

# **L'APPRECIATIVE INQUIRY**



David Cooperrider  
Diana Whitney

# L'APPRECIATIVE INQUIRY

**UNE RÉVOLUTION POSITIVE**

Traduction et préface de Jean Pagès

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis  
sous le titre *Appreciative Inquiry – A positive Revolution in Change*  
par Berrett-Koehler Publishers, Inc.

© 2005 by David L. Cooperrider and Diana Whitney.  
All rights reserved.

Illustration de couverture : © Fotolia.com  
Création graphique de la couverture : Hokus Pokus création

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

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

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

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

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

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2019 pour la nouvelle présentation  
InterÉditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-7296-1895-7

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

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

# Ce qu'ils en disent

L'Appreciative Inquiry est en train de révolutionner le champ du développement des organisations et du changement.

– Robert Quinn, Professeur en Management  
à la Business School de l'Université du Michigan

Je voudrais vous féliciter (David Cooperrider) pour votre méthodologie, l'Appreciative Inquiry, et vous remercier de l'avoir introduite aux Nations Unies. Sans cela, il aurait été difficile, et peut-être même impossible, d'impliquer de façon constructive autant de dirigeants d'entreprises, de la société civile et de gouvernements (au colloque mondial des Nations Unies de l'été 2004)

– Kofi Annan, Secrétaire Général des Nations Unies

David Cooperrider est un géant, un géant de la découverte, un géant de la diffusion, et un géant de générosité.

– Martin E.P. Seligman, PhD, Professeur de Psychologie  
au Département de Psychologie, Université de Pennsylvanie

Le développement – et l'utilisation – de l'Appreciative Inquiry ces 20 dernières années est phénoménal. On peut dire que c'est le plus puissant processus positif jamais imaginé.

– Kenneth J. Gergen, Ph.D., Mustin Professeur  
de Psychologie au Swarthmore College

L'Appreciative Inquiry, créée par David Cooperrider, est significativement alignée avec la science des émotions positives et

la psychologie positive et elle est un moyen remarquable pour distribuer les fruits de cette science pour le plus grand bien.

– Barbara L. Frederickson, Professeur  
à l'Université de Caroline du Nord

Un des principes les plus importants avancés par Peter Drucker est que les individus et les organisations ont besoin de construire sur leurs forces et ne doivent pas s'étendre sur leurs faiblesses, qu'elles ont aussi besoin de se focaliser sur leurs meilleures opportunités et non sur leurs problèmes. Avec l'Appreciative Inquiry, David Cooperrider a porté ces concepts à un niveau encore plus complet. De là où il est Peter le regarde sans doute avec une grande admiration pour ce qu'il a fait et continue à faire.

– Rick Wartzman, Directeur de l'Institut Drucker

Je crois définitivement à l'AI, et son développement n'est pas prêt de s'arrêter...L'Appreciative Inquiry est un moyen de redécouvrir et de nous appuyer sur nos forces fondamentales et notre potentiel le plus élevé. Elle nous aide aussi à développer nos dialogues internes dans un sens constructif et elle nous encourage à apporter nos meilleures qualités au service de notre institution. L'Appreciative Inquiry est une méthode qui nous aide à construire les objectifs et les rêves pour le futur de notre Marine.

– Amiral Vernon Clark,  
Chef des Opérations Navales de l'US Navy

Nous avons introduit le concept d'Appreciative Inquiry dans notre cursus « L'avènement d'un leadership nouveau à Roadway ». Nos managers seniors ont utilisé avec enthousiasme cette approche innovante pour traiter nos questions les plus pressantes. Leur production a été incroyable et elle trace la voie pour aller vers ce que nous souhaitons.

– Jim Staley, Président de Roadway Express

L'Appreciative Inquiry est la meilleure méthode pour travailler avec de grands groupes aujourd'hui.

– Rodrigo Loures, Directeur Général de Nutrimental Foods,  
Brésil et ancien Président du Conseil Brésilien  
pour la Compétitivité Industrielle

L'Appreciate Inquiry a transformé notre approche du développement durable : celle-ci est maintenant partagée par l'ensemble de notre organisation et la convention AI a largement contribué à réaliser cela.

– Mike Westcott, Directeur des Ressources Humaines Groupe, National Grid, London

L'Appreciative Inquiry créée par le pionnier David Cooperrider a déjà un impact majeur sur le monde du travail mais je pense qu'elle a le potentiel pour devenir une ligne guide dans toute la pensée managériale ; elle peut réellement changer la façon dont les leaders et managers de demain poseront leurs questions, penseront à leurs nouveaux défis et communiqueront avec leurs organisations. C'est une idée révolutionnaire

– Warren Berger, Journaliste à la *Harvard Business Review*, auteur du bestseller, *A More Beautiful Question*

L'Appreciative Inquiry est utilisée par des organisations, des leaders tout autour du monde pour une raison très simple : ça marche. Et ça marche pour une raison très simple : elle est fondée sur le réel, le meilleur de ce qui existe déjà dans le système. Mais l'AI fait bien plus que de permettre d'atteindre des objectifs ; elle dévoile un riche champ d'aspirations et de relations, elle connecte des personnes séparées par leurs statuts et leurs ressources, et elle crée un précieux sentiment de faire partie de quelque chose qui compte.

– Brodie Boland, PhD – McKinsey & Company





# TABLE DES MATIÈRES

Ce qu'ils en disent	5
Préface à l'édition française	13
<i>Un retournement complet de notre façon de considérer les problèmes et les organisations</i>	
Avant-propos	43
1. UNE INVITATION À LA RÉVOLUTION POSITIVE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	47
L'Appreciative Inquiry et le nouveau modèle de conduite du changement	48
Révolutionner notre regard sur les problèmes	51
2. QU'EST-CE QUE L'APPRECIATIVE INQUIRY	55
Le noyau positif	57
Une définition opérationnelle du changement positif	60
3. LE CYCLE DES 4 D	65
Vue d'ensemble du cycle des 4-D	65
La passion du service : le démarrage de l'Appreciative Inquiry chez British Airways	69
Le choix de sujets positifs pour l'enquête	71
La décision d'avancer	74

4.	LE CYCLE DES 4-D EN ACTION	77
	Le premier D, Découverte	77
	De la Découverte au Devenir	79
	Le Design pour organiser l'avenir	82
	La United Religions Initiatives (URI) : Le design d'une communauté mondiale	85
	Réaliser le Déploiement	89
5.	LE CYCLE DES 4-D EN PRATIQUE	91
	L'exploration de tout un système	92
	La convention AI	93
	Roadway Express : de la performance à l'excellence	93
6.	RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS	99
	Le rôle des dirigeants	99
	Le rôle du consultant AI	100
	Le rôle du groupe projet	101
	Le rôle des participants	102
7.	QUELQUES PRINCIPES POUR UNE RÉVOLUTION POSITIVE	105
	Le principe constructionniste	105
	Le principe de simultanéité	107
	Le principe poétique	108
	Le principe d'anticipation	110
	Le principe positif	111
8.	LES CONDITIONS DU SUCCÈS : LA LIBÉRATION DES FORCES	113
	La liberté d'être reconnu	114
	La liberté d'être entendu	115
	La liberté de rêver au sein d'une communauté humaine	116
	La liberté de choisir de contribuer	117
	La liberté d'agir avec du soutien	118
	La liberté d'être positif	119

La libération de l'énergie produit le changement positif	119
<i>Conclusion.</i> Une révolution positive qui répond à une urgence et à une nécessité	121
<i>Prêt ?</i> - Questions pour la mise en œuvre de l'AI	123
Notes	125
Où s'informer ?	129
Bibliographie	131
Les auteurs	133
Index	139
	143