites que l'on peut analyser	Les organisations sont des systèmes adaptatifs complexes faits de conversations et d'histoires en développement permanents. Elles se créent et s'ajustent dans les échanges entre les parties prenantes
6	La détection de LA bonne solution	L'accomplissement de petits pas réguliers
7	Nous résolvons des problèmes - Recueil des données et diagnostiquer la situation - trouver "la" bonne solution - créer un plan d'action - implémenter le plan d'action - évaluer la mise en œuvre	Nous nous transformons : - Créer de nouvelles histoires - Mettre au clair les aspirations - Soulever plusieurs solutions possibles - Favoriser l'émergence - Suivre, valoriser et amplifier les actions et l'énergie
8	Notre objectif est : - L'amélioration de l'efficacité ou de la productivité - La création de structures d'alignement - Le maintien en bonne santé du système - La création ou le retour à un état de stabilité	Notre objectif est : - La création de sens et d'histoires - La facilitation de l'émergence de nouvelles structures/façons de faire - La co-création - L'encouragement à l'auto-organisation

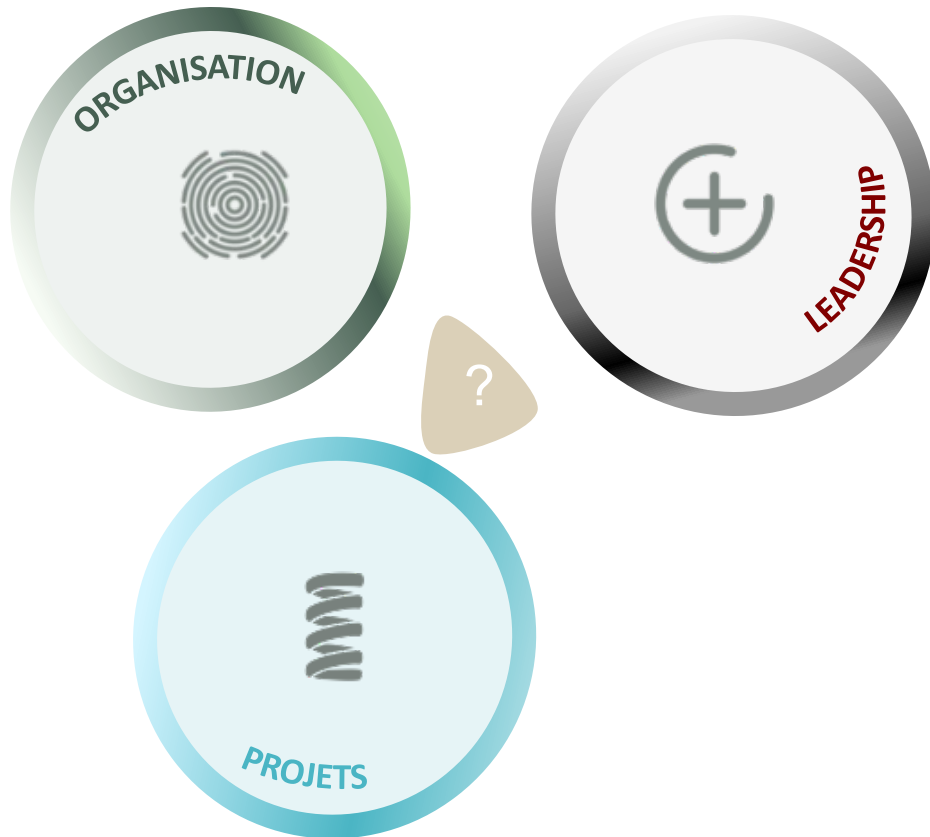
	Paradigme 1 ----- La perspective scientifique classique	Paradigme 2 ----- La perspective émergente et évolutive
9	Top-Down : Les leaders définissent la feuille de route, les managers la communiquent et la suivent, toutes les autres personnes l'exécutent	Bottom-up : Les dirigeant.e.s pratiquent un Leadership humble, invitant chacun à définir, à rêver et à créer
10	Comment l'information est communiquée ? Etablie au préalable / planifiée / canaux clairs et formels	Comment l'information est partagée ? Informelle et sociale / histoires personnelles / enrichie en permanence au fil des conversations
11	Les consultant.e.s/facilitateurs.rices/Services support/... - diagnostiquent et cherchent à comprendre - donnent un avis ou des recommandations - collectent et apportent des connaissances, des méthodes extérieures au système concerné - apportent un benchmark externe	Les consultant.e.s/facilitateurs.rices/services support/... - créent un espace pour des conversations génératives sécurisées - co-crésent des processus pour exploiter et amplifier les connaissances, les ressources et les énergies internes
12	Nous réduisons les risques en définissant : - des lignes directrices claires - des processus de conformité - des mesures, des indicateurs - la mise en œuvre de projets pilotes bien planifiés	Nous vivons avec le risque existant en : - Menant de nombreuses expérimentations & pilotes avec des évaluations et des ajustements fréquents - Improvisant, construisant des prototypes - Réajustant rapidement et fréquemment - Portant l'attention sur ce à quoi ressemblerait une réussite totale
13	Recrutement de la compétence, Corrige les écarts, les défauts par rapport aux attendus, la norme	Recrutement sur les valeurs, le potentiel Amplifier les forces, les talents

APPROFONDIR L'AI DANS LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS



Le réflexe habituel

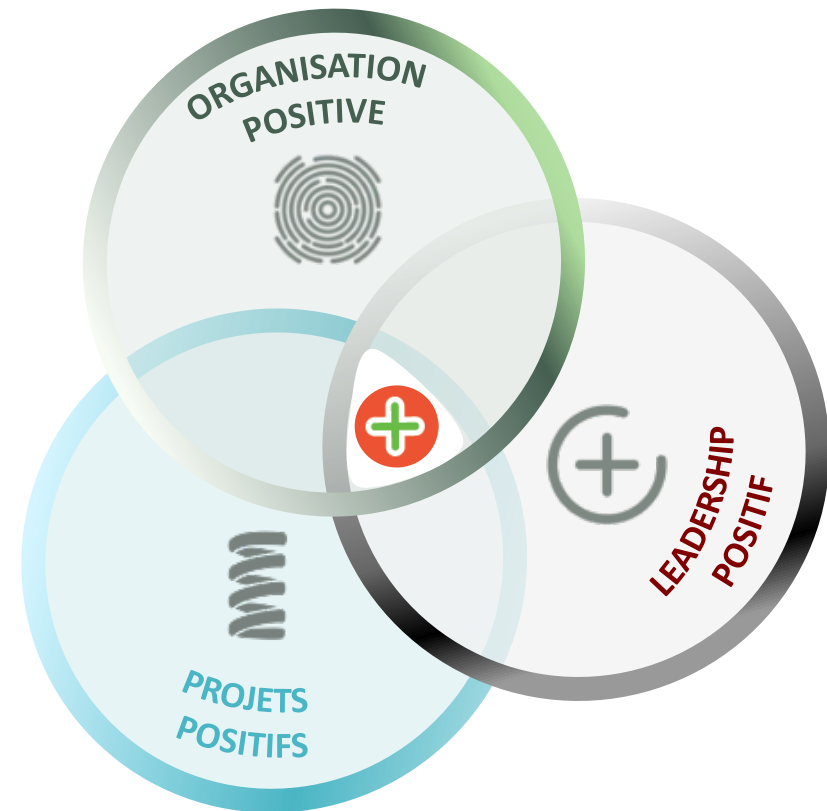
Des interventions
mécanistes et déconnectées

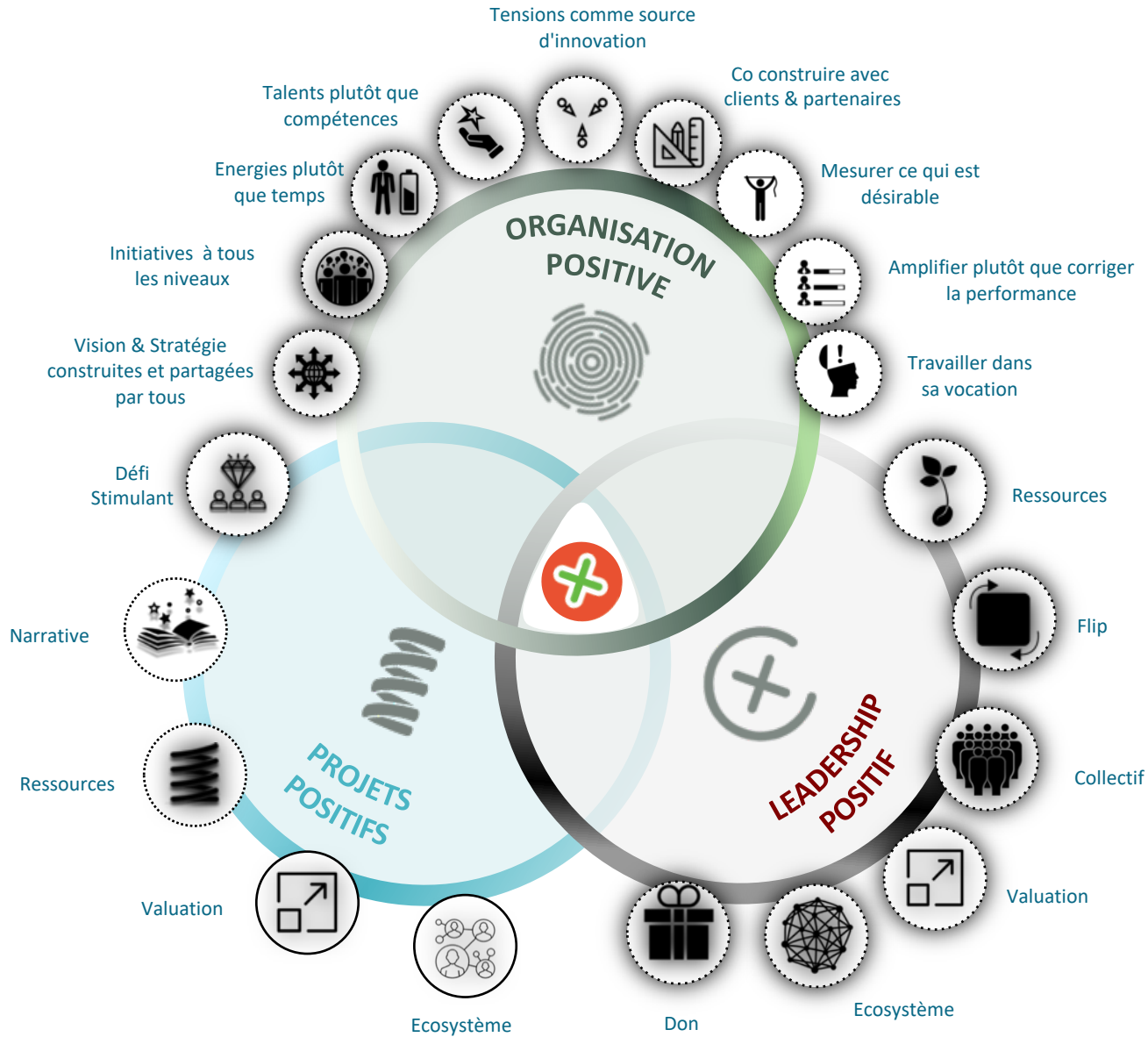


Notre proposition :

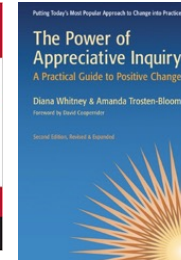
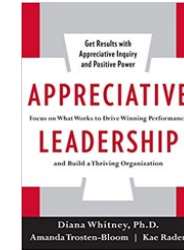
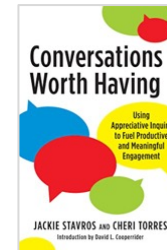
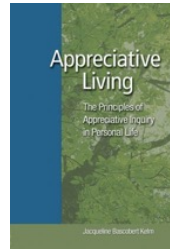
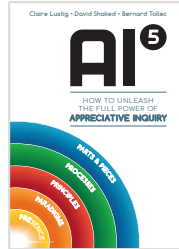
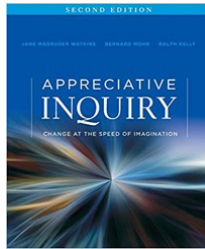
un nouveau réflexe !

Des interventions
systémiques et connectées





En français



Une vidéo sur
l'Approche
Appréciative en
FRANÇAIS





Bernard TOLLEC

bernard.tollec@appreciative-inquiry.fr



Gilles HAUVETTE

gilles.hauvette@appreciative-inquiry.fr

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



Une marque de

positive
transformation
WHAT YOU FOCUS ON GROWS

&

 **croissances**
& management
Révéillez le vivant au cœur de vos organisations

