

Le Manager Appréciatif *

Jean-Christophe Barralis, Directeur Associé et Co-gérant de l'Institut Français d'Appreciative Inquiry
www.ifai-appreciativeinquiry.com

Introduction

Qu'entendent un manager et un collaborateur quotidiennement aujourd'hui ? De l'information médiatique, aux discours politiques, en passant par les discussions sociales en entreprise ou chez soi ; voici un échantillon de petites phrases récupérées ici et là, lues ou entendues.

« *Dans notre monde en constant changement, aux composantes de plus en plus complexes...* » ; « *L'année a été marquée par des difficultés économiques et financières, des déficits, un chômage important. Dans ce contexte, des efforts sont demandés à tous...* » ; « *Dans un monde incertain en perpétuelle évolution où l'incertitude plane... et dans une société en crise...* » ; « *Dans une organisation à forte contrainte où les procédures règnent et où les moyens diminuent...* »

Alors, sommes-nous condamnés à vivre dans la peur ? Ce florilège de petites phrases qui s'installent subrepticement dans nos cerveaux, donne un aperçu de l'état d'esprit régnant dans les organisations et dans notre société. Un enjeu serait de faire pencher la balance un peu plus du côté de la joie que de l'inquiétude, de la satisfaction plutôt que du côté du manque et d'imaginer aussi une autre réalité.

Dans cette morosité ambiante, comment un manager ou un dirigeant peuvent-ils susciter au quotidien l'engagement, la motivation et la coopération dans leur organisation ? Comment agir avec efficacité en préservant le bien-être individuel et collectif ? Comment identifier les forces d'une équipe, en comprendre le fonctionnement pour les développer ? Comment donner du sens à l'action dans la période incertaine que nous traversons ? Comment enfin, redonner au travail sa noblesse ?

Là où les anciens modèles peuvent trouver leurs limites, là où se présente toujours la contrainte de faire « du plus » ou « du mieux » dans un paysage où la menace des Risques Psychosociaux et de la crise rodent, nous nous sommes posés la question de profiter des solides apports d'une discipline scientifique récente: la psychologie positive. Celle-ci étudie les « systèmes » lorsqu'ils fonctionnent de manière optimale et donnent des résultats. Nous avons donc pris appui sur ces travaux pour réfléchir sur un modèle de management original et provocant, qui pourrait permettre de penser la vie au travail différemment, tout en maintenant en vue les objectifs de performance. C'était ambitieux, mais dans un monde où l'économie positive prend son envol et où la responsabilité sociétale des entreprises se développe, être « appréciatif » nous a semblé un mouvement en mesure de contrecarrer, sans la nier, cette ambiance collective teintée de gris.

La forte promotion actuelle de l'idée de « bonheur au travail » qui reçoit un large accueil dans le public et répond à une aspiration croissante, nous engage aussi à réfléchir plus précisément sur notre pratique en milieu professionnel. Pas simple à appréhender, elle se confond parfois avec les notions de bien-être, d'épanouissement, de satisfaction, ce qui simplifie pas sa transposition dans le quotidien des managers et donc sa mise en œuvre dans les organisations.

Le Manager Appréciatif

Nous posons qu'un manager est « appréciatif » quand il s'est construit une vision positive des êtres humains au travail et de leurs relations. Une vision, qui le porte à rechercher et à percevoir la bonté des personnes, leur générosité, leur altruisme et leur solidarité. Il peut avoir besoin d'entraînement et d'endurance psychologique pour résister au modèle prédominant, celui de l'homo-economicus, un individu censé viser son intérêt personnel, donc

individualiste voire égoïste et qualifié de « rationnel » par certains économistes qui semblent penser que la rationalité pousse à penser à soi au présent au détriment des autres et des générations à venir.

Nous pensons qu'il est temps de prendre en compte « l'autre », passé, présent et à venir plutôt que la satisfaction immédiate de ses intérêts personnels et de court-terme. En outre, faire confiance à l'altruisme et à la coopération comme moteurs de l'activité humaine s'ils sont encouragés, nourrir les relations plutôt que de favoriser de simples transactions, sont des piliers avérés de la performance.

C'est une nouvelle anthropologie de l'être humain qui se dessine actuellement avec l'apport de l'Appreciative Inquiry et de la Psychologie Positive et cela nous semble constituer un terrain fertile pour les futurs comportements managériaux.

Le Manager Appréciatif est un concept créé en 2009 par l'IFAI, à partir des travaux de deux courants scientifiques. La psychologie positive scientifique et l'Appreciative Inquiry.

Le courant de la psychologie positive est développé en France par Jacques Lecomte, Charles Martin-Krumm, Rebecca Shankland et leurs collègues à la suite des recherches conduites par Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihaly, Christopher Peterson. L'approche en accompagnement des organisations -Appreciative Inquiry- a été créée et formalisée à l'Université de Cleveland, par David Cooperrider et Ron Fry, puis, en France, par l'Institut Français d'Appreciative Inquiry.

Le Manager Appréciatif est dans une posture appréciative singulière qui lui permet de :

- Valoriser le travail et la relation de l'individu à son travail
- Construire et partager un sens pour l'action
- Diriger son attention sur les réussites
- Repérer les forces et les atouts de son équipe
- Reconnaître les efforts autant que les résultats
- Veiller à l'existence d'un sentiment d'efficacité personnelle chez les personnes
- Utiliser un langage appréciatif
- Faciliter l'autonomie et la créativité
- Susciter la coopération, l'entraide et la générosité
- Cultiver l'optimisme

Il valorise le travail en tant que tel et l'individu qui l'effectue. Il contribue, avec ses équipiers, à la construction du sens, de la finalité du travail. La personne qui exerce un métier, quelle qu'elle soit, est ainsi en mesure de dépasser la simple nécessité de travailler pour percevoir son utilité et son apport aux autres.

Un travail intéressant avec les hôtesse de caisses d'un supermarché nous a beaucoup appris. Celles-ci scannent des produits et encaissent l'argent, et sont aux heures de pointe sous la pression des consommateurs pressés de rentrer chez eux. Elle font leurs heures...et pourtant leur rôle social est important. Certaines d'entre-elles qui étaient satisfaites de leur travail se considéraient utiles lorsque des clients, en quelques minutes, le temps de remplir leur caddie, racontent des tranches de leur vie. Leur plus grande fierté est d'être choisies par ces clients ... Partager cette dimension a changé le regard que certaines avaient sur leurs tâches, sur elles-mêmes et, par extension, leur image auprès de leur « chef » et d'autres collègues.

Lorsque un travail est accompli, un projet bien mené, une activité réalisée avec efficacité, il est riche d'enseignement de rechercher les causes de succès et de les partager. Partager les

réussites en utilisant l'Appreciative Inquiry, repérer les forces mises en œuvre lors de ces succès permet d'identifier les points d'appui ainsi que les facteurs d'engagement et de satisfactions individuels et collectifs. Ceci est non seulement utile pour la cohésion et le développement d'une équipe, mais aussi faire face aux difficultés conjoncturelles.

« Enfin, rappelez-vous les victoires qui ont été remportées, les circonstances de la lutte et vous saurez ainsi l'usage qu'on en a fait, les avantages qu'elles vous ont procurés ou les préjudices qu'elles ont causés aux vainqueurs »

Sun Zi

Prêter attention à l'énergie produite et aux efforts déployés autant qu'aux résultats permet de renforcer la satisfaction au travail, une dynamique constructive et de maintenir une tension positive vers plus de performance.

Cette attitude contribue au sentiment d'efficacité personnelle ou « self efficacy »¹, c'est-à-dire à la croyance de la personne en son pouvoir de réussir les travaux qui lui sont assignés. Un sujet dont les capacités ne sont pas optimales mais qui ressent un fort sentiment d'efficacité personnelle produit de meilleurs résultats qu'une personne compétente en doute sur ce point. Le manager appréciatif peut contribuer à développer ce sentiment d'efficacité personnelle en favorisant notamment:

- L'augmentation des compétences de l'individu
- L'apprentissage social par observation et modélisation.
- La persuasion par autrui ou l'influence positive d'une ou plusieurs personnes

Le langage utilisé quotidiennement retient l'attention du manager appréciatif. Il évite, par exemple, des phrases telles que : « Dans ce contexte difficile, il faut s'attaquer aux freins et gérer les risques, de plus il faut améliorer notre communication et être plus performant en résolvant les problèmes de... »

Ce type de langage n'est, bien sûr, en rien appréciatif et il induit une réelle pression dans les esprits. En revanche : « Nous souhaitons contribuer au bien-être de nos clients en leur apportant un confort et, pour atteindre cet objectif, notre ambition est de nous réunir et partager ensemble nos succès pour tirer le meilleur parti de la situation pour nous tous et notre entreprise... »

Un manager appréciatif ne nie pas les problèmes ; il consacrer le temps nécessaire à leur résolution, mais il concentrera davantage ces efforts sur l'ambition et les objectifs porteurs de sens et fortement engageants.

Le langage utilisé permet de façonner les représentations et les actions ; « Words create worlds »² selon la formule de David Cooperrider.

Encourager l'autonomie et la créativité voilà une belle manière de maintenir la « vie bonne au travail » expression empruntée à Jacques Lecomte docteur en psychologie, qui nous aide en rendant finalement accessible cette notion de bonheur au travail.

Selon Deci & Ryan³, qui font référence en matière de recherches sur la motivation au travail, l'autonomie est un des trois besoins psychologiques à la base de la motivation humaine. Les

¹ Lecomte, J. (2004) et Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle* [« Self-efficacy »], De Boeck, Paris, 2007, 2e éd. (1re éd. 2003)

² « Les mots créent des mondes »

³ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Publishing Co. New York

deux autres sont le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de compétence. Savoir parfois remettre en cause les procédures quand celles-ci deviennent contre-productives est salutaire. On parle maintenant de déviance positive quand un individu prend une initiative. Isaac Getz⁴ distingue les entreprises du « pourquoi faire ce travail » et celles du « comment le faire ». Manager seulement sur le « comment faire » avec un système de contrôle strict ôte aux personnes au travail leur marge de manœuvre et débouchent sur de la démotivation et de l'absentéisme.

C'est sur le besoin d'appartenance à un groupe social que se construit la coopération, l'entraide et la générosité. Faciliter le soutien mutuel ou au minimum ne pas entraver cette disposition au don et au contredon observée par le sociologue Norbert Alter⁵ répond à de fortes aspirations humaines, contribue aux équilibres individuels et collectifs et favorisent la performance des entreprises.

Cultiver les attitudes décrites ci-dessus favorise l'optimisme, disposition psychologique associée, selon Alain Braconnier⁶, « à des caractéristiques désirables, telles que le bonheur, la persévérance, l'accomplissement de soi. C'est un facteur de résilience au stress, aux troubles de l'adaptation, à la dépression. Il a des effets positifs sur la vie affective, sociale, professionnelle, ainsi que sur les risques auxquels est exposée notre santé physique et mentale... C'est une vraie force ! ».

L'optimisme n'est pas une approche irréaliste consistant à ignorer les difficultés ; il s'agit bien plutôt d'une capacité à apprécier ce qui fonctionne, ses réussites, à ne pas s'attribuer systématiquement les causes des problèmes et à chercher dans les situations rencontrées un potentiel d'action ou de développement.

La posture de manager appréciatif se révèle donc exigeante, car, à contre courant de nombreuses pratiques, elle demande une attention à ces attitudes et un entraînement constant. Le manager appréciatif opère un choix : celui de décider consciemment de sortir des automatismes anciens pour cultiver des qualités favorisant le bien-être au travail, mais aussi le bien travailler, le développement des personnes et celui de l'entreprise.

Vers une Organisation Appréciative ?

Loin de nous l'idée d'une posture héroïque du manager appréciatif, son appartenance à un corps social et à une organisation et donc à un système humain sont, bien sûr, à prendre pleinement en compte. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il est fondamental que l'organisation devienne elle même appréciative.

Une telle organisation intègre un fonctionnement managérial socialement responsable vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Ses dirigeants réfléchissent à des fonctionnements participatifs structurés, à la meilleure réalisation des collaborateurs qui trouvent du sens à leur travail et utilisent judicieusement leurs compétences et talents.

Elle ne perd pas de vue sa performance, notamment économique qui est le garant de sa survie, tout en favorisant le bien-être des acteurs et des bénéficiaires de ses services.

* Le Management Appréciatif et l'Organisation Appréciative sont des marques déposées par l'IFAI

⁴ Getz, I. & Carney, B. (2012). *Liberté et cie , Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Editions Fayard. Paris

⁵ Norbert , A. (2010). *Donner et prendre : La coopération en entreprise*. Editions La Découverte. Paris

⁶ Braconnier, A. (2014). *Optimiste*. Editions Odile Jacob. Paris