

Travailler en Forum ouvert :

Petite visite guidée

Traduction et adaptation par Esther Matte d'un texte de Michael Herman

Je vous souhaite la bienvenue à ce Forum ouvert... Regardez autour de vous et voyez qui est ici. Imaginez-vous prendre place dans un cercle avec des amis, des collègues et peut-être aussi quelques personnes que vous ne connaissez pas. Vous n'êtes peut-être qu'une dizaine, réunis pour une séance de travail d'une journée, mais peut-être aussi 120 ou même 1 200 réunis pour une conférence stratégique de deux jours et demi. Si vous n'êtes que quelques-uns, nous sommes probablement dans la salle de conférence de votre bureau ou dans une petite salle de réunion dans un hôtel. S'il s'agit d'un grand groupe, nous nous trouvons sans doute dans la salle de bal d'un hôtel, le gymnase d'une école ou même un entrepôt que votre société a libéré tout spécialement pour cette conférence en Forum ouvert.

Nous vivons dans un tourbillon de changements, et une simple conversation constitue parfois bel et bien du travail – la conversation est même essentielle pour agir avec force et de manière rentable. Avec les spécialisations et les offres personnalisées qui se multiplient, émergent des réseaux complexes de relations et d'information, des pressions de plus en plus fortes pour prendre des décisions en première ligne et livrer juste à temps, l'impression que le contrôle nous échappe individuellement. Il n'a jamais été aussi important d'établir une solide connexion avec les gens avec qui nous travaillons. Le Forum ouvert est un moyen simple et puissant de catalyser des conversations de travail efficaces. Il invite les organisations à se surpasser, avec authenticité, dans le tourbillon de changements propre à notre époque. [Visionner un Forum ouvert en vidéo accéléré \(30 secondes\)](http://www.openspaceworld.org/news/2006/08/15/time-lapse-open-space/). (<http://www.openspaceworld.org/news/2006/08/15/time-lapse-open-space/>)

Quoi qu'il en soit, nous sommes nombreux et quel que soit l'endroit où nous nous trouvons, nos chaises forment un grand cercle. Même si ce cercle comporte plusieurs rangées concentriques, la disposition de la salle permet à chaque personne, dès le départ, de voir et d'entendre toutes les autres. Le centre du cercle, même s'il est très grand, est vide et totalement ouvert. Il n'y a ni table ni podium, mais on voit bien une pile de feuilles vierges de 8,5 X 17 po et des marqueurs déposés sur le plancher, au centre du cercle. Il vous semble aussi que quelqu'un a déjà utilisé ces marqueurs puisque des affiches manuscrites sont installées ici et là sur les murs... sauf sur un mur, où il reste un très vaste espace libre (et un peu suspicieux) sous une bannière qui dit, tout simplement, « Place du marché ».

Premières conversations

Quelqu'un s'assoit près de vous. C'est peut-être un vieil ami, quelqu'un que vous connaissez, mais que vous n'avez pas vu depuis un certain temps. Vous entamez une conversation : « Eh bien... salut... je ne croyais pas te voir ici... mon Dieu que ça fait longtemps ... comment vont tes enfants... j'aurais bien dû me douter que tu serais intéressé par ce sujet... comment en as-tu entendu parler... j'ai pensé à toi quand j'ai vu l'invitation... content que tu aies pu t'organiser pour être ici... je n'aurais pas manqué ça pour tout l'or du monde... qu'est-ce que tu crois qui va se passer... je ne suis pas sûr, mais une chose est certaine : il faut faire quelque chose à propos de... »

Et cette conversation se répète un peu partout dans la salle au fur et à mesure que d'autres arrivent et établissent un contact. Ils s'assoient avec vous dans le cercle ou se tiennent en périphérie, parlant avec les gens qu'ils connaissent ou avec d'autres rencontrés pour la première fois. Certaines personnes sont assises toutes seules, absorbant toute la

L'auteur de cet article, Michael Herman, fondateur et principal associé de [Michael Herman Associates](http://www.michaelherman.com) (www.michaelherman.com), se spécialise en Forum ouvert et autres méthodes permettant de travailler dans une nouvelle direction et de créer des organisations invitantes. © 1998 Michael Herman Associates. On peut le joindre par courriel à michael@michaelherman.com.

Esther Matte) est conseillère en communication et en Forum ouvert. Sous la raison sociale [Communications Esther Matte](http://www.excellence.ca), (www.excellence.ca), elle aide des organisations grandes et petites, du secteur public, privé, syndical ou communautaire, à communiquer d'une manière optimale, à tirer parti de l'intelligence collective et à atteindre des objectifs rassembleurs. On peut la joindre par courriel à ematte@excellence.ca.

scène, regardant quelques notes personnelles ou lisant un petit document placé, peut-être, sur chaque chaise. Dans un coin, il y a une table avec du café et du jus, des beignes, des fruits. Chacun mange ou boit quelque chose.

Tout le monde est venu à une fin bien précise. Chacun a reçu une invitation et a fait le nécessaire, que ce soit peu ou beaucoup, pour s'amener ici ce matin. Tout le monde est ici par choix, parce que le thème, l'enjeu ou la question dont on discutera leur tient réellement à cœur – et parce que ce rassemblement offre une occasion unique de se connecter à d'autres qui ont hâte d'apprendre, de planifier et d'agir dans un domaine qu'ils estiment essentiel au succès de ce qui leur importe personnellement, du travail de leur organisation ou de leurs relations avec les collègues, clients ou fournisseurs.

Ce qui nous a amenés ici

L'invitation elle-même était très simple. Elle tenait en une page ou deux, c'était peut-être même seulement un petit courriel, une carte postale ou même une simple note affichée au babillard. Elle énonçait clairement ce qui fonctionne, ce qui est possible ou ce dont on a besoin maintenant dans un domaine d'une réelle importance. De toute évidence, ce n'était pas une invitation à se plaindre ou même à « résoudre des problèmes ». On invitait plutôt à co-créditer une certaine dimension de l'organisation, de la communauté ou du monde auquel nous voulons tous vraiment prendre part. Cela ne signifie pas que l'invitation niait ou minimisait, de quelque façon que ce soit, l'importance des problèmes existants. Elle proposait plutôt de fixer notre attention sur nos forces et nos atouts – et elle invitait des gens à travailler ensemble pour en créer encore plus.

Si les circonstances l'ont permis, vous avez reçu cette invitation bien à l'avance de façon à pouvoir organiser votre horaire en conséquence. Une invitation de dernière minute n'est tout simplement pas aussi ouverte, crédible et invitante qu'une invitation envoyée à l'avance, quelle que soit la signification de l'expression « à l'avance » dans votre organisation. Il est aussi possible que ce rassemblement résulte d'une convocation urgente pour réagir à une nouvelle situation ou à une occasion qui se présente. Quel que soit le cas, l'invitation annonçait le thème (le but ou l'intention) de ce rassemblement et expliquait brièvement (ou rappelait) l'importance du sujet ou son influence dans votre vie. L'invitation vous proposait peut-être aussi de passer le mot à d'autres personnes que vous savez intéressées par le sujet.

Il faut noter ici qu'un Forum ouvert ne peut échouer que pour deux raisons : si les gens y viennent sans vraiment avoir à cœur le thème dont il est question, ou si quelqu'un tente de prendre le contrôle du processus pour parvenir à ses fins ou à un résultat prédéterminé. L'engagement à l'ouverture, à la passion et à l'auto-organisation responsable commence donc avec le processus d'invitation lui-même.

Le thème ou le but vers lequel on nous invite à travailler est vaste, général et demande une réponse collective et créative. L'invitation a été envoyée à un groupe très divers d'intervenants et énonçait clairement les paramètres du travail à accomplir ici. Et, dans la mesure du possible, chaque personne participe au Forum ouvert de façon volontaire, parce qu'elle a découvert qu'elle a quelque chose à apprendre du travail à accomplir, ou une contribution à y apporter.

Le processus d'invitation, simple, clair, général et ouvert, assure que les gens qui se présentent s'intéressent réellement à l'enjeu ET signale que le meilleur résultat pouvant en découler dépend entièrement des participants : c'est à eux de le créer. Une bonne invitation explique à tout le monde, même à ceux et celles qui ne peuvent pas ou ne veulent pas participer, que cette rencontre a pour but d'aller au-delà des suggestions, des recommandations, des approbations et des attentes du passé. Cette rencontre a pour but de faire émerger une responsabilité réelle, un véritable apprentissage et des actions bien concrètes sur l'enjeu dont il est question. Même s'il a fallu restreindre le nombre de participants, pour des raisons financières ou autres, cela a pu, et a dû, être fait de façon à ne pas limiter la passion et les possibilités que recèle le travail à faire.

Fixons maintenant notre attention

Ainsi, en regardant autour de vous la foule qui s'assemble dans la salle de réunion principale, vous avez bien conscience du fait que tout le monde ici, même s'il peut y avoir des points de vue différents, a reçu la même invitation et est venu pour avoir une influence quelconque sur la question en jeu. Toutefois, personne ne sait très exactement ce qui doit se passer ensuite. Le niveau d'anticipation et d'énergie augmente alors que l'heure fixée pour commencer approche, tout comme le niveau de bruit dans la salle – puis, un joli son se fait entendre.

Ce sont de petites clochettes dont le timbre porte loin et pénètre chaque conversation, même si le groupe compte plusieurs centaines de personnes. Ce son délicat et cristallin invite et concentre l'attention de tous sur la personne qui

vient de faire sonner ces clochettes. Elle est à côté d'une autre que presque tout le monde dans la salle connaît ou dont on a entendu parler. Cette personne familière est celle qui dirige le groupe organisateur ou planificateur. Elle se présente, souhaite la bienvenue à tous à cette réunion et au sein de ce grand cercle, ajoutant peut-être quelques mots sur les raisons qui nous amènent ici aujourd'hui. Elle présente ensuite la personne qui a fait sonner les clochettes, l'animatrice, et prend place dans le cercle avec tout le monde.

À cet instant précis, l'animatrice est, très probablement, la seule personne dans la salle qui n'a absolument aucun doute sur le fait que ces 10, 120 ou 1 200 personnes sont sur le point de remplir ce vaste mur, suspicieusement vide, avec un programme détaillé qui amènera tout le monde à travailler, à jouer et à apprendre pendant toute la durée du Forum ouvert. L'animatrice sait que le groupe est sur le point d'accomplir ce que la plupart des gens qualifieraient (pour le moment) d'impossible. L'anticipation et l'énergie sont si élevées dans la salle que même les organisateurs et planificateurs ressentent un peu d'anxiété et ont hâte de voir le programme apparaître. Mais d'abord, il faut donner quelques instructions, énoncer quelques principes d'une simplicité déconcertante, une loi fondamentale et quelques facteurs logistiques. Vous vous apercevez que tous ces éléments sont aussi présentés sur une poignée d'affiches disséminées autour de la salle.

L'animatrice commence en vous invitant à faire ce que vous avez déjà fait, c'est-à-dire regarder autour de vous, voir qui est ici, saluer les gens que vous connaissez et remarquer tout nouveau visage qui vous est inconnu. Elle rappelle le thème qui nous réunit et l'explique brièvement, peut-être en racontant ce qui nous a amenés ici. Elle souligne que tout le monde ici présent prend place dans le cercle parce qu'un aspect ou un autre du thème dont il est question lui tient à cœur et que tout le monde est ici par choix, pour apprendre et pour contribuer au travail à accomplir. L'animatrice explique ensuite que ce mur vide est, en fait, notre programme. Elle reconnaît que pour l'instant, c'est un espace géant totalement vide, mais nous rassure que dans l'heure, il sera rempli de sujets de discussion ayant trait au thème. Elle établit très clairement que tous ces sujets de discussion seront proposés par nous, les gens maintenant assis autour du cercle. Elle établit aussi clairement la logique du processus.

Quatre principes et une loi

Alors que la réalité de cette responsabilité prend forme, l'animatrice explique les Quatre principes. Ce qui vous semblait étrange en lisant les affiches un peu plus tôt prend maintenant tout son sens. « Les personnes qui se présentent sont les bonnes » reconnaît que les seules personnes réellement qualifiées ou capables d'accomplir un superbe travail sont celles qui ont l'objectif réellement à cœur et qui choisissent librement d'y participer. « Ça commence, quand ça commence » reconnaît que l'esprit et la créativité ne se conforment pas à un horaire particulier et que pendant que nous sommes ici, il faut garder l'œil ouvert pour les grandes idées et les nouveaux points de vue, qui peuvent surgir à tout moment. « Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver » permet à tous et à toutes d'abandonner les « si », « aurait » et « dû » de façon à accorder toute notre attention à la réalité de ce qui arrive ici, maintenant, de ce qui fonctionne et de ce qui est possible, ici, maintenant. Et, finalement, « Quand c'est fini, c'est fini » reconnaît qu'on ne sait jamais combien de temps il faudra pour traiter toutes les facettes d'une question et rappelle qu'il est plus important de faire le travail que de s'en tenir à un horaire arbitraire. Pris ensemble, ces principes disent « Travaillez fort, soyez attentif, et soyez prêt à être surpris! »

La seule et unique loi qui nous régira est la Loi des deux pieds, aussi appelée la Loi de la mobilité. Elle dit simplement que vous seul savez où vous pouvez apprendre le plus et contribuer le mieux au travail qui doit être accompli aujourd'hui. Cette loi exige que vous utilisiez vos deux pieds pour vous rendre là où vous avez besoin d'aller et faire ce que vous avez besoin de faire. Si, à un moment ou à un autre de la journée, vous estimez que vous n'apprenez plus ou que vous ne contribuez plus au travail, vous avez non seulement le droit, mais la responsabilité de bouger... de trouver un autre groupe de discussion, d'aller manger un morceau, de prendre une marche au soleil, de faire un appel téléphonique – et de NE PAS gaspiller votre temps.

Cette simple règle rend tous et chacun responsable de la qualité de son propre travail et de sa propre expérience. Elle crée des abeilles, qui butinent de groupe de discussion en groupe de discussion, qui font la pollinisation du travail et établissent des liens. Elle crée des papillons, qui ne participent peut-être pas à des discussions formelles, choisissant plutôt de se tenir en périphérie. Elle crée l'espace nécessaire pour que chaque personne apprécie l'énergie et les synergies qui émergent dans le travail accompli tout au long du Forum ouvert. Parfois, les solutions les plus étonnantes semblent surgir de nulle part – et c'est là que les papillons ont tendance à les chercher.

Création de l'ordre du jour

Après une rapide revue logistique, l'animatrice invite quiconque est prêt à s'avancer au centre du cercle pour prendre un marqueur et une feuille et écrire la question qui le préoccupe, l'enjeu qui lui tient à cœur ou la formidable idée qui lui vient en tête en rapport avec le thème qui nous réunit aujourd'hui. À la surprise de bien des gens, plusieurs se lèvent immédiatement et s'accroupissent au centre du cercle pour écrire. Dès qu'un sujet est écrit, son auteur se lève pour le lire à haute voix. Ce ne sont pas des discours : de simples annonces. « Je suis _____, mon sujet est _____, » et on passe au suivant pendant que cette personne va apposer son sujet au mur, avec un lieu et une heure de discussion (qu'elle aura pris d'une grille préétablie de lieux et d'heures). C'est ainsi que même de très grands groupes peuvent créer un programme de deux ou trois jours en une toute petite heure. Au fur et à mesure que le mur se remplit, les personnes qui étaient d'abord surprises trouvent les mots pour leur propre question et prennent un marqueur. Puis, aussi vite que tout a commencé, tout est terminé.

Après avoir réussi l'impossible dans la première heure, le niveau d'énergie est très élevé. L'animatrice donne quelques instructions supplémentaires puis tout le groupe s'avance vers le mur pour que chacun s'inscrive aux discussions qui l'intéressent. Quelques minutes plus tard, les premières discussions commencent, sans aucune annonce ni instruction, parce que tout le monde sait où il doit se trouver. Soudainement, le vaste cercle se transforme en petits cercles, dans les coins de la salle ou dans des salles voisines, chaque petit groupe travaillant à une facette importante du thème principal. Chaque discussion a été proposée par quelqu'un qui a vraiment à cœur ce sujet et qui prend la responsabilité de s'assurer qu'on l'aborde. Dans les réunions plus longues, l'auteur du sujet est aussi responsable de noter les principaux points et conclusions retenus de la discussion*.

Des discussions riches et intenses

Alors que la première ronde de discussions se termine, à peu près au moment prévu, la seconde commence. Si le travail n'est pas terminé, il se poursuit ou on prévoit un moment pour le poursuivre. Certaines personnes ont passé toute l'heure et demie à discuter d'un seul sujet; d'autres, abeilles ou papillons, ont butiné un peu partout et connecté différents sujets. Tout bouge – les gens, les idées, les ressources, les croyances, les relations – mais tout tourne autour de l'intention énoncée dans l'invitation, et tout y est lié. Ce mouvement de flux et de reflux va sans cesse, et le travail continue, discussion après discussion. Dans les Forums ouverts de plusieurs jours, tout le monde se réunit également le matin et le soir pour les « nouvelles » du jour, où l'on annonce de nouveaux sujets de discussion, d'importantes découvertes et les arrangements pour le repas du soir ou des activités en soirée.

Dans certains Forums ouverts, en particulier les plus longs, les discussions sont notées sur ordinateur. La personne qui énonce un sujet prend également la responsabilité de noter les points et conclusions et de les entrer à l'ordinateur. En général, un Forum ouvert d'une journée permet de tenir plusieurs bonnes discussions, deux jours permettent de capturer ce qui s'est produit dans un document d'actes et un troisième (habituellement une demi-journée) permet une convergence plus formelle pour établir des plans d'action spécifiques et immédiats.

Dans certains cas, les petits groupes peuvent créer des actes écrits à la main qui pourront être dactylographiés après le Forum ouvert. Avec les groupes plus grands et dans un Forum ouvert plus long, où les suivis sont essentiels, les actes sont en format électronique et peuvent même être publiés sur un intranet, où l'on pourra aussi annoncer les futures réunions et afficher les rapports de progrès que l'on ajoutera aux actes originaux. Au fil du temps, ces actes sur un système intranet constituent aussi une puissante ressource d'orientation et de formation, tant au niveau du projet que de celui de l'organisation.

Ce qui fut dit fut fait

Dans le cercle de fermeture, tout le monde dans la salle atteste du fait que, tous ensemble, nous avons fait ce que la plupart croyaient impossible. Plus spécifiquement, nous avons...

- 1) cerné, exploré et abordé toutes les questions les plus importantes;
- 2) rassemblé de nouvelles idées, ressources et personnes et établi des liens entre celles-ci et les questions;
- 3) documenté tout cela avec 5 à 500 pages de notes et d'étapes à venir;
- 4) établi des thèmes stratégiques, des priorités claires, des actions immédiates;
- 5) distribué toute cette information à une communauté de gens réenergisés et prêts à l'action;
- 6) habilité ces personnes à raconter l'histoire au reste de l'organisation, de la communauté ou du monde; et

* N.D.T. Les rapports écrits pour chaque discussion peuvent se faire pour les réunions d'une demi-journée et offrent une assise solide pour la suite en plus de concrétiser la responsabilité.

- 7) semé des graines d'invitation qui continueront à attirer les gens en des lieux où ils pourront maximiser leur propre apprentissage et leur propre contribution.

Au-delà de ce Forum ouvert

À plus long terme, si l'on en prend le temps et qu'on les alimente, les réalités et valeurs concrètes qui découlent des Quatre principes de la Loi des deux pieds peuvent s'intégrer à l'organisation, inviter les gens de tous les niveaux à transformer l'attention en valeur, la planification en vision, le mouvement en apprentissage, la gestion en leadership entraînant une réelle différence. Toutefois, si ces choses sont faciles à voir, elles demeurent difficiles à mesurer.

Par conséquent, il vous faudra mesurer le succès du Forum ouvert de la même façon que vous mesurez toute autre activité : par le temps nécessaire pour mettre au point le produit et exécuter le processus complet, par le roulement de personnel et de clientèle, par le volume de ventes ou de service, par la marge de profit et de toute autre façon qui vous paraît juste. Après tout, nous ne tenons pas un Forum ouvert simplement parce que c'est agréable. Nous le faisons pour donner toutes les chances à d'importants projets, relations, stratégies et mesures de prendre rapidement une nouvelle direction positive.

Acclamé pour sa grande simplicité et sa puissance, le Forum ouvert commence par un leadership ouvert d'esprit, un enjeu qui compte vraiment et une invitation à co-crée quelque chose de nouveau et de renversant. Ce qui arrive au cours d'un Forum ouvert est un solide apprentissage, beaucoup de plaisir et une grande productivité, mais ce n'est jamais prédéterminé. Et ce qui émerge, au fil du temps, est une organisation véritablement invitante qui se démarquera dans le tourbillon des changements.