



Jamais résoudre les problèmes n'a été aussi facile:

Le changement transformationnel par l'exploration positive¹

(“Appreciative Inquiry”)

Marvin Faure

MindStore France et Suisse

marvin.faure@mindstore.ch

INTRODUCTION

A lors que la plupart des rapports annuels mettent en valeur les efforts de l'entreprise pour changer, il apparaît que près de 80% des efforts de changement échouent. Il est donc urgent de trouver des approches plus efficaces.

Les méthodes traditionnelles peuvent rencontrer une certaine opposition lorsque les employés concernés se sentent critiqués, manipulés ou contraints. De plus, l'accent mis sur l'analyse et les problèmes que l'on n'en finit pas de traiter à la longue lassent et démotivent.

Pour qu'un véritable changement puisse être effectué, il faut que les employés soient tournés vers l'avenir et qu'ils adhèrent en nombre suffisant à une vision partagée de ce que doit devenir leur organisation.

Nous proposons une approche à l'opposée des méthodes traditionnelles : se concentrer sur le positif et sur ce qui réussit déjà afin de multiplier ces réussites ! Nous ouvrons ainsi la porte à une énergie créatrice et innovatrice qui nourrit un enthousiasme et une motivation dont la force surprend.

Cette approche développée aux États-Unis vers la fin des années 80 s'appelle l'exploration positive (« Appreciative Inquiry » ou « AI » ci-après). Elle rencontre un succès grandissant dans le monde entier depuis le début du siècle.

I. LES INNOVATIONS

Qu'est-ce que l'exploration positive?

L'exploration positive (« Appreciative Inquiry » ou « AI » ci-après) est à la fois une philosophie et une méthode rigoureuse de conduite du changement. Elle se différencie des approches traditionnelles car elle crée un dialogue au sein de l'organisation concentré sur ce qui marche bien – et non sur les problèmes. Un dialogue autour des réussites est générateur d'énergie, d'espoir et d'un véritable engagement collectif à aller dans le sens de « plus de réussites ».

¹ *Résumé en français d'un article présenté à l'Académie Européenne de Management (EURAM 2006) et paru dans Performance Improvement Journal Vol. 45, No. 9, Oct 2006 (Wiley, San Francisco)*

Le rôle de la direction est de cadrer le dialogue sur les principaux enjeux de l'organisation, de favoriser la participation au dialogue du plus grand nombre et d'accueillir les idées innovatrices naissantes. Ces idées seront ensuite évaluées pour leur pertinence et les meilleures seront mises en application.

Les principales innovations de l'AI sont :

- L'accent mis sur ce qui réussit
- L'utilisation d'entretiens « appréciatifs »
- L'implication du plus grand nombre
- Le recours aux « métaphores génératives »

I.1 Mettre l'accent sur ce qui réussit

Comme dans toute conduite de changement, on commence par faire apparaître ce qui doit changer. Le besoin de changement peut être imposé de l'extérieur (évolution de la demande, changement de réglementation, nouveau concurrent) ou peut être le fruit d'une analyse interne qui a identifié des dysfonctionnements ou des évolutions qu'il convient d'anticiper.

C'est dès la reconnaissance du besoin de changement que l'AI diverge de l'approche traditionnelle.

Tandis que dans le cadre d'une conduite de changement « traditionnelle » les respons-

ables analysent les problèmes afin d'identifier les meilleures solutions puis imposent ces solutions, le recours à AI change fondamentalement la question posée.

Au lieu de se demander : « *Quels sont les problèmes ? Que faut-il éliminer ?* », les participants se demandent : « *Qu'est-ce qui marche ? Quelles meilleures pratiques souhaiterions-nous étendre ?* »

En pratique les participants s'interrogent sur leurs succès dans le cadre des entretiens appréciatifs, déterminent quels ont été les thèmes récurrents au cours de ces entretiens, partagent leurs espoirs et leurs rêves pour l'avenir de l'organisation, puis élaborent tous ensemble la vision commune de ce que doit devenir l'organisation..

Par suite la résistance habituelle des mentalités au changement diminue. L'envie de se défendre même agressivement contre ce qui est vécu comme des accusations (« *Voici ce qui ne va pas, ce que vous devez changer* ») est remplacée par la curiosité et l'enthousiasme générés chez les participants lorsqu'ils sont appelés à répondre à des questions du type :

« *Qu'est ce qui réussit ? Que faisons-nous de bien que nous souhaiterions faire plus souvent ?* »

Positiver : les avantages

Se concentrer sur ce qui marche libère de nombreuses émotions positives telles que la fierté, la satisfaction, l'espoir. Ces émotions à leur tour rendent les employés plus ouverts, plus confiants, plus flexibles et plus créatifs.

1. **Fierté** : mettre en valeur les succès passés de l'organisation rend les employés fiers d'appartenir à celle-ci et les motive.
2. **Ouverture** : débattre des opportunités en s'appuyant sur les forces de l'entreprise permet d'aller au delà de la seule résolution du problème identifié et donc un réel progrès.
3. **Confiance dans les résultats** : partir des succès passés ancre la vision future de l'organisation dans le possible, ce qui réduit la peur de l'inconnu et motive.

I.2 Les entretiens appréciatifs : l'innovation au cœur de l'AI

Ces entretiens ont lieu en tête-à-tête. Chaque participant a ainsi l'opportunité de donner son avis sur ce qui marche et sur ce qu'il souhaiterait voir développer. Le plus souvent fondés sur le partage de récits personnels, ces entretiens dégagent une énergie et un enthousiasme impressionnants.



Les entretiens appréciatifs remplissent cinq fonctions principales :

- a) **Donner un ton positif et plein d'énergie** : « Nous l'avons déjà fait, pourquoi ne pas le refaire encore ? »
- b) **Valoriser les participants**. Raconter l'histoire d'un succès donne le sentiment d'un accomplissement personnel qui motive.
- c) **Renforcer les relations interpersonnelles** : l'entretien crée une intimité qui permet de mieux travailler ensemble ensuite.
- d) **Surmonter les différences**. Les entretiens sont habituellement conduits en « paires improbables » qui regroupent deux employés qui ne travaillent pas habituellement ensemble, ou qui ne se connaissent pas, ou encore qui se connaissent et travaillent ensemble mais ont des relations de travail conflictuelles. Ainsi la méfiance qui peut faire obstacle à une collaboration efficace peut être surmontée.
- e) **Réduire l'anxiété**. Il est plus facile pour beaucoup de participer dans le

cadre d'un entretien en tête-à-tête que dans un grand groupe.

I.3 Impliquer tous les membres de l'organisation

AI préconise l'implication d'un maximum des membres de l'organisation. Il y a plusieurs raisons à cela :

a) Pour comprendre pourquoi changer

Les employés d'aujourd'hui pour être motivés doivent comprendre pourquoi on leur demande de faire ce qu'on leur demande de faire. Or mettre tous les employés ensemble dans la même salle aide à répondre à cette question : « Pourquoi devons-nous faire ceci ? ».

AI permet aux employés de trouver eux-mêmes ce qui doit être fait au lieu d'être contraints d'appliquer les conclusions d'une équipe d'« experts ». Même si cette équipe d'experts est interne, elle n'aura jamais cette connaissance intime du travail quotidien de tous les employés affectés qu'ont justement ces derniers. Les conséquences inévitables sont la contestation de décisions et la démotivation, voire pire en cas de passage en force.

Si l'on me dit, j'oublie ;

Si l'on m'apprend, je m'en souviendrai peut-être ;

Si l'on m'implique je comprendrai.

Proverbe chinois

b) Pour gérer la complexité

La deuxième raison d'impliquer le plus grand nombre tient à la complexité croissante de la plupart des problèmes organisationnels (dits « systémiques »). Aucun sous-groupe d'une organisation ne peut espérer résoudre seul dans son coin des problèmes dont les ramifications s'étendent au-delà de leur sous-groupe.

En associant tous ceux qui seront affectés, on va pouvoir choisir la série adaptée de réponses simultanées nécessaire pour changer le système lui-même.

c) Pour favoriser l'innovation

La troisième raison est que l'innovation survient le plus souvent quand on envisage d'anciens problèmes d'une nouvelle manière et que l'on fait de nouvelles associations entre des choses auparavant isolées.

C'est ce qui se passe lorsque l'on réunit un groupe hétérogène de participants dans une même salle, alors qu'ils sont tous liés par un désir commun d'améliorer la situation. Des questions ou des suggestions naïves, exprimées par des participants dont le domaine considéré n'est pas le domaine d'expertise, permettent souvent des bonds qualitatifs dans la réflexion par l'éclairage nouveau qu'elles apportent. Ceci survient d'autant plus fréquemment que le contexte positif d'AI est très propice à la créativité.

d) Pour améliorer le travail en équipe

La quatrième raison pour impliquer l'ensemble de l'organisation est la disparition d'« eux » ! Quand tout le monde est présent dans la salle, il n'est plus possible de rejeter le blâme sur « les autres », « eux ». « Ils » sont aussi présents dans la salle, « eux » aussi sont des gens intelligents et compétents que chacun apprend à respecter au fur et à mesure que se déroule le processus d'AI et qu'une vision commune est élaborée.

Pour toutes ces raisons, quand nous avons commencé à préparer une réunion AI en France, nous avons inclus tous les employés de l'entreprise depuis les dirigeants jusqu'aux réceptionnistes, remplacés par du personnel temporaire pour la

circonstance. Ce fut très certainement l'une des clefs du succès.

Un défi pour une direction R&D : exemple

La direction d'une organisation de recherche et développement (R&D) comptant plusieurs centaines de personnes souhaitait développer un environnement plus créatif et innovateur.

Adoptant au départ leur approche habituelle d'ingénieur expert en résolution de problèmes, ils s'étaient enlisés dans des arguments stériles autour de ce qu'il fallait faire.

Afin de débloquer la situation, j'ai organisé une série d'entretiens appréciatifs sur des questions telles que :

- Quelles sont les choses les plus créatives et innovatrices qui ont été réalisées ici ces dernières années ?
- Qu'est-ce qui vous stimule et vous aide à devenir plus créatif ?

Ces questions ont permis dans un premier temps à chacun de prendre plus clairement conscience des caractéristiques de l'environnement idéal souhaité.

Puis dans un second temps l'exploitation des réponses leur a permis d'élaborer ensemble une vision commune. Une fois les détails de leur vision ainsi élaborés grâce au processus AI, ils purent avec enthousiasme mettre au point ensemble le plan d'action nécessaire.

1.4 Créer une vision commune : le recours aux « métaphores génératives »

En choisissant de se concentrer sur ce qui donne de la force, AI permet aux participants d'élaborer tous ensemble une vision commune de ce que l'organisation doit faire différemment. Lorsque cette vision est distillée dans un raccourci saisissant qui à la fois embrasse l'imagination

« Ce que j'ai le plus aimé est que j'ai pu partager mon point de vue avec d'autres avec lesquels je communique rarement et que les aspirations, les opinions, et l'individualité de chacun ont été prises en compte. La richesse et la diversité des idées ont fait que, pour la première fois, des projets concrets et réalistes ont été le fruit de cette réunion ».

Participant (client français)

et entraîne à l'action, on parle de « *métaphore générative* ».

Par exemple, lors d'une réunion AI que nous avons animée en France, dans une entreprise où le manque de courtoisie avait atteint un niveau vécu par la plupart comme inacceptable les participants regroupés dans l'une des équipes d'innovation ont élaboré une vision commune de ce que devrait être le comportement de chacun au travail.

Ils inventèrent l'expression : « *classe / pas classe* » à partir d'une série de sketches très divertissants qui exposaient un certain nombre de comportements allant de comportements inacceptables (« *pas classe* ») à d'excellents comportements (« *classe* »). Très vite les autres participants, qui constituaient l'audience, se sont mis à crier devant chaque sketch la bonne description : « *classe* », ou « *pas classe* ».

L'expression est entrée dans le vocabulaire quotidien de cette entreprise et un an plus tard continuait à influencer les comportements : il s'agit d'une « *métaphore générative* ».

II. ÉTUDE DE CAS :

Le processus étape par étape

(voir tableau page 10)

Le processus d'AI comporte **5 étapes** : **Initier, Investiguer, Imaginer, Innover, Implémenter**. Afin de l'illustrer avec un cas réel vous trouverez ci-dessous une brève description du processus AI organisé dans les quatre pays nordiques où l'entreprise considérée était présente (Danemark, Finlande, Norvège, et Suède).

Objectif :

Quelques 70 employés travaillaient dans ces pays nordiques, pratiquement tous dans les ventes. Chaque marché national étant trop petit pour financer les ressources techniques nécessaires pour assurer l'ensemble des prestations, l'objectif du directeur régional était de créer une grande équipe nordique dont tous les membres puissent travailler efficacement ensemble quel que soit leur pays d'origine et quel que soit le pays dans lequel ils devaient travailler.

Étape 1: Initier

Le processus commença avec la présentation du concept AI à l'équipe des dirigeants seniors qui approuvèrent le projet d'une réunion de trois jours et prirent la décision que tous les employés de l'entreprise y participent. Une équipe pilote d'employés de l'entreprise fut constituée, puis reçut la formation adéquate et fut chargée de créer surprise et anticipation dans des réunions de communication aux autres employés « sur la place publique ».

Étape 2: Investiguer

L'équipe pilote invita tous les autres employés à participer à des entretiens appréciatifs en tête-à-tête avec l'un des membres de l'équipe pilote. Les plus belles histoires de succès ainsi obtenues furent publiées en interne, ce qui renforça l'intérêt et l'enthousiasme pour le processus AI.

Lorsque les participants arrivèrent pour la réunion de trois jours, nous avons commencé par leur demander d'ajouter les éléments de leur histoire personnelle à l'histoire de la société dans la région

nordique, telle que reportée sur une affiche occupant tout un mur. Ensuite, café en main, ils ont pu lire une trentaine de posters exposés sur un autre mur comportant les meilleures citations tirées des entretiens appréciatifs ayant eu lieu avant la réunion.

Suite à une brève introduction par l'un des dirigeants seniors, nous avons demandé aux participants de se mettre par deux et de s'interroger mutuellement sur leurs plus belles expériences durant les trois derniers mois. Commencer ainsi par des entretiens qui impliquaient tout le monde donna le ton pour une participation très active, même lors des séances plénières.

Durant la réunion plénière qui clôtura cette étape d'investigation, nous avons créé une énorme « Mind Map » pour résumer les aspects les plus positifs des expériences des participants dans l'entreprise. Cette « Mind Map » est restée affichée au mur de la salle principale et a servi d'inspiration tout au long de la réunion.

Étape 3: Imaginer

Nous avons commencé l'étape **Imaginer** par la création d'une deuxième « Mind Map » portant celle-ci sur les opportunités de changements positifs en y inscrivant les aspects de l'organisation que les participants souhaitaient voir développer.

Les participants furent ensuite invités à se porter volontaires pour travailler sur le projet qui leur tenait le plus à cœur, ce qui entraîna la formation de 9 équipes (dites « équipes d'innovation »). Ces équipes travaillèrent sur des sujets aussi disparates que la visibilité de la marque, la préparation avant-vente ou encore la communication interne.

La première tâche des équipes d'innovation fut de créer et jouer sur scène de courts sketches pour illustrer leur vision du futur – l'occasion de rire et de se divertir alors que des talents cachés sont ainsi révélés aux autres participants.

Les visions furent affinées ensuite jusqu'à être exprimées au moyen de « *propositions provocatrices* ». Une proposition provocatrice est généralement écrite au présent dans un langage vivant qui doit susciter le désir d'aller de l'avant et de réaliser la vision ainsi évoquée. Elles servent à maintenir le cap vers la vision lors des étapes suivantes.

Exemple de proposition provocatrice :

« La préparation avant-vente est le domaine le plus important de nos équipes comptes. Nos équipes comptes sont entièrement intégrées avec nos clients et nos partenaires, et le processus de vente est clair et transparent. En utilisant des outils et des procédés tels que planification de compte, revues, répétitions, jeux de rôles, nous allons toujours plus loin que ce que l'on attend de nous. Ainsi nous faisons partie intégrante de la stratégie de nos clients ».

Étape 4 : Innover

Le troisième jour se concentra sur l'élaboration de plans d'actions détaillés par équipe qui furent ensuite coordonnés avec les autres équipes et approuvés en réunions plénières.

Un volontaire fut trouvé pour coordonner la gestion de tous ces projets après la réunion afin que la direction n'ait qu'un interlocuteur unique en la matière. Un accord fut aussi réalisé sur les modalités de poursuite du processus après la réunion.

Étape 5 : Implémenter

La phase d'implémentation démarra dès le retour au bureau, et se poursuit avec l'exécution des différents projets, leur communication et leur revue. Une autre réunion fut prévue pour l'année d'après afin d'entretenir le mouvement et de passer au stade suivant.

III. FACTEURS CLÉS : Comment réussir une réunion AI?

a) Commencer avec un objectif mobilisateur

Il faut s'assurer que l'objectif soit clairs et précis. Je conseille personnellement l'objectif le plus circonscrit possible, d'abord parce que de toutes les façons les participants s'en serviront comme d'un tremplin pour traiter d'autres aspects (par exemple on peut partir du service au client et rebondir sur le travail en équipe, l'accueil des nouvelles recrues, etc.) et ensuite parce que plus l'objectif est large et plus il est difficile de faire déboucher la réunion sur des projets concrets et de s'assurer du suivi de la réalisation desdits projets après la réunion.

Ainsi l'une des réunions AI que j'ai organisée avait l'objectif ambitieux suivant : « *Valorisons le présent et construisons l'avenir ensemble* ». Le résultat fut une réunion pleine d'enthousiasme et de créativité mais ensuite des difficultés quand la réalisation des projets aux retours sur investissement les plus incertains fut reportées de jour en jour jusqu'à décevoir les participants qui les avaient élaborés.

Inversement, l'objectif moins ambitieux adopté dans le cadre d'une autre réunion AI : « *une équipe, une [nom de l'entreprise], au premier rang* » qui liait l'objectif « business » de devenir le leader sur le marché avec l'objectif interne d'un travail en équipes qui ignore les frontières a donné lieu à une série de projets moins ambitieux mais plus concrets qui ont pu être exécutés avec le soutien du management.

b) Former une équipe pilote

Animer un processus AI de plus de 40-50 participants exige non seulement une préparation rigoureuse de la part de l'animateur mais aussi la participation très active d'un certain nombre de participants

réunis dans une équipe pilote. Les membres de l'équipe pilote doivent être crédibles auprès de leurs collègues, représenter tous les niveaux hiérarchiques et tous les départements de l'entreprise et être dûment formés pour pouvoir accomplir cette mission.

L'équipe pilote est chargée :

- D'assurer la promotion du processus AI en interne
- De participer à l'élaboration du processus (avec le consultant)
- D'assurer la communication et l'interface avec le reste de l'organisation
- De faciliter et guider les réunions (avec le consultant).

Le mieux est de coopter les leaders naturels, surtout ceux qui sont connus pour leur manque de satisfaction avec le statu-quo. C'est bien eux qui sont les plus motivés pour que ça change : pleinement impliqués dans le processus, ils en viennent à jouer un rôle très moteur.

c) Élaborer avec soin la méthodologie pour l'investigation et les entretiens

Sans l'énergie et l'optimisme créés par l'exploration des succès de chacun, vous n'avez pas de processus AI, aussi les entretiens appréciatifs sont-ils cruciaux.

Dans le cadre du processus AI dans les pays nordiques évoquée plus haut, après accord sur l'objectif du processus, un guide d'entretiens appréciatifs fut élaboré avec notamment le détail des questions à poser.

d) Apprendre comment gérer de grands groupes

La plupart des réunions en grand groupe (d'une trentaine à plusieurs milliers de personnes) se déroulent sans aucune interactivité : l'audience n'est là que pour écouter passivement un monologue.

Une réunion AI est plus complexe à organiser dans la mesure où les participants doivent non seulement s'écouter les uns les autres mais aussi devenir eux-mêmes

acteurs de la réunion. Tout participant a de nombreuses opportunités de prendre le microphone. Il y a un brouhaha constant d'échanges requis par le bon déroulement de la réunion tandis que des groupes se forment, travaillent ensemble et sont dissous en passant d'une activité à une autre.

Animer une réunion AI, comme toute réunion en grand groupe, requiert donc une certaine expérience. Afin de maintenir l'intérêt et l'engagement de tous, il faut maîtriser l'alternance adéquate de réunions par deux ou en tout cas en petits groupes et de réunions plénières, ainsi que les transitions d'une activité à une autre sans oublier d'inclure des temps de repos ou de divertissement afin de varier suffisamment les activités pour maintenir l'attention de tous de façon optimale.

Il faut aussi être capable de modifier le plan soigneusement préparé au fur et à mesure que se déroule la réunion en fonction des imprévus qui font partie intégrante de toute réunion en grand groupe, qu'il s'agisse des temps à respecter ou de la nature même des activités prévues, et ce sans que les participants s'en rendent compte...



e) S'assurer du soutien des dirigeants

Avant tout, les dirigeants seniors doivent être à l'aise avec la philosophie de base d'AI et avec une démarche démocratique dont les résultats sont incertains. AI n'est pas seulement une variante d'une méthode traditionnelle de conduite de changement

mais une approche nouvelle fondée sur des valeurs de coopération, l'utilisation de réseaux et la valorisation des visions. Ces caractéristiques l'éloignent des organisations très compétitives et individualistes.

Les conditions les plus favorables à AI sont réunies lorsque l'équipe de dirigeants a confiance dans ses employés et souhaite véritablement les faire participer à la recherche du meilleur chemin à suivre. Ce faisant, ils acceptent les résultats incertains, y compris la nécessité de changer eux-mêmes certaines de leurs façons de faire.

f) S'octroyer assez de temps

AI doit être conçue comme un processus qui se déroule sur plusieurs mois voire sur plusieurs années. Ce n'est pas un tour de magie !

g) Canaliser l'énergie positive générée par AI pour s'assurer des résultats concrets

Il y a deux catégories de résultat possible suite à une intervention AI :

- des résultats concrets et mesurables tels qu'un nouvel outil ou une nouvelle manière d'utiliser un outil d'une part,
- et d'autre part des changements d'attitude ou de culture qui sont beaucoup moins tangibles et dépendent plus de la façon dont les employés réfléchissent et se comportent.

Évidemment, ces derniers permettent ou bloquent la réalisation des premiers. Un nouvel outil tel qu'un nouveau système informatique adopté alors que chacun reste muré dans ses habitudes n'aura pas l'impact espéré sur la productivité.

Le changement transformationnel ne peut en effet s'effectuer que si les attitudes elles-mêmes changent. Pour que les améliorations apportées par le changement transformationnel puissent véritablement se développer, il faut des leaders ouverts qui sachent cultiver le plus infime changement d'attitude perceptible.

IV. CONCLUSION

Après avoir expliqué ce qui est innovateur dans le processus AI en insistant sur les entretiens appréciatifs et l'énergie positive qu'ils génèrent, j'ai décrit le processus lui-même avec ses quatre étapes et montré comment l'utiliser pour effectuer de véritables changements transformationnels.

J'ai pu ainsi montrer que la puissance d'AI tient à l'association de caractéristiques empruntées à la pratique traditionnelle du développement organisationnel dans une combinaison unique qui permet d'effectuer de véritables changements transformationnels. En impliquant le maximum de participants et en se concentrant sur ce qui réussit d'une manière bien précise, il est possible de faire déterminer par les participants eux-mêmes ce qui doit être changé et comment y arriver. On ouvre ainsi la porte à une énergie créative et un enthousiasme motivant d'une force extraordinaire.

Il faut aussi souligner que AI transcende les frontières comme en témoigne mon expérience dans des pays aussi divers que la France, les pays Scandinaves, les Pays-Bas ou encore Israël. La culture de l'entreprise apparaît beaucoup plus importante que celle du pays d'implantation à cet égard.

Le processus connaît déjà un grand succès aux États-Unis et je prédis que l'utilisation de celui-ci en Europe va fortement croître dans les années qui viennent.

Témoignage

« Grâce à [AI], l'équipe a atteint un nouveau stade de maturité qui a permis d'aller plus vite lors des changements d'organisation et de Business Model, avec un bénéfice direct sur les résultats »

Directeur Technique,
(client français)

L'original de cet article en anglais a été présenté à l'Académie Européenne de Management (EURAM 2006) et est paru dans le Performance Improvement Journal Vol. 45, No. 9, Oct 2006 (Wiley, San Francisco). Il est disponible sur le site internet de MindStore France et Suisse www.mindstore.ch ou sur simple demande à Marvin Faure. (Marvin.Faure@mindstore.ch)

Table : Vue d'ensemble d'un processus AI comportant une réunion de trois jours

PHASE 1 : INITIER	PHASE 2 : INVESTIGUER	PHASE 3 : IMAGINER	PHASE 4 : INNOVER	PHASE 5 : IMPLÉMENTE	
<p>Pendant les 6 mois qui précèdent la réunion</p> <p>Présentation du concept auprès des dirigeants.</p> <p>Formation de l'équipe pilote</p> <p>Communication à tous les employés</p>	<p>Entretiens appréciatifs conduits par les membres de l'équipe pilote avec l'ensemble des participants avant la réunion</p>	Réunion		<p>Après la réunion</p> <p>Exécution des projets</p> <p>Gestion et revue des projets.</p> <p>Communication.</p>	
		Jour 1	Jour 2		Jour 3
		<p>Introduction.</p> <p>Entretiens appréciatifs en tête-à-tête et partage des histoires</p> <p>Déjeuner</p> <p>Tous ensemble: Créer deux « Mind Maps » à afficher sur un mur : (1) Mind Map des atouts de l'entreprise (2) Mind Map des domaines possibles de changement positif</p> <p>Former des équipes d'innovation à partir de volontaires</p> <p>Dîner tous ensemble</p>	<p>Par équipe d'innovation : créer des visions.</p> <p>Préparer et présenter une présentation créative (des sketches)</p> <p>Déjeuner</p> <p>Par équipe d'innovation : Organiser les visions sous forme de « propositions provocatrices »</p> <p>Tous ensemble: Revoir et approuver</p>		<p>Par équipe d'innovation : Brainstorm initiatives et projets.</p> <p>Situer les étapes clés sur la carte du chemin à suivre (« roadmap »)</p> <p>Déjeuner</p> <p>Tous ensemble: Revoir et approuver la carte du chemin à suivre (« roadmap »)</p> <p>Par équipe d'innovation : Plans d'action détaillés.</p> <p>Tous ensemble: Cérémonie de clôture.</p> <p>Départ.</p>