



D^{re} Véronique Dagenais-Desmarais / Psychologue

Professeure en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke, psychologue industrielle-organisationnelle et conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), Véronique Dagenais-Desmarais est détentricrice d'un Ph.D. recherche-intervention en psychologie du travail et des organisations.

veronique.dagenais_desmarais@usherbrooke.ca



François Héon / Psychologue

François Héon est spécialisé en développement organisationnel, il œuvre à titre de consultant dans divers mandats au Québec et à l'international dans plusieurs organisations.

fheon@francoisheon.com

Favoriser la santé psychologique au travail en misant sur les forces vives de l'organisation : l'exemple de l'enquête appréciative

Depuis plus de trente ans, les psychologues ont évolué, comme en médecine, d'un paradigme de traitement de la maladie à un paradigme de prévention de la maladie, puis à un paradigme d'amélioration de la santé (Maddux, 2002). En effet, la santé psychologique, aussi parfois appelée santé mentale, était traditionnellement comprise dans une perspective psychiatrique et se définissait par l'absence de symptômes négatifs ou de maladie (Keyes, 2003). Or dès 1946, l'Organisation mondiale de la santé reconnaissait que la santé est un état plus complet, qui ne se restreint pas à l'absence de maladie (OMS, 1948). Aujourd'hui, il est généralement accepté que la santé psychologique inclut tant l'absence de manifestations négatives que la présence de manifestations positives, deux facettes nommées *détresse psychologique et bien-être psychologique* (Keyes, 2006; Massé *et al.*, 1998; Veit & Ware, 1983).

Au delà du fait de se limiter à prévenir ou intervenir sur la détresse psychologique, le psychologue a et peut jouer un rôle déterminant dans la promotion d'une santé optimale des individus et des organisations. C'est dans ce contexte de changement de paradigme qu'une approche de développement organisationnel, l'*enquête appréciative*, s'est développée en intégrant des principes de psychologie positive. Cette approche apparaît particulièrement portuse en raison de sa capacité à concilier les objectifs organisationnels et la santé psychologique des personnes.

CONCILIER DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES TRAVAILLEURS : LE CAS DE L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE

Qu'est-ce que l'enquête appréciative?

L'enquête appréciative (EA; en anglais : *appreciative inquiry*) est une approche de développement organisationnel développée à l'Université Case Western Reserve aux États-Unis au début des années 1990. Contrairement aux approches traditionnelles en gestion du changement, l'EA est « une approche centrée sur les forces, qui vise à renforcer la capacité d'un système humain à se transformer en fonction d'une image partagée du potentiel le plus positif qui soit, en découvrant d'abord le meilleur des expériences déjà partagées » (Barrett & Fry, 2008, traduction libre, p. 25).

TABLEAU 1 : COMPARAISON ENTRE L'APPROCHE TRADITIONNELLE DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE

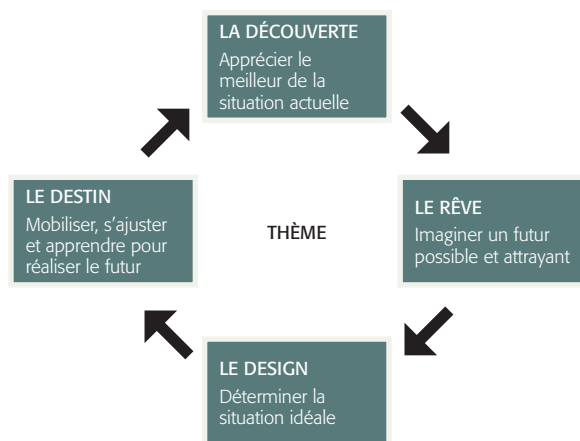
À l'aide de...	Approche traditionnelle (résolution de problème)	Enquête appréciative
On cherche à...	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à un symptôme ou un problème • Diagnostiquer, chercher la cause du problème • Trouver une solution au problème • Mettre en place un traitement/intervention à travers une démarche exécutée par des experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités organisationnelles du système • Apprécier et reconnaître collectivement les éléments porteurs et rassembleurs • Imaginer une situation désirée en fonction des acquis positifs • Mettre en œuvre les priorités et stratégies élaborées en groupe, à travers une démarche exécutée par les personnes concernées

Cette approche a permis à ce jour d'intervenir de façon particulièrement mobilisatrice et responsabilisante au sein d'une variété d'organisations, de groupes de petite taille aux multinationales. Parmi les histoires à succès de l'EA, mentionnons le Santa Ana Star Hotel Casino au Nouveau-Mexique qui a utilisé cette approche pour créer un tournant dans l'excellence de leur service à la clientèle, une démarche ayant résulté en une amélioration de 20 % de leur service à la clientèle, une hausse de 30 % du niveau de satisfaction des employés et un redressement de 10 000 000 \$ dans les bénéfices d'exploitation en moins de 15 mois (Cwiklik, 2007). Également, la compagnie Avon a réussi à régler un problème chronique de harcèlement sexuel en étudiant les meilleures collaborations hommes-femmes. Ce diagnostic appréciatif a ensuite permis de redéfinir une politique de relations de travail ancrée dans de « meilleures pratiques » déjà présentes au sein de l'organisation (Barret & Fry, 2008). Ici même au Québec, nous avons vu le cas d'une école paralysée par une culture de conflit patronal-syndical vieille de plus de 10 ans se transformer lorsque nous avons assisté les professeurs et la direction à redécouvrir ce qu'ils appréciaient le plus de leur école et ce qui les rassemblait, pour ensuite redéfinir ce qu'ils souhaitaient réaliser ensemble pour le futur. D'une école qui s'était autrefois définie elle-même comme « école problème », voilà qu'elle se découvrait comme étant aussi « en santé », avec l'espoir de le devenir encore davantage. On pourrait ainsi dire que l'EA répond au cynisme de la réalité avec l'optimisme de la volonté.

Les quatre étapes de l'enquête appréciative

La démarche d'EA se déroule généralement en quatre étapes, sur une plus ou moins grande période, allant d'une journée à plusieurs mois, selon l'ampleur de la démarche et son étendue au sein de l'organisation.

FIGURE 1 : LE CYCLE DES QUATRE ÉTAPES DE L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE (INSPIRÉ DE COOPERRIDER ET AL., 2008)



1. La première étape, la **découverte**, permet de mobiliser l'organisation en découvrant ensemble les forces et les facteurs de succès au sein de l'organisation et chez ses membres (Cooperrider & Whitney, 2005). À travers le dialogue, les participants réfléchissent aux exceptions positives, aux succès et aux bons coups et se reconnaissent ainsi dans ce qu'ils partagent de meilleur.
2. L'étape du **rêve** vise à envisager ce que pourrait être le futur de l'organisation à travers de nouvelles possibilités, fondées sur le potentiel identifié à l'étape précédente (Cooperrider & Whitney, 2005). Cette étape permet de générer un futur suffisamment attrayant, rassembleur et mobilisateur, qui vaut la peine de se mettre en action collectivement.
3. L'étape du **design** vise à coconstruire le futur en déterminant un idéal à atteindre. Les membres de l'organisation sont appelés à réfléchir et à émettre des propositions audacieuses sur la façon de concevoir l'organisation afin d'en maximiser les ressources et les qualités fondamentalement positives (Cooperrider *et al.*, 2008).
4. L'étape du **destin** implique une mobilisation dans l'action du système organisationnel (Cooperrider *et al.*, 2008). Celui-ci prendra en charge les actions préalablement ciblées et implantera concrètement des mécanismes et processus mobilisateurs en vue d'atteindre le futur désiré de manière durable.

TABEAU 2 : LES QUATRE ÉTAPES DE L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE, LEUR FOCUS PRINCIPAL ET LES ACTIVITÉS CLÉS PAR ÉTAPE (INSPIRÉ DE COOPERRIDER & WHITNEY, 2005)

Étape	Focus	Exemples d'activités par les participants
1_ La découverte	Se mobiliser vers une enquête systémique du thème central	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans des entrevues appréciatives • Réfléchir en groupe sur les points culminants des entrevues
2_ Le rêve	Envisager les plus grandes potentialités de l'organisation pour une influence positive dans le monde	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les rêves exprimés durant les entrevues • Créer et présenter des représentations créatives de ces rêves
3_ Le design	Concevoir un ensemble de propositions permettant de vivre audacieusement le thème central dans les stratégies, processus, systèmes, décisions et collaborations	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des propositions provocatrices évoquant les objectifs de changement à l'égard du thème central
4_ La destinée	Se mobiliser pour l'action inspirée par les trois étapes précédentes	<ul style="list-style-type: none"> • En groupes autonomes, planifier et mettre en œuvre les prochaines étapes • Déclarer publiquement les actions prévues et demander le soutien requis

_L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE COMME LEVIER D'EFFICACITÉ ET DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE

Les praticiens travaillant avec l'EA ont pu observer les conséquences positives que cette approche engendre au sein des organisations. Plusieurs études de cas en témoignent : l'EA mène à des employés plus intéressés, engagés, inspirés, fiers, déterminés, attentifs, énergisés, collaboratifs, aptes et créatifs, qui ont davantage d'espoir, se sentent inclus et équitablement entendus, et ont une meilleure estime d'eux-mêmes. L'EA semble aussi efficace pour améliorer les capacités organisationnelles et le climat de travail et même pour bâtir un capital relationnel entre différentes cultures dans une multinationale (voir Cwirik, 2007; Fortmayer, 2009; Miller *et al.*, 2005; Seiling, 2001; Spence, 2008).

Notre pratique nous confirme également ces observations. Nous avons observé que l'EA amène les participants à se remémorer des réussites stimulantes qui sont source d'énergie positive et de synergie. Ils y développent un sentiment d'appartenance, de confiance et d'affirmation de soi à travers ces histoires de réussite et, prenant appui sur celles-ci, ils savent aussi comment générer d'autres succès, ce qui contribue à la capacité et à la volonté de collaborer.

Au-delà des preuves du terrain, il existe encore peu de recherches pour tester empiriquement ces observations, et encore moins qui tissent spécifiquement le lien entre l'EA et les bénéfices pour la santé psychologique au travail. Cependant, certaines études laissent entrevoir les avantages pour le bien-être et la santé des individus. Dans une étude expérimentale, les participants à l'EA ont vécu un changement significatif vers plus d'affects positifs, moins d'affects négatifs et un schéma de rythme cardiaque plus sain suite à la participation à l'étape 1 de l'EA (Sekerka, 2003). En laboratoire, des équipes de travail ayant utilisé l'EA rapportaient un plus grand sentiment d'efficacité collective et chez les membres, un plus fort sentiment d'appartenance à leur équipe que ceux ayant utilisé la résolution de problèmes (Peelle, 2006). De même, participer à une démarche d'EA accroît l'espoir et la volonté d'émettre des comportements prosociaux (White-Zappa, 2001). En somme, bien que la praxis dépasse la science lorsqu'il s'agit de documenter les bénéfices de l'EA, certaines évidences scientifiques laissent croire que l'EA recèle un potentiel élevé pour contribuer positivement au bien-être psychologique des employés.

_EN CONCLUSION

L'EA est une approche de développement organisationnel positive, participative et mobilisante, qui mise sur les forces et les zones de vitalité d'une organisation pour l'amener à tendre vers le meilleur d'elle-même. Cette approche semble porteuse de multiples bénéfices, et ce, tant pour l'organisation que pour ses membres. Notamment, elle semble capable de réconcilier dans une même intervention impératifs d'efficacité organisationnelle

et santé psychologique des personnes, un constat des praticiens qui commence à être validé par la science. Cette pratique est inspirante par le cercle vertueux qu'elle crée et pourrait être une solution aux organisations qui cherchent à instaurer des démarches de changements tout en contribuant au bien-être psychologique des personnes concernées.

_Bibliographie

- Barrett, F. J. & Fry, R. E. (2008). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls, OH : Taos Institute Publications
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook for leaders of change (2nd ed.)*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing & Berrett-Koehler.
- Cwirik, J. S. (2007). The story behind the numbers: How and why the appreciative inquiry summit process transforms organizational cultures. *Dissertation Abstracts International Section A*, 67, Obtenu par EBSCOhost.
- Fortmayer, G. A. (2009). A case study of Appreciative Inquiry as an intervention to improve the professional climate of a public middle school. *Dissertation Abstracts International Section A*, 70, Obtenu par EBSCOhost.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. Dans C. L. M. Keyes (Éd.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keyes, C. L. M. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social Indicators Research*, 77 (1), 1-10.
- Maddux, J. E. (2002). Stopping the "Madness": Postive psychology and the deconstruction of the illness ideology and the DSM. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez (Éds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 13-25). New York, NY: Oxford University Press.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- Miller, M. G., Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., Preston, J., & Ambekar, R. (2005). Appreciative Inquiry in Building a Transcultural Strategic Alliance: The Case of a Biotech Alliance Between a U.S. Multinational and an Indian Family Business. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 91-110.
- Organisation mondiale de la santé (1948). Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États.
- Peelle, H. E., III. (2006). Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 447-467.
- Seiling, J. G. (2001, Août). Leadership as an Invitation: An interview with Kenneth J. Gergen, Ph.D. *AI Newsletter, Special Conference Issue*, 14, 3-6.
- Sekerka, L. (2003). Exploring appreciative inquiry: A comparison of positive and problem based organizational change and development approaches in the workplace. *Dissertation Abstracts International*, 63, Obtenu par EBSCOhost.
- Spence, D. R. (2008). An evaluative case study of an appreciative inquiry process for futures planning with the college of education at a public university in Tennessee. *Dissertation Abstracts International Section A*, 68, Obtenu par EBSCOhost.
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 730-742.
- White-Zappa, B. (2001). Hopeful corporate citizenship: A quantitative and qualitative examination of the relationship between organizational hope, appreciative inquiry, and organizational citizenship behaviors. *Dissertation Abstracts International Section A*, 62, Obtenu par EBSCOhost.