

Révéler le sens du soin avec l'Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry: an Approach to Disclose Health Care Values

J.-C. Barralis · S. Proust

Reçu le 13 janvier 2020 ; accepté le 28 janvier 2020
© Lavoisier SAS 2020

Résumé L'Appreciative Inquiry, fondée sur ce qui fonctionne bien, sur les forces du sujet, du groupe ou du système, suscite par une méthode précise et rigoureuse une dynamique créatrice de sens. En facilitant un abord optimal de l'autre, elle permet de nourrir ces atouts et ces besoins essentiels aux soignants que sont l'empathie, la coopération et le partage, etc. Alors que les hôpitaux sont sous pression, et le soin sous tension, l'Appreciative Inquiry représente une démarche innovante de questionnement appréciatif pour faire émerger les facteurs de réussite, les ingrédients du succès, trop souvent abandonnés, et surtout le meilleur des soignants et des patients. Elle permet de (re)mettre le sens en action en facilitant l'attention sur ce qui fait vie et satisfaction pour les soignants, le sentiment de « bien soigner » notamment, précieux pas uniquement dans sa valeur esthétique ou éthique mais en tant que stimulant, protecteur de la santé au travail et d'une haute qualité des soins.

Mots clés Appreciative Inquiry · Soin · Patients · Sens du travail soignant · Santé au travail

Abstract Appreciative Inquiry is based on what works well, on the strengths of the subject, the group or the system. It generates a creative dynamic of meaning by a precise and rigorous method. By making it easier for the other to get the most out of it, Appreciative Inquiry feeds these essential assets and needs to the caregivers such as empathy, cooperation, and sharing. While hospitals are under pressure, Appreciative Inquiry is an innovative approach for appreciative questioning to bring out the factors and ingredients of success, too often left out, and especially the best of caregi-

vers and patients. It allows making meaning into action by facilitating attention to what makes life and satisfaction for caregivers, the feeling of "good care" in particular, valuable not only in its aesthetic or ethical value but as a stimulant, protector of health at work and of high quality of care.

Keywords Appreciative Inquiry · Health care · Patients · Meaning of caregiver's work · Health at work

L'hôpital n'est pas un long fleuve tranquille...

Si l'hôpital a été et reste « *le garant de la stabilité morale, sociale et sanitaire dans l'équilibre du corps et de l'âme des individus* » [1], préserver les enjeux de ce « *sens de la responsabilité pour autrui* » [2] a toujours relevé du défi. Les méthodes de travail, les processus de production ont connu des modifications constantes et profondes, créant de nouvelles situations de travail générant à leur tour de nouveaux enjeux, pouvoirs et posant des défis renouvelés aux salariés comme aux employeurs. Ces évolutions du travail ont placé sur le devant de la scène de nouvelles situations à risques professionnels dits risques psychosociaux : intensification du travail [3], effritement des collectifs [4], temps réduits, voire inexistant pour penser le travail et agir sur lui [5,6], etc. Autant d'expressions apparues à l'aube du xx^e siècle dans le débat public pour caractériser les conséquences délétères de ces évolutions sur la santé globale des individus. L'hôpital contemporain, rejoignant les organisations du travail sous pression, mettant le soin sous tension, n'a pas été épargné non plus par ces transformations, plus particulièrement, ces 20 dernières années : flot ininterrompu des réformes, renouvellement profond et intense des modèles économiques et gestionnaires, patient-acteur du système de soins, évolution de l'offre de soins, innovations technologiques, changements organisationnels, etc. Les enjeux de « l'hôpital-entreprise » [7] ont impacté les valeurs du soin, augmentant les situations de conflits éthiques. Quid du « devenir des compagnons » du devoir et du don quand

J.-C. Barralis (✉)
Institut français d'Appreciative Inquiry, 149, avenue du Maine,
F-75014 Paris, France
e-mail : jc.barralis@ifai-appreciativeinquiry.com,

S. Proust (✉)
Santé au Travail, Gustave-Roussy Cancer Campus,
114, rue Édouard-Vaillant, F-94805 Villejuif cedex, France
e-mail : sandrine.proust@gustaveroussy.fr, sandyproust@yahoo.fr

l'efficience devient le « maître mot » [8] ? Le don fait partie des motivations intrinsèques du soignant¹ et de ce qui nourrit le sens du travail, facteur protecteur de la santé. Malheureusement, donner de soi peut mener à l'épuisement professionnel lorsque cet engagement est entravé par les contraintes organisationnelles, ni reconnu, relégué au travail invisible de ces temps réduits à peau de chagrin, déconsidérés car non facturables.

Le *cure* au détriment du *care* ?

La question du « bon et du beau travail », si chère aux soignants, s'exprime par la capacité à porter attention à l'autre. Or, quand l'intensification du travail empêche cette dimension du soin, c'est l'empathie comme possibilité d'entrer en résonance avec autrui qui est menacée et plus largement la santé comme bien commun ainsi que les fondements démocratiques du vivre ensemble : l'humanité. La cadence imposée induit en effet de ne pas s'attarder, de réduire les temps d'échanges, de passer d'une tâche à l'autre, dans une accélération perpétuelle au détriment de cette spécificité si précieuse qui symbolise l'attention, l'écoute et l'engagement des soignants. Gheorghiu et Moatty [9] ont bien souligné le malaise que peuvent vivre les soignants quant aux finalités du travail, à la suite de mécanismes se référant au modèle de l'entreprise. Les réformes du milieu hospitalier ont fait apparaître des logiques gestionnaires qui nécessitent d'évaluer et de mesurer le travail. Or, cette mesure porte davantage sur les actes techniques du traitement, le *cure* — application de connaissances scientifiques face à une pathologie identifiée — plus facilement mesurable, et moins sur le travail relationnel, le *care* — prise en compte globale du patient qui dépasse sa seule pathologie —, pourtant au cœur du métier, alors que leur combinaison est essentielle à la qualité des soins d'une part et à la satisfaction tant des patients que des soignants, d'autre part. « *Des procédures trop strictes de l'organisation du travail empêchent la mise en œuvre des compétences des soignants à prendre soin des situations particulières qui engagent leur corps et leur subjectivité* » (op. cit., p. 77). Le sens du travail peut alors être remis en question en imposant aux soignants un dilemme douloureux.

Sources de satisfaction pour les soignants : la question du sens

Considérons le travail en soi, le « travailler » ou ce qu'implique pour l'individu le fait de travailler : un engagement du

¹ « Soignant » au sens de « tous ceux qui à l'hôpital, et ailleurs, s'efforcent de comprendre et de soulager l'être le plus déconcertant : l'homme malade » (Simenon, G., 1963).

corps, la mobilisation de l'intelligence, de gestes, de savoir-faire, la capacité de réfléchir, d'analyser, de réagir à des situations, de créer, etc. pour faire face à des tâches encadrées par un ensemble de contraintes matérielles et sociales. Le corps est entendu au sens du concept de *corpsappropriation* de Henry [10] impliquant la subjectivité totale du sujet, s'appropriant le monde que nous habitons, ressentons, éprouvons dans l'éventail des émotions. Un corps engagé dans la relation à l'autre par l'entremêlement de l'intelligence sur le plan singulier et pluriel. Selon Frankl [11], le principe cardinal de l'Homme, sa motivation princeps est la nécessité de trouver un sens à la vie, ne pouvant émerger qu'à partir d'une « extériorité réflexive », et Yalom [12] de préciser que toute recherche du sens implique une recherche d'équilibre. Donner du sens à son action, à son activité est vital. Lorsque la boussole du sens est désorientée, surgit un sentiment d'égarement, comme si dans cette désobjectivation subie, l'identité s'effritait et l'élan vital s'éteignait. Dans l'étude PRESST-NEXT [13] sur l'évaluation de la satisfaction au travail auprès de professionnels de santé européens, les facteurs motivationnels mis en lumière concernaient, par ordre d'importance perçue, la fierté d'être soignant avec un sens profond de l'utilité des missions à exercer ; la satisfaction de pouvoir donner des soins adéquats pour satisfaire l'idéal du soin ; l'importance du soutien social, la satisfaction de pouvoir mettre en œuvre des compétences et de continuer à les développer tout au long de la carrière. Lorsque ces facteurs sont malmenés, ce sont les sentiments de « qualité empêchée » du travail et d'impuissance qui prévalent, menaçant la perte de sens et les fondements de l'identité soignante. La fatigue compassionnelle s'aggrave alors de l'augmentation des conflits de valeurs et de la dégradation des conditions de travail, dont la combinaison mène au burn-out. Si l'on considère, en revanche, les déterminants de la motivation au travail des soignants, ces valeurs qui font sens, comme autant de leviers possibles d'action pour (re)-découvrir la qualité du travail souhaité, le travail « décent », « soutenable » et permettre la (re)-construction des identités soignantes, pourrions-nous y entrevoir un espace de ressources psychosociales à (re)-mobiliser ? Que l'on s'intéresse au mot « sens » en tant que signification ou direction, la recherche de sens conduit à déporter l'attention de soi vers l'extérieur ou du présent vers le futur, regard alors porté vers quelque chose de désirable au-delà de la nécessité ; un processus que l'Appréciative Inquiry, selon plusieurs expériences, peut révéler, préserver et nourrir [14].

L'Appréciative Inquiry : une approche révélatrice de sens

L'Appréciative Inquiry est une approche managériale cocréée à la fin des années 1980 aux États-Unis au sein de

l'université de Cleveland, par les Prs Cooperider, Srivastva et Fry [15,16] spécialistes en sciences des organisations. L'Institut français d'Appreciative Inquiry, fondé par Pagès et Barralis [17], la développe en France depuis 15 ans et plus récemment dans plusieurs établissements de santé en France [18]. 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 collaborateurs, selon une méthodologie précise. « *Chaque entreprise, homme, système, a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure ses réussites* », postulat de base de cette exploration appréciative débutant par la découverte de ce qui fonctionne, point d'appui porteur et inspirant pour l'élaboration de nouveaux projets.

Cette approche se distingue des modèles traditionnels du changement plutôt centrés sur la résolution de problèmes, caractérisant par essence le paradigme médical. Ces modèles comprennent plusieurs étapes : identifier le(s) problème(s), en rechercher et analyser les causes, proposer, appliquer des solutions et mesurer les résultats. Ils ont dominé le monde du travail pendant longtemps et ont fait preuve d'une certaine efficacité mais en matière de conduite du changement, individuel ou collectif, leurs limites sont constatées. Focaliser uniquement sur les problèmes a des conséquences indésirables : la recherche de solutions spécifiques et limitées à des problèmes focalise l'attention sur des données restreintes. L'esprit ne peut se concentrer à la fois sur une partie de la réalité et sur de nouveaux possibles. Cette position perceptive a donc pour conséquence une réduction de la créativité et de l'innovation. L'accent étant mis sur les erreurs passées, les perspectives attractives ne peuvent s'en dégager. En outre, des réactions défensives peuvent apparaître avec la recherche de responsables, induisant des émotions désagréables telles que la peur ou la colère, peu propices à l'émergence de nouveaux horizons. Naturellement, il ne s'agit pas d'ignorer les problèmes, mais d'équilibrer l'analyse d'une situation en s'attachant à porter aussi un regard sur les solutions pour mieux atteindre les objectifs visés. Le questionnement dans ce cadre est d'importance. Les questions qui portent sur les problèmes et les déficiences de l'organisation ont tendance à susciter résistance, pessimisme, doute, accusation mutuelle et autojustification. En revanche, celles 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, il est possible d'avancer en examinant non seulement ce qu'un individu, une équipe ou 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, les forces individuelles et collectives sont convoquées pour envisager l'avenir et créer du sens. Cette

approche managériale favorise la création d'une vision partagée de l'avenir et conduit à transformer cette vision en réalité.

Une approche managériale appréciative structurée

Si l'Appreciative Inquiry vise à rechercher le meilleur en chacun, dans le système et son environnement, elle repose en tout premier lieu sur l'art de poser des questions délibérément positives lors d'entretiens dits de « découverte » réalisés en duo. Celles-ci suscitent une prise de conscience des réalisations de la personne ou du groupe et des talents déployés. Dans la posture appréciative, lorsqu'un locuteur raconte une expérience professionnelle réussie, les recherches en neurosciences affectives et sociales [19] montrent que les effets de cette narration déclenchent un processus de chimie neuronale contribuant à développer la confiance, l'empathie, etc., éléments précieux de la qualité relationnelle. 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 Fredrickson [20] avec la *broaden-and-build theory* : les émotions agréables permettent d'élargir les représentations et de construire des solutions [21]. On sait que depuis la moitié du xx^e siècle, notamment grâce aux travaux de Maslow [22] et d'Herzberg [23], 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, Berne [24], a mis en avant la notion de *stroke* ou « signe de reconnaissance » comme facteur de motivation. Le fait de prendre en compte et d'apprécier sincèrement l'apport, les qualités de chacun et des équipes commence à être reconnu comme une pratique managériale efficace, suscitant l'engagement et la coopération.

Définir une vision donnant du sens

Il s'agit, dans les étapes de la démarche appréciative, de la « Définition » d'une orientation dont la formulation et la détermination sont décisives. Les individus et les organisations évoluent dans le sens des questions qu'on leur pose, et c'est pourquoi cette étape constitue la base de l'engagement de tous. Les acteurs impliqués dans ce choix sont généralement le(s) dirigeant(s) ou responsable(s) décisionnels concernés. Définir une orientation générale, un projet positif est fortement mobilisateur et consiste à trouver du sens. C'est donc un temps où 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 essentiel 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. Ainsi, par exemple, cette phrase prononcée en première intention par l'encadrement soignant d'un centre hospitalier : « *Nous souhaitons rétablir le fonctionnement entre les équipes soignantes de jour et de nuit.* » L'emploi du mot « rétablir » évoque une recherche de réparation de la situation actuelle, focalise sur le problème et non le souhait d'une situation désirée. L'encadrement a ainsi reformulé son orientation : « *Nous voulons offrir à nos patients des soins ajustés à leurs besoins, dans des conditions satisfaisantes d'exercice pour les équipes afin d'assurer la qualité de la continuité des soins.* » Le langage appréciatif favorise l'expression d'une vision constructive, orientée vers le futur et vers les autres. Dans cet exemple, l'exercice fut de permettre à l'encadrement de passer à une formulation entreprenante donnant du sens à l'action et donc aux efforts requis non plus pour « rétablir » mais pour atteindre une meilleure harmonie de fonctionnement au bénéfice des patients et des soignants. Afin de passer d'un langage statique à un langage dynamique, on pose des questions telles que : « Que voulez-vous vraiment ? (par rapport au sujet abordé) Est-ce vraiment cela ? Qu'est-ce que cela va vous apporter ?, etc. ».

Découvrir les forces et les ressources

Toutes les émotions, négatives comme positives, ont leur raison d'être, et l'accueil que nous leur réservons contribue à la constitution de notre équilibre personnel et professionnel. Une colère salutaire d'un salarié peut favoriser une attitude assertive face à un abus de pouvoir, permettant de se protéger des situations pathogènes. 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, la considération des réussites représente un facteur qui renforce le sentiment d'efficacité personnelle dont une composante est, selon Bandura [25], 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, porteuses d'émotions agréables, donnant un sens immédiat au travail comme pourvoyeur potentiel de satisfaction.

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 de susciter un dialogue sur le métier et sur ce qui, dans son 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 différents métiers présents ont su, à différentes étapes de leur vie, composer entre eux. Quatre questions appréciatives sont utilisées pour permettre aux individus d'échanger sur leurs moments professionnels forts, ceux dans lesquels ils se sont sentis engagés et fortement contributifs. Ils sont invités à narrer les histoires les plus significatives à leurs yeux, les expériences réussies ou les succès partagés. Ils s'interrogent également sur leur contribution personnelle et sur les compétences, capacités, forces et talents mis en œuvre, caractérisant leur apport lors des expériences remémorées. Ils se reconnectent avec leurs sources de satisfaction et de motivation au travail et les émotions agréables qu'elles engendrent. À 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 issu d'un service hospitalier. 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 de meilleure qualité aux patients. Ce thème fut d'abord exprimé sur un mode « résolution de problème » de la façon suivante : « Nous voulons améliorer le fonctionnement entre les différents métiers, car il y a des tensions qui perturbent le fonctionnement du service. » La formulation appréciative suivante fut jugée plus engageante : « Nous souhaitons que les échanges professionnels entre les différents collaborateurs du service participent à rendre le meilleur soin à nos patients. » Une première question portait sur les histoires réussies : « Racontez une expérience professionnelle réussie dans le cadre d'un échange avec un ou des membre(s) 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 assistante sociale et une secrétaire, mettant en évidence une coopération efficace entre les deux. Une seconde question portait sur les ressources déployées pour obtenir cette coopération permettant d'aboutir à ce résultat satisfaisant. Les réponses ont été 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 et de plaisir dans cette expérience particulière d'échange. Voici un résumé des réponses obtenues : « La recherche commune de solutions mettant en œuvre les compétences de chacun dans un climat serein malgré l'urgence, de la solidarité entre tous, du soutien, de la spontanéité, aucun jugement et aucun rapport de force. » La découverte, l'explicitation et le partage en groupe élargi donnèrent à

chacun une connaissance approfondie des facteurs de réussite du service et l'occasion d'un partage très stimulant pour la construction ultérieure d'une vision de l'avenir.

Imaginer l'avenir et connecter l'individu ou le groupe aux aspirations

En période de crise ou de grands changements, on a tendance à se concentrer sur les problèmes du présent comme si penser à l'avenir n'était que spéculation ou rêverie inutiles. 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 vivre pleinement, à survivre même, comme l'ont montré Frankl et Polak [26]. Se créer une vision pour l'avenir est probablement le plus fort générateur de force intérieure, de capacité d'adaptation et de changement que possède l'humain. Lorsqu'une vision, souvent portée par un leader, est à la fois commune et soutenue, globale et détaillée, positive et inspirante, elle suscite l'engagement de tous. Un des principes forts de la démarche appréciative est le « principe d'anticipation » conçu par les fondateurs de l'Appreciative Inquiry. Selon ce principe, des conversations et une vision partagée du futur constituent l'une des plus importantes ressources dont disposent les individus pour faire évoluer les organisations dans lesquelles ils travaillent. Les images du futur qui déterminent les comportements et la projection vers l'avenir tendent à éclairer le présent, à mettre les systèmes en mouvement, à inspirer l'action et les comportements pro-sociaux [27]. À l'inverse, en l'absence de projet, les contraintes du quotidien deviennent pesantes. L'un des temps forts de cette méthode est donc 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, dit « principe positif », stipule que les questions positives sur les réussites et les forces de l'organisation engendrent des représentations mentales et une dynamique en conséquence pour des changements désirables et durables. Des sentiments tels que l'espoir, la joie partagée, la satisfaction, l'enthousiasme et le lien social facilitent la créativité, l'engagement dans le changement et la concrétisation des actions. La recherche des expériences réussies et des atouts les connecte aux sources d'énergie vitale de l'organisation et les amplifie. La psychologie humaniste a souligné l'importance du regard appréciatif et de l'apport émotionnel dans la construction de l'excellence. Les individus et les groupes non seulement cherchent en général à éviter ce qui cause déplaisir et souffrance, mais ils sont aussi « héliotropes », c'est-à-dire tournés vers le « lumineux », vers ce qui inspire du désir et donne vie. Les questions qui invitent, en tenant compte d'un contexte donné, à rêver l'avenir suscitent ce mouvement. Ainsi, dans l'exemple cité 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 inspirants, 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 quelques réponses : « Nous identifions les différences entre les personnalités et nous les respectons. Les fonctions sont également reconnues dans leurs différences et leurs apports respectifs. Les différences 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 en confiance avec un sens partagé de notre travail. Notre capacité d'écoute est renforcée pour créer des outils communs, utilisables par des professionnels aux métiers différents. »

Décider du changement dans la phase Design ou Décision

Quand on questionne de manière appréciative, on dispose d'informations sur les sources d'énergie et de réussite de l'organisation, et on se représente le « désir » partagé, c'est-à-dire ce vers quoi tend l'équipe ou l'organisation. À ce stade pour que le sens soit mis en action, il s'agit de créer l'architecture technique et/ou sociale des changements envisagés tout en s'appuyant sur les ressources, dans la perspective de se diriger vers le Désir 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 ? » « Quelles formes d'organisation, politique ou structure, seront nécessaires pour que l'excellence devienne réalité dans les domaines imaginés ? » 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, par définition, large et globale, et la phase de construction des actions concrètes, qui se doit d'être précise. Le rêve commence à devenir réalité par la conception d'une cartographie de propositions d'actions concrètes élaborées par le collectif.

Déployer, mettre en œuvre 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 décidées. Elle établit le lien entre ce qui est et ce qui pourrait être, entre les sources d'énergie du

service ou de l'institution, 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 audacieuse et traduit ce que l'on veut vraiment sur le sujet avec des possibilités de développement accessibles et réalistes. Enfin, elle permet le maximum de participation et engage des acteurs différents.

Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas tant le travail qui épuise, mais l'impossibilité de le réaliser avec sinon enthousiasme, du moins intérêt. Comme nous l'avons souligné, travailler sans sens, en désaccord avec ses besoins et ses valeurs, épuise, démotive et déprime. Être dans l'impossibilité d'utiliser ses forces personnelles — talents et compétences — et sa capacité de maîtrise des actes professionnels constitue un facteur aggravant menant à la « désertification psychique » [28]. Par contre, l'élan vital renaît si le sens, les valeurs au travail et la capacité d'utiliser les ressources personnelles et professionnelles sont nourris. Une organisation du travail intelligente est celle qui apprécie les forces et leur permet par cette appréciation de s'exprimer verbalement pour être ensuite mises en œuvre. Mieux encore, elle révèle cette expression en instaurant une participation structurée, partant de la découverte des différentes ressources, engendrant un dialogue constructif pour parvenir à une vision discutée et sinon totalement partagée, au moins comprise et acceptée. En prenant soin de ce que les soignants ont à cœur, inhérent à leur mission, c'est une haute qualité des soins qui est préservée, fruit d'une « symétrie des attentions » portée par le système.

Liens d'intérêts : Les auteurs déclarent n'avoir pas de liens d'intérêt.

Références

1. Chaouky H (2016) L'histoire des hôpitaux, institutions normatives des sociétés. Colloque Histoire des hôpitaux, musée de l'Homme — archéologie de la santé—anthropologie du soin, Paris
2. Levinas E (1961) Totalité et infini. Essai sur l'extériorité. Poche, Paris, pp 216–8
3. De Coninck F, Delahay H, Cargue G, et al (2006). L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ? In: Askenazy P, Cartron D, De Coninck F, et al (eds.) Organisation et intensité du travail. Octarès, Toulouse, pp 3–8
4. Dejours C (1998) Souffrance en France. Persée, Paris
5. Clot Y (2008) Travail et pouvoir d'agir. PUF « Le travail humain », Paris
6. Clot Y (2010) Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. La Découverte, Paris
7. Pierru F (1999) L'hôpital-entreprise : une self-fulfilling prophecy avortée. Politix. Rev Sci Soc Polit 46:7–47
8. Brilllet F, Hullin A (2009) Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective. Management & Avenir 6:245–62
9. Gheorghiu MD, Moatty F (2013) L'hôpital en mouvement : changements organisationnels et conditions de travail. Centre d'études de l'emploi, Liaisons sociales
10. Henry M (1987) La barbarie. Persée-Grasset, Paris
11. Frankl V (1988) Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie. Éditions de l'homme, Paris
12. Yalom I (2008) La méthode Schopenhauer. Points, Paris
13. Estryng-Behar M, le Nezet O, Bonnet N et al (2006) Comportements de santé du personnel soignant : résultats de l'étude européenne PRESST-NEXT. Presse Med 35:1435–46
14. Richer, MC, Ritchie J, Marchionni C (2010) Appreciative inquiry in health care. Br J Health Care Manag 20:3 86-97.
15. Cooperrider D, Srivastva S (1987) Appreciative inquiry in organizational life. In: Woodman RW, Pasmore WA (eds.) Research in organizational change and development, Greenwich CT: JAI Press, Vol 1, pp 129–69
16. Fry R (2001) Appreciative inquiry and organizational transformation. Reports from the field. Quorum, Cleveland
17. Pagès J (2014) Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Eyrolles, Paris
18. Whitney D, May N, Becker D, et al (2019) Pratique de l'Appreciative Inquiry dans les établissements de santé. Dunod-Interéditions, Malakoff
19. Pfaff DW, Rubin R, Schneider J et al (2018) Principles of hormones/behavior relations. Elsevier, London/San Diego
20. Fredrickson BL (2003) The value of positive emotions. Am Sci 91:330–5
21. Conway AM, Tugade MM, Catalano LI et al (2011) The broaden-and-build theory of positive emotions: form, function, and mechanisms. In: Boniwell I, David S (eds.) Oxford Handbook of Happiness. Oxford University Press, New York
22. Maslow AH (1943) A theory of human motivation. Psychol Rev 50:370–96
23. Herzberg F (1964) The motivation-hygiene concept and problems of manpower. Personnel Administrator 27:3–7
24. Berne E (1972) What do you say after you say hello? Grove Press Inc., New York
25. Bandura A (2003) Autoefficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. De Boeck University, Bruxelles
26. Polak F (1973) The image of the future. Elsevier, Amsterdam
27. Demblon J, D'Argembeau A (2016) Networks of prospective thoughts: the organizational role of emotion and its impact on well-being. Cognition and Emotion 30:582–591
28. Green A (1993) Le travail du négatif. Éditions de Minuit, Paris