

Forum ouvert : L'art d'être productif en groupe

Par Esther Matte

À une époque où tout change à un rythme toujours plus rapide, où il est difficile de relier la stratégie à l'action, où nombre d'organisations évoluent dans une atmosphère de crise perpétuelle, les communications sont souvent à la fois nombreuses et peu efficaces. Le Forum ouvert offre un outil puissant pour briser les silos, accélérer les projets et travailler efficacement.

En donnant du temps pour discuter dans un climat de créativité et de responsabilisation, le Forum ouvert parvient à mettre à contribution les forces de tous pour amener des résultats probants. Il permet aux organisations ou collectivités et aux personnes qui les composent d'ouvrir une communication de qualité, grâce à laquelle elles pourront se dépasser et avoir du plaisir à le faire!

Au-delà de la fonction

Chaque être humain a un bagage qui lui est propre. Chacun chemine dans la vie en tirant des leçons de ses expériences, fait des choix suivant ce qui l'intéresse et s'investit dans ce qui l'anime. Nous cumulons des expériences professionnelles, communautaires et familiales; des connaissances techniques ou autres acquises à l'école et ailleurs; des points de vue peaufinés au fil des lectures et du quotidien. Nous avons aussi ce désir ardent de contribuer à quelque chose de plus grand que nous-mêmes, de faire profiter les autres de nos connaissances et de notre expérience et, généralement, d'apprendre de celles des autres.

Pour toute organisation ou collectivité, il s'agit là d'une richesse inestimable et trop souvent méconnue. Mise à profit, cette intelligence collective peut pourtant permettre d'éviter des écueils, d'innover, d'optimiser l'utilisation des ressources, d'augmenter l'efficacité. Le Forum ouvert permet de la dévoiler et de l'attiser.

Briser les silos

Les organisations, qu'elles soient formelles ou informelles, fonctionnent traditionnellement en silos. Par exemple, il y a ceux qui s'occupent du marketing, et ceux qui s'occupent des opérations; ceux qui s'occupent des ressources humaines et ceux qui s'occupent des finances. La direction assume le leadership et oriente les activités. L'information est passée de haut en bas et doit bien souvent remonter péniblement au sommet d'un silo avant de passer à un autre.

Pourtant, les personnes affectées au marketing peuvent très bien s'intéresser aux opérations ou à la gestion de ressources humaines et avoir des idées valables, surtout sur ce qui les touche directement. Combien de fois vous êtes-vous dit que si seulement on vous avait demandé votre avis, vous auriez pu aider à éviter une erreur? Et combien de fois une conversation informelle vous a-t-elle fait réaliser soudainement que vous étiez si près de l'arbre que vous ne voyiez plus la forêt?

Esther Matte est conseillère en communication et développement organisationnel, et utilise abondamment la méthodologie du Forum ouvert. Sous la raison sociale [Communications Esther Matte](http://www.esthermatte.com), (<http://www.esthermatte.com>), 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 au 450-955-1693, ou par courriel à ematte@esthermatte.com. Esther Matte a reçu sa formation en Forum ouvert de Diane Gibeault et Larry Peterson, pionniers de cette méthode au Canada

Une séance de travail en Forum ouvert crée des ponts de collaboration en fournissant aux gens le temps et l'occasion de se découvrir des forces et intérêts communs et de les exploiter ensemble au profit de l'organisation et d'eux-mêmes. Dans une situation complexe et urgente, où il y a divergence d'opinions, le Forum ouvert permet d'élaborer rapidement une intervention en totale collaboration et, par conséquent, dans laquelle les gens sont profondément et sincèrement engagés.

Quelques règles

Le Forum ouvert réunit les gens simplement, autour d'un thème qui reflète l'objectif commun qui les anime. Selon l'objectif de la rencontre, on se limitera à une exploration ou on poussera jusqu'à l'établissement de priorités et de plans d'action. Idéalement, tous les secteurs de l'organisation ou de la collectivité visée sont représentés, et même éventuellement des partenaires externes.

L'invitation convie à discuter d'un thème avec toute liberté de soulever les questions, idées ou sujets qui nous tiennent à cœur à cet égard. Voilà qui suscite l'étonnement. Sur place, la disposition de la salle étonne encore davantage : ni podium, ni tables, ni écrans de présentation. Bref, aucun accessoire derrière lequel se retrancher. Que des chaises formant un grand cercle et quelques ordinateurs dans un coin.

Dans un Forum ouvert, tous participent sur un pied d'égalité, y compris la direction. Il est ainsi possible de profiter de perspectives diverses et d'arriver à des résultats qui collent à la réalité. De même, chacun est responsable de son temps et de ce qu'il retirera de cette rencontre. Comme l'ordre du jour est créé sur place, il appartient à chacun d'exprimer ce qu'il souhaite approfondir ou explorer en rapport avec le thème. Chaque personne qui propose un sujet a la responsabilité d'être présente à la discussion, au moins pour le début, et de s'assurer de la production d'un rapport qui sera affiché et accessible à tous tout au long de la rencontre.

Une seule « loi » prévaut dans un Forum ouvert : la Loi de la mobilité, selon laquelle toute personne qui constate que la discussion a pris une tournure ne lui permettant plus de contribuer ou d'apprendre peut abandonner cette discussion pour aller vers une autre, lire les rapports produits et affichés jusque-là ou prendre une pause si la fatigue l'empêche de se concentrer davantage. Chaque personne est responsable de combler ses besoins et d'agir pour que la rencontre soit productive et enrichissante pour elle-même et pour le groupe.

Authenticité et productivité

La liberté de mouvement et d'intérêt que permet le Forum ouvert suscite énormément de créativité et d'initiative. Elle constitue aussi un formidable mécanisme qui décourage les tentatives d'obstruction ou de domination, incitant chacun à exprimer entièrement sa pensée, mais sans juger ni blâmer, bref à respecter l'autre et son opinion. La responsabilité individuelle et collective envers les résultats de la rencontre est toujours présente.

La sincérité de la direction dans cette démarche et la mise en place de moyens d'y donner suite sont des facteurs clés de réussite. Le fait que l'ordre du jour soit déterminé sur place, que les durées de discussion soient souples, que chacun soit libre de s'engager ou non dans la suite des choses pour les

Esther Matte est conseillère en communication et développement organisationnel, et utilise abondamment la méthodologie du Forum ouvert. Sous la raison sociale [Communications Esther Matte](http://www.esthermatte.com), (<http://www.esthermatte.com>), 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 au 450-955-1693, ou par courriel à ematte@esthermatte.com. Esther Matte a reçu sa formation en Forum ouvert de Diane Gibeault et Larry Peterson, pionniers de cette méthode au Canada.

sujets qui lui tiennent à cœur exprime la confiance de la direction envers les capacités et le bon jugement de tous. Cette confiance nous interpelle et nous nous efforçons spontanément d'être à la hauteur.

Préparation déterminante

Le soin mis à la préparation est donc déterminant. Le choix du thème amène le comité organisateur à clarifier l'objectif principal de la rencontre, ce qui focalisera l'attention et orientera les discussions. La définition des incontournables, les limites avec lesquelles l'organisation ou la collectivité doit composer, cerne les frontières à l'intérieur desquelles les gens auront toute liberté d'action. Le soutien accordé aux résultats du Forum ouvert, par exemple au moyen d'un ajustement des systèmes ou d'une stratégie de communication pour mettre à l'avant-scène les activités qui découlent du Forum ouvert, nourrira l'enthousiasme généré au cours de la séance et facilitera la mise en œuvre des plans d'action.

Le rôle de la personne qui anime le Forum ouvert consiste à créer le climat et les conditions qui permettront au groupe de s'approprier le thème, de créer l'ordre du jour, d'échanger et de faire rapport sur les discussions. En accompagnant la direction et le comité organisateur dans sa démarche, puis en s'appuyant sur quelques principes et sur l'approche d'auto-organisation des groupes, cette personne aide à apprivoiser ce contexte hors du commun de sorte que la communication s'ouvre dans un climat de respect, de responsabilité et de confiance.

Le Forum ouvert crée un espace et un moment de communication authentique, respectueuse et productive. Ce faisant, il éveille les forces insoupçonnées de l'organisation ou du groupe. Tout peut être mis à contribution en vue d'atteindre un objectif commun. Chaque personne peut mettre l'épaule à la roue et faire avancer le projet et l'organisation. C'est à la fois satisfaisant pour la personne, et productif pour l'organisation ou la collectivité.

Quelques exemples

La méthode a fait ses preuves partout dans le monde depuis plus de vingt-cinq ans, avec des groupes de 5 à 2000 personnes. Pourquoi n'est-elle pas mieux connue? Parce qu'elle exige un minimum de confiance dans l'intelligence collective ainsi que dans la valeur d'une certaine liberté d'action. Les dirigeants habitués de fonctionner dans un modèle traditionnel, où l'information et l'action se propagent de haut en bas, hésitent souvent à faire le pas. Ceux qui le font sont inmanquablement surpris des résultats et de l'ampleur des possibilités qui s'ouvrent alors à eux.

- *Rockport Shoes* a réuni 350 employés pour un Forum ouvert de trois jours qui a mené à la création d'une nouvelle gamme de produits qui génère des ventes de 20 millions de dollars annuellement.
- *US West* a réuni son personnel cadre et syndiqué en Forum ouvert pour faciliter la discussion, éviter un conflit de travail et s'adapter aux changements dans le secteur des télécommunications; certains superviseurs ont réutilisé cette méthode pour trouver des solutions au sein de leur équipe.
- Le *Conseil cri de la santé et des services sociaux de la Baie James* a utilisé la méthode pour mieux intégrer le programme École en santé dans les écoles du territoire; il l'a utilisée de nouveau pour planifier les activités de son Programme de nutrition prénatale.

Esther Matte est conseillère en communication et développement organisationnel, et utilise abondamment la méthodologie du Forum ouvert. Sous la raison sociale [Communications Esther Matte](http://www.esthermatte.com), (<http://www.esthermatte.com>), 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 au 450-955-1693, ou par courriel à ematte@esthermatte.com. Esther Matte a reçu sa formation en Forum ouvert de Diane Gibeault et Larry Peterson, pionniers de cette méthode au Canada.

- La communauté mondiale du wiki a utilisé le Forum ouvert pour ses « déconférences » de 2006 à Portland et 2007 à Montréal.
- Cinq membres du conseil d'administration du *Comité Rues principales de Verchères* se sont réunis en Forum ouvert pour élaborer un plan de relance et obtenir une subvention.
- Le *secteur de la santé ontarien* a utilisé le Forum ouvert au lendemain de la crise du SRAS pour cerner les problèmes organisationnels et y trouver des solutions.
- Le *Centre local de développement de la Haute-Yamaska* a réuni une centaine de personnes en Forum ouvert pour engager toute la communauté dans un grand projet de développement intitulé *Vision 2015* (www.vision2015.info).
- Le personnel de la direction des Ressources humaines de la division Distribution d'*Hydro-Québec* a utilisé le Forum ouvert pour déterminer comment optimiser les services tout en conservant un sain équilibre.
- Le *Centre de santé des femmes de Montréal* a utilisé le Forum ouvert pour planifier le développement de ses activités pour les trois prochaines années.

Esther Matte est conseillère en communication et développement organisationnel, et utilise abondamment la méthodologie du Forum ouvert. Sous la raison sociale [Communications Esther Matte](http://www.esthermatte.com), (<http://www.esthermatte.com>), 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 au 450-955-1693, ou par courriel à ematte@esthermatte.com. Esther Matte a reçu sa formation en Forum ouvert de Diane Gibeault et Larry Peterson, pionniers de cette méthode au Canada