

INTERVIEW. Christelle Letort, DRH de Thiriez Literie et membre de l'ANDRH Flandres Artois, a expérimenté l'Appreciative Inquiry dans le cadre d'une démarche de transformation d'entreprise, avec le praticien certifié Bruno Carly. Convaincus par cette méthodologie aux résultats positifs, ils témoignent et partagent leur retour d'expérience.

Démarche appréciative

Accompagner le changement avec l'Appreciative Inquiry

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH

Comment vous êtes-vous intéressés à l'Appreciative Inquiry ?

Christelle Letort : Nous avons découvert l'Appreciative Inquiry au sein du groupe ANDRH Flandres Artois lors d'une réunion mensuelle, animée par Bruno. Ce fut une très belle expérience qui nous a permis d'expérimenter la démarche entre professionnels de la fonction RH.

En parallèle, mon entreprise menait un projet de transformation important : rassembler trois sites en un ; ce qui impliquait une conduite du changement. Par le passé, nous avons l'habitude de mobiliser l'intelligence collective au niveau de l'encadrement. L'Appreciative Inquiry permet d'inclure chaque salarié dans ces réflexions et la démarche est très structurante.

J'ai donc proposé au comité de direction de nous appuyer et de mettre en œuvre les principes et méthodologies de l'Appreciative Inquiry pour impliquer la centaine de nos collaborateurs dans la démarche que nous avons centrée sur deux thématiques :

- **La coopération :** comment mieux coopérer dans les services et en interservices ?
- **La notion de respect et de QVT :** comment renforcer le respect des consignes de travail, de l'environnement de travail, de son manager et de ses collègues ?



Thiriez en chiffres

Créée en **1991**
98 collaborateurs
250 000 matelas et sommiers / an



BRUNO CARLY

Ancien DRH, praticien certifié en Appreciative Inquiry

Quelles ont été les grandes étapes ?

Bruno Carly et Christelle Letort : Cinq grands moments ont structuré la démarche :

1

Présentation en Codir et lancement d'un groupe projet

pour que le Codir puisse vivre une partie de la démarche, expérimenter la puissance des échanges et engager le projet. Il est effectivement très important que les membres du comité de direction soient convaincus de la démarche et de ses bienfaits. Composé de personnes issues de fonctions et d'univers différents, le groupe projet a ensuite été sensibilisé à la démarche et a préparé l'évènement collectif (appelé la convention). Le Codir et le groupe projet ont tous les deux écrit l'ambition du projet (phase définition de la démarche appréciative).

2

Organisation de la convention :

Le jour J, fin juin 2021, la convention a rassemblé tous les salariés de l'entreprise, quels que soient les fonctions et statuts. Nous avons tous échangé en binôme, puis par groupes, pour répondre aux deux sujets (coopération et respect). Chaque binôme avait pour but de se souvenir et de raconter une situation vécue de coo-



Et si vous implémentiez l'Appreciative Inquiry dans votre organisation ?¹

L'Appreciative Inquiry est une méthode universitaire ayant vu le jour à la fin des années 1980 à la Case Western University de Cleveland. Cette démarche repose sur une posture et une volonté de mettre son attention sur des éléments positifs et d'identifier les facteurs clés de succès. Comme le précise Bruno Carly, « L'Appreciative Inquiry est aussi fondée sur le principe de l'émergence.

À quelque endroit du processus, chacun peut investir et s'engager dans un sujet, à son rythme. Pour le dire autrement, on offre les conditions pour que l'émergence puisse se faire. La meilleure façon d'y entrer c'est d'expérimenter un temps apprécitatif autour d'une conversation ». Au niveau collectif, l'Appreciative Inquiry est pertinente dans la conduite du changement, l'élaboration d'une vision commune ou encore la

création de principes de fonctionnement communs. Au niveau individuel, elle est adaptée à plusieurs niveaux : recrutement, évaluation et développement, pour cibler les facteurs clés de succès. Elle est aussi adaptée dans le cas de situations complexes, pour remobiliser des personnes.

1. Voir également : Grand angle « Appreciative Inquiry: quand le positif nous fait avancer », Le magazine de l'ANDRH, n°615, Naïwem Mizouni (janvier-février 2022)

pération réussie, par exemple, et de lister ses idées de manière très libre pour renouveler, voire amplifier, ces moments de coopération réussie à l'avenir.

Chacun a ensuite été amené à voter pour les idées qui lui paraissaient les plus pertinentes, de la manière qu'il souhaitait. Un livret a été distribué à chacun pour animer cette journée et chaque membre du groupe projet a veillé au bon déroulement de ces discussions tout au long de la journée. Même les personnes non convaincues au départ par la démarche l'ont été ensuite, au cours de la journée.

3 Analyse des votes : En fonction des propositions remontées et des votes exprimés, le groupe projet a ensuite travaillé sur des propositions à fort impact à présenter en comité de direction. L'objectif ici était de proposer des idées différenciantes et, surtout, de passer du rêve à la réalité d'une transformation réussie.

4 Présentation en Codir : Toutes les propositions ayant reçu le plus de votes et techniquement réalisables ont été validées par le Codir. Nous avons ensuite priorisé les différentes actions.

5 Communication : Pour continuer à mobiliser et montrer aux collaborateurs que nous agissons, il est important de communiquer dans la durée. Tous les



Bio express

CHRISTELLE LETORT

Depuis 2017 :

DRH, Thiriez
Literie

2015-2017 :

HR Manager,
Berry Plastics
Corporation

2014-2015 : RRH,
Dounor

2006-2014 : RRH
Wolseley France
Bois et matériaux
Membre ANDRH
Flandres Artois

supports sont bons pour expliquer l'avancée des projets (journal interne, réunions de service, questionnaires internes...).

Quelles actions ont été mises en place à l'issue de ce projet ?

C.L. : Sur le volet coopération, nous avons par exemple mis en place :

- le « starter » : un point de cinq minutes pour chaque équipe chaque matin, qui peut être orienté sur un thème en particulier (nouveau client, sécurité, qualité...),
 - le co-développement à tous les niveaux de l'entreprise, sur la base du volontariat,
 - les formations au feedback à tous les niveaux,
 - un voyage apprenant, pour permettre à chaque salarié de découvrir tous les services de l'entreprise,
 - l'harmonisation de l'accueil et de l'intégration des nouveaux embauchés.
- Pour la partie axée sur le respect de chacun et la QVT, nous avons lancé :
- les échauffements en début de prise de poste,
 - le réaménagement des locaux pour créer des espaces de détente partagés et modulables,
 - l'ouverture de l'entreprise aux familles pour les 30 ans de l'entreprise,
 - la mise en place d'actions en faveur de l'environnement (potager, ruches...),
 - la mise en place de plus de moments de convivialité.

Innovation & management

Appreciative Inquiry : quand le positif nous fait avancer

ANALYSE. Et si on faisait le pari d'apprendre à gérer les problématiques différemment, en se concentrant sur le positif, pour faire évoluer les choses ? Nous vous l'accordons, ce postulat de départ peut être quelque peu déconcertant. Et pourtant, c'est l'essence même de l'*Appreciative Inquiry* ! Nous vous proposons, dans ce grand angle, d'en apprendre plus sur cette pratique qui bouscule les codes par son approche.

Par Naïwem Mizouni, ANDRH

L'*Appreciative Inquiry* est une méthode universitaire innovante ayant vu le jour à la fin des années 1980 à l'université Case Western University de Cleveland. Si l'on devait la décrire en quelques mots, on pourrait dire qu'elle vise à déplacer le champ des interrogations. Mais encore ? Prenons un exemple concret. Vous êtes un ou une (D)RH et vous faites face à un problème d'absentéisme au sein de vos équipes. De manière plutôt traditionnelle, vous allez avoir tendance à chercher les causes de ces absences en travaillant sur la base de l'effectif absent. Alors qu'en adoptant les principes de l'*Appreciative Inquiry*, vous allez être amené à prendre le problème dans l'autre sens, c'est-à-dire réussir à déterminer ce qui donne envie aux salariés d'être présents et engagés

au travail. Ainsi vous obtenez les causes de l'engagement et vous pouvez agir dessus. Cependant, cela n'enlève en rien la nécessité d'analyser les problèmes sous-jacents à l'absentéisme. En effet, comme l'explique Jean-Christophe Barralis, co-fondateur de l'Institut français d'*Appreciative Inquiry*, cette démarche repose avant tout sur « *une posture et une volonté de mettre son attention sur des éléments satisfaisants et d'identifier les facteurs clés de succès. C'est un réel contrepied culturel, car de manière générale, nous sommes habitués à nous appuyer sur ce qui ne fonctionne pas, pour trouver des solutions* ». Au-delà du changement de posture et d'une focalisation sur les éléments positifs, quels sont les bénéfices identifiés de cette méthode ?

Do good in order to do well...¹

La méthode de l'*Appreciative Inquiry* repose sur un postulat de base : il est plus facile de faire bouger un individu ou un collectif lorsque celui-ci se projette vers un avenir souhaité et désiré en s'appuyant sur le meilleur de lui-même. Pour cela, trois moteurs fondamentaux sont identifiés :

- **Le plaisir et la joie** sont des émotions de la vie humaine poussant à agir, lorsqu'elles sont corrélées notamment à l'obtention de résultats.
- **Les sentiments d'autonomie et de puissance** sont, eux, liés à la maîtrise de son environnement ainsi qu'au fait de se penser agissant.
- **Le sens de mon action**, « quand j'agis, que se passe-t-il pour moi ? ».



Cela nourrit le sentiment d'utilité, fondamental en termes de motivation et d'engagement.

Comment fait-on pour faire ressurgir ces trois moteurs à la fois auprès d'un collaborateur ou d'un collectif? En demandant le récit d'une histoire ou d'une expérience réussie! En effet, comme l'explique Jean-Christophe Barralis, « en se remémorant les raisons de sa réussite, de son engagement et les raisons de ses agissements, le collaborateur va, au travers de la narration de cette histoire, mobiliser les trois moteurs. Le sentiment de sens se trouve dans le récit d'histoires positives, remarquables et extraordinaires ».

Maintenant que nous avons posé ensemble quelques principes de l'*Appreciative Inquiry*, intéressons-nous de plus près au processus propre à la démarche appréciative.

Quatre questions et cinq phases...

Avant de se lancer, les membres d'une organisation doivent se questionner autour des quatre axes suivants :

- L'organisation est-elle prête à accueillir le paradoxe suivant? « Il est possible de résoudre un pro-

blème à partir de ce qui fonctionne bien et donne des résultats. »

- L'organisation souhaite-t-elle s'appuyer sur ses forces pour changer?
- L'organisation souhaite-t-elle mobiliser un collectif pour émettre des souhaits et des idées d'actions?
- L'organisation fait-elle confiance à ce collectif?

Si après réflexion, l'ensemble des réponses à ces quatre questions sont affirmatives, il vous est alors possible d'entamer un processus d'*Appreciative Inquiry* sur une problématique collective. Celui-ci se découpe en cinq phases distinctes et mobilise des publics différents à chacune des étapes :

1 Phase définition

Les commanditaires du projet se réunissent et élaborent ensemble une ambition forte qui doit être stimulante et attractive, en réponse à des enjeux stratégiques identifiés.

La méthode de l'*Appreciative Inquiry* repose sur un postulat de base : il est plus facile de faire bouger un individu ou un collectif lorsque celui-ci se projette vers un avenir souhaité et désiré en s'appuyant sur le meilleur de lui-même. »

2 Phase découverte

Cette phase est exploratoire et consiste à mettre à jour les forces d'une équipe, entité ou organisation d'un point de vue collectif en se basant sur la narration et la description d'histoires professionnelles. Pour ce faire, des interviews individuelles et collectives sont menées durant lesquelles chaque individu décrit une situation réussie, en analyse les causes, les éléments satisfaisants et explicite ses souhaits pour l'avenir de l'organisation. Pour mener à bien cette phase, plusieurs dizaines de personnes peuvent être réunies incluant les commanditaires et le groupe projet, en se basant sur une méthodologie de facilitation concrète et structurée. À l'issue de cette phase, un livrable appelé « le blason des forces » est créé par le collectif mobilisé.

3 Phase devenir

Durant cette troisième phase, le collectif se projette et formalise un avenir souhaité pour l'organisation en s'appuyant sur des thématiques concrètes et liées à l'activité de l'entreprise. Ainsi, les commanditaires, l'ensemble du collectif et le groupe projet sont amenés à travailler ensemble sur le livrable de cette phase, à savoir une image commune et partagée de l'avenir souhaité. ●●●

... **4** **Phase design**
Le collectif imagine, à partir des souhaits émis lors de la phase précédente, des propositions d'actions concrètes pour y répondre. Cette phase précède celle du plan d'actions afin de parvenir au futur souhaité et imaginé par l'ensemble des parties prenantes. Le groupe projet est donc chargé d'élaborer des propositions d'actions mettant en avant les activités collectives. Une fois ces chantiers et activités identifiés, les commanditaires du projet sont en charge des arbitrages concernant les propositions faites par le collectif.

5 **Phase déploiement**
Pour conclure, un plan d'actions concret est élaboré en mobilisant le collectif en vue d'agir et de changer. Et ensuite ? Place à l'action !

À ce stade, une question reste peut-être encore en suspens... Dans quel moment ou processus RH est-il possible d'inclure cette pratique ? Ne vous inquiétez pas, nous y arrivons !

RH & Appreciative Inquiry
Selon Jean-Christophe Barralis, l'*Appreciative Inquiry* est adaptée dans des cas de figure très variés car « *il est possible de l'utiliser pour résoudre un problème récurrent, dont les tentatives de solution n'ont rien donné* ». En partant de là, il est alors possible de l'employer

à la fois sur des problématiques collectives ou individuelles. Voici à ce titre, quelques exemples dans lesquels cette démarche peut être indiquée.

- **Sur le plan collectif**: ces méthodes peuvent être efficaces sur les questions de vision d'organisation ou encore sur les grands projets de changement et transformation, tels que l'évolution des métiers, les changements organisationnels, l'*empowerment* ou encore les relations entre entités. L'*Appreciative Inquiry* peut également être employée pour des questions marketing telles que la création de nouveaux produits ou services. Enfin, elle peut également servir pour réaffirmer des principes de fonctionnement communs au travers de chartes managériales ou de valeurs.

- **Sur le plan individuel**: l'*Appreciative Inquiry* peut être utilisée dans les processus de recrutement, les entretiens annuels ou encore dans le cadre de réunions faisant le bilan de l'année écoulée. Enfin, il est également possible d'en faire usage dans des situations à l'origine difficiles et parfois traumatiques, pour repartir en mobilisant les trois moteurs et ainsi continuer à avancer.

Bien sûr, comme pour toute méthodologie, l'*Appreciative Inquiry* n'est pas la solution miracle à toutes les problématiques et il

existe quelques limites. Quelles sont-elles ?

Quelques conseils avant de se lancer...

Tout d'abord, si vous souhaitez utiliser cette méthodologie afin de sourcer la cause d'une problématique, passez votre chemin ! En effet, comme nous vous l'avons expliqué tout au long de cet article, l'*Appreciative Inquiry* capitalise sur les facteurs clés de succès et non sur l'origine des problématiques. Ensuite, il convient de respecter les différentes étapes de la méthodologie et d'avoir foi dans le processus, même s'il est à l'opposé de beaucoup de pratiques traditionnelles. En effet, comme le dit Jean-Christophe Barralis, « *il ne faut pas avoir peur de faire un pas de côté, d'oser faire différemment et d'être créatif. Et ce surtout dans des instants où l'on est contraint, comme en ce moment, cela libère nos schémas de pensées et permet de redonner de la vitalité* ». Alors, vous sentez-vous désormais prêts à miser davantage sur le positif à une échelle individuelle ou collective ? Bien que ce changement de posture puisse être difficile à concevoir dans un premier temps, du fait notamment de biais culturels, certains ont sauté le pas !

Afin de vous permettre d'avoir un retour opérationnel concret, partons à la rencontre de Marc-Henri Bernard, DRH du groupe Rémy Cointreau, membre du Bureau national de l'ANDRH et adepte de l'*Appreciative Inquiry*. ●

L'Appreciative Inquiry est adaptée dans des cas de figure très variés car il est possible de l'utiliser pour résoudre un problème récurrent, dont les tentatives de solution n'ont rien donné. »

1 Faire le bien pour bien faire.



Trois questions à...

Marc-Henri Bernard,
DRH du groupe
Rémy Cointreau,
ANDRH Neuilly-
Levallois-Clichy

Pourquoi vous êtes-vous formé à l'Appreciative Inquiry en tant que DRH ?

M-H.B. : J'ai découvert cette approche un peu par hasard grâce au livre de Jean Pagès, *Le coaching collectif avec la méthode Appreciative Inquiry : conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*. Cela m'a intrigué, j'ai donc commencé par lire cet ouvrage et cela a été une vraie révélation pour moi car j'ai eu la conviction que c'était l'approche qui me convenait le mieux. J'avais, par ailleurs, une volonté de me former en coaching et dans le cadre de coachings réalisés pendant ce cursus, j'ai pu mettre en application cette méthode. J'ai été le premier étonné des résultats obtenus qui ont été bien au-delà de mes attentes, et de l'effet bénéfique que cela a eu pour les collaborateurs. L'Appreciative Inquiry a permis, entre autres, de valoriser les collaborateurs, leurs expériences passées, d'identifier les facteurs-clés de succès et de provoquer de réels changements de posture.

Que cela a-t-il apporté à votre pratique RH ?

M-H.B. : Je pense que cela est en phase avec l'une des attentes que l'on peut avoir d'un DRH, à savoir que les collaborateurs se sentent bien dans leurs baskets pour être engagés dans les activités de l'entreprise. C'est là que l'Appreciative Inquiry prend tout son sens, car elle favorise une posture optimiste, bienveillante et valorisante pour les collaborateurs. C'est ce qui permet de trouver des solutions et d'élaborer un projet d'entreprise commun en impliquant réellement les collaborateurs, le tout, en mobilisant le sentiment de plaisir. Cela peut également avoir pour effet d'influer sur l'engagement des collaborateurs et de les fidéliser. Enfin, l'Appreciative Inquiry a l'avantage d'être largement employable, que cela soit sur des problématiques individuelles ou collectives.

Avez-vous des exemples de situations dans lesquelles cette approche s'est avérée utile ?

M-H.B. : J'ai eu l'occasion d'employer l'Appreciative Inquiry lorsque j'étais DRH groupe de Christofle afin de pallier certains dysfonctionnements, ayant des répercussions importantes et collectives dans l'organisation. C'est donc dans le cadre d'un séminaire organisé avec le Comex de l'entreprise que nous avons pu réfléchir ensemble à ces questions et trouver des solutions concrètes. Certains participants avaient émis des réserves avant le séminaire mais tous ont ensuite reconnu la pertinence et l'efficacité de cette approche, en y prenant beaucoup de plaisir. ●