

L'APPROCHE APPRECIATIVE (APPRECIATIVE INQUIRY)

Un art pour guider
les communautés
chrétiennes
dans la croissance

Par
Bernard Tollec
Mario Saint Pierre
Jean-Marie Le Vert

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I - FONDEMENTS ET BREVE DESCRIPTION DE LA DEMARCHE.....	6
I.1- SORTIR DE LA LASSITUDE ET DU DECOURAGEMENT POUR ENTRER DANS LA VIE ET L'ESPERANCE	6
A. NOS REFLEXES HABITUELS DEVANT LES PROBLEMES	6
B. UNE APPROCHE FONDEE SUR TROIS CONSTATS.....	6
C. UNE CONVERSION DE MENTALITE A OPERER : PARTIR DU BIEN.....	7
I.2- QUELQUES CARACTERISTIQUES DE L'APPROCHE APPRECIATIVE	8
A. L'APPROCHE APPRECIATIVE EST UNE « PHILOSOPHIE » DU CHANGEMENT :.....	8
B. L'APPROCHE APPRECIATIVE RESPECTE LA REALITE DE CHAQUE TERRAIN ET S'Y ADAPTE	8
C. L'APPROCHE APPRECIATIVE LAISSE LA PLACE A L'INATTENDU (ET MEME L'IMPROBABLE), ET DONC A L'ACTION DE L'ESPRIT SAINT.....	8
D. L'APPROCHE APPRECIATIVE EST BEAUCOUP PLUS QU'UNE « TECHNIQUE »	8
E. DES DOMAINES D'APPLICATION ECCLESIALE.....	8
CHAPITRE II - LES SIX PRINCIPES DE L'APPROCHE APPRECIATIVE.....	9
II.1. L'IMPORTANCE DES PRINCIPES QUI GUIDENT LA DEMARCHE APPRECIATIVE	9
II.2. LES SIX PRINCIPES DE LA DEMARCHE APPRECIATIVE	9
A. LE PRINCIPE DE REALITES MULTIPLES	9
B. LE PRINCIPE POSITIF	10
C. LE PRINCIPE POETIQUE.....	10
D. LE PRINCIPE DE VISION ANTICIPATIVE	11
E. LE PRINCIPE DE SIMULTANEITE	12
F. LE PRINCIPE INTEGRATIF.....	13
CHAPITRE III - LE PROCESSUS DE L'APPROCHE APPRECIATIVE : LES « 6 D »	14
III.1- LA PHASE « DESIR DE DIEU » OU PRIERE	14
III.2- LA PHASE « DEFINITION ».....	15
III.3- LA PHASE « DECOUVERTE ».....	15
III.4- LA PHASE « DEVENIR/REVE »	15
III.5- LA PHASE « DESIGN »	16
III.6- LA PHASE « DEPLOIEMENT »	16
CHAPITRE IV - UNE QUESTION IMPORTANTE : L'APPROCHE APPRECIATIVE IGNORE-T-ELLE LES PROBLEMES ? ..	17
CHAPITRE V - DES DOMAINES OU L'APPROCHE APPRECIATIVE PEUT ETRE MISE EN ŒUVRE DANS L'EGLISE	18
CHAPITRE VI - DES CONVERGENCES FORTES AVEC L'EVANGILE L'ADEQUATION DE CETTE APPROCHE AVEC LA THEOLOGIE ET LA VIE ECCLESIALE	19
VI.1. L'EGLISE : UN LIEU DE RELATIONS POUR VIVRE LA FOI	20
VI.2. L'APPROCHE APPRECIATIVE DANS L'EGLISE : UNE AIDE PERTINENTE A L'ANNONCE DE L'EVANGILE	21
CHAPITRE VII - QU'EST-CE QU'ETRE UN « LEADER OU UN PASTEUR APPRECIATIF » ?	23
VII.1. NEHEMIE, UN LEADER APPRECIATIF	23
VII.2. PAUL, UN PASTEUR APPRECIATIF.....	25
CHAPITRE VIII - QUELQUES EXEMPLES DE MISES EN ŒUVRE DANS UN DIOCESE.....	27
VIII.1. EN CONSEIL EPISCOPAL	28
A. POUR L'AMELIORATION DU TRAVAIL EN CONSEIL.....	28
B. POUR DES REMONTEES D'INFORMATIONS.....	29

VIII.2. AVEC D'AUTRES GROUPES DE RESPONSABLES ECCLESIAUX	30
A- AVEC DES DOYENS	30
B- BILAN DE FIN D'ANNEE D'UN SERVICE DIOCESAIN	31
VIII.3. POUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES	31
VIII.4. L'ELABORATION DE PROJETS.....	32
A- LA PREPARATION AU MARIAGE	32
B- UN PROCESSUS POUR ELABORER UN PROJET PASTORAL MISSIONNAIRE DANS UNE PAROISSE OU UN DOYENNE.....	32
CONCLUSION PROVISOIRE	35
LES AUTEURS DE CE DOCUMENT	36
BIBLIOGRAPHIE FRANÇAISE	37

PREAMBULE

Dans la vie bouillonnante de notre Église, les nombreuses instances qui la composent sont régulièrement confrontées à de multiples situations qui requièrent l'accompagnement et la gouvernance des hommes. Il en est ainsi, par exemple, de la coresponsabilité, d'initiatives et de projets à élaborer, de l'accompagnement du changement, de l'amélioration des fonctionnements, des bilans de personnes ou de groupes, de la résolution de problèmes ou de conflits, etc.

Devant de tels défis, il peut arriver que nous nous sentions démunis, recherchant des outils adaptés à la spécificité de l'Église et de sa pastorale, correspondant à sa Mission de l'annonce de l'Évangile. Bien sûr, l'Église est « *experte en humanité* »¹, et chacun de ses responsables a accumulé une véritable expérience dans ces domaines. Mais, parfois, nous ressentons bien qu'il nous manque quelques moyens. C'est ce qu'ont vécu les trois auteurs de ce livret qui, un jour, ont découvert un petit trésor. Voici leurs témoignages.

« C'est après 20 ans d'expérience dans le monde de l'entreprise comme DRH que j'ai découvert cette approche. Elle m'a d'autant plus touché qu'elle répondait à une question que je me posais depuis longtemps : comment devant les problèmes que l'on rencontre au quotidien, peut-on aussi construire à partir de ce qui fonctionne ? Elle m'a aussi touché car je l'ai trouvé profondément évangélique, allant chercher le meilleur du passé et de l'expérience des personnes et le meilleur de leurs aspirations. Depuis lors, c'est une philosophie que j'essaye de vivre au quotidien et elle est devenue une deuxième nature » (Bernard Tollec, consultant).

« Prêtre du diocèse de Québec depuis 1987, je me suis engagé dans la nouvelle évangélisation à partir de 1996 par l'heureuse découverte des cellules paroissiales d'évangélisation, le Parcours Alpha, l'évangélisation directe. Je me suis posé beaucoup de questions sur la capacité de nos communautés chrétiennes à vivre le changement organisationnel dans la ligne du renouveau missionnaire. J'ai eu la joie de découvrir le processus visionnaire de Néhémie, d'explorer certaines approches inspirées du milieu entrepreneurial mais appliquées aux communautés ecclésiales et finalement en juin 2013 « l'Approche Appréciative ». Par la nouvelle posture qu'elle nous offre, j'ai eu la joie de revisiter toutes les approches précédentes sans les nier, de mieux les comprendre et d'en saisir un nouveau dynamisme. L'Approche Appréciative est plus qu'une méthodologie du changement organisationnel ; c'est surtout une vision et une capacité de considérer la réalité avec un regard et un état d'esprit qui font émerger sans cesse le potentiel surabondant et inépuisable de nos ressources humaines et communautaires. » (Mario Saint Pierre, prêtre).

« En juin 2013, j'ai providentiellement découvert cette approche lors d'un séminaire de cinq jours. J'ai tout de suite perçu une réelle correspondance entre cette démarche et les principes évangéliques qui guident nos pastorales. En particulier, elle développe la bienveillance et l'esprit collégial. J'en ai vu aussi la grande souplesse et l'adaptabilité à de nombreuses situations. Après avoir recherché longtemps, au cours de ma vie sacerdotale, un outil efficace utilisable en Eglise pour la gouvernance, le développement des personnes et de projets, j'en découvrais enfin un à la portée de tous par sa simplicité, et qui produit la joie et l'espérance. Il suppose juste un changement de mentalité : partir du bien et s'attacher à découvrir ce qui est source de vie. Désirant partager cette découverte avec tant d'acteurs pastoraux de notre Eglise qui cherchent généreusement à annoncer l'Evangile, c'est avec enthousiasme que je me suis lancé dans l'aventure de l'adaptation de cette approche au milieu ecclésial par la rédaction de ce livret » (Mgr Jean-Marie Le Vert, évêque).

Ce livret est à destination des différents acteurs pastoraux dans les diocèses (paroisses, services, mouvements) et les communautés religieuses, spécialement les responsables (mais pas seulement) : évêques,

¹ Paul VI à l'Assemblée générale des Nations Unies, 4 octobre 1965.

prêtres, diacres, religieux, laïcs. Il veut simplement présenter une approche éprouvée, déjà expérimentée de nombreuses fois avec succès dans plusieurs situations ecclésiales, et d'une fécondité impressionnante. Il n'a d'autre ambition que de vouloir aider nos différentes communautés à mieux remplir leur mission, et à apporter aux différents responsables une démarche simple pour les aider à accomplir leur beau service d'Eglise. Mais il n'est bien sûr qu'une présentation, sachant qu'il faut nécessairement expérimenter cette approche singulière pour bien la comprendre et pour s'émerveiller de ses fruits.

Après avoir vu une définition de l'Approche Appréciative, nous donnerons les principes qui la guident, puis la manière la plus répandue pour la mettre en œuvre. Le chapitre suivant montrera la convergence entre cette approche, les valeurs évangéliques et la Mission de l'Eglise. Enfin, plusieurs exemples d'applications seront présentés.

CHAPITRE I

FONDEMENTS ET BREVE DESCRIPTION DE LA DEMARCHE

LE CHRIST NOUS APPELLE A LA CROISSANCE DANS L'EGLISE

I.1- SORTIR DE LA LASSITUDE ET DU DECOURAGEMENT POUR ENTRER DANS LA VIE ET L'ESPERANCE

a. NOS REFLEXES HABITUELS DEVANT LES PROBLEMES

Habituellement, une manière de faire personnellement ou en équipe est la suivante : pour avancer ou pour résoudre nos difficultés, il faut analyser et améliorer ce qui ne marche pas. Le processus de résolution de problèmes se déroule alors souvent ainsi :

- 1- identification des lacunes ou des problèmes clés (diagnostic des difficultés) ;
- 2- analyse des causes de ces manques ;
- 3- recherche de solutions ;
- 4- développement d'un plan d'action.

Un tel processus convient sans doute très bien pour réparer une machine ou pour régler certains problèmes techniques spécifiques, où l'on ne peut pas faire autrement que de corriger en se penchant sur l'anomalie. Mais est-il vraiment adapté à l'être humain, où le bon grain se mêle à l'ivraie, et où tant de causes de difficultés sont elles-mêmes les effets d'autres problèmes ? Et très souvent, nous nous concentrons sur les deux premières étapes de ce processus. Sans nous en rendre compte, nous investissons toute notre énergie sur les manques, les dysfonctionnements et les faiblesses au lieu de prendre acte de nos forces et de nos ressources. Or, se polariser d'abord sur ce qui ne va pas n'est-il pas un présupposé que nous pourrions remettre en question ? Pourquoi serait-il plus légitime de se concentrer sur le problème, en lui donnant plus d'attention qu'à ce qui fonctionne ? ¹

Il est vrai que les êtres humains sont plus naturellement enclins à se focaliser sur leurs manques. Notre culture, qui veut sans cesse valoriser l'image de soi, renforce cette tendance. Mais plus nous passons de temps à nous questionner sur nos faiblesses, nos incapacités, nos peurs et nos échecs, plus nous allons en créer et nous y enliser. Et force est de constater que le processus décrit ci-dessus risque d'entraîner un fort sentiment d'écrasement, d'impuissance et de découragement. En effet, la méthodologie habituelle de résolution de problèmes, en faisant découvrir que chaque cause est l'effet d'une autre, creuse peu à peu un puits de plus en plus profond, où il y a de moins en moins de lumière et d'air, de plus en plus de complexité, et d'où il sera difficile de remonter pour en sortir.

Pourtant, Dieu a fait l'Eglise pour qu'elle grandisse, et une Eglise en bonne santé est une Eglise en croissance qui porte des fruits et qui rayonne ! Comment pouvons-nous, avec l'Esprit Saint, contribuer à cette croissance ? C'est ce que propose l'approche présentée ici. C'est une démarche nouvelle, stimulante et originale.

b. UNE APPROCHE FONDEE SUR TROIS CONSTATS

- 1- *« Dans toute organisation, il y a quelque chose qui fonctionne bien ; et son développement passe par faire mieux et plus ce qui fonctionne, car c'est ce qui constitue "l'ADN" de cette organisation »* ².
- 2- La recherche visant à identifier, à mettre en valeur et à faire ressortir les ressources qui donnent vie et espérance, a un impact considérable, supérieur à ce que donne l'analyse des problèmes. Elle inspire, mobilise et accompagne l'amélioration et le changement de façon plus facile et plus durable.

¹ La Société Gallup a fait plusieurs études sur ce sujet : ainsi, par exemple, 87% des parents français se focalisent d'abord et avant tout sur les mauvaises notes de leurs enfants ; et à la question : « Quels sont vos points forts ? », seulement 30% des personnes interrogées sont capables de les citer spontanément.

² Selon David Cooperrider, créateur de l'Approche Appréciative.

- 3- Tout groupe humain, toute organisation contiennent plus ou moins explicitement des solutions, à cause même de la capacité créatrice et innovante des êtres humains. C'est sur leur diversité, leurs qualités et leur dynamisme qu'il faut s'appuyer pour construire. Il y a ainsi tout intérêt à stimuler la responsabilité des membres de nos communautés, à favoriser le dialogue le plus large possible pour susciter un changement participatif, dynamique et positif.

C. UNE CONVERSION DE MENTALITE A OPERER : PARTIR DU BIEN

Cette approche nous invite à réorienter notre regard. A la place de la focalisation sur les manques, de la négation, de la critique peu constructive et du diagnostic en spirale sur ce qui ne marche pas, elle se fonde avant tout sur ce qui fonctionne bien, sur ce qui est déjà réussi, sur ce qui fait grandir, sur le souhait et sur l'espérance. Elle recherche les « ingrédients », les qualités et les vertus qui ont permis ces réussites... en un mot les ressources nombreuses (la première d'entre elles étant bien sûr la grâce de Dieu) et peut être encore inexploitées qui peuvent aider à croître. Elle est ainsi l'art de découvrir et d'apprécier les éléments qui donnent vie à une organisation, une communauté ou un groupe.

Elle appelle donc à une conversion de mentalité, à remettre la difficulté à son juste niveau, en comprenant que s'appuyer sur le bon est plus efficace pour faire bouger les choses que de se polariser sur ce qui ne va pas en tentant de le résoudre. Elle développe toujours plus au cœur de notre existence la magnifique vertu de bienveillance (qui nous pousse à « bien voir », à « voir le bien » et à « veiller au bien »).

Cette recherche des réussites et des ingrédients qui les ont permises, amène à se fonder sur la réalité, en montrant à chacun que des choses bonnes se sont déjà réalisées, que les qualités qui sont à leur origine existent déjà, qu'elles sont en lui et dans les autres... Tout cela n'est pas une fiction ou une perspective à atteindre, mais est déjà réel. Il est probable alors qu'en prenant conscience de ces qualités déjà présentes ou à découvrir, en les exploitant ensemble, et en les mettant à nouveau en œuvre, on obtiendra d'autres réussites et on verra surgir des améliorations et des nouveautés...

D'autre part, cette approche cherche à rendre partie prenante un maximum de personnes du groupe dans l'élaboration du changement ou d'un projet, ou dans l'amélioration qu'on cherche à obtenir. L'approche favorise ce qu'on peut appeler la « co-construction ». Ce n'est donc pas simplement le seul responsable et ses collaborateurs proches qui imaginent ce qui est bon pour les autres, et qui doivent ensuite convaincre l'ensemble des personnes du bien-fondé du projet, ce qui prend beaucoup de temps et d'énergie.

Enfin, cette approche ne donne pas par elle-même des conseils, mais aide chacun à élaborer des solutions en faisant appel au meilleur de lui-même, à ses talents, ses meilleures expériences, ses meilleures aspirations.

Nous appellerons désormais cette démarche « Approche Appréciative », car sa dynamique fondamentale est de chercher et d'apprécier (à tous les sens du terme : discerner et goûter) ce qui favorise la croissance, ce qui constitue des ressources. Elle rejoint ce que le Pape François nous exprime dans son exhortation post-synodale *La Joie de l'Evangile*. Lui aussi nous sensibilise à une approche positive dans notre mission : « *Une autre caractéristique est le langage positif. Il ne dit pas tant ce qu'il ne faut pas faire, mais il propose plutôt ce que nous pouvons faire mieux. Dans tous les cas, s'il indique quelque chose de négatif, il cherche toujours à montrer aussi une valeur positive qui attire, pour ne pas s'arrêter à la lamentation, à la critique ou au remords. En outre, une prédication positive offre toujours l'espérance, oriente vers l'avenir, ne nous laisse pas prisonniers de la négativité. Quelle bonne chose que prêtres, diacres et laïcs se réunissent périodiquement pour trouver ensemble les instruments qui rendent la prédication plus attrayante !* »¹ Ce que le Pape dit ici de la prédication peut s'appliquer bien sûr aussi aux autres domaines pastoraux.

C'est donc une approche qui comporte une certaine sagesse, qui choisit délibérément ce qui « génère » la vie. Elle est fondée sur six principes (explicités au Chapitre II) et se met en œuvre d'une façon originale par un processus appelé les « 6 D » (présentés au Chapitre III).

1 n° 159.

I.2- QUELQUES CARACTERISTIQUES DE L'APPROCHE APPRECIATIVE

a. L'APPROCHE APPRECIATIVE EST UNE « PHILOSOPHIE » DU CHANGEMENT :

- en sollicitant la collaboration et la participation d'un maximum de personnes de la communauté ;
- en donnant de la valeur à la continuité en même temps qu'à la nouveauté ;
- en étant attentif à la transition, c'est-à-dire au passage entre ce qui existe déjà et ce que l'on veut mettre en place.

b. L'APPROCHE APPRECIATIVE RESPECTE LA REALITE DE CHAQUE TERRAIN ET S'Y ADAPTE

Trop souvent, nous croyons qu'il y a une seule bonne façon de faire les choses, une bonne façon de travailler, une façon idéale de fonctionner pour une organisation donnée... Dans notre pensée, cette façon idéale est bien évidemment instinctivement la nôtre, et cette « certitude » entraîne des attitudes qui freinent les initiatives de nos communautés : « On a toujours fait comme cela » ; « On le fait déjà » ; « On a déjà essayé et cela ne marche pas », « Il n'y a pas de recettes toutes faites », etc.

Mais qui peut vraiment dire ce qui est le mieux ou le plus parfait ? Nous savons bien que la meilleure façon d'organiser un groupe dans tel endroit peut être inadaptée dans tel autre. Or, l'Approche Appréciative présente la caractéristique d'être facilement adaptable à de multiples situations, avec différentes manières de l'appliquer. Elle aide à trouver ce qui correspond à chaque communauté. Elle le fait en partant de la participation de tous, tout en respectant le cadre général du groupe ecclésial concerné.

c. L'APPROCHE APPRECIATIVE LAISSE LA PLACE A L'INATTENDU (ET MEME L'IMPROBABLE), ET DONC A L'ACTION DE L'ESPRIT SAINT

Cela vient de deux raisons :

- la première est que chacun apporte sa contribution. En permettant à chacun de s'exprimer, on augmente la motivation et le sens des responsabilités de tous au sein de l'organisation. Se révèlent alors des trésors d'intelligence individuelle et collective ;
- la seconde est que l'approche favorise l'élaboration commune à partir d'idées et de réflexions variées.

Cela peut faire apparaître des solutions inattendues et des projets stimulants. Cela correspond aussi ce que nous croyons de la collaboration des différents états de vie, du sacerdoce commun des fidèles et du sens de l'Eglise.

d. L'APPROCHE APPRECIATIVE EST BEAUCOUP PLUS QU'UNE « TECHNIQUE »

Bien plus qu'une méthode, c'est une manière d'être et de faire, en pleine convergence avec les valeurs et les vertus évangéliques (cf. Chapitre VI), en prenant le parti-pris de découvrir l'abondance qui existe en chacun et dans nos communautés chrétiennes, et de se fonder sur cette abondance pour avancer. Elle n'écarte pas l'analyse des échecs, des difficultés et des manques, mais envisage ces derniers autrement et les regarde aussi comme des opportunités d'apprendre et de grandir (nous en parlerons au Chapitre IV).

e. DES DOMAINES D'APPLICATION ECCLESIALE

Au sein de l'Eglise, cette approche peut être utilisée dans quatre domaines principaux (cf. Chapitre V) :

- **relationnel et interpersonnel** : mise en place de relectures ou de bilans personnels ou d'équipes, développement de la gouvernance, accompagnement... ;
- **pastoral** : développement de la posture de pasteur, exercice de l'autorité, coresponsabilité... ;
- **organisationnel** : améliorations des activités habituelles et des fonctionnements, résolutions des difficultés, communication... ;
- **prévisionnel** : réflexion et mise en place de choix, de priorités ou de nouveaux projets, accompagnement du changement...

CHAPITRE II

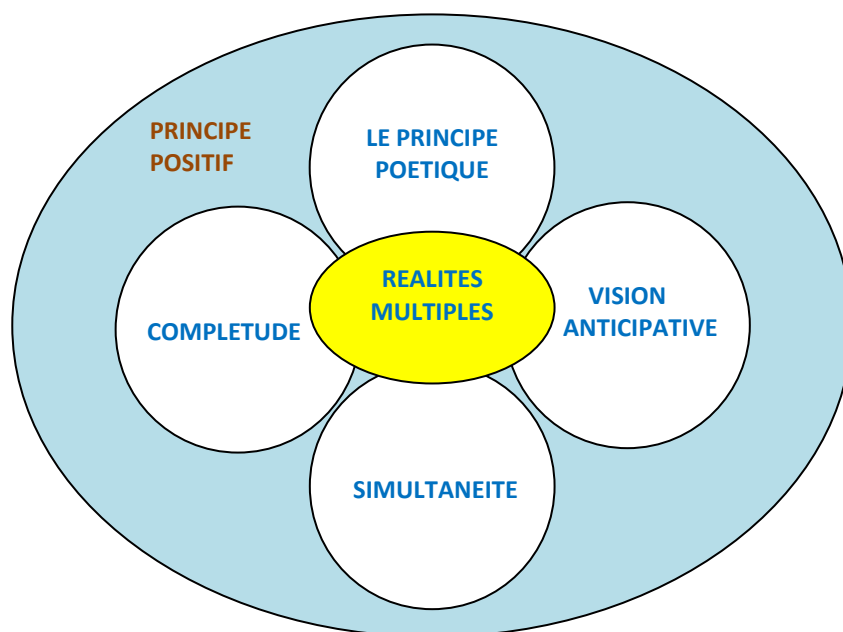
LES SIX PRINCIPES DE L'APPROCHE APPRECIATIVE

II.1. L'IMPORTANCE DES PRINCIPES QUI GUIDENT LA DEMARCHE APPRECIATIVE

Un point de vigilance est de ne pas réduire l'Approche Appréciative à une simple méthode, et de bien saisir les principes qui la guident. C'est dans la bonne compréhension des principes qu'on comprend véritablement le sens de l'Approche Appréciative. Cette bonne compréhension permet de l'appliquer dans le quotidien de nos relations comme dans la mise en œuvre de projets plus importants.

Les principes donnent le « pourquoi » de l'Approche, nécessaire pour que le processus en lui-même (le « comment », qui s'exprime par les 6D – cf. Chapitre III) soit pleinement déployé. Cela permet aussi de réinventer librement les processus.

II.2. LES SIX PRINCIPES DE LA DEMARCHE APPRECIATIVE



a. LE PRINCIPE DE REALITES MULTIPLES

Ce principe nous invite à prendre en compte plusieurs points :

- il y a de multiples façons de percevoir et d'interpréter un même événement ou un même concept. Il y a donc de multiples compréhensions d'une même réalité. En effet, chaque personne voit les choses par rapport à ce qu'elle est, son histoire, ses expériences, ses convictions, sa grille de lecture... Et par là-même, il n'y a pas d'observateurs neutres ;
- ces perceptions ou « multiples réalités » ne s'opposent pas nécessairement ;
- de plus, nous nous influençons mutuellement et constamment (par exemple, le point de vue d'autrui peut nous amener à reconsidérer, à enrichir le nôtre ; ou encore, ce que les autres pensent de nous nous affecte et vice versa...) ;
- nos échanges, notre langage ou les paroles que nous utilisons... ne sont pas simplement des moyens de comprendre le monde, mais influencent aussi notre vision du monde et la construisent pour une part, en nous amenant à nous comporter d'une certaine façon. En d'autres termes,

« nous voyons ce que nous croyons » : notre regard, notre connaissance et ce que nous croyons sont orientées par ce qui nous est dit ou par ce que nous disons.

Cela a une grande conséquence : lorsque nous voulons construire quelque chose, il est important de partager nos différentes perceptions sur une même réalité pour bien les comprendre et de ne pas les opposer d'emblée, en prenant le temps de se mettre d'accord sur le sens de ce nous croyons ou voyons . L'apport mutuel permet d'entrer dans une meilleure connaissance, de relativiser si nécessaire ce que nous pensions comme absolu, d'envisager d'autres aspects, d'enrichir nos points de vue et nos approches ... bref, de « co-construire » ensemble. Cette co-construction est un des points clés de l'Approche Appréciative.

Prenons un exemple simple pour bien comprendre ce principe. Supposons plusieurs personnes rassemblées autour d'un dé à jouer. Suivant sa position, chacune voit une face du dé, et donc le chiffre qui y est inscrit. Chacune perçoit une réalité qui est bonne, mais partielle. Chaque personne peut penser que le dé se résume à la face qu'il voit, et que c'est la réalité complète. Mais en fait, le dé est bien composé de toutes les faces, et en se le disant les unes aux autres et en complétant leur perception avec celles des autres sans les opposer, ces personnes auront une meilleure connaissance de la globalité du dé.

On voit également un exemple dans les Actes des Apôtres, lors du Concile de Jérusalem, où les interventions des uns et des autres, sous l'influence de l'Esprit Saint, ont permis de faire un choix qui orientera la foi des chrétiens et l'avenir de l'Église de façon décisive ¹.

b. LE PRINCIPE POSITIF

Dans l'Approche Appréciative, le principe positif donne l'esprit dans lequel s'appliquent des autres principes : en chaque être, en chaque chose, il y a quelque chose de bon (ses ressources, ses capacités, ses aspirations, ses qualités...). Ce principe positif nous met alors au défi de choisir et de nous concentrer sur ce qui est bon et constructif dans ce que nous-mêmes, nos équipes et nos organisations, vivons de meilleur ².

En suivant ce principe positif, l'Approche Appréciative nous invite à nous poser des questions sur les moments forts ou réussis du passé, sur ce qui a de la valeur pour nous et ce qui est important dans le présent, et sur nos espérances pour un progrès ou une situation meilleure dans l'avenir. Les réponses à de telles questions permettent de produire et libérer l'énergie nécessaire à la réalisation de tout changement. Et si l'on devait changer le terme « positif », on pourrait le remplacer par le terme « génératif ».

Ce principe n'exclut pas les aspects négatifs dont on peut aussi tirer du bon. Par exemple, devant un problème, on peut se poser les questions : que puis-je y apprendre ? Quelles sont les qualités qui m'ont permis de surmonter cette difficulté ? À quelle opportunité m'ouvre-t-il ? Etc.

c. LE PRINCIPE POETIQUE

Un poème peut être interprété de multiples façons : c'est inhérent à ce genre littéraire. Mais la variété des interprétations dépend aussi du lecteur, de sa façon de le lire, de ses sentiments du moment, de son histoire, de ses motivations... Le principe poétique pose qu'il en va de même dans notre vie, dans nos organisations : elles ressemblent à un livre ouvert ou à un poème. L'histoire de notre vie personnelle et celle de la vie de nos

1 « *Cependant certaines gens descendus de Judée enseignaient aux frères : "Si vous ne vous faites pas circoncire suivant l'usage qui vient de Moïse, vous ne pouvez être sauvés." Après bien de l'agitation et une discussion assez vive engagée avec eux par Paul et Barnabé, il fut décidé que Paul, Barnabé et quelques autres des leurs monteraient à Jérusalem auprès des apôtres et des anciens pour traiter de ce litige... Alors les apôtres et les anciens se réunirent pour examiner cette question. Après une longue discussion, Pierre se leva et dit : "...Pourquoi donc maintenant tentez-vous Dieu en voulant imposer aux disciples un joug que ni nos pères ni nous-mêmes n'avons eu la force de porter ? D'ailleurs, c'est par la grâce du Seigneur Jésus que nous croyons être sauvés, exactement comme eux." ... On écoutait Barnabé et Paul exposer tout ce que Dieu avait accompli par eux de signes et prodiges parmi les païens. Quand ils eurent cessé de parler, Jacques prit la parole et dit : "... Je juge, moi, qu'il ne faut pas tracasser ceux des païens qui se convertissent à Dieu." ... Alors les apôtres et les anciens, d'accord avec l'Église tout entière, décidèrent de choisir quelques-uns d'entre eux et de les envoyer à Antioche avec Paul et Barnabé... Ils leur remirent la lettre suivante : "... L'Esprit Saint et nous-mêmes avons décidé de ne pas vous imposer d'autres charges que celles-ci, qui sont indispensables : vous abstenir des viandes immolées aux idoles, du sang, des chairs étouffées et des unions illégitimes. Vous ferez bien de vous en garder. Courage." Prenant congé donc, les délégués descendirent à Antioche, où ils réunirent l'assemblée et remirent la lettre. Lecture en fut faite, et l'on se réjouit de l'encouragement qu'elle apportait. » (Ac 15, 1...31).*

2 « *Choisis donc la vie, pour que toi et ta postérité vous viviez* » (Dt 30, 19).

organisations peuvent être constamment relues et réinterprétée comme les grands poèmes, ce qui ouvre à une multiplicité de possibilités.

Ainsi, face aux réalités multiples dont nous parlions plus haut, nous pouvons choisir de regarder telle expérience de notre vie plutôt que telle autre. Nous pouvons aussi privilégier tels ou tels éléments dans cette expérience. Cela donne d'importantes possibilités d'adaptation et de ressources à exploiter. Mais ces choix déterminent ce que nous allons trouver et discerner au sein de notre vie, de celle d'une communauté ou d'une organisation, et ont un impact important sur le rôle que nous pouvons y jouer, sur nos relations et sur la manière de vivre le temps présent. A nous donc de choisir ce qu'il y a de meilleur ¹.

d. LE PRINCIPE DE VISION ANTICIPATIVE

Le principe de vision anticipative part du constat que les êtres humains sont constamment en train d'anticiper, de planifier, d'imaginer, de faire des projets, de rêver, de s'inquiéter ou de s'émerveiller... Nous vivons donc en « anticipant » les événements futurs, et cela a une influence sur les personnes et les groupes qui les entourent, au point que la manière dont nous anticipons ou imaginons l'avenir peut conduire à la réussite ou à l'échec. Ainsi, on constate que les êtres humains vont pratiquement toujours dans la direction de la vision qu'ils ont de l'avenir. Le sociologue Fred Polak a réalisé une étude sur les images futures dans la civilisation occidentale. Il dit que « *la croissance ou la chute des cultures sont précédées de l'image de croissance ou de chute de ces cultures* », et que ces représentations du futur sont un bon élément pour prédire le futur d'une culture. Ainsi, en écoutant simplement ce que disent les gens dans chacune des cultures, nous pouvons déduire que les choses vont bien si leurs discussions sont positives et pleines d'espérance, ou que leur culture est sur le déclin dans le cas contraire.

Cela est déjà vrai physiquement : un automobiliste ou un motard, par exemple, dirige son véhicule vers là où il porte son regard, car cela entraîne automatiquement chez lui les gestes qui vont en ce sens. Et il est démontré que si un conducteur, en situation délicate, veut éviter un obstacle, il ne faut pas qu'il le regarde, mais qu'il regarde où il veut aller. C'est ce que l'on appelle l'œil directeur.

Une vision anticipative sert donc de guide pour une communauté qui réfléchit sur son avenir. Cette vision permet d'accomplir des actions en conformité avec nos convictions ou avec notre mentalité, car nous mettons en œuvre ce en quoi nous croyons.

Cela a deux conséquences :

- une vision, une mentalité, une pensée positives orientent vers un avenir positif ; au contraire, ce qui est négatif ou pessimiste nous pousse à mettre en place des actions négatives ;
- plus les personnes travaillant ensemble partagent la même vision, plus il y a de chances qu'elles aillent dans une direction qui favorise la synergie, l'entraide et l'esprit de communion.

Ce principe nous invite alors à réfléchir davantage à ce que nous désirons améliorer et favoriser, ou à ce vers quoi nous voulons nous diriger, plutôt qu'à ce que nous voulons faire disparaître, diminuer ou éviter (même s'il faut bien sûr parfois prendre des décisions pour éliminer ce qui se révèle néfaste ou mauvais). On peut relier ce principe à la vertu d'Espérance.

Voici des exemples de l'application de ce principe.

- L'effet Placebo : ce que nous croyons vrai affecte notre bien-être et nos capacités de guérison. Depuis de nombreuses années, les médecins savent que, dans certaines circonstances, il est possible de guérir un patient en lui prescrivant un placebo, à condition qu'il y croie.
- L'effet Galatée : les mêmes études montrent également que si le médecin croit lui aussi que le médicament guérira le patient, celui-ci a de plus grandes chances de se rétablir. Notre bien-être et

¹ « *Voici ma prière : que votre charité, croissant toujours de plus en plus, s'épanche en cette vraie science et ce tact affiné qui vous donneront de discerner le meilleur* » (Ph 1, 10).

notre capacité de réussir sont donc influencés par ce dont les autres nous croient capables : nos convictions sur autrui affectent leur capacité de réussir.

- L'effet Pygmalion : nos a priori influencent notre comportement. Par exemple : vous êtes invité à une réunion ; vous ne vous sentez pas la liberté de le refuser, et vous anticipez le fait que cela va être profondément ennuyeux. Il est très probable que cela sera effectivement ennuyeux, tant vous resterez dans cet état d'esprit. De même, l'a priori qui nous habite avant la rencontre avec quelqu'un.

e. LE PRINCIPE DE SIMULTANÉITÉ

Ce principe stipule que :

- le changement est induit par le type de questions que nous posons ;
- le questionnement et le changement sont ainsi presque toujours simultanés et concomitants. Dès que nous posons des questions, celles-ci ont une influence quasi-immédiate sur notre pensée et celle de nos interlocuteurs, notre conversation, notre compréhension, nos convictions et nos actions. Nos questions les entraînent dans une direction ou une autre ;
- nos questions orientent même nos interlocuteurs vers la réponse que nous anticipons plus ou moins consciemment ;
- toute remarque est perçue et interprétée par les autres à partir de leur cadre de référence.

Chaque question ou commentaire est donc en fait une intervention, et aucun n'est neutre. Nous comprenons alors que chaque type d'intervention doit être mûrement réfléchi, et être tel qu'il amène à un mouvement positif, à un plus grand dynamisme. En effet, le choix de tel questionnement par rapport à tel autre lance de nouvelles pistes de réflexion et influence l'avenir immédiat que nous élaborons. Le questionnement fait donc partie du changement : les semences du changement sont intégrées dans les questions initiales que nous posons !

Nous en voyons un exemple de simultanéité dans l'interrogation de Jésus à ses apôtres à Capharnaüm, interrogation qui va entraîner la profession de foi de Pierre, mais aussi la première révélation de la Passion¹. Nous voyons que le Christ commence par une question générale (« *Pour les hommes, qui suis-je ?* »), puis plus directe et personnelle (« *Pour vous, qui suis-je ?* »). En quelque sorte, dans cette interrogation, Jésus prépare le cœur de ses interlocuteurs à une révélation : dans sa question, se trouve en germe ce qui va entraîner l'acte de foi de Pierre. Et c'est parce que Pierre répond qu'il est le Messie et pose cet acte de foi que Jésus peut ensuite parler de sa Passion. Ces révélations étaient sans doute dès le départ ce que voulait faire le Christ, et il y a conduit ses disciples par ses interrogations et par leurs réponses.

Un autre scénario : deux personnes parlent de leur mission ecclésiale. La première exprime sa déception face au peu d'attention et d'intérêt manifesté par plusieurs responsables pastoraux de son doyenné à propos d'un projet. Il décrit en détail leur inertie et leur manque de coopération. La deuxième personne peut lui répondre : « C'est vraiment dommage ! Est-ce une attitude habituelle ? Y a-t-il d'autres choses que vous avez tentées de réaliser sans succès ? » De telles questions vont probablement les engager dans une conversation fondée sur le découragement et la critique... Mais si cette deuxième personne demande : « Mais il doit tout de même exister des personnes qui partagent votre désir et votre enthousiasme, non ? », la première personne pourra alors dire par exemple : « Oui, il y a une Equipe d'animation qui est formidable ! ». Elle pourra alors décrire toutes les choses intéressantes que cette équipe fait pour le doyenné. Dès cet instant, la conversation prendra un cours différent, et ces deux personnes pourront se mettre à envisager plusieurs options pour inviter plus de fidèles à s'engager dans le projet... Cet exemple montre bien que la nature des questions que l'on pose est

¹ « Arrivé dans la région de Césarée de Philippe, Jésus posa à ses disciples cette question : "Au dire des gens, qu'est le Fils de l'homme ?" Ils dirent : "Pour les uns, Jean le Baptiste ; pour d'autres, Elie ; pour d'autres encore, Jérémie ou quelqu'un des prophètes". "Mais pour vous, leur dit-il, qui suis-je ?" Simon-Pierre répondit : "Tu es le Christ, le Fils du Dieu vivant." ... A dater de ce jour (Aussitôt), Jésus commença de montrer à ses disciples qu'il lui fallait s'en aller à Jérusalem, y souffrir beaucoup de la part des anciens, des grands prêtres et des scribes, être tué et, le troisième jour, ressusciter » (Mt 16, 13...21).

importante : elle peut orienter soit vers la frustration et les problèmes, soit vers les aspirations cachées derrière les frustrations et les ressources présentes. A nous donc de bien choisir nos questions.

Ce principe nous pousse donc à vivre dans la bienveillance et dans l'émerveillement du bien qui se fait. Il nous ouvre à la curiosité et au désir d'avancer.

f. LE PRINCIPE INTEGRATIF

Ce principe indique la nécessité de mettre ensemble toutes les parties prenantes et tous les différents aspects lorsqu'il s'agit de faire évoluer une organisation ou de réfléchir à un projet, et ce dès le départ. Ce principe fédère le haut et le bas de l'organisation, le positif et le négatif, le passé, présent et futur, la pensée, les émotions et les actions... dans un tout cohérent et systémique

En effet, prendre en compte et rendre partie prenante l'ensemble des personnes constituant une communauté ou ayant une influence sur une organisation permet d'accéder à toute une variété d'histoires de réussites et à un nombre accru de possibilités et de créativité (principes poétique, positif et de simultanéité). Impliquer toutes les personnes concernées par le changement dans tout le processus permet de développer la capacité de l'organisation à apprendre, à se développer et à changer (principe de vision anticipative). Cela permet aussi de prendre en compte et d'honorer la diversité des opinions, des perceptions, des connaissances et des expériences qui existent dans toute communauté et toute organisation, et contribue à créer une identité partagée par une vision plus globale du système (principe de réalités multiples).

Ce principe intégratif nous invite également à regarder chaque personne (nous-mêmes ou nos frères et sœurs) dans tous ses aspects. Par-delà sa mission, ses fonctions ou ses activités, chacun est un être humain qui apporte toute une histoire de vie et une ingéniosité inépuisable, qui peuvent être très utiles pour susciter et conduire le changement.

Enfin, en intégrant un maximum de personnes, on évite de dépenser beaucoup de temps et d'énergie à convaincre tout le monde du bien-fondé du projet, puisqu'il aura été co-construit ensemble. Nous retrouvons là la théologie de Paul sur le Corps du Christ ¹ et la manière collégiale à laquelle l'Eglise est appelée pour mener sa mission d'évangélisation.

¹ « Il y a plusieurs membres, et cependant un seul corps... Bien plus, les membres du corps qui sont tenus pour plus faibles sont nécessaires... Dieu a disposé le corps de manière à donner davantage d'honneur à ce qui en manque, pour qu'il n'y ait point de division dans le corps, mais qu'au contraire les membres se témoignent une mutuelle sollicitude... Or vous êtes, vous, le corps du Christ, et membres chacun pour sa part » (1 Co 12, 20... 27).

CHAPITRE III

LE PROCESSUS DE L'APPROCHE APPRECIATIVE : LES « 6 D »

Le processus des 6 D est un des modèles de déploiement de l'Approche Appréciative. C'est celui le plus connu, mais il n'est pas le seul. Ce modèle est utile. Il englobe et intègre l'ensemble des principes de l'Approche Appréciative et permet de faciliter des démarches aux niveaux organisationnel, individuel et des équipes.

Initialement, ce processus est connu sous la dénomination « 5 D », car chaque étape en anglais commence par un D. Nous avons essayé, pour des questions pédagogiques, de traduire en français ces expressions en gardant l'initiale D, quitte à l'explicitier par un autre terme.

TERMES ANGLAIS	TRADUCTION FRANCAISE	CONTENU
Definition	Définition	Il s'agit de définir le sujet à travailler, le thème à examiner et les questions correspondantes.
Discovery	Découverte	À partir des questions posées dans la phase Définition, et selon une pédagogie participative, les personnes impliquées sont invitées à découvrir et à identifier les valeurs et les ingrédients de succès passés, en racontant une histoire de réussite, un événement positif correspondant au thème choisi, leur permettant de découvrir et de se fonder sur toutes les ressources, les leurs et celles du groupe.
Dream	Devenir / Rêve	La découverte de la phase 2 et la connaissance qui en découle donnent des perspectives nouvelles pour imaginer un futur idéal, un rêve, une espérance.
Design	Design / Dessin ou Construction	Les perspectives de la phase Devenir/Rêve sont la base pour élaborer les éléments clef indispensables, les grands axes, les « murs porteurs » pour la mise en œuvre du projet.
Destiny	Déploiement	Il s'agit d'appliquer et de réaliser ce qui a été déterminé dans les quatre phases précédentes de manière cohérente dans un fonctionnement quotidien.

Nous avons décidé assez naturellement de rajouter un sixième D que nous avons simplement appelé « Désir de Dieu », et de le considérer comme présent à chaque phase du processus. En effet, avant de commencer toute démarche, nous pensons essentiel de la remettre dans les mains du Seigneur et demander à l'Esprit Saint le discernement de sa volonté tout au long de ce chemin, pour son Règne et pour le bien de nos frères.

III.1- LA PHASE « DESIR DE DIEU » OU PRIERE

Pour être fructueuse, toute l'Approche doit être ouverte à ce que l'Esprit Saint veut nous dire, et être portée par la prière, particulièrement à partir de l'Écriture Sainte. C'est en effet de la prière que naît tout envoi en mission. Cette prière fait l'objet d'une phase spécifique ; mais à chaque phase, il est bon et nécessaire d'invoquer l'Esprit Saint pour demander la grâce de discerner la volonté de Dieu pour l'annonce de l'Évangile aujourd'hui. Car Dieu est présent dans toutes les phases, et, en tant que chrétiens, nous sommes associés à sa création : nous discernons avec lui, découvrons avec lui, rêvons avec lui, construisons avec lui, avançons avec lui...

Cette prière est à la fois personnelle et communautaire. La démarche est donc présentée dès le départ à un maximum de personnes. Cette présentation, qui fait partie de la communication et de l'élaboration, motive la prière.

Cette première phase peut être marquée par la méditation de textes de l'Écriture Sainte et de textes sources de l'Église, par exemple :

- Luc 4, 16-28 : A la synagogue de Capharnaüm, Jésus inaugure sa mission
- Luc 10, 1-11 : Mission des 72 disciples
- Luc 24, 36-53 : Apparition de Jésus ressuscité aux Onze et envoi en mission
- Actes 2, 1-47 : La Pentecôte et le discours de Pierre
- Concile Vatican II, *Ad Gentes*, n° 1 et 11
- Paul VI, *Evangelii Nuntiandi*, n° 13-16

III.2- LA PHASE « DEFINITION »

Cette phase permet de répondre à la question : « Que voulons-nous voir se développer dans le groupe ou la communauté ? » (ex : l'esprit d'équipe, les relations interpersonnelles, le développement de la gouvernance, la coopération, le leadership, relever un nouveau défi, élaborer un nouveau projet, etc.). Cette phase est déterminante car elle devient la base pour les quatre étapes suivantes de cette exploration.

III.3- LA PHASE « DECOUVERTE »

Dans la phase de découverte, les personnes concernées partagent leurs meilleures expériences et leurs histoires de réussites sur le sujet déterminé dans la phase Définition. Ces histoires nous disent ce que nous vivons et ce que nous sommes. Cette phase se déroule sous la forme d'interviews mutuelles et appréciatives.

A partir de ces histoires, les gens découvrent plus consciemment leurs forces, leurs atouts, leurs valeurs, leurs convictions..., mais aussi celles de leur équipe et organisation, et les idées qui fédèrent les personnes. Cette phase permet aussi aux personnes de découvrir leurs points communs et de les mettre dans une profonde connexion les unes avec les autres. Elle se focalise sur ce qui fonctionne et sur ce que l'on veut développer, plutôt que sur les manques.

L'esprit de cette phase pourrait se rapprocher de « la lecture des signes des temps »¹ telle que le concile Vatican II le propose dans la Constitution *Gaudium et Spes – L'Eglise dans le monde de ce temps*, ou de la relecture spirituelle. La phase Découverte aide ainsi à un discernement pastoral.

III.4- LA PHASE « DEVENIR/REVE »

En se fondant sur les expériences positives du passé, les personnes impliquées dans la réflexion commencent à « rêver » et à imaginer des possibilités pour l'avenir. Grâce à ce qui a été découvert, les personnes voient ces rêves comme plus accessibles, car ancrés dans une réalité déjà vécue.

Au cours de la phase de Devenir/Rêve, les personnes se projettent dans ce qui pourrait se passer au « meilleur des possibles » : « Dis-moi ce que tu veux que je te donne ». Cette phase déclenche beaucoup de créativité dans un esprit de co-construction, et peut aller jusqu'à des propositions positives pour faire évoluer l'organisation.

¹ Cf. Matthieu 16, 1-4 : « Les pharisiens et les sadducéens s'approchèrent. Pour mettre Jésus à l'épreuve, ils lui demandèrent de leur faire voir un signe venant du ciel. Il leur répondit : "Quand vient le soir, vous dites : 'Voici le beau temps, car le ciel est rouge.' Et le matin, vous dites : 'Aujourd'hui, il fera mauvais, car le ciel est d'un rouge menaçant.' Ainsi l'aspect du ciel, vous savez l'interpréter ; mais pour les signes des temps, vous n'en êtes pas capables. Cette génération mauvaise et adultère réclame un signe, mais en fait de signe, il ne lui sera donné que celui de Jonas'. Alors il les abandonna et partit ».

III.5- LA PHASE « DESIGN »

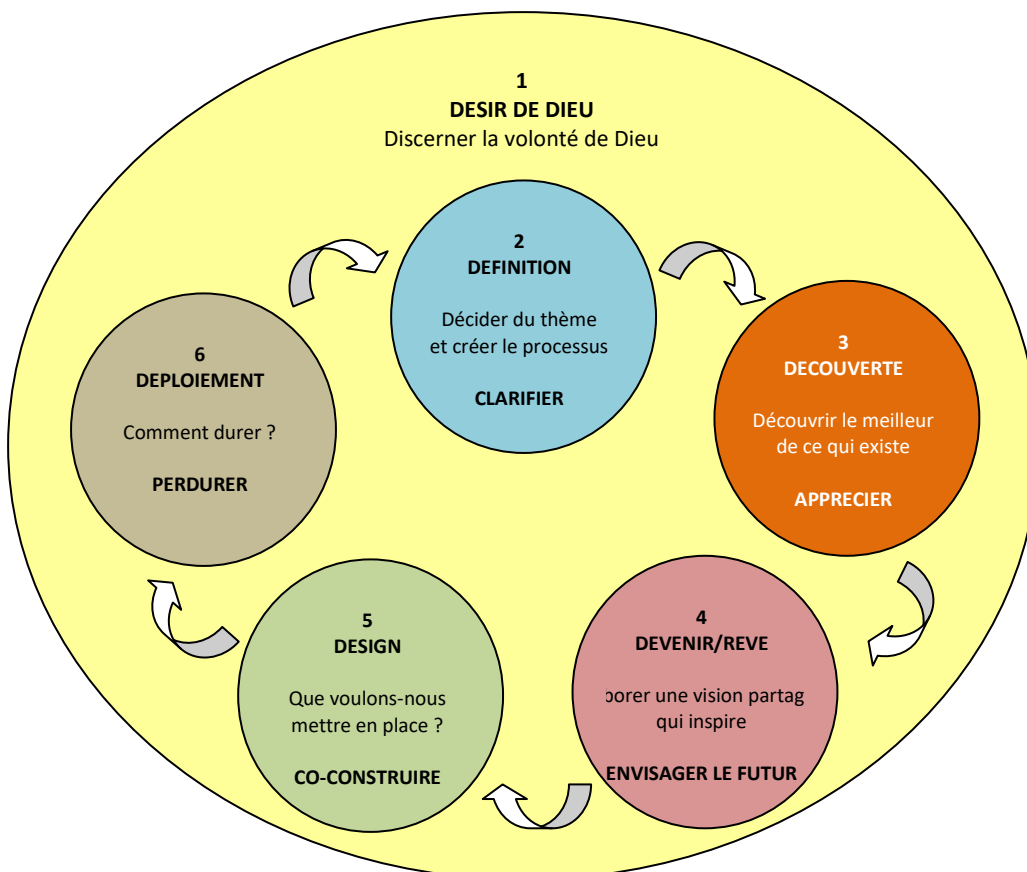
Dans cette phase, les personnes commencent à mettre en œuvre concrètement la vision, en déterminant les parties prenantes et les leviers de changement. Ces propositions peuvent porter sur divers aspects du groupe.

Voici quelques questions classiques de cette phase :

- Comment devrions-nous travailler et coopérer ensemble ?
- Quels sont les différents rôles à jouer ?
- Quels sont les rôles de leadership, de gouvernance et les fonctions, les comportements privilégiés ?
- Comment pouvons-nous mieux nous soutenir les uns les autres ?
- Quelles sont les pratiques d'amélioration continue pour faire ressortir le meilleur des personnes ?
- Quels processus et quelles méthodes adoptés pour y arriver ?
- ...

III.6- LA PHASE « DEPLOIEMENT »

Cette phase est la mise en œuvre pérenne de ce qui a été déterminé dans les phases précédentes, c'est-à-dire les actions concrètes à réaliser : soit des actions simples à accomplir immédiatement, soit des projets qui demandent plus de structure et de temps. Ce qui a été imaginé dans la phase Devenir/Rêve et planifié dans la phase Design est appelé à se réaliser dans l'organisation et à perdurer dans une culture appréciative : c'est ce que va rechercher la phase Déploiement.



Au début de ce chapitre, nous disions que le modèle des 6 D est un modèle utile, le plus connu, mais qu'il n'est pas le seul. Cela montre sans doute la profusion « intrinsèque » de l'Approche Appréciative. Mais cela nous invite aussi à être attentifs à ne pas entrer dans la « routine ». L'Approche Appréciative est fondamentalement un véritable art de poser les bonnes questions, et nous pousse donc à renouveler régulièrement notre manière de questionner, même au sein des 6 D.

CHAPITRE IV

UNE QUESTION IMPORTANTE :

L'APPROCHE APPRECIATIVE IGNORE-T-ELLE LES PROBLEMES ?

En lisant tout ce qui précède, on pourrait se poser une question dont la non-réponse entraînerait une frustration profonde : l'Approche Appréciative n'ignorerait-elle pas les problèmes ? Peut-on y aborder des lacunes et des difficultés ? Ne risque-t-on pas d'oublier quelque chose en regardant à travers des « lunettes teintées de rose » ? Cette préoccupation est légitime, d'autant plus que si quelqu'un porte une vraie difficulté et qu'il a le sentiment de ne pas être entendu sur cette dernière, ou que celle-ci n'est pas prise en compte, il y a de fortes probabilités pour qu'il se bloque et n'entre dans aucune démarche constructive.

De fait, l'Approche Appréciative aborde les difficultés et y répond, mais de façon indirecte et médiate (qui dépend évidemment du contexte dans lequel le problème a été posé). En voici quelques éléments :

- L'Approche Appréciative est une méthodologie alternative de résolution de problèmes, qui se concentre sur :
 - ce que voulons-nous à la place de la difficulté, plutôt que de s'y plonger et de s'y perdre : quelle vision positive, inspirante et heureuse de l'avenir désirons-nous ?
 - ce qui fonctionne bien maintenant (ou qui a bien fonctionné dans le passé), et qui pourrait nous orienter vers des solutions possibles ;
 - ce que les membres du groupe connaissent et font déjà, et qui peut être utilisé pour résoudre le problème de façon efficace ;
 - ce qui est vivant et génératif dans le groupe, la communauté, l'organisation... ;
 - les cas ou les moments où le problème n'existe pas (ou existe à un degré moindre) : quelles leçons en tirer ?
- L'Approche Appréciative ne s'intéresse pas seulement au positif ou aux points forts, mais fondamentalement à tout ce qui génère de la vie. Ainsi, les personnes d'un groupe trouvent souvent des idées innovantes, découvrent des forces et des compétences, même dans les situations les plus difficiles qui peuvent devenir des opportunités. Le problème ou la mauvaise expérience peuvent ainsi être questionnés de façon appréciative : qu'y avons-nous appris ? Pourquoi avons-nous pu nous en sortir ? Quelles ressources avons-nous pour le résoudre ? Etc. Il s'agit de rechercher, par un questionnement adéquat, toutes les capacités présentes, passées et futures, quelles que soient les circonstances positives ou négatives.
- L'Approche Appréciative peut tout à fait accuser réception d'un problème ou d'une situation indésirable. Mais elle propose ensuite de se concentrer sur ce qui est souhaité à la place du problème (et non simplement de le résoudre).
- Il est toujours nécessaire de se rappeler que derrière chaque problème, il y a une volonté de changement (sinon il ne serait pas mentionné).
- Enfin, encore une fois, pourquoi serait-il plus légitime de se concentrer sur le problème, en lui donnant plus d'attention qu'à ce qui fonctionne ? N'y a-t-il pas d'ailleurs le risque qu'une telle disposition crée encore plus de difficultés ?

CHAPITRE V

DES DOMAINES OU L'APPROCHE APPRECIATIVE PEUT ETRE MISE EN ŒUVRE DANS L'EGLISE

L'Approche Appréciative peut s'appliquer aux niveaux collectif ou individuel, organisationnel (mise en œuvre, gestion du quotidien...) ou prévisionnel (projet, vision...). En voici quelques exemples non exhaustifs (dont certains ont déjà été expérimentés – cf. Chapitre VIII), et que chacun pourra compléter.

		DOMAINE	
		ORGANISATIONNEL	PREVISIONNEL
NIVEAU	INDIVIDUEL	• Accompagnement pastoral – Bilan • Relecture journée • .../...	• Accompagnement pastoral – Vision • Développement du leadership d'un responsable • .../...
	EQUIPE	• Travail en Conseils de l'Evêque • Travail en Equipe pastorale ou en service paroissial, en Equipe de service diocésain ou de mouvement • Accompagnement pastoral • Réflexion sur la préparation aux sacrements • .../...	• Accompagnement pastoral • Développement du leadership d'équipe • .../...
	COMMUNAUTE	• Réflexion en petits groupes, à la place des 6X6 • .../...	• Synode diocésain • Projet pastoral • Formations • .../...

CHAPITRE VI

DES CONVERGENCES FORTES AVEC L'EVANGILE

L'ADEQUATION DE CETTE APPROCHE

AVEC LA THEOLOGIE ET LA VIE ECCLESIALE

Dans le Chapitre II, nous avons vu les grands principes de l'Approche Appréciative. A présent, il paraît nécessaire de montrer ce qu'il nous semble être en adéquation entre cette Approche et notre travail en Église, sans prétendre pour autant avoir déjà tout exploré de la relation entre la réflexion théologique et la pertinence de cette approche dans le monde ecclésial. Nous désirons simplement donner le cadre général dans lequel les baptisés et les pasteurs peuvent appliquer cette approche.

Le lecteur a sans doute déjà découvert avec surprise que ce qui est proposé ici intègre de nombreuses valeurs évangéliques, et qu'il y a même un certain parallèle entre elle et la relecture spirituelle, étant sauf que cette dernière est une prière et fait appel à l'Esprit Saint... quoique nous sachions que toute démarche en Église doit elle aussi faire appel à l'Esprit Saint et être précédée de la prière ! Cette approche sera bien sûr pleinement féconde si elle est menée sous le regard et l'influence de l'Esprit.

Voici des caractéristiques évangéliques que l'on retrouve dans l'approche proposée ici :

- la personne est au centre de la démarche ;
- l'Approche Appréciative fait sortir de l'égoïsme ;
- elle est communautaire, à la fois dans le processus lui-même et comme favorisant, dans ses résultats, la croissance de la communauté ;
- elle est fondée sur le partage ;
- elle est écoutante ;
- elle met en œuvre la subsidiarité ;
- elle développe la bienveillance, en donnant la priorité au bien et en portant un regard bienveillant sur l'autre ;
- elle sollicite la confiance ;
- elle encourage ;
- elle fait entrer dans l'espérance ;
- elle est incarnée ;
- elle est vivifiante, en développant ce qui est vital et en faisant grandir les personnes ;
- elle est féconde ;
- elle a un effet révélateur ;
- elle est libérante et fondée sur la liberté ;
- elle donne du sens aux actions entreprises ;
- elle est humble, en demandant d'éviter la fausse modestie ;
- elle est simple (dans sa mise en œuvre et son exploitation) ;
- elle laisse la place à l'imprévu, donc à la grâce ;
- elle utilise le style littéraire de la parabole ;
- elle rejoint la grande tradition spirituelle de l'Église, qui invite à lutter contre un défaut non pas en le contraindre directement, mais en mettant en place la qualité (la vertu) qui lui est contraire.

Cette approche est ainsi fondée sur un respect pour la vie et est par essence centrée sur le vivant. Il s'agit d'une manière d'être, et non d'une méthode ou d'une technique.

VI.1. L'ÉGLISE : UN LIEU DE RELATIONS POUR VIVRE LA FOI

Nous avons déjà vu que l'Approche Appréciative est un moyen d'être et de travailler avec un groupe humain d'une manière qui donne envie de rechercher ce qui génère sa vie et son potentiel de développement. Pour nous, ce groupe humain organisé, c'est l'Église ou toute instance d'Église, Corps du Christ, animée par l'Esprit Saint. Tous ceux qui la composent en sont des membres vivants appelés à grandir dans la foi, l'espérance et la charité, « *jusqu'au jour où nous serons parvenus à la plénitude et que le Christ sera tout en tous* », pour reprendre l'expression de saint Paul dans la lettre aux Éphésiens ¹. L'Église est ainsi un corps en croissance qui se déploie au cœur du Mystère pascal, c'est-à-dire un Passage, une transformation.

Pour cette application de l'Approche Appréciative au monde ecclésial, nous pourrions partir des développements de la théologie paulinienne sur le Corps mystique qui a inspiré la vision de l'Église du concile Vatican II. Saint Paul utilise et développe cette image dans plusieurs de ses lettres et la Tradition ne cessera d'en détailler les richesses. Les chrétiens sont dans le Christ et par le Christ, unis entre eux comme le sont les membres du corps humain ; ils sont complémentaires et participent à une action commune. Le Christ est la tête de ce corps et c'est lui qui dans l'Esprit Saint, donne vie à ce corps et unit ses membres, les dirige, les coordonne en vue du bien de tous. L'Apôtre Paul insiste sur la manière d'être en relation les uns avec les autres et de rechercher ce que Dieu a mis en chacun pour le faire servir au bien de tous. Nous pouvons citer deux extraits significatifs : « *Au nom de la grâce qui m'a été donnée, je dis à chacun d'entre vous : n'ayez pas de prétentions au-delà de ce qui est raisonnable pour n'être pas prétentieux, chacun selon la mesure de foi que Dieu lui a donnée eu partage. En effet, comme nous avons plusieurs membres en un seul corps, et que ces membres n'ont pas tous la même fonction, ainsi à plusieurs nous sommes un seul corps en Christ, étant tous membres les uns des autres, chacun pour sa part et nous avons des dons différents selon la grâce qui nous a été accordée....* » ² ; « *Chacun reçoit de Dieu un don particulier ; l'un celui-ci, l'autre celui-là* » ³. De même, dans la première lettre de saint Pierre : « *Mettez-vous, chacun selon le don qu'il a reçu, au service les uns des autres, comme de bons administrateurs de la grâce de Dieu variée en ses effets* » ⁴.

Dans sa Constitution sur l'Église, le concile Vatican II a repris un certain nombre d'images venant de l'Écriture Sainte et de la Tradition, et a consacré de longs développements à trois expressions qui situent l'Église dans son rapport aux Personnes divines. Elle est le « *Peuple de Dieu* », le « *Corps du Christ* », le « *Temple de l'Esprit Saint* ». Avec ces trois expressions, nous sommes au cœur du mystère de l'Église : elles s'éclairent et se complètent l'une l'autre et ont en commun de bien manifester que l'Église est un organisme vivant, en croissance, animé du dynamisme de l'Esprit Saint dont on sait qu'il est Vie, Souffle, Lumière, Force.

Le père Henri de Lubac, quant à lui, disait : « *L'Église est la société de l'Esprit et c'est dans l'Église que l'Esprit glorifie Jésus, comme c'est en elle, dans cette maison du Christ, qu'il nous est donné...* » ⁵.

L'encyclique sur la foi du pape François reprend cette vision, en plaçant résolument la foi sous l'angle des relations personnelles : « *Comme le Christ embrasse en lui tous les croyants qui forment son corps, le chrétien se comprend lui-même dans ce corps en relation originaire au Christ et aux frères dans la foi. L'image du corps ne veut pas réduire le croyant à une simple partie d'un tout anonyme, à un simple élément d'un grand rouage, mais veut souligner plutôt l'union vitale du Christ aux croyants et aux croyants entre eux. Les chrétiens sont "un" (Ga 3, 28) sans perdre leur individualité, et dans le service des autres, chacun rejoint le plus profond de son être...* » ⁶. « *Celui qui croit n'est jamais seul...Celui qui reçoit la foi découvre que les espaces de son « moi » s'élargissent et*

1 Cf. 2, 22 ; 3, 19.

2 Rm 12, 4.

3 1 Co 7, 7.

4 1 P 4, 10.

5 *Méditation sur l'Église*, p 180.

6 *La lumière de la foi*, n° 22.

que de nouvelles relations qui enrichissent sa vie sont générées en lui. Tertullien l'a exprimé de manière convaincante en parlant du catéchumène qui, "après le bain de la nouvelle naissance, est accueilli dans la maison de la Mère, (l'Église) pour élever les mains et prier avec ses frères le Notre Père : il est accueilli dans une nouvelle famille"¹. « La personne vit toujours en relation. Elle provient d'autres personnes, appartient à d'autres, sa vie est enrichie par la rencontre des autres. De même, la connaissance que nous avons de nous-mêmes – la conscience de soi – est également de type relationnel et elle est liée aux autres qui nous ont précédés... »².

Dès lors que ce principe relationnel est posé, il faut aussi envisager, de façon réaliste, la manière de vivre et d'ajuster les relations entre les différents membres qui composent ce corps ou cette famille. Cette tâche incombe tout particulièrement à ceux qui, ayant reçu l'ordination et avec elle le « munus » (don) du gouvernement, représentent sacramentellement le Christ, Tête du Corps.

La justesse de ces relations permet et favorise l'expansion missionnaire de l'Église. En effet, la communion fraternelle entre les baptisés est source de dynamisme et de vie ; elle crée les conditions favorables à l'annonce de l'Évangile qui est la raison d'être essentielle de l'Église : « Père, qu'ils soient parfaits dans l'unité, et que le monde reconnaisse que tu m'as envoyé »³. Communion et Mission sont reliées par la Charité : l'amour fraternel est missionnaire et il est le moteur de toute Évangélisation. À l'inverse, les dissensions et les divisions freinent l'élan missionnaire.

VI.2. L'APPROCHE APPRECIATIVE DANS L'EGLISE : UNE AIDE PERTINENTE A L'ANNONCE DE L'EVANGILE

Notre propre action dans l'Église et auprès des personnes recherche à être empreinte de la manière d'agir du Christ. La priorité donnée aux personnes, par exemple dans la recherche des résolutions de conflits, s'inscrit dans cette continuité évangélique. Nous pouvons alors nous demander comment nous regardons l'Église et ses membres dans nos manières d'être et d'agir. Ce regard affecte beaucoup de nos comportements et de nos méthodes, mais aussi influence notre espérance. Pour l'Église, cette sollicitude pour l'homme n'est pas un simple humanisme, mais la reconnaissance de ce qu'induit le mystère même de l'Incarnation. En effet, l'Église rappelle que « l'Homme est la seule créature sur terre que Dieu ait voulue pour elle-même »⁴.

Or l'Approche Appréciative est en cohérence avec cette manière de voir et d'agir, puisqu'elle envisage toute organisation et la manière de résoudre les difficultés à partir des personnes qui la composent et des dynamismes inhérents à chacun. On peut donc dire que cette pédagogie de mise en valeur de la personne s'enracine dans l'action même de Jésus, qui regarde tout être dans sa qualité d'enfant du Père et qui vise aussi à le libérer des formes de servitude et du péché. L'action du Christ est libératrice et créatrice de Vie. Et c'est bien cette vie que l'Approche Appréciative tente de mettre en premier : fondée et centrée sur ce qui développe la vie, en recherchant les facteurs qui vivifient une communauté, une organisation, un projet... et leur potentiel de développement, elle cherche à formuler les possibilités qui peuvent conduire à un progrès. C'est pourquoi, comme il a été dit plus haut, elle invite un changement de mentalité et de regard sur nos organisations. Au fond, travailler à l'Approche Appréciative dans l'Église, c'est sans doute développer un regard de foi sur l'Église et sur la manière d'y vivre et de la conduire.

Le passage évangélique qui illustre peut-être le mieux cela est celui de la multiplication des pains⁵. Les apôtres sont préoccupés par le manque de pain, le problème d'une foule nombreuse à nourrir, le peu de ressources face à ce défi ; Jésus, lui, est viscéralement sensible aux besoins des personnes, mais il part de ce qui

1 *Idem*, n° 39.

2 *Idem*, n° 38.

3 Jn 17, 23.

4 Concile Vatican II, *Gaudium et Spes*, n° 24. S'appuyant sur cette affirmation conciliaire, Jean-Paul II écrivait dans sa première encyclique : « L'homme tel qu'il est voulu par Dieu, choisi par lui de toute éternité, appelé et destiné à la grâce et à la gloire, voilà ce qu'est tout homme, l'homme le plus concret, le plus réel ; c'est cela l'homme dans la plénitude du mystère dont il est devenu participant en Jésus Christ... » (*Redemptor Hominis*, n°13).

5 Mc 6, 35-44.

existe déjà, et il est prêt à multiplier le peu de ressources disponibles pour nourrir une si grande foule. Jésus enseigne ainsi ses apôtres la nécessité de s'ouvrir à des perspectives nouvelles, de participer à son ministère avec cette vision de croissance et de transformation. Il provoque ses disciples à une conversion pastorale pour multiplier les ressources.

L'Approche Appréciative permet aussi de penser l'évangélisation en termes de croissance, en cherchant à découvrir, à identifier et à apprécier les éléments qui donnent vie à une organisation, une communauté, un groupe..., pour en mettre en valeur et en développer les forces. En permettant d'améliorer et de valoriser la qualité des relations (Communion), elle ouvre à la Mission (Évangélisation). Mieux encore, l'Approche Appréciative peut aisément s'intégrer à l'objectif d'Évangélisation de l'Église. En particulier, elle peut faire apparaître et révéler les « pierres d'attente », les opportunités, les potentialités à recevoir l'Évangile chez une personne.

L'Approche Appréciative peut donc se vivre dans l'Église et être intégrée à la conduite pastorale et la manière d'être en Église, dès lors que celle-ci est appréhendée comme le Corps vivant du Christ. Cela n'exclut évidemment pas, mais intègre la dimension visible et institutionnelle, comme le rappelle *Lumen Gentium*¹. On peut ainsi penser que les principes de l'Approche Appréciative trouvent dans l'Église un terrain d'application. En effet :

- elle s'appuie sur la construction commune de projets et des solutions, et sur la relation entre les personnes, permettant ainsi de mettre en lumière – de révéler – les talents de chacun à mettre au service du bien de tous ;
- de manière réaliste et incarnée, elle peut nous aider à appréhender les situations, à regarder les problèmes et à les traiter, en faisant appel à la créativité et à la capacité à innover du plus grand nombre. On retrouve là l'élément fondamental de la responsabilité missionnaire de tous les baptisés ;
- elle implique de rechercher la résolution de difficultés en vue d'une meilleure cohésion et communion entre tous ;
- pour les responsables pastoraux, elle est aussi un moyen de sortir d'une pesanteur qui finit par engendrer lassitude et découragement. L'Approche Appréciative peut aider à entretenir et à augmenter une vision d'espérance au sein même de notre Église ;
- l'ensemble du processus de l'Approche Appréciative est éminemment évangélique, dans la mesure où le principe moteur est celui qui consiste à mettre la personne en premier et à la considérer dans son histoire et ses potentialités, celles que le Christ lui révèle.

1 « Le Christ, unique médiateur, crée et continuellement soutient sur la terre, comme un tout visible, son Église sainte, communauté de foi, d'espérance et de charité, par laquelle il répand, à l'intention de tous, la vérité et la grâce. Cette société organisée hiérarchiquement d'une part, et le Corps mystique d'autre part, l'ensemble discernable aux yeux et la communauté spirituelle, l'Église terrestre et l'Église enrichie des biens célestes ne doivent pas être considérées comme deux choses, elles constituent au contraire une seule réalité complexe, faite d'un double élément humain et divin. C'est pourquoi, en vertu d'une analogie qui n'est pas sans valeur, on la compare au mystère du Verbe incarné. Tout comme en effet la nature prise par le Verbe divin est à son service comme un organe vivant de salut qui lui est indissolublement uni, de même le tout social que constitue l'Église est au service de l'Esprit du Christ qui lui donne la vie, en vue de la croissance du corps (cf. Ep 4, 16) » (n° 8).

CHAPITRE VII

QU'EST-CE QU'ETRE

UN « LEADER OU UN PASTEUR APPRECIATIF » ?

Nous l'avons déjà dit : l'Approche Appréciative est, avant toute chose, une tournure d'esprit, une disposition de l'âme et du cœur qui va aller à la recherche des ressources, des bénédictions, des aspirations des personnes et des groupes qui nous entourent. Ce n'est pas simplement une technique de questionnement, même si elle l'est aussi, bien sûr. Mais si cette technique n'est pas animée par cette tournure d'esprit que nous pourrions intituler une « posture appréciative », cela pourrait devenir quelque chose de routinier, une technique qui perdrait son âme et qui deviendrait mécanique.

Quelle est donc cette posture ? Quels en sont les ingrédients ? Pour le comprendre, reprenons l'exemple de deux personnages bibliques : Néhémie et l'apôtre Paul.

VII.1. NEHEMIE, UN LEADER APPRECIATIF

Dans le domaine du changement organisationnel, il n'est pas étonnant de présenter la figure biblique de Néhémie comme un modèle de leader appréciatif. En effet, ce personnage de l'Ancien Testament, qui a vécu à Suse en tant qu'échanson à la cour du roi de Perse, a su faire preuve de détermination pour aider le peuple d'Israël à vivre un changement majeur. Néhémie, en accueillant son frère Hanani en 445 avant J.C., s'est laissé profondément interpeler pour quitter Suse, se rendre à Jérusalem et y reconstruire ses murailles.

Dans le livre qui porte son nom, Néhémie témoigne du « processus » par lequel il est parvenu à accomplir ce projet qui semblait tellement irréaliste : Jérusalem a été détruite en 587 av. J.C. ; le peuple d'Israël s'était donc habitué à 142 ans de murs détruits ; alors, pourquoi reconstruire ? Il y aurait de quoi être « dépréciatif »... La structure même de la narration du livre de Néhémie permet d'identifier ce « processus visionnaire » et donne le courage de sortir de ce pessimisme destructeur pour entrer dans une nouvelle vision constructive. Nous présentons le plan de ce livre de la manière suivante :

- 1- Néhémie accueille la vision (Né 1, 1-12) : « *Lorsque j'entendis ces paroles, je m'assis, je pleurai et je fus dans le deuil pendant plusieurs jours. Puis je jeûnai et priai en face du Dieu des cieux.* » (Né 1, 4)
- 2- Néhémie définit la vision (Né 2, 1-8) : « *Le roi me dit : 'Que cherches-tu donc à obtenir ?' Je priai le Dieu des cieux...* » (Né 2, 4)
- 3- Néhémie communique la vision (Né 2, 9-20) : « *Je leur révélai comment la main de mon Dieu, sa bonne main, avait été sur moi...* » (Né 2, 18)
- 4- Néhémie réalise la vision (Né 3, 1-32) : « *Elyashiv, le grand prêtre, se leva, ainsi que ses frères les prêtres, et ils bâtirent la porte des Brebis. Ils la consacrèrent et en posèrent les battants ; puis, jusqu'à la tour des Cent, ils consacrèrent la muraille, jusqu'à la tour de Hananéel.* » (Né 3, 1)
- 5- Néhémie fait face aux résistances (Né 3, 33 – 4, 17) : « *Ils se liguèrent tous ensemble pour venir attaquer Jérusalem et lui causer du dégât. Alors nous avons prié notre Dieu, et nous avons établi un poste de garde jour et nuit, à cause d'eux et contre eux.* » (Né 4, 2-3)
- 6- Néhémie s'ajuste en cours de route (Né 5, 1-19) : « *La colère me saisit violemment lorsque j'entendis leur plainte et de telles paroles. En moi s'imposa la décision de faire des reproches aux notables et aux magistrats, et je leur dis : 'C'est une charge que vous faites peser les uns sur les autres !'* » (Né 5, 6-7)

7- Néhémie va jusqu'au bout de la vision (Né 6, 1-19) : « *La muraille fut achevée le vingt-cinq du mois d'Eloul, en cinquante-deux jours.* » (Né 6, 15)

8- Néhémie accueille les fruits de la vision. (Né 7 – 13) : « *Ne soyez pas dans la peine, car la joie du Seigneur, est votre rempart !* » (Né 8, 10)

Il n'est donc pas difficile de faire le lien entre les « 6 D » de l'Approche Appréciative que nous avons déjà identifiés et ce processus visionnaire présenté ici de manière « pédagogique ». Ce rapprochement peut être compris de manière schématique à l'aide du tableau ci-dessous :

NÉHÉMIE - PROCESSUS DE VISION	APPROCHE APPRÉCIATIVE
1. Accueillir la vision	1. Désir de Dieu
2. Définir la vision	2. Définir
3. Communiquer la vision	3. Découverte
	4. Devenir/Rêve
	5. Design
4. Réaliser la vision	6. Déploiement
5. Faire face aux résistances	
6. S'ajuster en cours de route	
7. Aller jusqu'au bout de la vision	
8. La fécondité de la vision	

Ce schéma est très éclairant dans sa perspective d'ensemble. Mais loin de faire un rapprochement immédiat, un concordisme artificiel, nous constatons un mouvement commun qui consiste à partir d'une problématique de départ pour en arriver à une solution positive, dynamique et féconde. Ainsi, par ce schéma, nous constatons des différences, mais aussi des points forts de convergence. Disons grosso modo que ce qui saute aux yeux du côté de Néhémie est sa personnalité forte de leader qui entraîne tout un peuple dans la reconstruction. Du côté de l'Approche Appréciative, la pédagogie consiste à mettre le plus rapidement possible le plus grand nombre de personnes dans le processus lui-même de clarification de vision et de mise en œuvre.

Chez Néhémie, personne ne sera surpris de l'entendre, le caractère théologal est clairement indiqué dès le départ. Ce qui donne l'impression que la vision vient d'en-haut. Mais il est bien de noter que la vision s'accueille, se définit, se partage et se réalise étape par étape en intégrant au fur et à mesure les personnes concernées dans une « co-construction » progressive qui aura de fait comme résultat la « re-construction » des murailles de Jérusalem dans un temps record de cinquante-deux jours. Cela implique, on le voit particulièrement dans le chapitre 3, participation, collaboration, synergie, communication, délégation des responsabilités, coordination, adaptation, détermination. De fait, dans l'Approche Appréciative, c'est la pédagogie ou le principe de la « co-construction » qui apparaîtra, dès le départ, comme un facteur premier et permanent dans le développement du processus.

Ce qui ressort aussi du côté de Néhémie est la prise en compte des éléments et facteurs de résistance. Néhémie sait comment gérer tous les types de résistance et les mettre au service de la réalisation de la vision. Il fera face à des oppositions agressives, des résistances légitimes, des attaques personnelles, etc. L'Approche Appréciative sait aussi que la prise en compte des problèmes et des difficultés ne peut se résoudre que si le regard est concentré d'abord et avant tout sur les ressources disponibles et la capacité d'espérer un avenir

meilleur. En ce sens, Néhémie et l'Approche Appréciative partagent une compréhension commune de la résolution des problèmes qui s'appuie d'abord sur un état d'esprit profondément positif, l'abondance des expériences réussies et du riche potentiel humain. De plus, du point de vue chrétien, le ressort premier de la démarche est bien dans le premier « D » : Dieu, car comme le dit si bien Néhémie : « *La bonne main de mon Dieu était sur moi* » (Né 2, 8.18).

VII.2. PAUL, UN PASTEUR APPRECIATIF

Regardons maintenant du côté du Nouveau Testament. Nous osons présenter Paul, l'Apôtre des nations, comme un pasteur appréciatif. Une lecture de ses écrits nous le montre très clairement. Bien sûr, nous connaissons le Paul radical, incisif, clair et interpellant. Mais justement, c'est en raison même de son attitude appréciative que la qualité de son message nous parvient aujourd'hui et nous invite à un regard plus que positif dans notre manière d'envisager les problèmes de nos communautés chrétiennes.

L'exemple le plus frappant est celui de Corinthe. Paul a fondé cette jeune communauté en un an et demi. Après son départ, les problèmes ont émergé rapidement et se sont multipliés. Si nous lisons la première lettre de Paul aux Corinthiens, nous pouvons énumérer une longue liste de difficultés et de tensions vécues au sein de cette communauté : problèmes liturgiques, moraux, doctrinaux, etc. Mais lorsque nous lisons bien le début de la lettre, nous sommes très loin d'imaginer qu'il s'agit d'une lettre qui ne fait que présenter les problèmes. Le contraste est grand entre le début « appréciatif » de la lettre et la manière dont Paul abordera chacune des difficultés.

Lisons le début de cette lettre : « *Je ne cesse de rendre grâce à Dieu à votre sujet, pour la grâce qu'il vous a donnée dans le Christ Jésus ; en lui vous avez reçu toutes les richesses, toutes celles de la parole et de la connaissance de Dieu. Car le témoignage rendu au Christ s'est établi fermement parmi vous. Ainsi, aucun don de grâce ne vous manque, à vous qui attendez de voir se révéler notre Seigneur Jésus-Christ. C'est lui qui vous fera tenir fermement jusqu'au bout, et vous serez sans reproche au jour de notre Seigneur Jésus-Christ. Car Dieu est fidèle, lui qui vous a appelés à vivre en communion avec son Fils, Jésus-Christ notre Seigneur.* » (1 Co 1, 4-9) Quel regard étonnant ! Quel souffle d'espérance ! Quel dynamisme de foi ! En lisant ces versets sans connaître leur référence précise, qui aurait pu deviner qu'il s'agit de la communauté chrétienne de Corinthe, divisée par toutes sortes de tensions. Relisons lentement !

« *Je ne cesse de rendre grâce à Dieu à votre sujet...* » :

Paul est en action de grâce. Cette attitude est constante. On le voit au début de chacune de ces lettres. L'action de grâce est très clairement et sans aucun doute une attitude nettement « appréciative ». Le choix de cette expression n'est pas neutre. Nous savons qu'il s'agit de l'expression désignant la célébration de l'eucharistie. Comment, en tant que pasteur, est-il possible d'être dans cette attitude permanente en regardant et contemplant l'œuvre de Dieu au sein de nos communautés malgré tous les problèmes que nous pouvons identifier ? Cette attitude de Paul nous appelle à une conversion pastorale.

« *...pour la grâce qu'il vous a donnée dans le Christ Jésus* » :

Paul non seulement exprime son action de grâce, mais aussi il indique clairement le motif de son action de grâce. Il invite donc à une relecture de l'expérience vécue au sein de la communauté. Il s'agit bien d'un test. Si la grâce donnée dans le Christ Jésus a déjà agi d'un point de vue personnel ou communautaire, comment ne pas s'y replonger pour que Dieu puisse continuer à agir pour le meilleur intérêt des Corinthiens ? Paul est en action de grâce pour interpellier les Corinthiens à revisiter les événements qui ont permis de voir Dieu accomplir son œuvre de grâce. N'est-ce pas là un élément essentiel de l'Approche Appréciative : relire nos histoires positives, nos expériences de réussites, notre passé révélant notre potentiel abondant et surabondant ?

« En lui vous avez reçu toutes les richesses, toutes celles de la parole et de la connaissance de Dieu » :

Paul croit au potentiel de grâce qui se déploie au cœur de chaque personne et de chaque communauté. Il est de la responsabilité du pasteur de rappeler comment chaque baptisé est comblé de ce trésor de grâce, *« richesses de la parole et de la connaissance de Dieu »*. Pour un chrétien, l'attitude appréciative est plus qu'un comportement : il est don de grâce qui permet de déployer l'exercice des vertus théologiques de foi, d'espérance et de charité qui reçoivent ici une qualification nettement appréciative. Pour le dire plus simplement et peut-être négativement (cela n'est peut-être pas appréciatif !), si la foi, l'espérance et la charité ne sont pas appréciatives, alors nous sommes de *« tristes chrétiens »* et bien loin d'être des témoins authentiques de l'action salvifique et sanctificatrice de Dieu.

« Car le témoignage rendu au Christ s'est établi fermement parmi vous » :

« L'appréciatif » peut sembler selon telle ou telle culture, avec des variantes bien sûr, « eau de rose », « optimisme naïf »... Pour Paul, il n'en est pas ainsi. L'attitude appréciative est une constituante essentielle de la personnalité chrétienne. L'expression *« s'est établi fermement »* indique très clairement une disposition solide, cohérente et harmonieuse de l'être chrétien. Cette compréhension appréciative s'enracinant dans la vertu d'espérance a une valeur de témoignage. Dans un monde où les baptisés sont de plus en plus invités à rendre compte de leur foi, le caractère stable et assuré de l'attitude appréciative ne peut qu'aider à la fécondité du témoignage de vie chrétienne.

« Ainsi, aucun don de grâce ne vous manque, à vous qui attendez de voir se révéler notre Seigneur Jésus-Christ » :

Là aussi, le regard de l'apôtre sur une communauté en difficulté et en souffrance surprend : *« Aucun don de grâce ne vous manque »* : le regard appréciatif qui rappelle la surabondance des ressources au cœur de chaque personne et de chaque communauté permet de stimuler, d'éveiller, de fortifier. L'Approche Appréciative est sans aucun doute une pédagogie enracinée bibliquement qui permet de vivre cette conversion (metanoïa : transformation de pensée, de cœur, de mentalité) au potentiel inépuisable. Cette attitude ne peut que s'enraciner au plus profond de la personne, de son être intime. L'Approche Appréciative nous interpelle et nous donne la possibilité pédagogique de faire cette prise de conscience du potentiel et de la richesse du cœur humain.

« C'est lui qui vous fera tenir fermement jusqu'au bout, et vous serez sans reproche au jour de notre Seigneur Jésus-Christ » :

L'Approche Appréciative ne fait pas que révéler le potentiel. Cela est déjà une grande chose. Mais elle nous aide à aller *« jusqu'au bout »*. Elle donne aussi une vision, ce que fait cette phrase de Paul. Penser « potentiel » sans mise en œuvre serait, de fait, une compréhension optimiste, réductrice et idéaliste. Cela nous enfermerait dans la personnalité du « rêveur ». Mais dans sa pédagogie des 5 ou 6 D et dans la prise en compte de ses six principes, l'Approche Appréciative nous permet de mettre en œuvre pour accomplir et réaliser ses « rêves ». L'exigence d'accomplissement est valorisé et source d'encouragement.

« Car Dieu est fidèle, lui qui vous a appelés à vivre en communion avec son Fils, Jésus-Christ notre Seigneur » :

Finalement, le sixième « D » nous révèle que le potentiel appréciatif se vit et se déploie particulièrement dans le « relationnel ». Nous sommes *« appelés à vivre en communion »*. Cela est un trait marquant des grandes théories organisationnelles du changement. Plus nous permettons aux personnes de vivre le relationnel, la convivialité, la fraternité, plus nous diminuons les résistances à l'apprentissage et plus nous aidons à faire émerger le potentiel positif de transformation personnelle et organisationnelle.

Nous pouvons rendre grâce à Dieu pour saint Paul qui nous a aidés à comprendre cette vérité de la foi chrétienne qui ne peut être qu'appréciative.

CHAPITRE VIII

QUELQUES EXEMPLES DE MISES EN ŒUVRE DANS UN DIOCESE

Il est possible d'expérimenter l'Approche Appréciative dans certains fonctionnements et domaines d'un diocèse. On trouvera ci-dessous une série d'exemples qui ont déjà été expérimentés avec succès par différents groupes d'Eglise. Cela donne une fécondité surprenante, dont les effets principaux sont l'encouragement, l'enthousiasme, le goût d'aller de l'avant, la paix, la joie et l'espérance...

En fait, certains principes et une part du processus des 6 D sont déjà plus ou moins utilisés, consciemment ou non, dans nos pratiques ecclésiales. Il ne semble pas trop difficile en théorie de mettre en œuvre l'Approche Appréciative. Mais la vraie question est plutôt d'oser faire expérimenter puis de former un maximum de responsables et d'acteurs à l'Approche Appréciative, sans provoquer un rejet face aux méthodes extérieures, du genre : « *On n'est pas une entreprise !* ». Pourtant, si on entend par « entreprise » tout groupe humain qui travaille en vue d'un objectif commun, ou bien une « *organisation qui produit des biens et des services* »¹, il semble bien que l'Église en soit une, mais avec une charte (l'Évangile) et un objectif (l'annonce de l'Évangile) très singuliers.

Les expérimentations déjà effectuées ont donné quelques enseignements intéressants, qui se retrouvent dans chacune d'entre elles.

- Tout d'abord, il y a plusieurs manières de mettre en œuvre l'Approche Appréciative, de façon adaptée à chaque groupe. Cette adaptation demande une réflexion préalable pour bien définir le thème, le questionnement et même la mise en œuvre.
- Ensuite, ne pas sous-évaluer l'aspect un peu « déstabilisant » du processus. Cette déstabilisation disparaît au bout des cinq premières minutes de la phase « Découverte ». Mais au départ, l'explication de l'approche peut générer du scepticisme ou même de l'ironie, fondés essentiellement sur l'originalité et sur la forte pudeur des acteurs dans l'Église : parler de soi-même, dire du bien les uns des autres, mettre en avant ses propres réussites ne sont pas naturels chez nous. Il faut évacuer la fausse humilité pour entrer dans l'accueil des dons de Dieu.
- Il semble que la phase la plus délicate est celle du « Design ». Il est difficile pour beaucoup d'avoir une vision anticipative, une perspective... Beaucoup d'acteurs ecclésiaux sont dans la répétition et ont du mal à entrer dans le changement. Mais plus profondément, articuler tous les éléments découverts dans les phases précédentes (ingrédient des réussites, souhaits, rêves) pour en faire quelque chose de concret est compliqué, car notre action porte sur la proposition de la foi et sur la conversion de l'être humain, et non sur de la production efficace d'un produit technique.
- A ce propos, il est important de noter la différence entre efficacité et fécondité. L'Approche Appréciative est féconde, et en cela très adaptée à l'Église qui ne recherche pas forcément une efficacité immédiate.
- Enfin, dans les réflexions faites autour de l'amélioration des pratiques, du fonctionnement ou du travail d'un groupe ecclésial, il apparaît aussi que ce ne sont pas d'abord des questions de méthode ou d'organisation qui sont en cause, mais que ce sont des qualités, des attitudes et, disons le mot, des vertus que chaque membre a à mettre en place et à cultiver. L'Approche Appréciative révèle, de façon tout à fait surprenante et paisible, qu'avant le « faire », c'est sur « l'être » que nous sommes appelés à être vigilants et à sans cesse nous améliorer. Et dans cette révélation des qualités, on peut noter la grande convergence entre les groupes, même si chacun apporte sa touche personnelle.

1 Cf. Dictionnaire Larousse.

VIII.1. EN CONSEIL EPISCOPAL

a. POUR L'AMELIORATION DU TRAVAIL EN CONSEIL

Un Conseil épiscopal fait régulièrement un bilan de fin d'année sur son fonctionnement, ou consacre du temps en début d'année pour réfléchir à la manière d'améliorer ses pratiques. L'Approche Appréciative peut réellement aider à cette amélioration.

Le même travail peut être fait en Conseil de Tutelle ou en Conférence des Tutelles de l'Enseignement catholique, en Coordination des Services diocésains ou de Mouvements...

Voici un exemple de déroulé, qui suppose cependant une certaine connaissance de l'Approche Appréciative de la part de « l'animateur » de la séance de travail.

15' **Explication de la méthodologie**

30' **Phase Découverte : travail en binôme**, à partir des questions suivantes :

- 1- Racontez-vous mutuellement une expérience vécue qui vous paraît réussie sur un travail effectué en Conseil épiscopal ou dans une autre instance.
- 2- Quelles sont les « ingrédients », les qualités que vous discerne chez vous, chez ceux qui ont travaillé avec vous, sur l'organisation et sur la méthode employées, et qui ont permis cette réussite ?
- 3- Quelle a été la qualité principale permettant la réussite ?
- 4- Exprimez 3 souhaits sur la manière de travailler en Conseil épiscopal.

30' **Phase Découverte : mise en commun par groupes de 4 de ce qui a été exprimé :**

- Chaque « interviewer » fait ressortir brièvement les points saillants de l'histoire qu'il a entendue.
- Chaque groupe note sur une feuille les qualités discernées et sur une autre feuille les souhaits exprimés.

45' **Phase Rêve : dans les mêmes groupes, « rêver » le fonctionnement « idéal » du Conseil épiscopal ou une amélioration de ce que nous faisons, à partir des qualités et des souhaits :**

- Symboliser ce fonctionnement par une phrase percutante, un « slogan ».
- Avec qui ce rêve peut-il être mis en œuvre ?
- Grâce à quels leviers d'action ?

45' **Phase Construction : élaborer l'amélioration de notre pratique**

- A partir des possibilités concrètes de notre vie...
- ... et sans oublier notre rêve...
- ... proposer une mise en œuvre concrète.

45' **Phase Construction : mise en commun avec tout le Conseil épiscopal**

- Chaque groupe présente brièvement son rêve, en s'appuyant sur les qualités et les souhaits, puis son projet de mise en œuvre.
- Débat en grand groupe et discernement de ce que nous choisissons.

5' **Tour de table final : chacun dit brièvement :**

- ce qu'il garde de ce temps de travail ;
- ce qu'il garde de cette façon de travailler.

b. POUR DES REMONTEES D'INFORMATIONS

Régulièrement, lors d'un Conseil épiscopal, il y a un moment consacré à des remontées d'informations ou de situations vécues dans le diocèse (doyennés, paroisses, services diocésains, mouvements...). C'est un temps nécessaire, mais long et fastidieux, où souvent sont surtout signalées les difficultés et les mauvaises nouvelles. Bien évidemment, il n'y a pas toujours des solutions possibles à apporter, et surtout les solutions ne doivent pas forcément être données par le Conseil. Ce temps est parfois usant et déprimant, spécialement pour l'Evêque, mais probablement aussi pour ces collaborateurs. L'Approche Appréciative peut sans doute permettre une nette amélioration.

- Appliquer le principe appréciatif : chacun raconte une histoire, la meilleure expérience vécue dernièrement, en décrivant ce qui fait que c'était particulièrement fort, les personnes impliquées, ce qui fait que cela a été un événement important et positif... A travers cet exposé, chacun est appelé à partager ce qu'il a vu de l'action de l'Esprit Saint dans le diocèse depuis la dernière réunion. Cela a comme conséquences de se rappeler que c'est le Seigneur qui guide l'Eglise, de se mettre dans une attitude intérieure d'action de grâce et de recherche de la volonté de Dieu.
- Ce principe est aussi applicable au niveau des rencontres de doyennés ou de paroisses, et dans l'accompagnement des services ou des mouvements. Ce principe appréciatif est un bon point de départ pour permettre aux fidèles et aux pasteurs d'apprécier justement leur communauté, telle qu'elle est, et de porter sur l'Eglise un regard d'espérance. Ce principe est applicable à différents niveaux (Conseil pastoral, équipes pastorales...).
- Quand des problèmes ou des difficultés sont évoqués et que le Conseil est sollicité pour une réponse, il est possible de passer la question soulevée au filtre du paragraphe qui répond à la question : « L'Approche Appréciative ignore-t-elle les problèmes ? ». Cela peut prendre un peu de temps, mais selon ce que nous avons déjà fait, des questions ou problèmes à résoudre peuvent être abordés d'une réunion du Conseil à l'autre.

Voici un exemple de grille pouvant aider à cette remontée d'informations :

1- Ce qui est de l'ordre de l'information :

- Vérifier si l'information que vous voulez donner doit être réellement ramenée au Conseil.
- Vérifier s'il n'y a pas d'informations qui, au contraire, n'ont pas été données et le mériteraient.
- **Commencer par rapporter ce qui se passe bien** (ne pas se polariser uniquement sur les mauvaises nouvelles).

2- Ce qui est de l'ordre des initiatives bonnes et qui nécessitent notre avis :

- Celles où le Conseil a juste besoin d'apporter un éclairage ou des éléments de solution.
- Pour celles qui demandent un accord, se poser les questions suivantes :
 - *Le Conseil épiscopal doit-il être impliqué ?*
 - *Pour quand doit-il y avoir un avis ou un accord ?*
 - *Quels éléments peuvent déjà être donnés au Conseil épiscopal ?*

3- Ce qui est de l'ordre des difficultés :

- Celles qui sont déjà résolues ou en cas de résolution.
- Celles où le Conseil a juste besoin d'apporter un éclairage ou des éléments de solution.
- Pour celles qui demandent à être solutionnées, se poser les questions suivantes :
 - *Quelles sont les expériences réussies dans le passé qui, dans ce domaine, peuvent apporter des éléments de solution ? Quels étaient les ingrédients de la réussite ?*
 - *Par qui ou avec qui la difficulté doit-elle être résolue ?*

- *Le Conseil épiscopal doit-il être impliqué ?*
- *Pour quand doit-elle être résolue ?*
- *Quels sont les éléments de solutions qui peuvent déjà être donnés ?*

VIII.2. AVEC D'AUTRES GROUPES DE RESPONSABLES ECCLESIAUX

a- AVEC DES DOYENS

Une expérience a été faite avec des doyens, sur le thème : « *La fécondité de votre ministère de doyens* ». Elle s'est limitée aux deux premières phases : Découverte et Devenir/Rêve. L'insistance s'est faite autour du bon, du bien, du vrai, du fécond...

- Les questions de la phase Découverte :

Dans votre ministère, il y a des moments où vous avez l'impression de porter tout sur vos épaules, et il y a aussi des moments de grâce où vous réussissez à engager les personnes à se mettre en marche, où les personnes autour de vous se mobilisent, où vous vous trouvez particulièrement heureux, motivé et léger par rapport à votre rôle de pasteur, de doyen. Les personnes se mettent en route, cela produit des fruits.

Quand vous pensez aux années qui se sont écoulées, racontez une histoire d'un moment de cette nature, un moment spécial où le groupe que vous animez s'est mis en route avec entrain et s'est montré moteur, ou vous avez pu vivre véritablement une délégation pastorale féconde.

Votre histoire

- 1) Quelle était cette histoire ? Quel était le contexte : quand cela s'est-il passé, de quoi s'agissait-il, qui étaient les personnes concernées, etc. ?
- 2) Pourquoi cette histoire a-t-elle été aussi féconde ? Qu'elles en ont été les raisons, les ingrédients (chez vous, chez les autres, dans l'organisation, etc.) ?
- 3) En évitant la fausse humilité et en reconnaissant les dons que Dieu vous a donnés, qu'appréciez-vous le plus chez vous ? Quelles ont été les qualités relationnelles dont vous avez fait preuve durant cette histoire et qui a permis de faire en sorte qu'elle soit si féconde ?
- 4) Quelles ont été les qualités que vous avez observées des personnes qui travaillaient avec vous dans cette histoire et qui ont permis une telle fécondité ?

Votre espérance : trois souhaits

En partant de cette histoire de fécondité pastorale avec votre équipe, vous avez l'opportunité de formuler trois souhaits pour continuer à aller vers encore plus de cette fécondité ? Quels sont ces trois souhaits ?

- La Phase Devenir/Rêve :

Il s'est passé un « miracle » dans votre doyenné, qui est devenu incroyablement fécond. Comme tout miracle, ses effets dépassent l'imagination et l'espérance de tous.

Imaginez que ces moments de grâce et de fécondité que vous avez décrits dans votre histoire et que vous avez entendus de vos confrères aujourd'hui se manifestent constamment, à toutes vos réunions, dans tous les projets que vous lancez.

- 1) Décrivez cette fécondité dont vous rêvez, par exemple comme si vous la décriviez à un de vos amis prêtres d'un autre diocèse ou d'un autre doyenné qui, ayant entendu la fécondité de votre

secteur, est venue vous rencontrer pour voir comment vous y parvenez. Décrivez comme cela se passe, ce que vous faites, ce que les personnes autour de vous font, ce que disent les fidèles et les personnes éloignées de l'Église, ce que vous ressentez...

2) Pensez à un passage biblique qui pourrait résumer ce rêve.

- **Tour de table final :**

- que gardez-vous de ce temps de travail ?
- que gardez de cette façon de travailler ?

b- BILAN DE FIN D'ANNEE D'UN SERVICE DIOCESAIN

L'Approche Appréciative a été aussi expérimentée, au moins dans sa phase Découverte, lors d'un bilan de fin d'année d'un service diocésain, en présence de l'Evêque. Les membres du service sont venus avec une pleine page de questions à poser à ce dernier. Mais avant tout, chacun a été invité à raconter une réussite de l'année, et à en donner les ingrédients. L'Evêque a noté tout cela et en a fait la relecture, faisant ressortir les qualités déjà existantes et en encourageant.

Puis le groupe s'est intéressé aux questions. La plupart avait déjà leurs réponses, contenues dans ce qui avait été découvert le moment d'avant, les membres du service disant alors : « Nous savons comment nous allons faire »... Chacun a pu ressentir l'aspect imprévu de ce bilan.

VIII.3. POUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

L'Approche Appréciative peut aussi être utilisée dans les relations interpersonnelles, comme un temps de bilan ou de relecture avec une personne. C'est une grande part du travail que des responsables ont à mener.

L'Approche Appréciative invite à fonder l'entretien sur un présupposé de vie, sur des faits et des exemples qui sont bons. On cherche ainsi à valoriser ce que la personne a de meilleur. Cet entretien laisse la personne interrogée raconter son histoire, sans faire de comparaison avec l'histoire de celui qui mène l'entretien, et sans exprimer d'opinion au sujet des expériences racontées. Il est bon alors de prendre des notes et d'être à l'écoute des mots ou phrases saillants dans l'histoire racontée. Une telle attitude provoque chez la personne le sentiment d'être écoutée, entendue et comprise.

Les questions doivent être alors posées d'une manière à permettre ce partage d'événements et de moments forts, afin de susciter l'encouragement, l'engagement, le dynamisme... En voici les caractéristiques :

- Elles sont formulées de façon affirmative.
- Elles font regarder « le verre à moitié plein » plutôt qu'à moitié vide.
- Elles invitent à raconter des beaux moments, en aidant la personne à identifier des expériences dans le passé ou dans le présent qui ont de la valeur.
- Elles cherchent à transmettre un regard positif et bienveillant.
- Elles permettent d'évoquer des valeurs essentielles et des aspirations.

Voici quelques exemples de questions pour aller plus loin ou pour relancer la personne :

- « Dites-m'en plus. »
- « En quoi ceci est-il important pour vous ? »
- « Quelle a été votre contribution ? »
- « Qu'est-ce que votre équipe, votre organisation... a fait et qui vous a aidé à réaliser cela ? »
- « Quelles étaient les autres personnes qui ont aidé ? »
- « A votre avis, qu'est ce qui fait que cela a bien marché ? »
- « Qu'est ce qui fait que vous avez ressenti cela ? »
- « En quoi cela vous a-t-il changé ? »

Voici également quelques conseils pour gérer les aspects négatifs lors de l'entretien. En effet, assez souvent, les personnes se sentent obligées de parler ou veulent parler de ce qui ne va pas. Il faut le leur permettre. Mais on peut aussi les amener à identifier les moments où elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, et ce de plusieurs manières :

- **Le report** : leur dire que vous avez pris note de ces difficultés et y revenir plus tard, spécialement au moment de l'expression des souhaits : « Si vous pouviez changer tout cela comme vous le souhaitez, quelles sont les trois choses que vous pourriez recommander ? » Reprenez vos notes pour redire ce qu'ils ont dit au début, et demandez de traduire ces éléments négatifs en suggestions positives en vue d'une amélioration.
- **L'écoute** : si les problèmes sont trop présents ou génèrent trop de passion, laissez-les s'exprimer. Vous n'obtiendrez d'éléments appréciatifs que s'ils peuvent d'abord dire ce qui ne va pas. Mais n'oubliez pas que vous ne pouvez pas résoudre leurs problèmes. Faire preuve de compassion et d'esprit positif.
- **La redirection** : reformuler ce qui a été entendu, et proposer de revenir à ce qui se passe quand les choses fonctionnent au mieux, même si cela ne se passe que brièvement. Si la personne répond que ce n'est jamais arrivé là où elle se trouve, lui demander si elle a déjà eu une expérience enrichissante, un moment réussi dans un autre contexte, une autre mission, une autre activité...
- **L'utilisation des données négatives** : tout ce que les personnes disent ne pas fonctionner dans un groupe ou une organisation, renvoie en fait à quelque chose qu'ils ont idéalisé ou à l'absence de ce qu'ils tiennent en haute estime. Il est possible de les faire exprimer en demandant quelles façons de faire pourraient créer une situation idéale, en rapport avec ces éléments négatifs.

VIII.4. L'ELABORATION DE PROJETS

L'Approche appréciative est utilisable, et de façon très féconde, dans l'élaboration de nouveaux projets. Ce chapitre en donne quelques exemples. Une telle élaboration revient à parcourir les phases suivantes :

- **Définir et clarifier** le thème du questionnement : « *Qu'est-ce qu'on veut voir se développer ?* »
- **Apprécier** : « *Ce qui existe* » ; regarder les meilleures expériences.
- **Imaginer** : « *Ce qui pourrait être* » ; bâtir sur ce qu'on a déjà découvert ; imaginer ce qui pourrait se passer ; faire ressortir des « propositions percutantes ».
- **Echanger** : « *Comment cela pourrait être ?* »
- **Innover** : « *Ce qui sera* ».

Voici deux exemples de réflexions menées par des diocèses.

a- LA PREPARATION AU MARIAGE

Le thème était : « *Renouveler la préparation du mariage dans le contexte de la Nouvelle Évangélisation* ». La question posée au groupe de travail a été : « *Racontez une belle expérience où vous avez eu le sentiment que des fiancés ont fait une rencontre avec le Christ lors d'une préparation au mariage* ».

b- UN PROCESSUS POUR ELABORER UN PROJET PASTORAL MISSIONNAIRE DANS UNE PAROISSE OU UN DOYENNE

Concevoir un Projet pastoral missionnaire, c'est se donner quelques objectifs concrets pour un temps donné, et décrire la façon spécifique dont un service diocésain, une paroisse ou un doyenné veut vivre et orienter la Mission de l'Église. Il définit les choix concrets locaux pour que l'Évangile soit vécu et annoncé, en cohérence avec la foi et la discipline de l'Église, et avec les orientations diocésaines. Il est guidé par les critères suivants :

- faire grandir l'esprit missionnaire, dans le cadre de la Nouvelle Évangélisation ;

- permettre l'ouverture et la communion fraternelle entre les différentes réalités ecclésiales, générations et sensibilités ;
- développer la Charité et la solidarité avec les plus faibles et prendre en compte les situations de pauvreté et d'exclusion.

- **PREMIERE ETAPE : LA PRIERE**

A chaque étape, l'Esprit Saint est invoqué pour demander la grâce de discerner la volonté de Dieu pour l'annonce de l'Évangile aujourd'hui.

- **DEUXIEME ETAPE : CONNAITRE LE MONDE OU NOUS SOMMES, CEUX VERS QUI NOUS SOMMES ENVOYES ET LES MOYENS A NOTRE DISPOSITION**

Pour éviter de faire des choix simplement fondés sur nos goûts, nos sensibilités, sur ce qui s'est toujours fait..., il s'agit de partir de critères objectifs venant de la Mission de l'Église et des réalités du terrain. Pour cela, ceux qui élaborent le projet :

- 1- se rappellent que ce qui doit être sous-jacent à tous nos choix est : l'annonce du Christ, la communion fraternelle, la priorité évangélique donnée aux pauvretés de toutes sortes et pas seulement matérielles, le service du bien commun ;
- 2- prennent le temps de regarder et de connaître les différentes réalités du terrain dans de nombreux domaines : types de populations, démographie, habitat, données culturelles, activités économiques, réalités sociales, monde scolaire, Santé, les communautés et les groupes ecclésiaux... ;
- 3- analysent comme autant d'atouts les moyens disponibles et les ressources à disposition, en personnes, en équipements pastoraux, en moyens financiers...

- **TROISIEME ETAPE : REGARDER ET ANALYSER NOS ACTIVITES PASTORALES EN PARTANT DES EXPERIENCES REUSSIES**

Cette étape est conduite avec la participation de façon appropriée de différents groupes de personnes (Equipe pastorale, Conseil pastoral, Conseil pour les affaires économiques, services, Laïcs en mission ecclésiale, directeurs et les Animateurs en Pastorale scolaire (APS) d'établissements catholiques d'Enseignement, mouvements et associations de fidèles, communautés religieuses, l'ensemble des fidèles...).

La consultation porte sur les points suivants :

- 1- ce que nous apprécions dans nos communautés ;
- 2- les initiatives ou expériences pastorales qui ont été entreprises et dont nous voyons les fruits. Pour cela, il est bon de demander à chacun de se remémorer un moment fort et réussi, et d'en raconter l'histoire, pour donner de la vie à la réflexion ;
- 3- les « ingrédients », les qualités, les attitudes... qui ont permis ces réussites ;
- 4- les atouts repérés pour l'annonce de l'Évangile ;
- 5- ce que nous apprécions du point de vue de l'organisation du service, de la paroisse, du doyenné... ;
- 6- ce qui serait perfectible dans les manières de faire ;
- 7- les souhaits pour l'avenir, ce que nous aimerions concrètement.

- **QUATRIEME ETAPE : ENVISAGER L'AVENIR A PARTIR DES ELEMENTS RECUEILLIS AU COURS DE LA CONSULTATION (ETAPE 3)**

A partir des souhaits émis, ceux qui conduisent cette élaboration font la liste des actions qui semblent prioritaires et qui sont réellement envisageables. Ils pourront le faire sous forme de « brainstorming », en laissant libre cours à l'imagination, et à partir aux questions suivantes :

1. Quels seraient les grands axes de travail et les projets que nous nous proposerions de poursuivre ou de commencer à mettre en œuvre ?
2. Qu'est-ce qu'il faudrait développer ? Créer ?
3. Quelles seraient alors les priorités et comment se ferait l'articulation entre elles ?
4. Quels sont les moyens disponibles à mettre en place pour l'application de ces choix ?

Cette liste ne doit pas être très longue (trois ou quatre actions). Ces actions sont écrites sous forme de propositions. Chaque proposition doit être réaliste, pratique et concrète. Elle suppose des acteurs, des moyens, des délais de réalisation et des pratiques d'évaluation.

- **CINQUIEME ETAPE : REDIGER LE PROJET, LE FAIRE RELIRE ET L'AMENDER**

La rédaction d'un premier projet est soumise pour lecture et avis aux mêmes personnes ou groupes qui ont été consultés lors de la troisième étape. Celles-ci apportent leurs réactions et leurs propositions d'amendements au texte.

La communication sur le travail en cours est faite de façon régulière pour que tous les fidèles se sentent concernés.

- **ET APRES ?**

Au terme de chaque année pastorale, l'évaluation régulière du Projet pastoral missionnaire est essentielle. Il s'agit de faire le point, de mesurer le chemin parcouru et de voir les fruits portés par le Projet pastoral. Cela permettra aussi d'apporter des ajustements et des précisions pour la suite.

L'évaluation veille aussi à prendre en compte des initiatives nouvelles, pour laisser place à la créativité et à des opportunités apparues chemin faisant.

CONCLUSION PROVISOIRE

Au terme de ce parcours, nous espérons avoir pu vous offrir un moyen de développer un nouvel état d'esprit pour mieux remplir nos missions ecclésiales. Nous sommes convaincus que l'Approche Appréciative peut aider à entretenir et à augmenter une vision d'espérance au sein de notre Église, en ouvrant le cœur et l'esprit de chacun au potentiel inépuisable et inédit de la grâce de Dieu et des dons qu'il a mis en nous.

Les applications de l'Approche Appréciative nous semblent nombreuses. Son expérimentation sur le terrain doit se poursuivre, à la fois pour vérifier sa pertinence, mais aussi pour l'enrichir toujours plus. Le partage d'expériences permettrait cela. Il serait beau de l'initier, d'une manière ou d'une autre, et d'écrire de nouvelles pages à ce livret.

Dieu seul sait aujourd'hui l'expansion future que pourra prendre l'Approche Appréciative dans nos communautés chrétiennes. Notre rêve est que son utilisation se développe, pour le bien de tous et l'annonce de l'Évangile. Mais cela dépend d'abord de la volonté du Seigneur. Dans tous les cas, les auteurs de ce livret Lui rendent grâce de leur avoir fait découvrir, de façon si providentielle, cette manière bienveillante d'envisager les relations en tout groupe humain.

« Recherchez toujours le bien entre vous et à l'égard de tous. »
(1 Thessaloniens 5, 15)

LES AUTEURS DE CE DOCUMENT



Bernard Tollec

Un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et les ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient en tant qu'Executive Coach et expert du Développement Organisationnel (OD) dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes. Il accompagne, forme et supervise des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective. Il est l'auteur du livre « AI5 : comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry » et de « La Transformation Positive ».



Mgr Jean-Marie Le Vert

Evêque auxiliaire de Bordeaux

Président de l'Alliance de Directeurs et Directrices de l'Enseignement chrétien (ADDEC)

Ancien membre du Conseil épiscopal pour la pastorale des enfants et des jeunes (Conférence des Evêques de France)

Ancien membre du Conseil épiscopal pour l'Enseignement catholique (Conférence des Evêques de France)

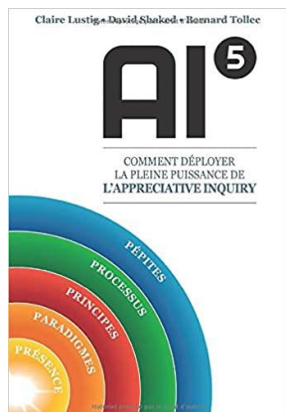
Membre de la Commission épiscopale pour la Pastorale sacramentelle et liturgique (Conférence des Evêques de France)



Père Mario St-Pierre

Prêtre du diocèse de Québec depuis 1987, il a soutenu sa thèse de doctorat sur la pensée du père Hans Urs von Balthasar en 1996. Depuis plus de 20 ans, il expérimente de nouvelles méthodes d'évangélisation (Cellules paroissiales d'évangélisation, monprofilmissionnaire.org, kerycube.org, etc), offre une réflexion articulée et intégrale sur l'évangélisation et donne des formations en différents lieux ou contextes ecclésiaux. Accueilli depuis 2013 dans le diocèse de Fréjus-Toulon en tant que fidei donum, il est particulièrement engagé dans des projets novateurs comme l'Écosystème Pastoral et les Trios de Croissance (Suisse, Belgique, Suisse, France, République Tchèque).

BIBLIOGRAPHIE FRANÇAISE



AI⁵. Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry

de Claire Lustig, David Shaked, Bernard Tollec

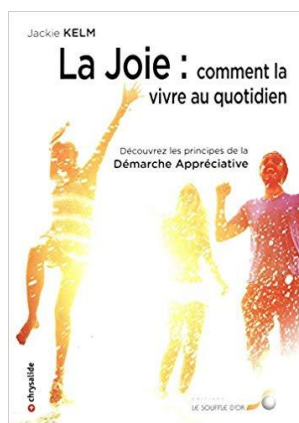
Éd. AI5 Publishing (17 septembre 2019)

L'Appreciative Inquiry est devenue une approche reconnue de transformation positive par les forces. *AI5 - Comment déployer la pleine puissance de l'Appreciative Inquiry* propose un cadre de référence pour l'AI nouveau, avec 5 niveaux. Il offre de nouvelles façons d'aborder l'AI et propose aux praticiens de maximiser les résultats potentiels en combinant « faire » et « être » AI en toute situation. Grâce à des histoires vécues et des études de cas, ce livre offre des exemples pratiques et inspirants pour vous permettre d'utiliser l'AI de façon plus large et plus créative dans votre vie professionnelle et personnelle.

La joie : comment la vivre au quotidien : Découvrez les principes de la Démarche Appréciative

de Jackie Kelm, traduction de Claire Lustig

Ed. Le Souffle d'Or (15 septembre 2017), Collection *Chrysalide*



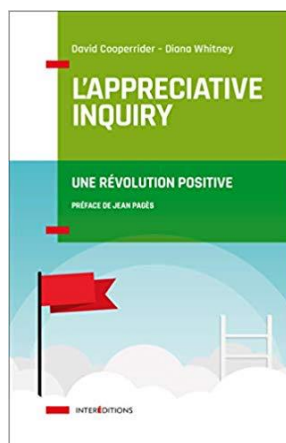
Comment développer plus de joie dans votre vie au quotidien ? Jackie Kelm répond à cette question en vous proposant un programme de 28 jours basé sur 3 exercices quotidiens simples et efficaces pour prendre du recul sur votre vie, apprendre à en apprécier chaque instant et porter un regard positif sur ce qui vous arrive. En prenant conscience de la façon dont vos pensées vous rapprochent ou vous éloignent de la joie et en réalisant que celle-ci est déjà là, présente dans votre vie, vous observerez des changements significatifs, au gré de votre pratique, dans votre perception du bonheur. La praticienne et auteure décline une méthode quotidienne transposée à l'individu, tirée d'une approche américaine de développement des organisations : la Démarche Appréciative. Pour éprouver la méthode, Jackie Kelm s'est entourée d'un groupe pilote dont elle cite des témoignages concrets, imagés et vivants tout au long des chapitres. Depuis 10 ans, les milliers de personnes qui ont expérimenté ce programme, ont pu en vérifier les bénéfices : elles ont appris à mieux saisir les opportunités qui permettent de transformer les rêves en réalités. A votre tour de l'expérimenter, et de vous laisser guider par cette approche concrète !

Jackie Kelm est auteure, conférencière et consultante en Démarche Appréciative depuis 1996. Elle a travaillé avec de nombreuses organisations dans le domaine du changement et du leadership. Son premier livre, *Appreciative Living*, a été publié en 2005.

L'Appreciative Inquiry - Une révolution positive

de David Cooperrider, Diana Whitney

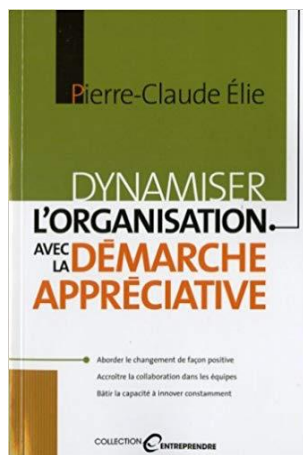
InterEditions (6 mars 2019), Collection *Accompagnement et Coaching*



L'Appréciative Inquiry nous invite à une révolution éminemment positive : nous focaliser sur nos réussites pour faire face aux changements. Car c'est en retrouvant le socle naturel des forces qui nous ont conduit à nos succès, quelles que soient leurs importances, que nous arrivons - hommes ou organisations - à nous impliquer efficacement dans le changement et à y engager les autres. Dans cet ouvrage, vous découvrirez à quel point ce modèle de conduite du changement répond aux attentes et aux défis professionnels, personnels ou éducatifs auxquels nous faisons face aujourd'hui. Donnant une vue d'ensemble du processus et des principes de l'AI, illustré par de nombreux exemples, cet ouvrage constitue un point de départ idéal pour entrer dans le monde passionnant du changement positif.

David Cooperrider : Créateur de l'Appreciative Inquiry, dirigeant de la société Fairmount Santrol, universitaire, conseil de dirigeants et conférencier international : il a conduit des projets en relation avec Bill Clinton, le Dalaï Lama et Kofi Antan.

Diana Whitney : Pionnière de l'entrepreneuriat sociale, conférencière internationale, cofondatrice du Taos Institute, elle a fondé la Corporation for Positive Change, un réseau de



consulting mondial. Jean Pagès : A fondé et dirige l'Institut français d'Appreciative Inquiry.

Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative

de Pierre-Claude Élie

Ed. Transcontinental (1 janvier 2007)

Le coaching collectif avec la méthode appréciative inquiry :

Conduire le changement en s'appuyant sur les réussites

de Jean Pagès

Ed. Eyrolles (28 août 2014)



Méthode positive de conduite de changement largement utilisée dans les pays anglo-saxons, l'Appreciative Inquiry (enquête appréciative) a pour but de créer de nouvelles habitudes mentales qui stimulent l'innovation et la créativité. De manière inédite, cette technique de coaching fait reposer le changement sur les expériences positives de l'organisation : il s'agit, non pas de trouver les causes du problème, mais d'enquêter sur les raisons du succès. Ce noyau de réussite servira d'appui à l'élaboration de nouveaux projets et favorisera le changement individuel et collectif. Ce livre, entièrement remis à jour, expose les principes fondateurs de l'approche et fournit une méthodologie de mise en œuvre illustrée par de nombreux cas.

Jean Pagès a importé l'Appreciative Inquiry en France. Il l'enseigne et la met en pratique au sein de l'Institut Français d'Appreciative Inquiry qu'il a fondé en 2009. Responsable des Ressources Humaines à la Lyonnaise des Eaux puis DRH à l'INA, coach certifié, membre de la Fédération Francophone de Coachs Professionnels, il est titulaire du Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University de Cleveland.

Pratique de l'Appreciative Inquiry dans les établissements de santé

De Diana Whitney

InterEditions (6 mars 2019), Collection *Accompagnement et Coaching*



L'Appreciative Inquiry (AI) est une approche collaborative et positive du changement dans les organisations. Cet ouvrage montre comment son application permet de transformer concrètement les établissements de santé. Avec l'AI, le meilleur des soignants, des patients, de leurs familles et des établissements est mis en lumière et chacun peut s'engager dans une coopération fondée sur la confiance. Enrichi de témoignages et d'exemples tirés de la réalité française, l'ouvrage ouvre des pistes d'exploration stimulant l'énergie positive de chacun dans l'appréhension des défis auxquels les établissements de santé font face pour créer une culture de soins de haute qualité.

Diana Whitney, chef de file de l'AI aux Etats-Unis et Natalie May, Daniel Becker, Richard Frankel, Julie Haizlip, Rebecca Harmon, Margaret Plews-Ogan, John Schorling, Anne Williams de la Faculté de Médecine de l'Université de Virginie ont coopéré pour rédiger cet ouvrage, florilège de questions et de pratiques appréciatives, conçues par et pour les équipes des hôpitaux, des cliniques, pour les enseignants et les étudiants en médecine et les dirigeants des établissements de santé. Christine Cayré est partenaire associée de l'IFAI. Thierry Brigodiot, associé Pragma.

SITES WEB

Appreciative-Inquiry.fr

Le site de référence en français : séminaires, articles, livres, conférences, études de cas, exemples de Guides de questionnement...

Appreciative-Inquiry.co.uk

Donne des informations sur les séminaires au Royaume Uni, ainsi que des articles.

Taosinstitute.net

Institut de recherche sur le Constructionnisme Social, fondé par D Cooperrider et K Gergen

Aipractitioner.com

La revue spécialisée avec des exemples et études de cas, parutions 4 fois par an.

Appreciative Inquiry Commons

Le portail de référence sur l'AI qui comporte de nombreuses sources intéressantes d'informations : articles, études de cas, séminaires.

L'institut NTL

Créé dans les années 60, à la suite des travaux de Kurt Lewin sur la dynamique de groupe, il constitue le berceau du travail sur le Développement des Organisations.

www.networkplace.eu

Le Réseau Européen, fort de plus de 700 personnes

www.aiconsulting.org

Un groupe international de consultants AI.

<http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/toolsQuestions.cfm>

Des outils pratiques : questions positives, questions et guides d'entretien.

www.bawbglobalforum.org

Projet global mené par David Cooperrider : Business as an Agent of World Benefit.

http://www.case.edu/pubs/cwrumag/fall2004/features/cooperrider_full.html

Une interview récente de David Cooperrider sur l'origine de l'AI.

VIDEOS PRINCIPALEMENT SUR DES REALISATIONS EN FRANCE ET EN EUROPE

[Une présentation de l'AI](#)

[Le Réseau européen](#)

[Un séminaire annuel avec l'AI](#)

[Une présentation du séminaire Fondations à Chartres](#)

[Une opération importante chez un industriel en France](#)

La bibliographie en anglais est très importante et n'est pas mentionnée ici. Mais il est possible de la trouver dans :

Bushe, G.R., *Appreciative inquiry : Theory and critique*, In Boje D., Burnes B. and Hassard J. (eds.), *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103), Oxford, UK Routledge, 2011.