

**L'ENTREPRISE
APPRECIATIVE:
QUATRE PILIERS
POUR DONNER
ENVIE DE LA
PERFORMANCE**

Muriel Radal

**L'ENTREPRISE
APPRECIATIVE:
QUATRE PILIERS
POUR DONNER
ENVIE DE LA
PERFORMANCE**

Préface de Jean Pagès

 INTERÉDITIONS

Illustrations : Nicolas Radal
Illustration de couverture : © aurielaki - shutterstock.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2020

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN : 978-2-7296-2116-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface de Jean Pagès.....	IX
Introduction – <i>Pour des entreprises aux perspectives prometteuses</i>	1

Première partie

D'UN CÔTÉ ET DE L'AUTRE DU PONT

1. D'UN CÔTÉ DU PONT, DES ENTREPRISES À BOUT DE SOUFFLE	5
2. DE L'AUTRE CÔTÉ DU PONT, DES ENTREPRISES APPRÉCIATIVES	21

Deuxième partie

LES QUATRE PILIERS DE L'ENTREPRISE APPRÉCIATIVE

3. PILIER 1 : L'ENTREPRISE APPRÉCIATIVE PLACE L'HOMME AU CŒUR DES PRIORITÉS	31
4. PILIER 2 : L'ENTREPRISE APPRÉCIATIVE EST TOURNÉE VERS UN FUTUR GÉNÉRATEUR DE SENS	47
5. PILIER 3 : L'ENTREPRISE APPRÉCIATIVE EST OUVERTE À SON ÉCOSYSTÈME.....	55
6. PILIER 4 : L'ENTREPRISE APPRÉCIATIVE S'APPUIE SUR SES FORCES	61

Troisième partie

CRÉER LES CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES APPRÉCIATIVES

7. CRÉER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE.....	71
8. AGIR EN MANAGER-LEADER.....	97
9. DONNER L'ENVIE D'UNE PERFORMANCE COLLECTIVE.....	107

Conclusion – <i>Des salariés engagés, une entreprise pérenne !</i>	117
Fiches interviews	119
Bibliographie	139
Remerciements	141
Table des matières.....	143

*À Dominique, mon époux,
pour sa patience infailible
et son soutien permanent.
Pour la confiance qu'il me témoigne
et ses encouragements
dans tous mes projets.
Merci d'être à mes côtés
à chaque instant de ma vie.*

Préface

LA RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS prend ses racines dans le développement des entreprises industrielles dès la fin du XIX^e siècle et s'est beaucoup développée, de l'organisation scientifique du travail à l'analyse systémique et stratégique en passant par différentes approches centrées sur les relations humaines.

On peut cependant penser, avec Fred Luthans (2002), que l'environnement économique actuel des entreprises, plus turbulent que naguère, complexe, incertain, mondialisé, compétitif et marqué par l'accélération des avancées technologiques oblige à rechercher « une approche positive et proactive ».

Robert E. Quinn (2015) montre que, pour faire face aux changements, une action « générative » consiste à donner du sens au travail, nourrir des conversations authentiques, envisager les possibles, choisir le bien commun et faire confiance aux processus émergents.

Le concept d'entreprise appréciative esquissé par H. Anderson, D. Cooperrider, K. Gergen et al. (2008) et développé par Muriel Radal dans cet ouvrage s'inscrit bien dans cette logique.

L'entreprise appréciative, plaçant l'Homme au cœur de ses priorités, ne se contente pas d'une vision pseudo-réaliste (« le monde tel qu'il est »), mais suscite la création de sens par des conversations entre ses membres. Le partage du sens repose sur l'appréciation des forces présentes dans l'entreprise, c'est pourquoi les dialogues appréciatifs sont essentiels pour la co-création de sens.

Selon Ron Fry (2018), la conversation est donc centrale dans un environnement imprévisible, un monde dans lequel on ne peut rien répéter à l'identique et dans lequel l'ordre émerge du chaos sans schéma directeur qui s'imposerait en amont. L'organisation appréciative tient compte de son mouvement constant plutôt que de se focaliser sur les structures ou son état. Elle est, en prenant appui sur ses réussites, les forces du passé et du présent consolidées dans des dialogues constructifs, tournée vers un futur riche de sens. Ce centrage sur les forces positives pour co-construire l'avenir est caractéristique de l'approche appréciative et se démarque des approches traditionnelles le plus souvent centrées sur la mise en tension du système et des personnes, la création d'un sentiment d'urgence et la focalisation de l'attention sur la résolution de problèmes.

L'organisation peut être ainsi souple, adaptable, vivante et « générative » d'innovation et de performance.

L'ouvrage de Muriel montre comment des entreprises peuvent, en oubliant le facteur humain, sombrer dans l'atonie, voire décliner et, en revanche, comment d'autres vivent et croissent sous l'impulsion de dirigeants visionnaires, structurants et humains.

L'observation de ces entreprises lui a permis d'identifier les quatre principes qu'ont mis en action ces leaders : placer l'homme au cœur des priorités, tourner l'entreprise vers un futur générateur de sens, l'ouvrir à son écosystème et s'appuyer sur ses forces.

Ces principes sont simples et puissants, clairement explicités dans cet ouvrage, assortis de témoignages de dirigeants inspirants et de conseils précis de mise en œuvre.

Un ouvrage clair et concis, fondé à la fois sur des données théoriques et sur une démarche empirique, efficace pour une mise en pratique au service de la mission de l'entreprise, de la motivation des salariés et de leur performance.

Jean Pagès,
fondateur de l'Institut français d'Appreciative Inquiry

Introduction

Pour des entreprises aux perspectives prometteuses

CE LIVRE EST DESTINÉ à tous les acteurs du monde du travail : collaborateurs, dirigeants, chefs de projet, managers d'équipe, jeunes et moins jeunes...

Il s'appuie sur huit interviews de managers-leaders, femme et hommes, exerçant des métiers aussi divers que chef d'orchestre, dirigeant d'ESAT (Établissement social d'aide par le travail), général de l'armée de terre, chef cuisinier étoilé, directeur de club sportif professionnel, responsable d'équipe dans la grande distribution ou le conseil aux entreprises, et président d'une entreprise multinationale.

À partir de ces échanges et des multiples situations professionnelles observées, ce livre dégage des leviers d'action, des pistes de réflexion sur l'entreprise et son management, et des clés pour réussir et répondre aux enjeux de demain.

Le concept empirique proposé ici d'entreprise appréciative¹ repose sur quatre piliers : elle place l'Homme au cœur de ses priorités, elle est

1. L'exploration des forces vient de l'« *Appréciative Inquiry* », méthode d'accompagnement au changement née aux États Unis et enseignée en France par l'IFAI : Institut français d'Appréciative Inquiry » co-fondé par Jean Pagès et Jean-Christophe Barralis.

tournée vers un futur générateur de sens, elle est ouverte à son écosystème et, enfin, elle s'appuie sur ses forces.

Ces quatre piliers réunis permettent aux salariés de se sentir co-responsables du développement de l'entreprise. Lorsque l'on s'appuie sur cette philosophie, le travail devient un lieu d'épanouissement pour tous, et la performance est au rendez-vous.

Les cas cités, tous bien réels, ont été sélectionnés de façon à ce que chacun, à un moment ou à un autre, se sente interpellé et ramené à son propre vécu. Seuls les noms des individus et des entreprises ont été changés pour des raisons évidentes de confidentialité. Les dessins humoristiques illustrent certains scénarios rencontrés et incitent le lecteur à prendre du recul par rapport à sa situation propre et à lui porter un regard décalé.

J'espère que ce livre, qui n'est pas un livre d'expert mais procède de l'expérience, apportera au lecteur une vision optimiste sur le travail, l'entreprise et un management porteur d'avenir et de réussite collective. En espérant qu'il suscite des échanges et des réflexions, et donne aux jeunes générations l'envie de s'investir dans cette passionnante aventure humaine qu'est l'entreprise, avec ses perspectives prometteuses pour demain.