

L'émergence d'un nouveau modèle performant : le management appréciatif

JEAN-CHRISTOPHE BARRALIS / CO-FONDATEUR DE L'IFAI ET MEMBRE DE LA FFCPRO | LE 02/06 À 08:51

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 confrontés 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 "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 performances. 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 ne simplifie pas sa transposition dans le quotidien des managers et donc sa mise en œuvre dans les organisations.

De nos réflexions, 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 voir 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.

Le manager appréciatif 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, qu'elle qu'elle soit, est ainsi en mesure de dépasser la simple nécessité de travailler pour percevoir son utilité et son apport aux autres.

Le manager appréciatif est dans une posture 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.

C'est une nouvelle anthropologie de l'être humain qui se dessine actuellement avec l'apport de la démarche appréciative et de la psychologie positive et cela nous semble constituer un terreau fertile pour les futurs comportements managériaux. ●