

La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés

par

Jean-Christophe Barralis
Directeur Associé IFAI

Jean Pagès
Directeur IFAI

IFAI - Institut Français d'Appreciative Inquiry

La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines.
Antoine de Saint-Exupéry (1980). Terre des hommes

La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés

Résumé court

La question de l'engagement au travail demeure, plus que jamais, dans un contexte de changement continu et accéléré, une préoccupation forte pour les employeurs et les salariés. C'est par la compréhension de ce qui donne du sens au travail qu'il est possible de trouver de puissants leviers de motivation. C'est également en prenant appui sur les réussites réelles des personnes et des groupes humains, en leur permettant de participer activement à la construction de l'avenir de l'entreprise que celle-ci renforcera l'engagement au travail et assurera sa pérennité et son développement.

Sommaire

Introduction

1. La question du sens au travail

1.1. La notion de sens

1.2. Les trois orientations du travail

1.3. L'engagement au travail

1.4. Le sens au travail en tant que direction, signification et sensation

2. Le sens en action avec l'Appreciative Inquiry

2.1. L'approche « appréciative » des systèmes

- Le postulat de base
- Une différence avec des approches traditionnelles
 - L'approche positive du changement pour des organisations porteuses de sens
 - La méthodologie d'une intervention

2.2. La « Définition » d'orientations

- Les orientations d'une entité, d'un projet, leur formulation et le sens au travail
- La mission et vocation d'une entité
- La construction d'une orientation donnant du sens

2.3. La phase « Découverte » des forces

- L'appréciation et la reconnaissance des ressources
- Le processus Le processus d'exploration des forces

2.4. La phase « Devenir » du processus appréciatif

- Rêver l'avenir et connecter l'entreprise aux désirs, aux aspirations
- Créer des images du futur

2.5. Le design du changement : la phase « Décision »

- Structurer pour concrétiser
- Réaliser et rechercher des résultats

- Agir selon ses forces et exprimer son énergie vitale

Conclusion : Le travail qui fait sens et la notion de « flow »

Introduction

Pourquoi se poser la question du sens au travail ? Pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés ? Qu'attend-on de la réponse à une telle question ?

Notons d'abord que se poser la question signifie un besoin : le travail en lui-même apparaît avant tout, pour la plupart de nos contemporains, comme une nécessité et une contrainte. Qui cherche du travail pour le travail ? Le travail, en lui-même, n'est pas perçu positivement. Nous sommes condamnés à travailler pour survivre et satisfaire nos besoins puis nos désirs. Ce que nous voulons, en fait, c'est bien cela : satisfaire besoins et désirs pour nous sentir bien et donc nous approcher de ce que nous recherchons le plus, le bonheur. Si nous voulons, au delà de la contrainte, donner une valeur au travail, la question du sens se pose donc ; il peut cependant y avoir deux bonnes raisons de se poser cette question, mais elles ne sont pas de même nature.

La première se réfère à la nécessité d'une réponse toujours plus efficace, efficiente et innovante aux besoins des entreprises dans un contexte de changement accéléré. Depuis plus de quinze ans en effet, celles-ci ne cessent de souhaiter des salariés plus motivés, plus autonomes et porteurs d'initiatives nouvelles, voire d'innovation. Ceci d'ailleurs au risque de la double contrainte inhérente aux termes mêmes de la proposition : « Soyez autonomes, et responsables, prenez des initiatives par vous mêmes ! » Certes, la question de la motivation au travail n'est pas nouvelle, elle traverse la recherche en développement des organisations tout au long du XX^{ème} siècle, mais elle est singulièrement renforcée ces dernières années et l'essor de la psychologie positive peut y contribuer. Il s'agit donc de faire travailler plus et mieux les salariés afin qu'ils permettent à l'entreprise de faire des profits et au minimum la maintiennent à flot dans la compétition accélérée et de plus en plus virulente qui s'est instaurée à une échelle mondiale.

La seconde bonne raison de se poser la question provient d'une vision de l'être humain au travail. Il s'agit alors de considérer directement la finalité humaine du travail et de lui donner un sens qui permette à chaque personne de trouver sa place et un lieu d'épanouissement, de contribution et de développement. Ce sont alors l'individu dans un collectif, les conditions d'expression de la coopération et la tension vers des objectifs partagés, positifs et attractifs qui figurent alors au centre de l'attention. Bien sûr, cette vision est compatible avec l'intérêt des entreprises, mais l'orientation du regard diffère sensiblement puisque ce ne sont plus les profits qui sont la finalité du travail mais bien directement une contribution au bonheur des personnes, but même de la psychologie positive.

1. La question du sens au travail

1.1. La notion de sens

En français, le mot « sens » a deux racines et non une seule comme la plupart des mots. Cette double origine a conduit à des acceptions différentes. A partir du latin *sensus*, ce mot signifie à la fois la faculté d'éprouver des sensations, des impressions et, dans le domaine intellectuel, la faculté de connaître et de penser. A partir de sa racine germanique, *sinno*, il signifie l'orientation, la direction voire l'idée de bonne direction. En psychologie, le sens se rapporte à l'expérience de cohérence, d'équilibre. Si on retient

l'idée de sens-signification, la recherche de sens, et en particulier du sens du travail, montre clairement que cela découle d'un raisonnement et d'un mouvement de la pensée : si le sens d'un mot n'est pas le mot lui-même, le sens du travail n'est pas non plus directement visible dans le travail lui-même. Ainsi, si l'on reprend la métaphore bien connue du tailleur de pierre, il n'y a rien d'évident en soi dans le fait que tailler une pierre signifie participer à la construction d'une cathédrale. D'autre part, si on considère le sens comme direction, il faut bien tourner son esprit vers un ailleurs plus lointain que le travail lui-même. C'est, par exemple, au-delà de la construction d'une cathédrale, la possibilité pour les fidèles de prier et de vivre leur foi ensemble. Que l'on s'intéresse donc au mot sens en tant que signification ou que direction, on constate que la recherche de sens conduit à déporter l'attention de soi vers l'extérieur ou du présent vers le futur. Et notre attention se porte alors vers quelque chose de désirable au delà de la nécessité. Voici d'ailleurs comment Viktor Frankl (1988) pense cette extériorité du sens. Selon lui, le sens accomplit trois fonctions :

Une fonction d'orientation, directionnelle donc : comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu.

Une fonction d'extériorité réflexive : comme un miroir, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie, afin de le forcer à accomplir son destin.

Une fonction d'intégration : la mise en perspective des événements de l'existence pour l'intégration de la personnalité. Sans cette intégration il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui est associé à cette histoire.

Léo Abrami (2006) précise que, pour Frankl (1988) le sens est à discerner, reconnaître, à accepter et à réaliser en chacun de nous. Chaque homme a ainsi des dispositions, des potentialités de sens, qu'il s'agit d'exprimer. Le sens n'est donc pas donné, il est une construction de la réflexion humaine à partir des événements et par des relations que les personnes entretiennent entre elles. Construction individuelle donc, mais aussi partagée.

1.2. Les trois orientations du travail

Selon une étude de Wrzesniewski, McCauley, Rozin et Schwartz, (1997), le travail n'a donc pas nécessairement le même sens pour tous, et peut être perçu comme un job, une carrière ou une vocation. Voyons comment messieurs A, B ou C considèrent leur travail.

Un job : monsieur A travaille surtout pour gagner suffisamment d'argent, afin de subvenir à ses besoins. S'il avait assez d'argent, il arrêterait son travail et ferait quelque chose d'autre à la place. Son travail est donc uniquement une nécessité, comme la respiration ou le sommeil. Il souhaite souvent que le temps passe plus rapidement au travail et pense fréquemment aux week-ends et aux vacances. Si monsieur A pouvait recommencer sa vie, il ne ferait probablement pas le même travail. Il n'encouragerait pas ses amis et ses enfants à faire ce travail. Il est impatient de prendre sa retraite.

Une carrière : monsieur B apprécie son travail, mais ne s'attend pas à se trouver dans le même emploi dans cinq ans. En effet, il envisage d'accéder à une fonction supérieure. Il a plusieurs objectifs à propos du poste qu'il souhaiterait occuper à l'avenir. Son travail lui semble parfois être une perte de temps, mais il sait qu'il doit être suffisamment compétent dans son travail actuel pour pouvoir évoluer professionnellement. Monsieur B est impatient d'obtenir une promotion. Pour lui, cela signifierait la reconnaissance de la qualité de son travail et serait un signe de son succès comparativement à ses collègues.

Une vocation : Le travail de monsieur C est l'un des aspects les plus importants de sa vie. Il est très heureux de faire ce travail. Puisque ce qu'il fait pour vivre est une partie essentielle de ce qu'il est, c'est une des premières choses qu'il raconte sur lui-même aux autres. Il a tendance à emmener du travail chez lui et pendant les vacances. La majorité de ses amis sont des collègues de travail, et il appartient à plusieurs organisations et clubs liés à son travail. Monsieur C aime son travail et pense que cette activité est socialement utile. Il pourrait encourager ses amis et ses enfants à exercer cette activité professionnelle. Monsieur C serait assez malheureux s'il devait arrêter de travailler et il n'a pas hâte d'être à la retraite.

La distribution de la population dans ces trois catégories n'est pas homogène, il semblerait que l'attention portée aux autres, l'altruisme, la coopération portent à considérer le travail comme une vocation. En effet, d'après Davidson et Caddell (1994), les personnes dont le métier consiste à travailler avec les autres sont deux fois plus nombreuses à considérer leur travail comme une vocation que celles dont le métier consiste à travailler avec des choses. Les femmes, peut-être parce qu'elles sont plus centrées culturellement sur le traitement des relations interpersonnelles, sont trois fois plus nombreuses que les hommes à considérer leur travail comme une vocation. Les personnes qui croient en la nécessité de la justice sociale, qui valorisent l'interdépendance et le besoin de partager les ressources sont quatre fois plus nombreux à considérer leur travail comme une vocation que celles qui n'adhèrent pas à cette conception de l'existence.

1.3. L'engagement au travail

Un autre aspect de notre question est l'engagement des salariés dont on présuppose qu'il n'est pas acquis d'emblée, sans aucune intervention de la part de ceux qui les dirigent. Pendant longtemps, on a pensé que l'autorité et la persuasion suffisaient et en effet, on peut par ces moyens obtenir des salariés les comportements désirés. On s'est bien sûr aperçu que ceux-ci n'étaient pas stables et que l'efficacité au travail n'est pas aussi durable quand la soumission est contrainte plutôt que quand elle est, selon l'expression de

Joule et Beauvois (1998) « *librement consentie* ». Qu'entend-on par engagement ? Selon ces mêmes auteurs : « *L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé* ».

D'après Meyer et Allen (1997), il existe trois formes d'engagement :

L'engagement affectif se réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut. L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation. Enfin, l'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est associé à deux attitudes : le manque de solution de rechange qui s'offre à lui dans le marché des emplois (manque d'alternative) ou les sacrifices personnels que devrait faire l'employé s'il quittait son poste. D'après les recherches faites par Emery et Trist (1965), le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'engagement de celui qui l'accomplit :

- La variété et le défi : le travail doit être raisonnablement exigeant et autrement qu'en termes d'endurance comporter suffisamment de variété ; cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner la mise en œuvre des compétences et la résolution de problèmes.

- L'apprentissage continu : le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière ; cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle.

- Une autonomie subjective et objective : le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne ; cela reconnaît le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail.

- La reconnaissance et le soutien : le travail doit être reconnu et soutenu par les autres dans l'organisation. Cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance.

- Une contribution sociale qui fait du sens : le travail doit permettre de relier l'exercice des activités et leurs conséquences sociales ; cela contribue à la construction de l'identité sociale et sauvegarde la dignité personnelle. Cet aspect du travail correspond au plaisir de contribuer à la société.

- Un futur désirable : le travail doit permettre d'envisager un futur désirable ; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle. Cet aspect du travail reconnaît l'espérance comme un droit humain.

Nous pouvons relier certains de ces aspects à la prise de conscience des forces et de leurs usages. Nous entendons le mot force ici dans le sens retenu par Martin Seligman (2004) : « *une force est un trait de personnalité, une caractéristique psychologique qui peut être observée dans différentes situations et au fil du temps... une force est valorisée pour elle-même... même en l'absence de résultats bénéfiques évidents. La manifestation d'une force par une personne ne diminue pas d'autres personnes dans son voisinage. En effet, les spectateurs sont souvent élevés et inspirés en observant une action vertueuse* » selon Seligman (2012). Depuis les dernières années, des recherches fondées sur la psychologie positive ont montré que les individus connaissant et utilisant leurs forces personnelles en retirent plusieurs bénéfices, tels qu'un plus grand sentiment de bien-être général et un sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, un individu excellerait lorsqu'il utilise une de ses forces, ainsi, à titre d'exemple, un individu doté d'une forte curiosité sera toujours

intrigué et intéressé par ce qui l'entoure et dira lui-même qu'il a toujours été ainsi. La curiosité est l'une des vingt-quatre forces identifiées par Seligman et Peterson (2004).

1.4. Le sens au travail en tant que direction, signification et sensation

Les trois définitions du mot sens nous semblent inspirantes. En effet, les dimensions de sensation, de signification et de direction nous paraissent complémentaires et éclairer les notions de sens du travail et de sens au travail. On estime qu'un travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein (a purpose) et de la valeur, de l'importance (significance), ajoutons à ce propos la dimension sensorielle.

La direction oriente l'action et procure un but à atteindre. Cette direction permet de se projeter vers une ligne d'horizon. Il n'est direction que vers l'extérieur et vers l'autre, le sens est toujours là où l'on va, c'est un point situé plus loin et c'est toujours un « ailleurs ». Une fois ce point atteint il n'y a plus de sens, et il est nécessaire de se fixer une nouvelle direction, un nouveau sens. C'est un continuel recommencement qui motive le mouvement de chacun. Cette direction ou orientation peuvent être elles-mêmes définies en une succession d'étapes qui permettent de progresser et de gérer l'avancée par séquences et/ou par à-coups. Ces étapes deviennent elles-mêmes des buts intermédiaires à atteindre et chaque but atteint ferme et clôture la « course », pour en ouvrir une suivante. Nous savons que la progression dans le changement est source d'engagement. En outre, apprécier et reconnaître les efforts mis en œuvre pour atteindre des objectifs intermédiaires renseignent en retour l'individu sur ce qu'il a produit et affecté comme ressources personnelles pour atteindre son résultat.

La signification se réfère à une dimension cognitive, qui prend appui sur des références individuelles et collectives. On sait bien sûr, depuis Ferdinand de Saussure, que le signifiant n'est pas le signifié : le mot « bateau » n'est pas le mot lui-même. La signification n'existe que par l'interaction avec l'autre, elle évolue, bouge et se cultive. Elle inclut aussi une forme de méta communication, c'est-à-dire d'une communication sur la communication elle-même. Le sujet s'interroge sur le sens de ses choix ou de ses actions présents ou à venir. Ce que je veux, pour quelles raisons ? et quoi d'autre ? Il peut s'agir de questions sans lendemain, qui se présentent de temps à autre ou bien d'une concentration, d'un exercice renouvelé, voire une pratique ou même une discipline. Fabriquer délibérément une signification ne va pas de soi, cette construction mentale mobilise les ressources de l'intelligence et du cœur de la personne en quête. Le sens, en tant que signification, décrit aussi à quoi se réfère les actes posés pour réaliser un objectif en vue de donner une forme à une vision en cohérence avec un système de représentations qui se décline en plusieurs points :

- Des croyances et des valeurs de référence transmises par l'éducation et l'histoire de son ou ses groupes d'appartenance,
- Des modes de pensées induits par le système de représentations,
- Le vécu des événements qui sous-tendent les valeurs et les croyances issues de l'expérience propre du sujet et développe des façons spécifiques de filtrer et d'interpréter la réalité,
- Les critères de la personne ou du groupe, traduction des croyances et valeurs transmises ou acquises par des expériences répétées devenant ainsi probantes pour les intéressés.

Le sens en tant que signification apporte l'idée de l'origine. La recherche de signification répond au besoin de motiver ses actes en répondant aux deux questions suivantes :

Pourquoi, (à cause de quoi) je pose tel acte, je désire tel projet ?

Pour quoi, (pour quel résultat) je mobilise ou mobiliserai de l'énergie ?

La première question (pourquoi en un seul mot) recherche le déclencheur et la cause.

La seconde question (pour quoi en deux mots) cherche le lien avec ce qui est important pour la personne.

La sensorialité évoque ce que ressent l'individu quand il se sent nourri par une activité. Il perçoit une sensation physique en lien qui exprime son émotion. Emotion, sensation et travail font corps. Cela peut renseigner l'individu sur ce qu'il vit au moment où il le vit. Il prend alors conscience de ses émotions et sensations et les nomme. Le sens, dans cet usage, nous invite à nous pencher sur la perception plus ou moins positive de notre travail en tant que pourvoyeur de sensations. Ces sensations peuvent ne pas être agréables, telles que le stress devant une difficulté, mais procurer le sentiment d'être bien vivant. Il est à noter que, dans les expériences de flux (« flow ») décrites par Csikszentmihalyi (2004), l'attention portée à soi et donc à ses propres sensations et émotions disparaît et que c'est « à l'arrêt » que la personne ressent l'expérience comme satisfaisante. Tout se passe comme si ses capacités étaient utilisées avec aisance avec un sentiment de fluidité qui n'est nommé qu'après un temps réflexif. Ces trois dimensions recourent les observations effectuées par Isaksen (2000). Selon lui, le sens du travail est perçu comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit. D'après son analyse de 28 entrevues avec des employés dans le secteur de la restauration, il est possible pour une personne de donner un sens à son travail, malgré les conditions difficiles dans lesquelles il s'effectue. Huit caractéristiques contribuent à lui donner un sens :

- 1) La possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu de travail.
- 2) La possibilité d'avoir des bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être.
- 3) Le sentiment que le travail est utile et contribue à l'accomplissement d'un projet important.
- 4) Le sentiment que le travail accompli est important pour les autres, est bénéfique pour autrui.
- 5) La possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans son travail.
- 6) La possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail.
- 7) Le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail.
- 8) Le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli.

En résumé, nous pouvons aborder la mise en action du sens au travail en tant que source d'engagement par les questions suivantes :

- Quelle direction, quelle finalité ?
- Quelle signification ?
- Quelles sensations, quelles émotions ?
- Quelles réalisations ?

C'est en agissant sur ces quatre dimensions, en les activant successivement mais aussi par effet de rétroaction, que nous pouvons faire en sorte que le sens du travail soit nourri et engage. Ainsi il est indispensable de donner ou se donner une finalité, un but à atteindre, puis d'apprécier les sensations et émotions individuelles à partir de l'exploration des forces mises en œuvre. C'est réaliser le tout premier pas qui met en marche.

2. Le sens en action avec l'Appreciative Inquiry

2.1. L'approche « appréciative » des systèmes

Le postulat de base

L'Appreciative Inquiry est une méthode de conduite du changement qui a été créée par le Professeur David Cooperrider (1987), Docteur en Sciences des Organisations à la fin des années 1980 aux Etats-Unis au sein de l'Université de Cleveland, et qui est développée en France par l'Institut Français d'Appreciative Inquiry. Elle marque une rupture avec l'approche traditionnelle par la résolution de problèmes pour centrer l'attention et faire reposer le changement sur les réussites, les acquis et l'énergie des membres de l'entreprise, ceci selon une méthodologie précise.

« Chaque entreprise, homme, système, a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure ses réussites. » Tel est le postulat de base. L'Appreciative Inquiry ou « exploration appréciative » commence par la découverte de ce qui fonctionne déjà dans le sens d'un objectif de développement que se donne l'entreprise ou l'équipe. C'est ce noyau de réussite qui sert de point d'appui énergisant et inspirant pour l'élaboration du nouvel objectif (voir également le chapitre de Sarah Lewis (2011), dans le présent ouvrage).

Une différence avec des approches traditionnelles

Les approches traditionnelles du changement ont un point commun: elles considèrent toutes les organisations et les systèmes comme ayant avant tout des problèmes à résoudre. L'approche par la résolution de problème comprend en général plusieurs étapes: identifier le(s) problème(s), en rechercher et analyser les causes, proposer et appliquer des solutions et mesurer les résultats. Cet état d'esprit a dominé le monde du travail pendant des années et a fait preuve d'une certaine efficacité. Nous commençons cependant à voir les limites de cette approche. En effet, focaliser sans arrêt sur les problèmes a des conséquences indésirables. La recherche de solutions spécifiques et limitées à des problèmes bien précis focalise l'attention sur des données restreintes, les problèmes doivent être résolus les uns après les autres. L'esprit ne peut pas être concentré à la fois sur une petite partie de la réalité et sur de nouveaux possibles. Cette tournure d'esprit a donc pour conséquence une réduction de la créativité et de l'innovation. Elle n'ouvre pas non plus sur la dimension du sens qui suppose un élargissement de l'espace temps. L'accent étant mis sur les erreurs passées, aucune vision attractive du futur n'est créée. En outre, des réactions défensives peuvent apparaître avec la recherche des responsables des problèmes, ceci ayant pour corolaire des émotions désagréables telles que la peur ou la colère qui ne sont pas favorables à la créativité et au dégagement de nouvelles perspectives.

L'approche positive du changement pour des organisations porteuses de sens

Bien entendu, nous n'ignorons pas les problèmes. Nous suggérons plutôt une approche centrée sur les solutions pour atteindre les objectifs visés. Le questionnement dans ce cadre est d'importance. Nous savons bien que les questions posées lors d'une enquête ont une influence significative sur les directions qui seront prises. Les questions qui portent sur les problèmes et les déficiences de l'organisation ont tendance à susciter résistance, pessimisme, doute, accusation mutuelle et auto-justification. En revanche, les questions qui mettent en valeur les forces et les réussites éveillent enthousiasme, créativité, espoir, motivation et engagement. De nouvelles orientations apparaissent et des actions innovantes sont engagées. Avec l'approche appréciative, nous avançons en examinant non seulement ce qu'une organisation a vécu et réussi de mieux, ce qui continue à exister dans ce sens et ce qu'elle sera capable de réaliser dans le futur. En explorant et en étudiant ces moments, nous prenons appui sur les forces individuelles et conjointes des

personnes pour envisager l'avenir et créer du sens. Cette méthode aide donc ceux qui l'utilisent à créer une vision partagée de l'avenir et à transformer cette vision en réalité.

(Figure 215) Le sens en action avec la démarche Appréciative



La méthodologie d'une intervention

L'Appreciative Inquiry est une méthode structurée et précise consistant à rechercher les ressources, les réussites, les expériences positives chez chacun, dans l'entreprise et son environnement. Elle repose en tout premier lieu sur l'art de poser des questions délibérément positives lors d'interview dites de « découverte » réalisées en duo. Celles-ci induisent une prise de conscience des réalisations de la personne ou de l'entreprise et des talents déployés. Cette prise de conscience ne va pas de soi, nombre de personnes ont exprimé des doutes sur le travail qu'elles avaient accompli. Les questions positives engendrent des émotions agréables, de la confiance et stimulent les individus et les groupes humains qui peuvent ainsi développer leur potentiel. C'est à partir de ce terrain que naissent des conditions favorables à la quête de sens. L'aspect « positif » ouvre les esprits et la créativité s'en trouve nourrie comme l'a montré Barbara Frederickson (2003) : les émotions agréables permettent d'élargir les représentations et de construire des solutions. Concept nommé « broaden and build » traduit par « élargir et construire, d'après une étude de Conway, Tugade, Catalino et Fredrickson (2011). On sait que depuis la moitié du vingtième siècle, notamment grâce aux travaux d'Abraham Maslow (1943) et de Frederick Herzberg (1964), que la reconnaissance, le respect et l'estime sont au cœur de la motivation au travail. Dans le même esprit, le créateur de l'analyse transactionnelle, Eric Berne (1972), a mis en avant la notion de « stroke » ou « signe de reconnaissance » comme facteur de motivation. On a donc pu, à sa suite, préconiser aux managers de donner à leurs collaborateurs des signes de reconnaissance conditionnels, c'est-à-dire fondés sur les résultats, par exemple, ou bien inconditionnels, fondés sur la considération de la personne elle-même. Le fait de prendre en compte et d'apprécier l'apport de chacun et des équipes commence à être reconnu comme une pratique managériale efficace. C'est une base sérieuse et solide pour développer un esprit collaboratif utile pour définir le sens au travail.

2.2. La définition d'orientations

Les orientations d'une entité, d'un projet, leur formulation et le sens au travail

Il peut sembler trivial, car trop évident et admis, de penser que définir le sens et les orientations d'une entité ou d'un projet sont un préalable à un travail d'organisation des moyens. Pourtant, force est de constater que nombre d'entreprises ou d'institutions considèrent les moyens avant les finalités : on voit ainsi des « restructurations » qui tiennent lieu de vision ou de stratégie d'entreprise en s'énonçant comme telles ! Combien de projets sont abandonnés car ils manquent cruellement de direction et de sens ? L'adhésion et l'engagement d'un collectif ne s'obtiennent pas à partir de décisions d'organisation non référencées à un sens, ni non plus en se centrant seulement sur des moyens à mettre en œuvre pour résoudre un problème. C'est finalement le « après » qui est génératif du mouvement collectif et individuel. Un projet ne suscite l'intérêt que par le gain ou les bénéfices que l'on en espère à son aboutissement. L'orientation d'un projet se traduit d'abord et avant tout par son intention, mais aussi par sa formulation et son expression verbale. C'est bien à travers les mots que nous construisons et façonnons nos réalités humaines : Celles-ci ne sont en aucun cas données et ne s'imposent pas d'elles-mêmes à partir d'une instance supposée seule compétente ou en mesure de donner du sens, comme le montre le « constructionnisme social » Gergen (2006). Nous savons par expérience que les formulations agissent sur les représentations et donc les émotions et comportements. Elizabeth Loftus (1997) a pu montrer, par exemple, que la vitesse perçue d'un véhicule différait selon que l'on posait aux sujets de l'expérience la question : « A quelle vitesse le véhicule a-t-il percuté les piétons ? » ou « A quelle vitesse le véhicule a-t-il touché les piétons ? » C'est pourquoi nous pensons que le premier acte fort pour stimuler l'engagement passe par l'élaboration d'une construction linguistique favorisant l'émergence du sens. La définition d'une orientation pour une entité qui souhaite conduire un changement et engager un collectif est donc une opération cruciale. C'est dans cette construction que nous sentons l'énergie du désir se dégager pour aller vers un sens attractif.

La mission et vocation d'une entité

Avant même le pilotage d'un éventuel changement, la définition de la mission d'une entité est un tout premier élément déclencheur d'engagement, car en elle-même, elle produit du sens. Elle spécifie l'entité et lui rappelle ou lui confère une identité propre qui lui permet de se poser dans son environnement. Adhérer à une mission dont la valeur est partagée permet ainsi à tous dans l'entreprise d'œuvrer dans la même direction. La mission est au cœur de l'identité, elle est associée à une culture d'entreprise qui comprend des valeurs, des principes d'action, des rituels qui créent un sentiment d'appartenance. C'est un des éléments de stabilité majeur qui permet à chacun de construire ou de conforter son identité professionnelle et d'aborder les changements rendus nécessaires dans un environnement complexe avec confiance. Nous constatons que la mission est d'autant plus fédératrice qu'elle est liée à l'engagement de l'entreprise sur les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Les services rendus à la collectivité par l'entreprise ont certes toute leur valeur, cependant, cet élargissement représente un important facteur d'engagement collectif. Les nombreux exemples

recueillis, à l'initiative de la Case Western Reserve University qui anime une enquête mondiale intitulée « Business as an Agent of World Benefit » en témoignent.¹

La construction d'une orientation donnant du sens

Il s'agit, dans les étapes de la démarche appréciative, de la « Définition » d'une orientation (*Affirmative Topic Choice*) dont la formulation et la détermination sont décisives. Les personnes et les organisations agissent dans le sens des questions qu'on leur pose et c'est pourquoi cette étape constitue la base de l'engagement de tous. Les personnes impliquées dans ce choix sont généralement le ou les dirigeants ou responsables décisionnels concernés. Définir une orientation générale, un projet positif et fortement mobilisateur est une opération qui consiste à trouver du sens. C'est donc un temps dans lequel les responsables s'interrogent sur ce qu'ils souhaitent vraiment pour l'organisation et précisent leurs propos. Ils orientent ainsi la recherche des expériences réussies et des ressources, entendent stimuler la créativité sur ce qui leur semble essentiel à ce stade de la vie de l'organisation. Il est donc important que le projet corresponde à des questions sur lesquelles tous sont prêts à se mobiliser. Des orientations formulées de façon négative ou déficitaires n'engagent pas les personnes d'une façon constructive. Nous appelons un langage du déficit celui qui focalise explicitement ou implicitement sur les faiblesses et les problèmes. Il est orienté vers la recherche du problème, est centré sur le passé et sur l'interne. Ainsi par exemple, cette phrase prononcée en première intention par un dirigeant : « *Nous souhaitons améliorer les relations entre le service marketing et le service commercial* ». L'emploi du mot « améliorer » évoque ce qui n'est pas satisfaisant dans la situation actuelle et focalise sur le problème et non le souhait d'une situation désirée. La phrase insiste sur une opposition, qui peut certes être bien réelle entre deux services, mais qui ne recouvre certainement pas toute la réalité de l'action de ces services. Il peut bien sûr être souhaitable d'améliorer la relation entre les services, mais qu'est-ce que cette amélioration apportera de vraiment intéressant et désirable pour l'entreprise ? A la suite de questions de ce type, le dirigeant a ainsi reformulé son orientation : « *Je veux offrir à mes clients des produits ajustés à leurs besoins, anticipant même ceux-ci, au meilleur prix et dans des conditions de distribution maîtrisées* ». On le voit, le langage appréciatif est, quant à lui, l'expression d'une vision constructive, orienté vers le futur et vers les autres. Dans cet exemple, l'exercice fut de permettre au dirigeant de passer du langage négatif habituel à une formulation offensive donnant du sens à l'action et donc aux efforts à fournir non plus pour résoudre le problème de la relation entre le service marketing et commercial, mais plutôt pour atteindre un état de satisfaction en offrant le meilleur à ses clients. Afin de passer d'un langage statique à un langage dynamique, on pose des questions telles que :

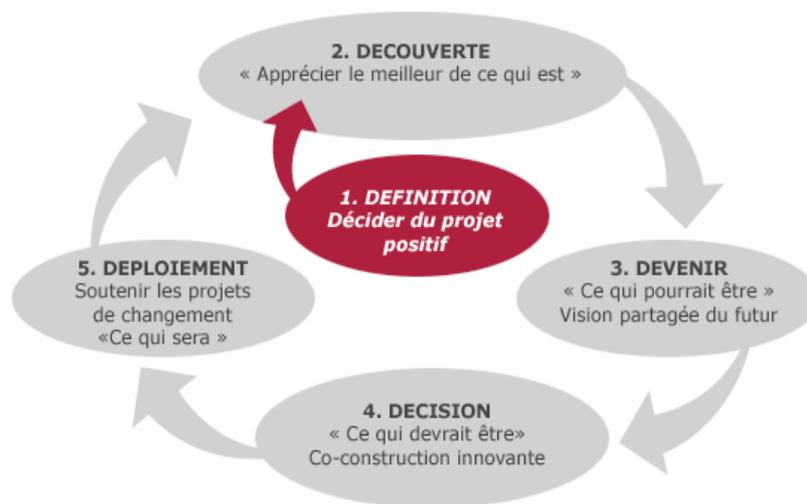
- Que voulez-vous ? (par rapport au sujet abordé)
- Est-ce vraiment cela que vous voulez ?
- Est-ce tout ce que vous voulez ?
- Qu'est-ce que cela va vous apporter ?

Un autre exemple est celui de l'équipe marketing européenne d'un grand groupe dont les responsables formulaient ainsi leur projet en langage neutre, ne produisant que très peu d'effets : « *Nous voulons assurer notre business par la réponse à la demande de nos clients. Faire comprendre aux commerciaux comment commercialiser nos produits et régler les problèmes de communication et de coordination dans l'équipe en Europe.* » La reformulation en langage appréciatif eut un impact puissant sur les personnes intéressées

¹ <http://worldinquiry.case.edu/>

réunies en séminaire. Voici la nouvelle version du même projet : « *Nous voulons maintenir et développer notre croissance en suscitant l'enthousiasme de nos clients. Développer de nouveaux produits totalement satisfaisants pour les clients et les commerciaux. Renforcer l'esprit d'équipe et créer une coopération permanentes entre toutes les entités des régions d'Europe et de l'Ouest* ».

Figure 216. Les cinq phases de la mise en œuvre du sens



2.3. La découverte des forces

Il n'y a pas d'émotions positives ou négatives. Toutes les émotions ont leur raison d'être et l'accueil que nous leur réservons entre pour une bonne part dans la constitution de notre équilibre personnel et professionnel. Une colère salutaire d'un salarié peut éviter des excès de pouvoir ou permettre de se protéger contre des demandes qui pourraient attenter à sa capacité à réaliser son travail. Un sentiment de tristesse partagé à la suite d'un échec rapproche émotionnellement et contribue à la cohésion d'une équipe. Il est également possible de cultiver les émotions agréables en nous centrant sur l'intérêt du travail lui-même, sur son utilité ou sur l'ambiance dans une équipe. Plus encore peut-être, la considération des réussites représente un facteur qui renforce le sentiment d'efficacité personnelle dont une composante est, selon Albert Bandura (2003), la maîtrise personnelle. C'est pourquoi la démarche appréciative, en cohérence avec les apports de la psychologie positive, se centre sur la recherche des expériences réussies comme porteuses d'émotions agréables et donnant un sens immédiat au travail comme pourvoyeur potentiel de sensations de plaisir.

L'appréciation et la reconnaissance des ressources

Si l'étape de la définition de l'orientation est décisive, découvrir ce qui donne vie à l'organisation l'est tout autant. Il s'agit là de susciter un dialogue sur l'exercice du métier et sur ce qui, dans cet exercice, conduit aux différents succès qui seront racontés. La représentation du travail est donc interrogée ainsi que les facteurs de satisfaction rencontrés à l'occasion des expériences de réussite. Ce partage est essentiel pour

identifier ce qui est le cœur du métier pour chacun et également pour mesurer comment les collectifs humains présents dans l'entreprise ont su, à différentes étapes de leur vie, composer entre des représentations différentes et s'adapter pour faire vivre l'entreprise.

Le processus d'exploration des forces

Nous nommons « Découverte » le processus de questionnement mis au point pour identifier les forces d'un groupe humain. Nous utilisons pour ce faire quatre questions appréciatives qui permettent aux individus d'échanger sur leurs moments professionnels forts, ceux dans lesquels ils se sont sentis engagés et fortement contributifs. Ils sont invités à raconter les histoires les plus significatives à leurs yeux, les expériences réussies ou les succès qu'ils ont partagés. Ils s'interrogent également sur leur contribution personnelle, et sur les compétences, capacités, talents, forces, qu'ils ont mis en œuvre et qui ont caractérisé leur apport lors des expériences remémorées. Ils reprennent ainsi contact avec leurs sources de satisfaction et de motivation au travail et les émotions agréables qu'elles engendrent. A l'issue de cette phase, l'organisation est en mesure de reconnaître ses ressources par rapport au projet en cours et, plus globalement, une partie de ce qui lui donne vraiment vie. Voici un exemple concret issu du service social d'une collectivité territoriale française. Le thème principal de l'exploration appréciative, tel que défini par les responsables et un groupe de pilotage, portait sur la coopération entre les différents métiers pour rendre un service rapide et de qualité aux usagers. Ce thème fut d'abord exprimé sur un mode « résolution de problème » ou « dépréciatif », de la façon suivante : *« Nous voulons améliorer la communication entre les assistantes et les secrétaires, car il y a des tensions qui perturbent le bon fonctionnement du service. »* La formulation Appréciative suivante fut jugée plus engageante : *« Nous souhaitons que les échanges professionnels entre les différents membres du service participent à rendre le meilleur service à nos adhérents, en leur permettant d'accéder à plus de confort et bien-être et ainsi leur redonner goût à la vie »*. Une première question portait sur les histoires réussies. Voici cette question :

« Racontez une expérience professionnelle réussie dans le cadre d'un échange technique avec un ou des membres de l'équipe et dans lequel vous vous êtes engagé(e) volontiers et pleinement ? ». Une des réponses à cette question a permis de raconter un échange entre une travailleuse sociale et une comptable, mettant en évidence une coopération efficace entre les deux professionnelles dont voici le résumé :

« Lors de la phase de vérification des paiements de la journée, la comptable a constaté qu'un paiement à une famille ne pouvait être effectué dû au fait que le solde du compte était négatif. La travailleuse sociale concernée par ce dossier et la comptable ont cherché aussitôt d'où venait le problème. En pointant le compte, elles se sont aperçues que le solde reporté en début de période, lors du changement de logiciel, était erroné. Ne trouvant pas de solution pour régulariser ce compte, elles ont contacté, d'un commun accord, le fournisseur de logiciel afin de procéder à une télémaintenance. Un recalcul des soldes a été effectué en comptabilité. Cet échange entre les équipes a permis l'envoi de la somme prévue à la famille le jour même ».

Une seconde question portait sur les ressources mises en œuvre pour obtenir cette coopération : *« Dans ce moment particulier d'échange professionnel avec un membre du service, quelles sont les qualités, les aptitudes, les compétences, les ressources qui ont été mises en œuvre qui ont permis d'obtenir un résultat satisfaisant ? »*.

Les ressources mises en œuvre dans les histoires recueillies furent les suivantes :

« Connaissance et respect du professionnalisme de l'autre, identification de complémentarités, organisation de disponibilités pour travailler en commun, liberté de parole sans jugement, aptitude à la transmission de savoirs et intérêt reconnu pour le faire, choix de communications orales directes et prise de recul pour analyser les situations ».

Une troisième question visait à identifier les sources de satisfaction :

« Qu'est ce qui vous a satisfait, plu et motivé dans cette expérience particulière d'échange ? ».

Voici un résumé des réponses obtenues :

« La recherche commune de solutions mettant en œuvre les compétences de chacune dans un climat serein malgré l'urgence, de la solidarité entre toutes, du soutien, de la spontanéité, de l'absence de jugement et aucun rapport de force ».

Dans un autre cas, furent questionnés les Conseillers Clientèle du Centre de Relations Clientèle d'une entreprise de distribution sur le thème de la qualité de leur relation avec leurs clients lors d'une journée dont l'intitulé était : *« Une grande journée pour explorer nos forces, nos réussites et nos potentiels dans la relation client afin de valoriser chacun de nos abonnés, accroître notre excellence et renforcer l'image du groupe ».* Les premières questions étaient les suivantes :

« Décris-moi une situation dont tu es particulièrement fier pendant laquelle tu as apporté une réponse vraiment sur mesure au client. En quoi cette réponse était-elle sur mesure ? ».

« Qu'est-ce que tu as mis en œuvre ? Qu'est-ce qui t'a aidé à apporter cette réponse ? ».

Les réponses fournies permirent de prendre la mesure des atouts et compétences mises en œuvre dans le centre. Les voici, organisées en quatre rubriques :

1) Aspects relationnels

- *Personnalisation de la relation, montrer que chaque client est unique,*
- *Mettre le client au centre de nos intérêts, le valoriser, prise en charge personnalisée,*
- *S'intéresser au client et établir une relation où l'affectif est présent,*
- *Adapter son discours technique au profil du client,*
- *Ecouter, dialoguer, faire preuve d'empathie,*
- *Rassurer le client,*
- *Pédagogie, simplicité dans les explications, clarté du discours, adapter son langage et se mettre au niveau du client,*
- *Savoir prendre en charge de façon directive,*
- *Persévérance et persuasion pour les explications dans les cas compliqués,*
- *Savoir désamorcer un conflit.*

2) Aspects cognitifs

- *Traiter les objections,*
- *Capacité à questionner,*
- *Analyse et compréhension du besoin client,*
- *Maîtriser des techniques d'entretien, expliquer et questionner,*
- *Proposer de nouvelles options au client pour le fidéliser,*
- *Connaissance et maîtrise multiples de chaque typologie d'appels,*
- *Maîtrise des processus,*
- *Vente croisée,*
- *Sourire, reformulation,*
- *Savoir prendre du recul,*
- *Moduler son expression selon le client, intonation, débit.*

3) Aspects techniques

- *Connaître et utiliser les 3 P (prix, processus, produit),*
- *Diagnostiquer le problème,*
- *Aider le client à faire ses manipulations,*
- *Garantir une solution technique,*
- *Connaissance et maîtrise des offres et processus,*
- *Connaissances des produits et actualités - Astuces techniques,*

4) Dépassement du cadre de la fonction

- *Aller au-delà de ses prérogatives,*
- *Sortir du cadre si besoin,*
- *Contrôle de soi - respiration - conforter les clients,*
- *Reconnaissance des erreurs, transparence,*
- *Surprendre le client,*
- *Humour,*
- *Patience.*

La découverte, l'explicitation et le partage en groupe élargi donnèrent à chacun une connaissance approfondir des facteurs de réussite du centre et l'occasion d'un partage très stimulant pour la construction ultérieure d'une vision de l'avenir.

2.4. La phase « Devenir » du processus apprécitatif

Rêver l'avenir et connecter l'entreprise aux désirs, aux aspirations

Souvent, en période de crise ou de grands changements, on a tendance à se concentrer sur les problèmes du présent comme si de penser à l'avenir n'était que spéculation ou rêverie inutile. Pourtant, tenter de construire une représentation d'un avenir désirable joue un rôle important dans l'engagement pour l'action. Posséder une vision aide à survivre et à vivre pleinement ainsi que l'on montré Viktor Frankl (1988) et Fred Polak (1973). Selon eux, se créer une vision pour l'avenir est probablement le plus fort générateur de force intérieure et de capacité d'adaptation et de changement que possède l'homme. Lorsqu'une vision, le plus souvent portée par un leader, est à la fois commune et soutenue, globale et détaillée, positive et inspiratrice, elle suscite l'engagement de tous.

Créer des images du futur

Un des principes fort de la démarche appréciative est le principe d'anticipation conçu par Cooperrider (1987), Ron Fry (2001), et leurs collègues de la Case Western Reserve University, berceau de l'Appreciative Inquiry. Selon ce principe, notre vision du futur, nos échanges sur nos perspectives constituent l'une des plus importantes ressources dont nous disposons pour faire évoluer les organisations dans lesquelles nous travaillons. Nos images du futur déterminent nos comportements et la projection vers l'avenir tend à éclairer le présent et à mettre les systèmes en énergie, elle inspire l'action. En sens inverse, en l'absence de projet, les contraintes du quotidien deviennent très pesantes. C'est pourquoi, l'un des temps forts de cette méthode est d'imaginer le meilleur avenir possible pour l'organisation et d'émettre des propositions stimulantes pour l'action future. Plus une image est positive, plus l'action qui suit le sera également. Cet autre principe, que nous nommons principe positif, stipule que les questions positives sur les

réussites et les forces de l'organisation engendrent des représentations mentales positives et une mise en mouvement pour des changements désirables et durables. Les sentiments dits positifs tels que l'espoir, la joie partagée, la satisfaction, l'inspiration, et le lien social facilitent la créativité, l'engagement dans le changement et la concrétisation des actions. Ceci est possible car la recherche des expériences réussies et des atouts connectent aux sources d'énergie vitale de l'organisation et les amplifient. La psychologie humaniste a souligné l'importance du regard positif et de l'apport émotionnel dans la construction de l'excellence. Les organisations et les humains non seulement cherchent à éviter ce qui cause déplaisir et souffrance, mais ils sont aussi « héliotropes », c'est à dire qu'ils ont tendance à se tourner « du côté lumineux », vers ce qui inspire du désir et donne vie. Ceci peut être stimulé par des questions qui invitent, en tenant compte d'un contexte donné, à rêver l'avenir. Ainsi, dans l'exemple emprunté au secteur social mentionné plus haut, la question posée fut la suivante :

« Quels sont les trois souhaits qui contribueront à faciliter les échanges et l'organisation entre les équipes afin de favoriser une reconnaissance mutuelle ? ».

« Imaginez un long voyage et, plusieurs années plus tard, vous vous trouvez dans un monde où les échanges entre les équipes de l'organisation sont enthousiasmants, énergisants et performants; un monde où la reconnaissance mutuelle est installée et nourrissante. Que voyez-vous ? Comment ce monde a-t-il pu se créer ? ».

Voici un exemple de réponse :

« Nous identifions les différences entre les personnalités et nous les respectons. Les fonctions sont également reconnues dans leurs différences et leurs apports respectifs à la suite d'échanges délibérés. Les différences, voire les divergences d'opinions peuvent s'exprimer et donner lieu à des échanges constructifs dans lesquels les questions et problèmes sont abordés et enrichis par des débats contradictoires. Les échanges nous permettent de construire et de partager le sens de notre travail. Nous avons appris à faire confiance au travail des autres professionnels, à respecter le rythme de chacun, et à admettre que le travail puisse être réalisé de façons différentes par des personnes différentes. Nous savons aussi renforcer notre capacité d'écoute pour créer des outils communs, utilisables par des professionnels aux métiers différents ».

2.5. Le design du changement : la phase « Décision »

Structurer pour concrétiser

Quand on aborde la phase de Design ou de Décision, on dispose d'informations sur les sources d'énergie et de réussite de l'organisation et on se représente le rêve partagé, c'est-à-dire ce vers quoi tend l'entreprise ou l'équipe. A ce stade pour que le Sens soit mis en action, on crée l'architecture technique et/ou sociale des changements envisagés tout en s'appuyant sur les ressources, ceci dans la perspective de se diriger vers le rêve commun. Les questions sont alors les suivantes :

« Comment transformer les histoires, les rêves et les idées en actes et en projets, en veillant à ce que tout promeut le sens et soit en cohérence avec la mission du départ ? ».

« Quelle forme d'organisation, quelles politiques d'entreprise et quelles structures seront nécessaires pour que l'excellence devienne réalité dans les domaines imaginés ? ».

Lors de cette phase, le travail s'apparente à celui de l'architecte qui, avant de construire, établit des plans et propose des images tridimensionnelles pour visualiser l'ouvrage final et les bénéfices qu'il apportera. L'architecture sociale concerne les rôles et fonctions de chacun, le fonctionnement de l'équipe, la structure de l'organisation, le mode de management, les valeurs de l'entreprise. L'architecture technique désigne les processus

de travail propre à l'entreprise, les technologies utilisées. Des propositions à fort impact sont émises pour relier l'intention de démarrage, l'ambition affichée, les expériences réussies, les ressources ayant permis d'atteindre ce niveau de résultat et le rêve dessiné dans la phase « Devenir ». Cette phase se situe à mi chemin entre la Vision qui par définition est large et globale et la phase de construction des actions concrètes qui elle doit être précise et détaillée. Le rêve commence à devenir réalité par la conception d'une cartographie de propositions d'actions concrètes élaborée par le collectif.

Réaliser et rechercher des résultats

Une proposition à fort impact doit répondre à des critères précis pour permettre d'orienter et de structurer l'action dans le sens des aspirations de l'entreprise.

Elle établit le lien entre ce qui est et ce qui pourrait être, entre les sources d'énergie de l'entreprise, ses ressources et la vision partagée. Elle remet en question le statu quo, va au-delà des habitudes, de la routine, et propose un renouvellement des pratiques, voire des apprentissages nouveaux pour l'organisation. La proposition d'action est stimulante, donne envie d'agir, désirable, car on en perçoit les bénéfices. Elle est positive et audacieuse, elle exprime ce que l'on veut vraiment sur le sujet et correspond à des possibilités de développement accessibles, est atteignable et réaliste. Enfin, elle permet le maximum de participation, engage des acteurs différents. Voici un exemple de proposition d'action issu de notre expérience avec le service social d'une collectivité :

Titre de l'action : *Création ou réajustement d'outils en cours d'année*

Description : *Mise en place d'outils de partage de l'information entre les différents services au cours de l'année.*

Gains : (Ce que cela nous apporte)

- *Harmoniser les pratiques professionnelles,*
- *Être au plus près de la réalité des usagers,*
- *Avoir une organisation plus réactive et plus efficiente,*
- *Positiver et donner du sens,*
- *Respecter les rythmes de chacun.*

Tâches / activités : (Ce que nous faisons)

- *Énoncer les besoins via le rapporteur afin de les inscrire à l'ordre du jour de la future réunion de service,*
- *Création ou réajustement d'outils.*

Indicateurs : (Comment cela se voit)

- *Concrétisation de l'outil,*
- *Réunion de validation.*

Noms : (Qui s'en occupe)

- *Initiateur : toute personne du service via le rapporteur,*
- *Mise en œuvre : Un groupe de travail volontaire.*
- *Validation : Par l'ensemble de l'équipe en réunion de service puis par la direction.*

Ressources : (De quoi nous avons besoin)

- *A déterminer en réunion de service selon l'outil en réunion de service.*

Agir selon ses forces et exprimer son énergie vitale

Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas seulement le travail qui fatigue mais l'impossibilité de le réaliser avec sinon enthousiasme, du moins intérêt. Bien évidemment travailler beaucoup fatigue mais cela n'épuise pas car nous récupérons de cette fatigue si

nous sommes satisfaits comme le montre Yves Clot (2010). Travailler sans sens, en désaccord avec ses valeurs, et avec une conception qualitative du métier discutée et partagée fatigue et déprime. Etre dans l'impossibilité d'utiliser ses forces personnelles – talents et compétences- et sa capacité de maîtrise des actes professionnels constitue sans doute une des pires choses qui puisse se produire au travail. Par contre, l'énergie vitale ne demande qu'à s'exprimer si le sens, les valeurs au travail et la capacité à utiliser les forces personnelles et professionnelles est nécessaire sont présentes et respectées. Il nous semble, à l'expérience qu'une organisation du travail intelligente est celle qui permet à ces forces de s'exprimer ou du moins ne contrarie pas leur expression. Mieux encore, il est possible en utilisant des méthodes telles que l'Appreciative Inquiry, de favoriser cette expression en instaurant une participation structurée à partir de la découverte de ces forces dans le travail. Ce travail prend en compte leur diversité et engendre un dialogue constructif pour parvenir à une vision discutée et sinon totalement partagée, au moins comprise et acceptée.

Conclusion : le travail qui fait sens et la notion de « flow »

La motivation et l'engagement au travail ne sont pas seulement liés au plaisir que l'on peut éprouver au travail et à une quête de conditions satisfaisantes. En d'autres termes, l'hédonisme ne constitue une condition suffisante. Surmonter des difficultés, avoir réussi à relever un défi difficile et se montrer à la hauteur d'exigences fortes apportent de profondes satisfactions et renforcent l'estime personnelle et l'identité professionnelle. La question est celle du sens que nous donnons à notre travail : sens relatif à son utilité, à son intérêt intrinsèque, à l'utilisation de nos talents et ressources personnelles et enfin à son pouvoir de socialisation. Comment mesurer cela ? Les recherches de Mihaly Csikszentmihaly (2004) sur le « Flow » pourraient montrer dans le monde du travail ce qui se présente dans la vie en général : les individus sont dans le « flux » quand ils perdent la notion du temps, d'eux-mêmes et sont entièrement absorbés par une activité qu'ils réalisent avec bonheur. Un oubli de soi dans un travail qui fait sens - un travail bien fait, utile, apprécié en tant que tel, permettant d'exprimer ses forces - contribue certainement au bien-être des personnes et des groupes humains. Nous entendons par bien-être ici non seulement la possibilité de vivre des émotions agréables plus souvent mais surtout la capacité à être conscient de ses ressources et de son potentiel afin de les réaliser dans le travail. La mise en action et l'engagement par le sens nous semble donc résulter de la conjugaison de directions attractives, de capacités à maîtriser les situations en fonction de ses forces personnelles, de conceptions du travail bien fait et utile discutées et partagées, d'émotions agréables et pour finir les relations avec les collègues reposant sur l'échange ouvert et la confiance mutuelle.

Références

- Abrami, L. (2006). *Une démarche thérapeutique : La logothérapie*. Pierre TEQUI éditeur. Paris.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité ; Le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck Université. Bruxelles.
- Berne, E. (1972). *What Do You Say After You Say Hello ?* Grove Press Inc. New York.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risque psycho-sociaux*. Editions La Découverte. Paris.
- Conway, A. M., Tugade, M. M., Catalano, L. I., & Fredrickson, B. L. (2011). The broaden-and-build theory of positive emotions: Form, function, and mechanisms. *In I. Boniwell & S.*

- David (Eds.), *Oxford Handbook of Happiness*. Oxford University Press. New York.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. Woodman & W. Pasmore (Eds.) *Research in Organizational Change and Development: Volume 1*, pp. 129-169. Greenwich, CT: JAI Press.
- Csikszentmihaly, M. (2004). *Vivre : la psychologie du bonheur*. Robert Laffont. Paris.
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33, 135–147.
- Emery, F. E., & Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Humain Relation*, 18:21-32.
- Frankl, V. (1988). *Découvrir un sens à sa vie : Avec la logothérapie*. Editions de l'Homme. Paris.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Fry, R. (2001). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation : Reports from the Field*. Quorum. Cleveland.
- Gergen, K. & Gergen, M. (2006). *Le constructionisme social*. Éditions SATAS. Bruxelles
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, 27: pp. 3–7.
- Joule, R.V. & Beauvois, J.L. (1998). *La soumission librement consentie*. Presses Universitaires de France. Paris.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Wiley-Blackwell. Chichester.
- Loftus, E. F. (1997). Creating false memories. *Scientific American*, 277, 70–75.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370-396.
- Polak, F. (1973). *The image of the futur*. Elsevier. Amsterdam.
- Seligman, M., Peterson, C. (2004). *Character Strengths and Virtues*. Oxford University Press. Oxford.
- Seligman, M. (2004). *Can Happiness be Taught ?* Daedalus. Spring.
- Seligman, M. (2012). *La fabrique du bonheur*. InterEdition. Paris.
- Wrzesniewski, A. , McCauley, C. R. , Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Mots clés :

Sens en action au travail
 Appreciative Inquiry
 Forces psychologiques
 Energie vitale
 Engagement et motivation

Questions :

Pourquoi trouver un sens au travail ?

Quelles sont les différentes significations du mot « sens » ?
 Qu'est-ce qui suscite l'engagement au travail ?
 Comment favoriser l'engagement collectif ?
 Pourquoi une approche centrée sur les réussites telle que l'Appreciative Inquiry suscite-t-elle l'engagement ?
 Comment structurer la motivation et l'engagement avec la démarche Appreciative Inquiry ?
 Quelle place a l'énergie vitale dans l'engagement et le changement ?
 Quelles sont les cinq phases de la démarche Appreciative Inquiry ?
 Quelles sont les particularités du langage appréciatif ?
 Le principe positif engendre quels types d'effets ?

Résumé long

Le travail en lui-même n'est pas une valeur, il ne suscite l'engagement et la motivation des salariés que lorsque ceux-ci lui attribuent un sens. Un travail peut en effet n'être qu'un « job » alimentaire, mais, si tel est le cas, comment exercer son activité en tirant une véritable satisfaction et déployer son talent? C'est en considérant le sens du travail dans ses différents aspects - sa direction ou sa finalité, sa signification c'est-à-dire ce à quoi il se réfère et les sensations et émotions qu'il procure – qu'il est possible de favoriser l'engagement et la motivation des salariés. Or les organisations produisent du sens et le mettent en œuvre au travers de réussites visibles et d'un ensemble de pratiques qui assurent leur développement. Nous constatons qu'il est possible de découvrir les moteurs de l'engagement et de les stimuler. Nous affirmons, à partir d'expériences réalisées sur le terrain, que le plus efficace et le plus heureux pour maintenir et renforcer la motivation au travail des individus et des équipes est d'identifier leurs réussites, leurs atouts et leurs sources de satisfaction. La démarche appréciative s'appuie sur une recherche de sens dès sa première phase qui consiste à rechercher activement des orientations positives et attractives pour l'ensemble de l'organisation. Cette recherche s'effectue toujours en relation avec la mission de l'entité concernée et les orientations retenues s'y réfèrent. Apprécier et reconnaître, au travers d'expériences de réussite, les ressources mises en œuvre par les membres de l'entreprise dans le sens des orientations permettent à la fois de saisir la valeur du travail lui-même et de retrouver les satisfactions ressenties. Ceci provoque des émotions qui conduisent à un élargissement cognitif favorable à la créativité. C'est ainsi que des groupes humains peuvent, à partir d'orientations définies, imaginer un futur désirable, et partager les voies d'un design des changements. Ils expriment ainsi une énergie vitale qui leur bénéficie en termes de bien-être - c'est-à-dire de connexion à un sens désirable - et qui assure aussi la pérennité des lieux de la production de richesse et de vie collective.

Lectures conseillées

Barrett, F. J., & Fry, R. (2005). *Appreciative Inquiry A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Taos Institute Publications. Chagrin Falls, Ohio
 Buckingham, M. & Clifton, D. (2008). *Découvrez vos points forts*. Pearson. Paris
 Lecomte, J. (2007). *Donner un sens à sa vie*. Odile Jacob. Paris
 Pagès, J. (2007). *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*. Editions d'Organisations. Paris
 Pattakos, A. (2006). *Découvrir un sens à son travail : D'après les théories de Viktor Frankl*,

auteur de *Découvrir un sens à sa vie*. Editions de l'Homme. Paris

Sites internet

<http://www.ifai-appreciativeinquiry.com/>

<http://worldinquiry.case.edu/>

<http://case.edu/>

<http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>

<http://www.psychologie-positive.net/>