

LIVRE BLANC

SUR LE

FORUM OUVERT

Changez votre organisation avec coeur et élan



Frémy Cesar, Catherine Corbaz, Suzanne Daigle,
Diane Gibeault, Theo Groot, Christine Koehler,
Déborah Maarek, Catherine Pfaehler, Artur Silva

Préface d'Harrison Owen

SOMMAIRE

Les auteurs	3
Note à l'attention des entreprises, par Harrison Owen	4
Introduction, par Christine Koehler	9
Forum Ouvert - Incitation au leadership partagé et à la responsabilisation par Diane Gibeault	13
Conditions de réussite pour un Forum Ouvert, par Catherine Corbaz et Catherine Pfaehler	19
Préparer un Forum Ouvert : quelle valeur ajoutée pour moi et mon entreprise ? par Deborah Maarek	23
Vivre un Forum Ouvert pour la première fois, par Suzanne Daigle	28
Le Forum Ouvert en images, par Christine Koehler	33
Des questions simples ou ordinaires et des résultats extraordinaires, par Fremy Cesar	35
Libérer la parole : le Forum Ouvert comme rite de guérison organisationnel par Theo Groot	38
Le Forum Ouvert comme facilitateur de l'apprentissage, par Artur Silva	42
Témoignages	
Pour construire, il faut des fondations solides	45
Une institution financière nationale et internationale intègre le Forum Ouvert dans ses pratiques	48
Dépister de nouvelles stratégies de changements applicables à la science	50
Professionnaliser la médiation, un enjeu pour la société	52
Forum Ouvert et santé publique	54
Se sentir propriétaire	55
Pour en savoir plus	56
Pour citer ce livre blanc	58

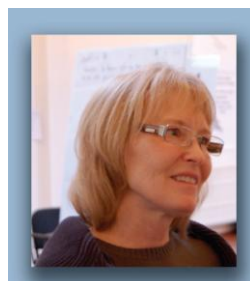
LES AUTEURS



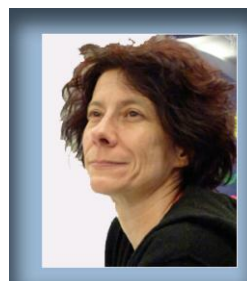
**HARRISON OWEN,
ETATS-UNIS**



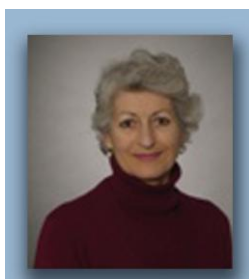
**CHRISTINE KOEHLER,
FRANCE**



**DIANE GIBEAULT,
CANADA**



**CATHERINE CORBAZ,
SUISSE**



**CATHERINE PFAEHLER,
SUISSE**



**DEBORAH MAAREK,
BELGIQUE**



**SUZANNE DAIGLE,
ETATS-UNIS**



**FREMY CESAR,
HAÏTI**



**THEO GROOT,
OUGANDA**



**ARTUR SILVA,
PORTUGAL**

PRÉFACE

Note à l'attention des entreprises

Par Harrison Owen

Si vous envisagez d'utiliser le Forum Ouvert dans votre société, je vous recommande la prudence. Vous pourriez avoir entendu dire qu'avec la méthode du Forum Ouvert on peut atteindre des niveaux très élevés de performance, que des groupes hautement conflictuels sont en mesure de trouver des solutions constructives, que des problèmes et configurations organisationnels considérablement complexes peuvent être résolus. Si j'en crois les plus de vingt-cinq années d'expérimentations du Forum Ouvert, appliquées plus de cent mille fois dans cent trente six pays, ce que vous avez entendu a toutes les chances d'être exact. Néanmoins la prudence est de mise. Ceci pour plusieurs raisons.

Premièrement, le Forum Ouvert est simple. La plupart des autres approches nécessitent une planification soignée, la formation préalable des participants et l'intervention constante des facilitateurs. En Forum Ouvert, rien de tout cela ne se produit. Les groupes, qui peuvent comprendre de cinq à trois mille participants, sont simplement invités à s'asseoir en cercle (cercles multiples, concentriques pour les très grands groupes), à créer un tableau avec les sujets qui préoccupent les personnes présentes, à ouvrir une place de marché pour négocier les horaires et les lieux de rencontres - et ensuite à se mettre au travail. On peut croire que quelque chose d'aussi simple ne PEUT PAS fonctionner.

Deuxièmement, le Forum Ouvert est efficace. Même avec de très grands groupes, un seul facilitateur est requis. Vous pourriez être surpris, cependant, de découvrir que la principale vertu de ce facilitateur consiste à briller par son absence. Après une introduction d'une quinzaine de minutes, le facilitateur disparaît en grande partie

de la scène et les choses se déroulent quasiment d'elles-mêmes. Pas besoin de monitoring, ni d'un accompagnement constant, ni d'un réajustement de programme. En un mot, Le Forum Ouvert se gère presque tout seul. On peut dire qu'il s'auto-organise - ce qui signifie que son management, en tant que coût additionnel, est éliminé.

Troisièmement, le Forum Ouvert viole virtuellement tous les principes et les pratiques du management traditionnel. Partant du principe qu'il n'y a pas de leader, ni de comité de direction, pas d'agenda pré-établi, ni de contrôle permanent, on pourrait croire que le Forum Ouvert est une catastrophe en puissance, un échec annoncé avant même son démarrage.

Compte-tenu de tout cela, la plus grande prudence est recommandée lors de l'utilisation du Forum Ouvert.

Cela dit, le Forum Ouvert a été employé avec succès des milliers de fois, y compris lors d'applications significatives en France. Au début des années quatre-vingt-dix le groupe ACCOR s'est trouvé engagé dans un vaste processus de fusion-acquisition. Dans un laps de temps très court, le groupe a pratiquement doublé ou triplé sa taille grâce à l'acquisition de nouvelles marques et l'expansion des anciennes. On dit parfois que les fusions-acquisitions sont finies lorsque les juristes et les experts-comptables ont accompli leur travail. Mais ceux qui ont déjà traversé un tel processus savent que ce n'est que le début. Réussir à mettre en route la mécanique de l'organisation (règles, procédures etc..) est une première étape essentielle - mais la partie vraiment intéressante est la création d'un nouveau système de relations complexes et la construction de la culture qui va soutenir le système. Ce n'est pas une tâche facile, et elle comprend des niveaux de complexité et de subtilité qui nous laissent souvent perplexes.

Bien sûr, il y a ceux qui suggèrent qu'une analyse rigoureuse et une planification soignée peuvent prendre en compte toute cette complexité et aboutir à un résultat fructueux. "Gestion du changement" ils appellent cela, me semble-t-il. Certes, planification et analyse sont utiles, mais étant donné la complexité de l'instant et le fait que tout change en permanence, ce n'est qu'un commencement. En vérité, les choses ne fonctionnent que lorsqu'elles fonctionnent - ce qui signifie que l'organisation dans son ensemble, tout comme ses différents dirigeants, seront engagés dans ce que l'on pourrait appeler une recherche-action permanente. Jargon académique pour désigner une méthode éprouvée appelée "tâtonnements" : essaie quelque chose et si cela ne fonctionne pas essaie autre chose. L'élément décisif consiste alors à trouver

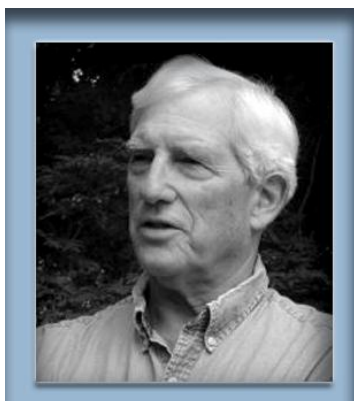
l'espace de sécurité et le temps nécessaire à l'intérieur desquels les principaux acteurs pourront s'impliquer de façon productive pour faire face aux problèmes auxquels ils sont confrontés. En général, le quotidien ne permet pas de dégager ce type d'espace ni de temps. Mais plusieurs jours en Forum Ouvert peuvent répondre à ce besoin criant.

Un groupe avait choisi le sujet délicat de "notoriétés croisées" - comment des entités aussi disparates que Motel 6 et l'hôtel Pullmann Versailles (un hôtel 5 étoiles mondialement connu) pouvaient conserver leurs propres originalités et être néanmoins identifiées comme faisant partie du groupe ACCOR? La discussion fut intense, mais pas très fructueuse, aussi le groupe décida-t-il de faire une pause. Comme ce jour-là avait justement lieu le Grand Prix, le groupe se rendit à la salle de télévision pour regarder la fin de la course. Lorsque la course fut terminée, les participants s'engagèrent dans une discussion apparemment anodine lorsque l'un des membres dit : «ça y est, je crois que je tiens l'idée. Des bars à thème. Tout le monde apprécie le Grand Prix, et des bars-salons décorés sur ce même thème pourraient être réalisés dans un style adapté à chaque type de clientèle. Chacun serait typé ACCOR mais avec la saveur spéciale du Motel 6, du Novotel, du Sofitel et tout le reste ». Honnêtement, je ne peux pas dire combien de bars-salons de ce type ont pu être construits, mais le concept était sûrement novateur et c'était tout à fait le genre d'idée qui pouvait apporter une unité au sein de la diversité du nouveau groupe ACCOR.

Il serait inexact de dire que tous les sujets liés aux fusions-acquisitions furent résolus durant ce seul Forum Ouvert, mais une étape déterminante avait été franchie. Les gens n'étaient plus en train de discuter des plans et de la mécanique; ils étaient activement engagés de façon productive dans le processus d'unification d'organisations disparates. Le plus important peut-être, des personnes auparavant étrangères et dans certains cas concurrentes, étaient maintenant devenus amis et collègues. Ce qui est significatif, je pense, c'est que plusieurs années après ce premier événement, le Forum Ouvert était devenu le rendez-vous annuel des cadres d'ACCOR.

Quand vous envisagez d'organiser un Forum Ouvert, soyez prudent je vous prie, ou alors soyez prêt à voir sérieusement remises en questions vos croyances habituelles en matière de management et de comportement organisationnel. Il est tout à fait possible que l'impensable impossible devienne la nouvelle norme.





HARRISON OWEN,

Potomac, Maryland, Etats-Unis

Auteur de l'Open Space Technology (Forum Ouvert)

HARRISON Owen est président de H.H.Owen and Co. Ses études et sa formation l'ont amené à se concentrer sur la nature et la fonction des mythes, des rituels et des cultures. Au milieu des années 1960, il a quitté le système académique pour servir dans des organisations de toutes sortes. Il a notamment travaillé avec de petits villages d'Afrique de l'Ouest, des organismes communautaires en milieux urbains d'Amérique et d'Afrique, le Corps des Volontaires pour la Paix, des programmes médicaux régionaux, des instituts de santé nationaux et l'organisation qui s'occupe des vétérans américains. Au fil des ans, il a constaté que ses études sur les mythes, les rituels et les cultures avaient des applications directes dans ces systèmes sociaux.

En 1977, il créait H.H.Owen and Company pour explorer, en tant que consultant théoricien et praticien, la culture des organisations vivant une transformation. Harrison a organisé le tout premier Symposium international sur la transformation des organisations, et il est le créateur de la méthode Open Space Technology – le Forum Ouvert.

Il a publié les ouvrages suivants :

- Open Space Technology: A Users Guide, 2008, 3e édition, Berrett-Koehler (une version préliminaire de ce livre est disponible sur son site).
- Wave Rider: Leadership for High Performance in a Self-Organizing World, 2008, Berrett-Koehler
- The Practice of Peace, 2003, publié par Human Systems Dynamics Institute, par Open Space Institute of Canada et par Berrett-Koehler (également disponible au format audio sur le site web de l'auteur).
- The Power of Spirit : How Organizations Transform, 2000, Berrett-Koehler

- The Spirit of Leadership, 1999, Berrett-Koehler
- Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology, 1997, Berrett-Koehler
- Tales From Open Space, 1995 (disponible sur son site web)
- The Millennium Organization, 1994, Abbott Publishing
- Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World, 1991, Abbott (disponible sur son site web)
- Spirit: Transformation and Development in Organizations, 1987 (disponible sur son site web)

Harrison H.Owen & Company
7808 River Falls Drive Potomac, Maryland 20854 - USA
Tél.: 301-365-2093
Courriel : hhowen@verizon.net
Site web : www.openspaceworld.com



Harrison Owen à Cagliari, OSLex, 2011. Photo G. de Luzenberger

Il y a des choses connues
Et il y a des choses inconnues
Entre les deux il y a des portes
William Blake

INTRODUCTION

Par Christine Koehler

Ce Livre blanc a comme objectif de vous présenter une manière de travailler en groupe de manière souple et fluide, centrée sur ce qui intéresse vraiment les participants. Pas d'ordre du jour pré-établi. Pas d'intervenants prévus. Cette façon de faire, intitulée par Harrison Owen "Open Space Technology", Forum Ouvert en français, est peu connue encore dans le monde francophone, bien que beaucoup d'entre vous en aient fait de près ou de loin l'expérience. Mais comment savoir si le Forum Ouvert est vraiment fait pour vous ?

Une dizaine de praticiens expérimentés venus chacun d'un pays différent vous invite ici à en explorer différentes facettes, différentes pratiques, différentes utilisations et vous souhaitent de prendre du plaisir à ce voyage.

Mon cheminement avec le Forum Ouvert

J'ai découvert le Forum Ouvert aux Etats-Unis il y a une dizaine d'années, au cours d'un processus de changement de l'organisation dont je faisais partie. Nous réfléchissions en équipe multiculturelle à ce qui était au cœur de cette ONG. Après cinquante ans d'existence et une activité dans plus de quarante pays et toutes les régions du monde, nous devions creuser très profondément pour dépasser les contradictions et révéler au grand jour ce qui nous reliait. Un jour où nous étions justement bloqués, nous fumes invités à entrer dans une salle où se trouvaient six tables, dont deux portaient les thématiques controversées, et les quatre autres un carton vierge. Sur la porte était accroché un panneau "Bienvenue en Forum Ouvert". Les murs étaient décorés de cinq panneaux

multicolores: "Les personnes qui se présentent, sont les bonnes " ; "Ce qui arrive est-ce qui doit arriver " ; "Ça commence, quand ça commence", "C'est fini quand c'est fini ", "Si vous n'êtes en train ni d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose! ". Les règles nous furent expliquées : nous pouvions proposer les sujets de discussion que nous souhaitions, ceux qui s'y intéressaient se joindraient à nous. Ce jour-là, il se produisit un déclic important dans notre groupe, qui nous permit d'avancer à grand pas, sans que je sois capable de déterminer s'il était dû ou non à cette manière de faire que, pour tout dire, je trouvais un peu nébuleuse. L'année suivante, décidée à poursuivre la réflexion sur les formes d'organisation distribuées, non hiérarchiques, j'acceptai une invitation à un séminaire en Californie. Ô surprise ! Je participai à un cercle de soixante ou soixante-dix personnes, et j'élaborai avec eux en un temps record -une heure !- l'ordre du jour pour ces cinq jours consécutifs de séminaire. Tout le monde s'y retrouvait. J'appris plus tard que c'était la manière habituelle de procéder en Forum Ouvert : une invitation, un cercle de chaises, un panneau d'affichage, et hop, vous embarquez pour l'aventure, aventure qui dure en général d'une demi-journée à deux jours et demi.

Vous permettre de décider

Cette manière de travailler changea radicalement ma façon de concevoir le travail en groupe, à tel point que pendant une période je ne pouvais pas rester plus de dix minutes assise à écouter quelqu'un parler sans ressentir une frustration intense : je voulais participer ! J'avais développé un syndrome de tolérance zéro à l'ennui. Depuis, j'ai participé, organisé ou facilité plus d'une dizaine d'évènements en Forum Ouvert, de vingt-cinq à plusieurs centaines de personnes. J'ai vécu des expériences enthousiasmantes, ou pas, et ma compréhension de ce qu'est le Forum Ouvert s'est accrue : ça "marche " dans tous les cas, et préparée correctement, la méthode est d'une redoutable efficacité. Or lorsque je parle rapidement du Forum Ouvert, sans avoir le temps de développer, je suis confrontée à une réaction quasi unanime : "c'est très intéressant, je comprends très bien que cela ait marché pour tel ou tel groupe, mais ce n'est pas pareil chez nous ". Bien entendu ce n'est pas pareil chez vous ! Chaque situation est unique, c'est justement tout l'intérêt du Forum Ouvert. Dès lors, ma préoccupation est la suivante : Comment partager cette expérience avec le plus grand nombre, notamment auprès de ceux dont je pense qu'ils en auraient le plus l'utilité, c'est-à-dire les organisations qui sont confrontées ces temps-ci à des conditions tellement complexes et changeantes qu'elles les obligent à s'adapter sans cesse ? Comment le faire correctement alors même que le livre d'Harrison Owen, le "découvreur " du Forum Ouvert, n'est toujours pas traduit en français ? Quelques sources francophones existent, mais elles sont peu nombreuses, et

largement insuffisantes. Ce livre blanc est né de cette volonté : partager en français des informations clés sur le Forum Ouvert, venant des meilleurs spécialistes francophones, qui vous permettent de répondre à la question suivante : cette forme de travail en groupe est-elle faite pour nous ?

L'aventure collaborative

Si l'idée et la passion initiale m'en sont imputables, un projet d'envergure monté rapidement fait l'objet d'un travail d'équipe. Aussi ai-je rapidement lancé une invitation décrivant le projet. Le besoin étant partagé, ressenti de la même manière par les différents intervenants francophones, ils ont tous répondu à mon appel. Bien sûr, nous avons adapté notre manière de travailler à la spécificité de notre équipe, dispersée aux quatre coins du monde, nous avons créé un "mur" central avec une carte heuristique partagée, un espace ouvert en continu avec un groupe de discussion par email et des points de rencontre virtuels via internet. En quelques mois, ce projet s'est concrétisé. Comme toute aventure en équipe, ce projet m'aura permis de me connaître un peu mieux moi-même et de forger des liens plus solides avec mes co-équipiers, conditions que je crois nécessaires pour affronter les temps qui courent, les projets de plus en plus complexes et les défis de plus en plus importants.

J'aimerais vous souhaiter de prendre autant de plaisir à cette lecture que son écriture nous en a procuré mais je me contenterai d'espérer que ce Livre Blanc vous sera utile, tout comme nous seront utiles toutes vos remarques et suggestions. Permettez-moi de penser qu'un jour le Forum Ouvert vous permettra de répondre rapidement à un de vos enjeux ou de donner de l'élan à vos aspirations et projets, de manière simple, fluide et souple, comme il en a le secret. Le reste vous appartient !





CHRISTINE KOEHLER

Paris, France

DIPLÔMÉE de 3ème cycle en Commerce International, elle a longtemps travaillé avec la Chine, puis dans des situations multiculturelles de changement où le conflit était très présent. Son cabinet intervient aujourd'hui autour des zones de turbulences des organisations : coaching, médiation conventionnelle et judiciaire, Forum Ouvert et autres méthodes participatives pour grands groupes. Pour elle, le Forum Ouvert est l'outil idéal pour faire face à la complexité croissante auxquelles sont confrontées les organisations. Co-fondatrice de l'Institut Open Space France, elle a co-organisé le premier Forum Ouvert sur le Forum Ouvert Européen en 2009.

Contact : christine@christine-koehler.fr

Tel : +33 6 13 28 71 38

Site web : www.christine-koehler.fr

Forum Ouvert - Incitation au leadership partagé et à la responsabilisation

Par Diane Gibeault

Même si de plus en plus de décideurs aspirent à pratiquer un leadership partagé, il y a encore beaucoup d'incertitude sur la manière de développer le réflexe et de le mettre en pratique de façon naturelle et efficace. On s'entend pour dire qu'à notre époque, un dirigeant ne peut posséder suffisamment d'information et de capacité d'analyse pour prendre seul des décisions éclairées, compte tenu de la complexité croissante des systèmes et des situations, du rythme précipité des opérations et du changement, de diverses influences à l'échelle mondiale. Comment mettre en tandem communications et décisions menant à un leadership partagé où l'initiative peut se manifester partout et en tout temps et faire de l'organisation une entité agile?

Pourquoi ne pas considérer une réponse simple à un défi complexe? Le Forum Ouvert (Open Space Technology) répond à ce critère et est à la portée de tous. Cette méthode, qu'on appelle en anglais «une technologie», offre non seulement des réunions inspirantes avec des résultats exceptionnels mais elle peut également inciter à beaucoup d'ouverture dans les façons de faire en milieu de travail.

La mécanique du Forum Ouvert permet à des groupes de cinq à trois mille personnes de se réunir autour d'un but dont l'intérêt est significatif, pour arriver **en peu de temps et dans une atmosphère détendue, à dénouer des situations où complexité, conflit et urgence peuvent faire partie de la toile de fond**. Le Forum Ouvert crée les conditions qui suscitent la communication ouverte, l'activation de l'intelligence collective, l'émergence d'idées créatives, la coopération et la motivation à s'engager. Ce sont bien là des ingrédients qui contribuent à une performance accrue. Le cadre discret mais bien présent de ce processus, ainsi que la confiance manifestée aux participants, permettent à tous de faire l'expérience concrète d'un leadership partagé dans un climat sécurisant. Forts de résultats tangibles, de l'apprentissage par tous les participants d'une nouvelle façon simple et efficace de travailler ensemble et soutenu par un esprit de groupe revitalisé, nul besoin de vendre l'idée de la

collaboration et du leadership partagé au retour dans le quotidien. Il est bon par contre que la direction réfléchisse à l'avance pour que, suite à l'expérience du Forum Ouvert, les chefs formels soient mieux préparés à accueillir cette philosophie et à en optimiser l'intégration dans la pratique.

Si le Forum Ouvert est si prometteur, pourquoi les participants, les décideurs et les organisateurs pourraient-ils avoir des hésitations à sauter à pieds joints dans cette belle aventure? Le doute peut naître de l'inconnu, surtout quand il prend une forme non traditionnelle. La nature humaine cherche le familier même quand il ne fonctionne plus. Voyons ce que les différents joueurs peuvent vivre concrètement dans un Forum Ouvert s'ils acceptent de suspendre leurs doutes temporairement.

Toutes les personnes présentes incluant la direction, les experts, les invités, le personnel etc., sont des « participants » qui ont choisi de jouer sur un pied d'égalité. Ceux qui ne sont pas en poste d'autorité dans l'organisation y trouvent leur compte puisqu'ils reçoivent de la part des dirigeants une invitation non seulement au dialogue mais aussi à la co-crédation, en plus d'un engagement d'appui pour les suivis.

Ce qui est encore plus puissant, c'est la confiance manifestée dans l'invitation alors que ce sont tous les participants qui sont appelés à créer ensemble l'ordre du jour durant la première heure du Forum Ouvert. Chacun choisit ensuite les groupes de discussions auxquels il veut participer. La même méthode est plus tard utilisée pour passer à l'action. Les gens se mettent rapidement au travail et les inquiétudes face à l'inconnu sont vite dissipées. Chacun est libre de circuler à tout moment d'un groupe à l'autre ou d'entamer des discussions informelles en dehors des groupes. La prémisse de base est que tous ont à cœur le but de la rencontre et y contribuent à leur façon. S'ajoutent les principes du Forum Ouvert, des guides aux comportements qui prédisposent à la recherche constructive de possibilités et à l'ouverture dans les échanges. Plus la diversité est grande au sein du groupe, plus la méthode porte ses fruits. **Le Forum Ouvert est une réelle symphonie où les cadres appropriés et l'ouverture s'entremêlent de façon harmonieuse et tissent les éléments du leadership partagé et de la collaboration.**

Les décideurs peuvent être soucieux du manque apparent de discipline d'une telle formule de réunion. Loin de là, **la liberté offerte favorise plutôt la responsabilisation et la productivité.** L'expérience du Forum Ouvert a démontré que les gens s'investissent à fond et donnent tout naturellement le meilleur d'eux-mêmes parce qu'à chaque moment, ils choisissent ce qui est important pour eux et ce à quoi ils veulent contribuer. La motivation

des participants à s'engager pleinement dans le partage du leadership et la mise en œuvre des actions est étroitement liée au fait qu'ils s'approprient les solutions qu'ils ont mises en avant. **L'entreprise économise alors temps et argent, puisqu'elle saute l'étape de la «vente» du diagnostic et du plan au personnel et peut passer tout de suite à l'action.** Pas surprenant que le Forum Ouvert soit reconnu comme une méthode hautement efficace pour accélérer les projets et le changement. **Harrison Owen**, l'auteur de cette méthode, décrit comment la conception d'une architecture complexe de deux cent milliards de dollars (US) a été **terminée en deux jours au lieu de dix mois** ou un an, le temps normalement prévu. **Le leadership partagé, ça peut être très payant !**

En Forum Ouvert on dit : soyez prêts à être surpris ! La bonne nouvelle c'est que les surprises vont souvent dans le sens de l'ouverture et des découvertes stimulantes. Par contre, les décideurs peuvent avoir des appréhensions par rapport à des sujets de discussion imprévus qui seraient moins désirables. D'autres craintes ou limites souhaitées peuvent s'ajouter. Ces questions existent. Il est donc préférable de les rendre explicites et de les aborder, en parallèle aux espoirs, avant de s'engager à tenir un Forum Ouvert.



Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario. Photo Diane Gibeault

Ceci permet aux décideurs de réaliser, que très souvent, ces limites n'en sont pas vraiment. Puis comme les règles de la bonne gestion l'enseignent, **mieux vaut gérer avec la réalité qu'avec des informations partielles.** S'il y a un malaise dans

l'organisation, écouter, discuter et agir ensemble, est préférable à laisser le problème ronger les énergies sournoisement. Ce type de réflexion est important puisqu'il contribue à créer une plus grande ouverture chez les décideurs, ce qui augmente les chances de succès de cette expérience en Forum Ouvert et la confiance dans le leadership partagé.

Les décideurs aiment avoir des garanties et des protections face aux imprévus. Comme la plupart des gens, ils ont donc tendance à vouloir éviter le chaos. En Forum Ouvert, aucun résultat précis sur le contenu ne peut être promis, ni attendu. Encourager la créativité implique qu'il n'est pas possible de prédire les résultats. Par contre, le facilitateur informera les dirigeants de ce à quoi ils peuvent s'attendre précisément comme démarche et type de produit dans les différentes étapes du Forum Ouvert. Il pourra communiquer aussi les nombreuses façons qu'ont les décideurs pour contribuer et intervenir - dans certains cas, une liste trop détaillée pourrait avoir l'effet de nourrir une possible addiction au contrôle. Ce qui est plus important, c'est d'encourager les dirigeants à lâcher prise. **Harrison Owen compare le leader à un surfeur de vague. Son degré de contrôle réel est très minime face aux forces naturelles qui sont en jeu. D'accepter cette réalité permet de faire place aux autres surfeurs dans la communauté de l'entreprise pour ensemble, tenter d'apprendre à mieux naviguer.**

Voici un exemple d'une organisation avec qui j'ai collaboré à titre de facilitatrice.

La dirigeante d'une division d'un ministère du gouvernement canadien organisait un Forum Ouvert en interne pour deux cent cinquante personnes, en vue d'améliorer leur fonctionnement et de discuter d'avenir – défi de taille dans leur contexte. Il y a eu des échanges difficiles, des moments forts et en conclusion, le succès espéré pour la rencontre. Plusieurs mois plus tard, je contacte cette dirigeante pour savoir si le Forum Ouvert avait pu réellement apporter un changement significatif dans l'organisation. Tout de suite elle s'est mise à relater avec enthousiasme, comment **grâce à cette expérience en Forum Ouvert**, elle se réjouissait d'être devenue plus efficace et plus satisfaite à son travail. En effet **elle avait changé son style « micro gestion » en faveur d'une plus grande confiance et ouverture auprès de ses collègues de tous les niveaux**. Dix ans plus tard, lors d'une fête pour souligner son départ vers la retraite, elle invite l'équipe externe de facilitation de ce fameux Forum Ouvert. Nous avons eu quelques contacts ponctuels depuis mais rien de majeur. Plusieurs collègues témoignent alors de comment ce Forum Ouvert avait été un point tournant pour l'organisation, bien reconnaissants que cette dirigeante ait eu l'audace d'introduire cette façon de faire et d'y avoir bien donné suite.

La nature nous donne un autre enseignement précieux au sujet du chaos et la forêt en est un bon exemple : pour survivre, elle passe d'un ordre au chaos puis à un nouvel ordre plus complexe. **Le feu touche habituellement une partie de la forêt et crée un chaos qui est essentiel à la vitalité de l'ensemble. C'est aussi l'approche des organisations durables** qui acceptent du chaos - la remise en question, l'inconnu et la créativité - pour **progresser vers un nouvel ordre qui souvent peut en faire des précurseurs**. La vie en leadership partagé suit la même règle du chaos et du nouvel ordre. Le Forum Ouvert est une belle occasion de vivre ce phénomène du leadership partagé dans une période de temps condensée et d'en saisir tout le potentiel.

Nous retrouvons un autre exemple de **leadership partagé dans la délégation au comité de pilotage de la responsabilité d'organiser le Forum Ouvert**. Ce groupe de personnes est idéalement un microcosme des participants invités à l'événement. Leur leadership se manifeste aussi par leur façon de travailler dans l'esprit du Forum Ouvert durant les préparatifs. Ceci en fait des ambassadeurs de choix pour préparer le terrain auprès des participants visés. De façon informelle, ils peuvent rassurer leurs collègues et les inciter à répondre positivement à l'appel vers ce leadership partagé.

L'expérience démontre que l'aisance avec laquelle les participants trouvent leur place dans cette approche collaboratrice qu'est le Forum Ouvert, est aussi vraie pour les cadres supérieurs, les scientifiques, les travailleurs et professionnels à tous les niveaux des organisations et de tous les secteurs ou métiers. À l'issue d'un Forum Ouvert, les gens repartent avec de nouvelles connaissances sur comment mieux travailler ensemble, avec le goût de le faire et le sentiment d'avoir réellement progressé.



**DIANE GIBEAULT****Ottawa, Canada**

DIANE Gibeault est expert conseil en facilitation, formation et coaching. Facilitatrice professionnelle accréditée^{MC} de l'International Association of Facilitators, elle s'est formée en 1996 au Forum

Ouvert auprès de l'auteur, Harrison Owen. Depuis elle a facilité en français et en anglais de nombreuses formations sur le Forum Ouvert et des événements (Canada, Suisse, France, Belgique, Brésil). Elle contribue activement à de nombreux réseaux notamment à l'Open Space Institute of Canada, au Réseau francophone Forum Ouvert, et à Open Space World. Diane croit que lorsqu'on fait confiance aux gens et qu'on leur donne la latitude nécessaire pour explorer ce qui les passionne, le potentiel et l'enthousiasme se manifestent et l'esprit de groupe émerge pour alimenter un changement positif au sein de l'organisation.

Contact : diane.gibeault@rogers.com

Tél. : + 1 613 744-2638

Site web : www.dianegibeault.com

Conditions de réussite pour un Forum Ouvert

Par Catherine Corbaz et Catherine Pfaehler

Si la méthode du Forum Ouvert, développée par Harrison Owen, est séduisante et peut souvent provoquer l'enthousiasme chez ceux et celles qui la découvrent (nous en avons fait partie), son utilisation dépasse largement la notion de technique d'animation, ses frais sont bas comparés à d'autres interventions par des conseillers d'entreprises, et les résultats sont normalement plus créatifs, innovateurs et puissants qu'attendus. Cette démarche facilite la responsabilisation et l'autonomie au sein de votre organisation entière en se basant sur les expériences des participants et participantes pendant le Forum Ouvert.

Notre but n'est pas d'aborder la préparation d'un Forum Ouvert (cf. l'article de Déborah Maarek), mais de partager nos réflexions et expériences sur les conditions de réussite et l'état d'esprit du client et de la facilitatrice. Le fil conducteur de notre réflexion est un projet sur lequel, nous, les deux auteures, avons travaillé ensemble et qui nous a beaucoup appris sur ce qui favorise le succès d'un Forum Ouvert.

Suite à cette réflexion, voici notre vision quant aux conditions qui favorisent le succès de ce processus fascinant dans votre organisation:

- La réflexion et la définition de l'objectif désiré, ainsi que de la méthode utilisée, sont faites soigneusement.
- La raison ou le sujet du Forum Ouvert est très important pour beaucoup de personnes.
- Les enjeux sont significatifs.
- Une personne seule ne peut pas connaître toutes les réponses, donc la participation des représentants du système entier, voire des partenaires, est idéale.
- Les responsables sont ouverts aux résultats.
- La hiérarchie est informée.
- Un groupe de préparation avec les personnes-clé de

l'organisation est créé.

Le dernier point est crucial, car ce sont les ressources en personnel et financières qui détermineront les projets qui pourront être soutenus suite au Forum Ouvert.



Forum Ouvert sur l'aménagement du nouveau siège de l'ébénisterie WohnGeist près de Bâle. Photo : Catherine Pfahler

En effet, organiser un Forum Ouvert dans une organisation, petite ou grande, privée ou publique, aura des conséquences sur l'ensemble du système. Si l'énergie apparue durant la manifestation ne peut pas se canaliser rapidement dans des projets, elle sera perdue. Il est important que la facilitatrice prenne le temps de discuter et de réfléchir avec vous comme responsable, de ce qui pourrait se passer pendant et après le Forum Ouvert, car vous souhaitez certainement profiter des résultats promis, c'est-à-dire de la force de ce processus, des synergies qui vont apparaître entre les participants, d'un climat de créativité, d'une motivation accrue des gens, de l'intensité des discussions et de la passion soutenable qui émergera durant cet événement original.

Pour cela, le travail du groupe de préparation est très important. Les membres du groupe pourront expérimenter l'état d'esprit du Forum Ouvert et le porter au sein de l'organisation avant l'événement même, tout en garantissant les meilleures conditions de réussite du projet. La facilitatrice aidera le groupe avec quelques instruments simples dans un laps de temps relativement court. Le but du groupe de préparation est donc multiple : définir les conditions cadres, le titre de l'événement et, par conséquent, les personnes à inviter, ainsi que l'ensemble des travaux d'organisation;

expérimenter la philosophie du Forum Ouvert, et clarifier où l'on veut aller.

Qu'est-ce que vous en tant que client, pouvez attendre de la facilitatrice ? D'abord c'est son rôle d'être dans un état d'esprit qui favorise l'émergence, l'auto-organisation, l'intuition et la créativité. Elle sera attentive et respectueuse des besoins des membres de votre organisation entière, tout en gardant les buts de votre projet en tête. La facilitatrice vit les principes du Forum Ouvert et elle les représente avec crédibilité et authenticité. Dans sa pratique et selon son expérience, elle a constaté que tout ce qui repose sur l'initiative et la responsabilité de votre organisation va de soi et se met en place aisément. Elle ne fera surtout pas des interventions concernant le contenu et les résultats, car pour elle les membres du groupe sont les experts. Elle ne donnera pas de réponses, mais encouragera l'auto-organisation et l'auto-responsabilité des personnes présentes, ce qui leur permettra d'augmenter leurs compétences, leur confiance dans leur organisation et leur initiative.

La préparation implique le travail en cercle et l'attention sur l'énergie présente dans le groupe. Dès le début, la facilitatrice favorisera l'auto-organisation de votre système en encourageant la prise de responsabilité et la répartition des tâches, déjà entre les membres du groupe de préparation. C'est avec son état d'esprit ouvert qu'elle permettra aux membres de votre groupe de préparation d'entrer dans l'esprit de la démarche et de s'approprier la philosophie et cette méthode originale. Ils deviendront ainsi les messagers, les porteurs du projet dans votre organisation.

Le Forum Ouvert est certes un instrument pour atteindre un maximum de résultats dans un minimum de temps et avec un minimum de frais externes. En plus, il peut aussi être un processus pour installer et accompagner le changement dans votre organisation. Demandez donc un premier rendez-vous avec un facilitateur / une facilitatrice du Forum Ouvert et laissez-vous surprendre et être inspiré par ses expériences et histoires de succès !



**CATHERINE CORBAZ**

Bienne, Suisse

CATHERINE Corbaz, lic. en sc. écon. & soc. est une facilitatrice expérimentée, active depuis plus de 15 ans dans la formation et la gestion de projets. Elle a découvert le Forum ouvert en 2004 et s'est formée dans cette approche et dans la facilitation holistique, notamment auprès de Birgitt Williams. Formatrice certifiée, avec une spécialisation en développement organisationnel, elle accompagne des équipes et des groupes: planification stratégique, Open Space, teambuilding, etc.

Contact : cat.corbaz@gmail.com

Site web : <https://sites.google.com/site/catherinecorbaz/>.**CATHERINE PFAEHLER**

Berne, Suisse

CATHERINE Pfaehler, lic.oec.HSG, a découvert la méthode du Forum Ouvert en 1989 quand celle-ci venait en Europe pour la première fois, à Amsterdam. Depuis, elle a organisé de nombreux événements en Open Space pour toutes sortes d'organisations, d'institutions et d'entreprises. Ses clients lui attestent une grande authenticité et un enthousiasme contagieux, tout en restant fidèle à leurs buts. Sa formation et son expérience comme économiste lui permettent d'aborder tous les thèmes de ses clients avec compétence et d'accompagner les travaux de préparation de leurs événements en Open Space ainsi que l'événement-même avec grand soin.

Contact : c.pfaehler@open-space-begleitung.ch

Site web : www.open-space-begleitung.ch.

Préparer un Forum Ouvert : quelle valeur ajoutée pour moi et mon entreprise ?

Par Deborah Maarek

Dans la manière d'aborder la préparation d'un Forum Ouvert, je vois différents aspects : le respect des conditions de réussite, l'expertise de la facilitatrice, la logistique de l'événement, mais aussi et c'est de ces deux points dont il va être question dans cet article : l'interpellation de l'équipe de direction et le travail du comité de pilotage. Qu'est ce que je gagne comme valeur ajoutée pour mes équipes et mon organisation pendant cette préparation du Forum Ouvert ?

J'écris cet article à partir de mes expériences et explorations, enrichies de mes recherches en intelligence intérieure et sagesse collective. Mon objectif est de partager ma passion et ma pratique afin de contribuer à la diffusion et la large utilisation de cet outil d'intelligence.

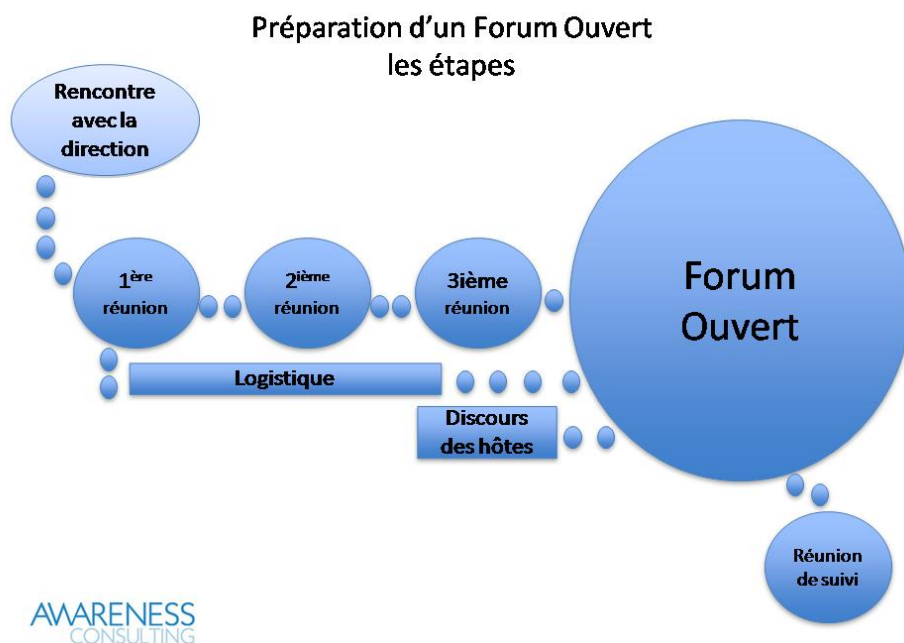
Pour ma part, mon travail de facilitatrice s'inscrit dans la recherche de solutions concrètes pour participer à la construction d'une société humainement épanouissante, socialement équitable et écologiquement viable.

L'interpellation de l'équipe de direction

Pour moi, le Forum Ouvert est bien plus qu'un événement ponctuel, c'est un événement qui s'inscrit dans le changement d'une entreprise quelle que soit sa taille, son domaine d'activité, ses forces et potentiels. Les principes du Forum Ouvert et son architecture offrent une autre façon de travailler ensemble qui a une logique d'autonomie et de partage du leadership. En soi, cet outil participe à la modification de l'ADN de l'organisation. Alors la première chose à faire, c'est de discuter avec les capitaines du bateau afin d'être sûr qu'ils souhaitent s'engager, en toute clarté et transparence, sur cette nouvelle voie.

Ce premier pas est intimement lié au second : clarifier le contexte de l'entreprise, qui sont les acteurs, leurs rôles... et également faire comprendre ce que le Forum Ouvert a de différent :

travailler sur un pied d'équité, favoriser le leadership de chacun, favoriser la communication, le travail basé sur la passion et non l'expertise...



Cette première partie, qui est le résultat d'une première rencontre ou d'un premier rendez-vous téléphonique, est l'occasion pour le client de creuser ses attentes, clarifier ses objectifs, ses enjeux... Le facilitateur se met complètement à l'écoute de l'entreprise, par ses questions, reformulations, métaphores, son rôle est d'aider le client à préciser ses enjeux tout en élargissant son champ de vision de la problématique. Par exemple, la présentation du processus global du Forum Ouvert permet d'apercevoir les personnes clés, les ressources, le niveau d'information, les systèmes concernés... C'est le moment également de clarifier et creuser le thème, comment formuler cet enjeu, qui est concerné, à quel style de résultat voulons nous aboutir (des idées, des actions, des groupes projets...)?

Le terrain est prêt quand les capitaines sont enthousiastes à l'idée de ce qui commence, ils comprennent clairement leurs rôles et objectifs. A ce stade là, le dirigeant a souvent déjà l'impression que son enjeu est mieux défini et complet, qu'il a plus de clarté sur les parties prenantes susceptibles d'entrer dans le processus au bénéfice de l'organisation. Le comité d'organisation peut être réuni.

Le comité d'organisation – le début du travail en Intelligence Collective

Le comité d'organisation se compose de 5 à 8 personnes, invitées par la Direction à participer au projet. Ils représentent la biodiversité de la problématique posée. La question que nous nous sommes posée pour réunir ces personnes est : qui dans notre entourage (interne ou externe à l'organisation) peut nous aider à avancer sur le sujet qui nous intéresse? L'idée étant que plus nous aurons d'angles de vue différents, plus nous trouverons de solutions, de pistes créatives à la résolution de nos enjeux. Le rôle de ces personnes est de participer pleinement aux trois réunions de préparation, au Forum Ouvert et à la réunion de clôture.

Pourquoi trois réunions ? Elles permettent de faire monter tout le monde à bord. Les personnes réunies vont peu à peu construire les contours de l'événement en se répondant à différentes questions (formulation du thème, choix du lieu, création de l'invitation, logistique, choix des participants, déroulé, suivi...). Elles vont aussi d'une réunion à l'autre remonter les idées, réactions, sensations de leurs collègues de façon informelle. C'est pour cela qu'il est très important d'avoir un échantillon représentatif des parties prenantes qui sont concernées par l'enjeu.

Pour ma part, j'invite le groupe à vivre les principes du Forum Ouvert dans nos réunions mais j'utilise aussi des processus d'intelligence collective (1) comme le cercle (2), la prise de décision par IDM (3), ou par consentement (4), afin de permettre à chacun de trouver sa place et de contribuer à la construction de l'évènement. Parce que les membres du comité ont accès à leur intelligence intérieure alors l'intelligence collective émerge au profit de l'enjeu fixé.

Ce que j'admire à chaque fois c'est à quel point les individus qui se sont réunis pour ce projet, forment une entité à la fin de la troisième réunion. Tout le monde est aligné sur l'intention (le but) de l'événement et les objectifs, sans compter que les participants, le lieu, la logistique, le déroulé sont aussi partagés par tous. Quelque chose a déjà changé dans la façon de procéder ensemble.

Je me souviens d'un client qui à la fin d'une de ces réunions me disait « c'est incroyable, quand on travaille comme cela, le 'nous', le 'centre' devient presque palpable ! On sent vraiment qu'on travaille ensemble et qu'on crée quelque chose plus grand que simplement la somme des personnes présentes ! »

A la fin de ces trois réunions, tout est prêt pour le jour J. Le dirigeant sent bien que le projet est porté non seulement par l'équipe

de direction mais aussi par le comité de pilotage et déjà toutes les personnes qui ont participé à la préparation de façon informelle. On sent souvent aussi l'intérêt du reste de l'organisation à "pouvoir dire son mot" sur un sujet qui leur tient à cœur. Rien qu'avec la préparation, les personnes concernées par le sujet au sein de l'organisation sont déjà motivées et se préparent à "dire leur mot", faire entendre leur voix, leurs idées...

Seul l'hôte doit encore se préparer pour son discours et ses interventions avec l'aide du facilitateur avant le jour J.

La préparation est un moment privilégié du Forum Ouvert. Comme une fête, on peut faire un Forum Ouvert sur un coup de tête et avec un minimum de préparation, il pourra être fabuleux car tous les ingrédients étaient là ! Mais comme une autre sorte de fête on peut se préparer à ce bel événement, non pas en verrouillant tout, plutôt en allant en profondeur et dans les différentes dimensions de l'événement et en co-construisant tous les éléments de la fête.

De la prise de contact à l'ouverture du Forum Ouvert, il y aura eu six à sept moments de préparation avec différentes personnes de l'organisation en plus de la préparation de la facilitatrice. C'est un espace déjà ouvert et mature dans lequel les participants vont travailler. La magie peut opérer !



Notes:

- (1) www.awarenessconsulting.com
- (2) Voir travaux de Jean-François Noubel
- (3) Processus utilisé en holacracy : www.Holacracyone.com
- (4) Processus utilisé en sociocratie – Gilles Charest livre : la démocratie se meurt vive la sociocratie !



Déborah Maarek

Bruxelles, Belgique

DÉBORAH Maarek est coach, facilitatrice en Intelligence Collective et co-fondatrice d'Awareness Consulting, une agence de conseil basée à Bruxelles. Passionnée depuis plus de 10 ans par les enjeux du développement durable et de l'évolution des consciences, Déborah a vécu en Chine, en Suisse, en France et en Belgique et y a travaillé aussi bien pour des grands groupes que des ONG. Déborah a une solide expérience en organisation et facilitation de Forum Ouvert, aussi bien avec des réseaux d'entreprises, des associations, des entreprises de service ou de l'industrie et des municipalités. Après 3 années de collaboration avec Diane Gibeault, Déborah forme aujourd'hui des facilitateurs en Forum Ouvert utilisant l'approche innovante et le matériel pédagogique de Diane. Sa passion se résume avec cette phrase: "Être et créer le monde qui nous inspire".

Plus d'informations :

www.awarenessconsulting.com

contact : GSM: +32 (0) 495 38 98 88

Vivre un Forum Ouvert pour la première fois

Par Suzanne Daigle

Eh oui, vous êtes client ou participant et vous tentez tant bien que mal de comprendre ce fameux processus de Forum Ouvert.

On vous dit qu'il n'y aura pas d'ordre du jour, ni conférenciers, ni présentations. Il semblerait que le Forum Ouvert ait été utilisé partout au monde dans toutes sortes de contextes et situations depuis plus de vingt-cinq ans avec des gens de toutes sortes (gestionnaires, enseignants, informaticiens, scientifiques, industriels, travailleurs forestiers, gouvernements, étudiants, médecins, etc.) et pourtant vous n'en n'avez jamais entendu parler. Ou bien, peut-être que vous avez participé à quelque chose qu'on nommait Forum Ouvert mais en y réfléchissant, vous n'êtes pas certain que c'était effectivement le processus utilisé car cela ne s'est pas passé de la façon décrite dans ce livre-ci ou d'autres. En vérité vous êtes sceptique, vous doutez et vous êtes inconfortable à l'idée d'initier une rencontre avec une telle approche. Cela peut vous sembler un peu fou. Par contre vous êtes curieux et sincèrement intéressé d'aborder les choses différemment au sein de votre communauté, société ou entreprise. Vous reconnaissez la limite des approches traditionnelles axées sur le prévisible, le contrôle, un système plutôt hiérarchique et où la voix des leaders et experts prime plus que la voix de ceux qui travaillent autour de vous tous les jours.

Les besoins de se concerter sont nombreux. Vous êtes conscient que le monde d'aujourd'hui est beaucoup plus complexe, les communications plus rapides et que les gens semblent souvent désarmés face à cette situation. Vous vous préoccupez du cynisme qui s'installe de plus en plus dans votre organisation et vous cherchez des moyens pour dynamiser vos équipes. Peut-être souhaitez-vous que votre groupe puisse concevoir un nouveau produit manufacturier ou service au client dans un temps record, dresser une vision et des stratégies, accélérer certains projets, inviter des nouvelles méthodes d'apprentissage, voilà autant d'occasions où le Forum Ouvert est efficace à maximiser les résultats et accroître la performance.

En effet, vous trouvez que le temps est venu d'inviter différents intervenants à la table pour discuter et contribuer au succès du futur. Il faut des dialogues plus productifs, des initiatives qui considèrent plusieurs dimensions et expertises et un engagement à l'action qui est partagé et pour lequel chaque individu se sent responsabilisé. C'est ce que le Forum Ouvert invite et active. En passant par la passion individuelle et la liberté de choisir, tous pourront fournir leurs meilleurs efforts.

Pour vous mettre un peu en situation, voici ce à quoi on peut s'attendre lorsque les gens arrivent à la rencontre du Forum Ouvert. Les participants remarqueront les choses suivantes :

- La salle est disposée différemment; un grand cercle ou plusieurs cercles concentriques.
- Un grand espace au centre du cercle avec des grandes feuilles de papier et des marqueurs.
- Des affiches sur les murs avec une énorme bannière sur laquelle apparaît le thème de la rencontre.
- Un grand mur vide avec une enseigne au-dessus qui dit "Place du Marché".
- Une salle de nouvelles avec des ordinateurs tout prêts à recevoir les résumés de discussions.

Au tout début, cela peut paraître un peu déconcertant de voir tout ça organisé de cette façon. Je vous assure que ce premier jugement ou cette petite nervosité initiale disparaît très rapidement une fois le Forum Ouvert en marche. Plusieurs clients et participants vous l'affirmeront après, avec un très grand sourire. Ils vous raconteront à quel point les gens étaient stimulés et comment ils se sont vite retrouvés au centre du cercle pour écrire des sujets liés au thème. A ce moment, les dirigeants et participants auront bien compris qu'il se passait quelque chose de bien différent. Ce niveau d'engagement se voit rarement dans nos réunions traditionnelles lorsqu'on est assis autour d'une table ou dans une grande salle sur des chaises installées en rangées avec l'expert ou le leader devant nous.

Plusieurs s'exclameront même qu'ils n'ont jamais vu du pareil. Un mur vide rempli de sujets et ce, en l'espace de quinze ou vingt minutes! Il n'a pas fallu plusieurs séries de réunions, débats et discussions au préalable pour créer l'ordre du jour. Et la qualité des sujets dépasse ce qu'on aurait osé espérer. Il n'est pas irréaliste par exemple de voir un groupe de trente personnes produire plus de quarante sujets ou un groupe de deux cents arriver avec plus de soixante-dix sujets en moins de trente minutes.

Plus surprenant encore est de voir comment les gens s'auto-organisent rapidement autour de sujets qui leur tiennent à cœur. Une fois toutes les instructions données, les principes fondamentaux du Forum Ouvert bien expliqués, les gens se retrouvent devant ce grand mur de la Place du Marché rempli de sujets. Un peu de chaos se produit mais comme la nervosité des premiers instants au début du Forum Ouvert a vite disparu, tout se met en place très rapidement. Les individus font leur choix décidant quels groupes rejoindre en se basant sur les sujets qui les intéressent le plus et sur lesquels ils sentent pouvoir faire la plus grande contribution ou ont le plus grand désir d'apprendre. Les sessions de groupes sont en marche et tout se passe sans l'intervention de qui que ce soit.



Conférence nationale Yámana Science and Technology. Photo Suzanne Daigle

L'intensité des dialogues, le libre choix de rester dans les groupes qu'ils ont choisis, ou pas, et la variété de points de vue qui émergent créent une énergie palpable et continue. Les idées et l'enthousiasme débordent de tous les côtés. Certains se sentent prêts à l'action; d'autres préfèrent réfléchir pour intérioriser les points de vue divers et les nombreuses possibilités qui en découlent. Il arrive souvent de voir les gens songeurs réalisant que leur approche préférée semble moins attrayante à la lumière de plusieurs nouvelles idées. Certains habitués à dominer les conversations sont maintenant plus silencieux, bouche bée de découvrir la profondeur de connaissances et la sagesse des autres, jeunes et moins jeunes, qui ont maintenant trouvé de la place pour participer et partager.

A la salle des nouvelles, où sont installés les ordinateurs, rapport après rapport sont produits et affichés sur le grand mur réservé à cet effet. Tout se vit et se partage dans l'immédiat; on

n'attend pas à demain ou à la semaine prochaine ou au mois prochain. En très peu de temps, on accomplit beaucoup.

A la fin de la journée, tout le monde se retrouve assis en cercle. Les gens ne sont plus du tout nerveux. Tout au contraire! La camaraderie et le sentiment d'une journée productive et enrichissante ont transformé la grande salle. On répond vite à l'invitation de partager ses impressions sur cette journée. Les gens sont ouverts et francs. La complicité règne, il y a de l'électricité dans l'air.

Voici des exemples de témoignages :

Un dirigeant dans le secteur forestier révèle qu'il ne s'attendait pas à ce qu'il y ait autant de personnes qui se présentent au centre du cercle pour écrire des sujets – 30 participants et plus de 40 sujets en moins de 15 minutes. Il était prêt avec une solution de rechange si les gens n'avaient pas répondu à l'appel d'écrire des sujets.

Une participante éprouve un revirement presque instantané réalisant tout à coup que son style de leadership consiste à toujours venir en aide aux autres, à combler les manques, ou à recommander une solution, ce qui ne fonctionne pas.

Un maire de village commente à la fin que ce processus devrait aussi être utilisé dans les municipalités, avec les citoyens. Les gens cherchent une place pour s'exprimer, ils ont soif de partage et l'occasion de le faire ne se présente pas.

Un professeur confie, après une journée de discussions, qu'il n'a jamais réalisé la profonde sagesse de ses étudiants universitaires.

Ce court récit inspiré des réactions de centaines et centaines de gens ne peut certes capter l'ampleur de ce qui se passe en Forum Ouvert. Il y a des choses qu'on doit vivre soi-même pour en connaître le plein potentiel. Cela rend l'invitation difficile; il faut faire confiance.

Dans le fond, ce n'est pas le processus du Forum Ouvert qui doit primer, ce sont les résultats et l'engagement qui en découlent qui sont importants. Et avec le Forum Ouvert, on constate que le partage de connaissances et d'idées, la créativité et l'engagement réel des gens dépassent ce qu'on peut s'attendre des méthodes traditionnelles. C'est un cheminement et une méthodologie qui méritent d'être répétés et introduits dans notre quotidien et dans notre façon de faire les choses.

Le Forum Ouvert, un risque qu'il vaut la peine de prendre !





SUZANNE DAIGLE

Sarasota, Floride, Etats-Unis

STRATÈGE, spécialiste en communication et accompagnatrice en leadership organisationnel, Suzanne Daigle a consacré les premiers 25 ans de sa carrière dans le domaine manufacturier et de la télécommunication aux États-Unis et au Canada. Aujourd'hui, convaincue de la performance accrue que suscite le Forum Ouvert, elle concentre son travail d'expert conseil presque exclusivement à cette méthode. En plus de tisser des liens avec des gens du monde entier qui s'intéressent à cette approche, elle siège au bureau de direction national de l'institut Forum Ouvert des États-Unis (Open Space Institute US).

Contact : s.daigle@nufocusgroup.com

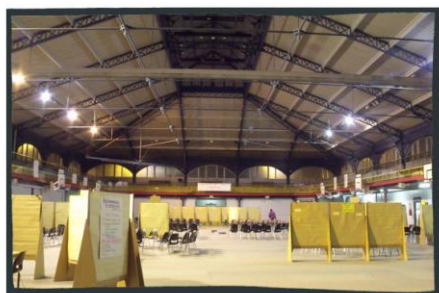
Tel : +1 941.359.8877/+1 203.722.2009

Site web:

<http://nufocusstrategic.com/fr/>

Le Forum Ouvert en images

Par Christine Koehler



① 7h : la salle est prête



② 9h: Le sponsor ouvre le Forum puis le facilitateur explique les règles



③ 9h15: les participants créent l'ordre du jour



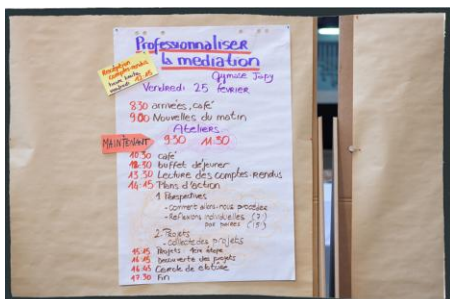
④ 10h : les participants choisissent leurs ateliers



⑤ 10h30 : première série d'ateliers



⑥ 12h : deuxième série d'ateliers



⑦ 1'après-midi se poursuit selon le déroulement prévu



⑧ le Buffet-bar est un endroit privilégié



⑨ Les participants réalisent eux-mêmes en direct les compte-rendus des ateliers



⑩ Les comptes-rendus sont affichés au fur et à mesure



⑪ 17h : le Forum Ouvert se termine sur un cercle de clôture



⑫ Où tous s'expriment



Des questions simples ou ordinaires et des résultats extraordinaires

Par Frémy CESAR

Une équipe se donne efficacement à son travail dans la mesure où elle présente une certaine cohésion. En physique, la cohésion indique « la force qui unit les molécules d'un liquide ou d'un solide »[1]. Ainsi, appliquée à un groupe, la notion de cohésion renvoie aux facteurs qui maintiennent ensemble les membres d'un groupe et leur permettent de résister aux forces de désintégration. La communication est l'un des facteurs qui servent à maintenir cette cohésion et faciliter la participation du plus grand nombre. En 1985, Harison Owen a mis au point une méthode pour faciliter la communication entre les différentes personnes dans une entreprise, une équipe de projet ou une activité citoyenne visant à mobiliser une communauté à travers des réunions : Le Forum Ouvert.

En effet, le Forum Ouvert est conçu comme une philosophie, une pratique, un processus qui permet à des groupes, petits ou grands de se réunir dans le cadre de l'auto-organisation et de responsabilité partagée. Il permet de créer une dynamique de réflexion profonde sur des questions simples ou complexes.

Depuis environ dix ans, le Forum Ouvert est pratiqué en Haïti avec différents types de groupes ayant des caractéristiques propres. Chacun de ces groupes ont eu selon leurs observations, des résultats qui allaient de satisfaisants jusqu'à exceptionnels en ce qui concerne la planification, la gestion des relations et la promotion, la gestion des conflits, la promotion de la paix et la mobilisation communautaire. En plus de l'aspect collectif des résultats, le Forum Ouvert offre à chaque participant l'opportunité de contribuer à l'évolution du groupe pour le bien-être individuel et collectif.

Dans le Forum Ouvert, les participants se partagent le pouvoir et la responsabilité pour obtenir généralement aux résultats suivants :

- 1) Les sujets les plus importants pour les participants sont communiqués au groupe.
- 2) Des idées sont discutées par les personnes intéressées pour

chacun des sujets identifiés.

3) Les participants ont isolé les grandes questions et ont déterminé des suites à donner.

4) A la fin de la rencontre un rapport est rédigé et distribué à tous les participants.

Ces résultats conduisent à l'émergence de structures basées sur :

- Un modèle de leadership pour servir, encourager et supporter les gens afin de découvrir leur propre passion.
- Un esprit d'entrepreneuriat où les acteurs se sentent capables de prendre des risques pour concrétiser leur rêve.
- Une dynamique de travail basée sur la responsabilité individuelle et de l'action collective, qui développe l'esprit d'autonomie et sensibilise les gens sur l'importance de découvrir leurs capacités et d'exercer leurs talents.

Voici ce qu'en disent quelques participants :

«Ainsi, avec le Forum Ouvert, j'ai appris beaucoup de choses, comme les techniques pour aider les gens à s'asseoir ensemble afin de trouver des solutions à leurs problèmes. Le Forum Ouvert m'a appris à écouter les autres et à en arriver à l'apprentissage partagé. J'ai déjà réalisé plusieurs rencontres en utilisant le Forum Ouvert avec des groupes chrétiens et des enseignants partout en Haïti. Si j'ai choisi d'utiliser le Forum Ouvert, c'est parce qu'elle est essentiellement une méthode basée sur la participation et peut être utilisée avec de petits groupes comme avec des grands groupes.»

«Lorsque je participe à un Forum Ouvert, l'une des choses qui fascine le plus, c'est l'esprit de tolérance qui prévaut sur les désaccords éventuels. Avant, j'avais l'habitude de penser que ce que j'ai fait a toujours été meilleur et j'ai toujours voulu que les autres me suivent de la même manière. Cette attitude a souvent créé beaucoup de frustration et de déception. Quand j'ai participé pour la première fois au Forum Ouvert, j'ai réalisé que ce n'était pas réaliste et j'ai commencé à montrer plus de tolérance envers les gens et envers leurs idées.»

De toute évidence, le Forum Ouvert est une méthode qui consiste à faciliter le développement harmonieux d'un groupe ou d'une communauté. Le partage des idées se fait dans le respect de l'équilibre relationnel afin de promouvoir le dialogue et l'esprit de créativité.



[1] RAYMOND Chappuis, La psychologie des relations humaines, Paris, Presse Universitaire de France, Mai 2011.



FRÉMY CESAR

Léogane, Haïti

FRÉMY CESAR est spécialiste en développement communautaire, coach individuel et d'équipes. Il est également formateur en management et intervient dans les domaines du leadership, du team building, de la cohésion d'équipes, de la conduite du changement, de la gestion du temps, de la conduite de réunion, de la médiation et la gestion des conflits.

Contact : fremycesar@hotmail.com

LIBERER LA PAROLE : Le Forum Ouvert comme rite de guérison organisationnel

Par Theo Groot

“Vous savez, c’était la toute première fois que nous avons pu déterminer de quoi on parle et que nous avons eu l’occasion de nous exprimer librement et que nous nous sentons écoutés”.

Une paysanne du Malawi lors du cercle de clôture d’un Forum Ouvert en 2007 à Rumphi dans le nord du pays (Zimbabwe).

Chaque fois que je facilite un Forum Ouvert, je suis frappé par l’intensité des conversations. Les participants prennent très au sérieux cette occasion offerte de s’engager dans la discussion. Dans la tradition orale du village africain, un problème perçu devient sujet d’une conversation informelle à laquelle tout le monde participe. Les femmes en parlent quand elles se rencontrent à la source pour puiser de l’eau. Les hommes en palabrent le soir sous l’arbre autour d’un pot. Les jeunes, les enfants, les vieux, les femmes, tout le monde a le droit de participer à la conversation et à avoir son opinion. Au rythme du village, certains thèmes clés émergent autour desquels un consensus se tisse. Quand les notables du village se rencontrent finalement pour trancher, en fait ils ne font rien d’autres que légaliser le consensus qui a émergé lors des différentes conversations.

L’Afrique est une société collective où les individus existent comme membres d’une communauté relationnelle, où les relations prévalent sur l’individu. Comme Kenneth Kaunda, le premier président du Zambie le disait: “L’Occident a sa technologie, l’Orient sa mystique, mais la contribution de l’Afrique à l’humanité sera dans le domaine des relations humaines.” C’est l’**Ubuntu** : Je suis parce que Nous sommes, bien différent du Cogito Ergo Sum de Descartes.

En Europe c’est Ralph Stacey qui a souligné l’importance des relations et de la conversation dans les processus de changement. “L’individu et le groupe sont simplement des aspects différents d’un même phénomène : être en relation” (relating en anglais). Dans une perspective cognitive, l’être d’un individu (individual mind) se situe dans l’individu et en grande partie est l’individu. Dans la psychologie relationnelle de Stacey, l’être de l’individu, son individualité, se crée et se recrée constamment dans la conversation. L’essentiel de

l'homme n'est pas situé entre les oreilles, mais entre les nez.

En Afrique on est convaincu que la distorsion des relations et le blocage de la conversation mènent à la maladie, aussi bien au niveau de l'individu qu'au niveau du groupe et de la société. Le (sous) développement de l'Afrique est étroitement lié à ce blocage du flux de la vie : la corruption est une distorsion de ce flux où l'un prend trop et laisse trop peu pour l'autre. Le sida est causé par la perturbation des relations où les jeunes étudiantes vendent leurs corps pour financer leurs études. El Niño est l'anormalité climatologique qui influence le flot normal des pluies causant la sécheresse par ici et les inondations par là. La maladie, les relations sociales troublées et les perturbations climatologiques sont donc des résultats d'un même phénomène : le blocage du flux de la vie. La guérison en conséquence est le déblocage de ce flot.



Forum Ouvert à Mutare (Zimbabwe). Photo Helmut Anschütz

Les rites de guérison traditionnels visent à débloquent l'écoulement normal de vie et à restaurer les relations sociales. Un aspect important est la libération de la parole. Le malade est invité dans l'enclos du guérisseur qui offre un espace intermédiaire de confiance et de sécurité. Avec l'aide d'une fumigation et en présence de sa famille et de sa communauté, le malade exprime librement tout ce qui l'empêche d'être en bonne santé. Le cœur du rite est l'auto-guérison, c'est une incarnation des valeurs de convivialité et de pouvoir d'agir. Ce qui mène à la guérison n'est pas le guérisseur, ni

le malade ou sa famille ou les médicaments mais ce déblocage du flux de la vie par le renforcement des valeurs fondamentales qui gardent la communauté et qui émanent des ancêtres.

Le Forum Ouvert est à mon avis comparable à un tel rite de guérison. Les communautés et les organisations font face à des phénomènes semblables : conflits entre les membres, défis émanant du contexte organisationnel, luttes de pouvoir, abus des biens communautaires etc. Dans tous les cas le flot naturel est obstrué. Il est remarquable de voir que les sociétés Bantus ont cette ouverture et reconnaissent et permettent ce flux de la vie par la libération de la parole et la culture de l'Esprit.

Ainsi le Forum Ouvert peut être considéré comme un temps et un espace intermédiaire de confiance et de possibles. Il est important d'y inviter toutes les personnes concernées, comme la guérison d'un malade est l'affaire de tout le village. Les mécanismes du cercle, l'oscillation entre le grand groupe au début et à la fin ainsi que les nouvelles du matin et du soir d'un côté et le travail en petit groupe, les papillons et les abeilles de l'autre, le marché des sujets à discuter, la place de nouvelles pour les rapports, n'expliquent pas pourquoi un Forum Ouvert réussit. Ces mécanismes aident à créer des conditions, mais la vraie cause du succès est cette façon de s'en remettre à l'Esprit, si bien exprimée dans les quatre principes d'un Forum Ouvert (ceux qui viennent sont les bonnes personnes, ce qui se passe est la seule chose qui pourra se passer, quand il est temps c'est le bon moment et quand c'est fini, c'est fini).

Ceci demande une approche de facilitation nettement différente de celle utilisée habituellement. Au lieu de contrôler, le facilitateur d'un Forum Ouvert laisse le contrôle à l'esprit. Il crée simplement les conditions, par sa présence soutient l'espace du groupe dans l'esprit du Forum Ouvert et accueille tout ce qui émerge : les rapports, les observations et le partage dans le cercle. Comme le guérisseur, il est l'accoucheuse de ce qui veut naître. Il n'est ni celui qui met au monde ni celui qui va tendre le bébé mais par sa présence, il permet et facilite ce processus naturel et inévitable de naissance. Il crée la piste d'atterrissage du futur émergent. Ce qui va se passer lors d'un Forum Ouvert est largement incompréhensible. Un Forum Ouvert invite la créativité. Comme le rite de guérison, le Forum Ouvert est un processus de transformation lors duquel la guérison organisationnelle est créée et le futur émerge.

Lors du Forum Ouvert à Rumphi les paysans et paysannes voulaient trouver une voie qui leur permette de cultiver pendant la saison sèche. Les pompes à pédales n'étaient pas la solution que les vulgarisateurs agricoles de l'Etat proposaient ; pour les paysans, il était clair que les pompes à moteur n'allaient pas les aider à la

longue. Ils n'avaient pas besoin des cadeaux empoisonnés des politiciens qui voulaient avoir leurs votes aux élections. Les paysans ont eu beaucoup à expliquer mais ils sont restés fermes et à ce jour, ils ont pu augmenter leurs revenus considérablement. L'avenir qui voulait naître a pu atterrir sur la piste du Forum Ouvert.

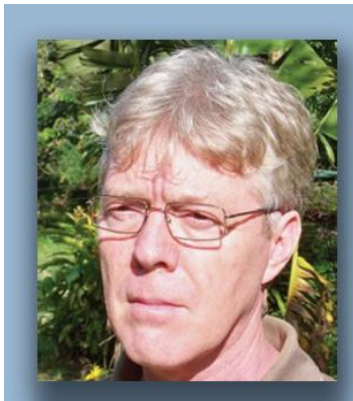


Bibliographie :

Kaunda, K. (1996) A humanist in Africa. Lusaka Longmans, Green and Co

Groot, Th. (2003) Between Mystery and Mastery
<http://www.openspaceworld.org/tmnfiles/BetweenMysteryandMastery.htm>

Stacey, R. (2000) Strategic Management and Organisational Dynamics. Essex Pearson



THEO GROOT

Kayunga, Uganda

THEO Groot vit et travaille en Afrique depuis 1979. Durant cette période, il a travaillé au niveau des villages ainsi que dans la gestion des organisations internationales de développement. Il a une formation en agronomie, en anthropologie et en développement organisationnel. Depuis 2000, il a acquis une vaste expérience avec des méthodologies d'intervention pour grands groupes comme le Forum Ouvert, Future Search et l'Appreciative Inquiry. Il est également coach et directeur d'un fonds d'investissement social en Ouganda. Pendant son temps libre, il s'occupe de sa ferme biologique et de l'école primaire du village où il vit.

Contact : theogroot@me.com

Le Forum Ouvert comme facilitateur de l'apprentissage

Par Artur Silva

On m'a souvent demandé pourquoi un professeur universitaire d'ingénierie s'est intéressé au Forum Ouvert, une méthodologie qui, à la différence de l'ingénierie, n'a pas de planification rigoureuse et des activités définies à l'avance.

D'abord il faut dire que je n'ai pas toujours été professeur. Durant 20 ans j'ai été ingénieur informatique chez IBM, à l'époque où les universités ne savaient pas encore que l'informatique existait. Pendant mes dernières années chez IBM, j'étais responsable de la formation en systèmes d'information pour les administrations et les cadres supérieurs des clients, couvrant les aspects du management stratégique des systèmes d'information et du changement organisationnel. J'étais aussi consultant dans les mêmes domaines d'intervention. Une fois que j'ai compris que cela pouvait créer des problèmes déontologiques, j'ai quitté IBM et j'ai créé et dirigé pendant quelques années ma propre entreprise de conseil dans le même domaine.

En 1996, le département d'ingénierie informatique de l'université de Coimbra au Portugal m'a invité à enseigner ces sujets, ainsi que la gestion, aux futurs ingénieurs, en deux semestres. Cette dernière matière faisait alors son apparition dans le cursus. C'est cette discipline qui a tout changé ! Au lieu d'enseigner la « gestion financière » avec du papier, des crayons et en faisant faire des exercices, j'ai défini comme objectif d'enseigner aux élèves à gérer des projets et des petites organisations. Pour cela, je leur ai demandé d'organiser au premier semestre une conférence d'une journée. Le comité d'organisation a été composé de la totalité de la classe, soit environ quarante étudiants. Ils ont aussi proposé et réalisé au deuxième semestre plusieurs autres événements (expositions, projections de films, concerts, management d'un laboratoire de gestion, etc.), mais par petits groupes.

Tout cela avec peu d'instructions de ma part ! Quant aux cours théoriques, un tiers était présenté par les élèves en groupe et discuté par tous. L'expérience a été un grand succès : les étudiants apprenaient à gérer des événements et ils aimaient la matière [1].

Quand j'ai réfléchi à cette expérience, j'ai compris que ce que j'avais fait, ce n'était pas réellement enseigner, mais plutôt « faciliter l'apprentissage des élèves » au niveau individuel, de chaque groupe et de toute la classe. Néanmoins, la facilitation de réunions était quelque chose auquel je m'étais confronté comme consultant - mais les méthodologies étaient toutes directives et le « facilitateur » dirigeait tout. Dans le cas de mes cours de gestion, presque tout était réalisé par les élèves sur le principe de l'auto-organisation. Je suis donc allé explorer une dizaine de méthodologies de facilitation qui pouvaient apporter une base théorique à ce que j'avais fait. Lorsque je commençais à désespérer, j'ai trouvé le Forum Ouvert (Open Space Technology) d'Harrison Owen.



Campus de l'Instituto Superior Técnico à Taguspark, près de Lisbonne.
La plupart des activités décrites ont été réalisées ici, ainsi que plusieurs Forums Ouverts. Photo officielle du campus.

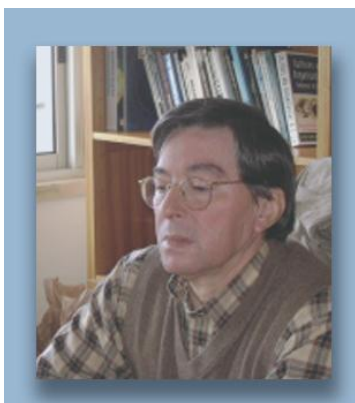
Je suis devenu passionné par la méthode. Je me suis inscrit sur OSLIST[2], j'ai participé à la réunion internationale du Forum Ouvert sur le Forum Ouvert (WOSonOS) en 2000, j'ai écrit une brochure sur le Forum Ouvert et j'ai commencé à utiliser cette méthode lors de formations professionnelles et dans les événements que j'étais invité à faciliter, toujours avec de bons résultats.

En 2003, l'université où j'ai étudié à Lisbonne m'a invité à mettre en place et à gérer quatre unités d'enseignements semestriels pour donner aux étudiants d'ingénierie informatique les «compétences comportementales» («soft skills») et, plus tard, dans le cadre du Master d'Ingénierie Informatique, une unité de «Gestion de la Connaissance et de l'Apprentissage Organisationnel».

Dans toutes ces activités, j'ai continué à utiliser avec de bons résultats une philosophie ouverte, d'auto-organisation orientée vers l'apprentissage des élèves, individuellement et en groupes. Grâce à toutes ces expériences et à d'autres recherches sur l'apprentissage organisationnel, je suis aujourd'hui convaincu que les entreprises et les organisations en général qui apprennent le plus, celles par conséquent qui sont les plus innovatrices et celles qui survivront le plus longtemps, sont celles qui utilisent, de façon consciente ou inconsciente, formelle ou informelle, la philosophie du Forum Ouvert. On pourrait peut-être les appeler des « organisations ouvertes ». 

[1] Cf. Silva e Figueiredo, « Teaching Management to Engineering Students: Acting as a Learning Organization », ICEE 2002.

[2] OSLIST - Liste de discussion par courriel, en langue anglaise, pour les facilitateurs du Forum Ouvert et les personnes intéressés par le sujet du monde entier.



ARTUR SILVA

Lisbonne, Portugal

ARTUR Silva est professeur à l'Université Technique de Lisbonne. Il a découvert la méthode Forum Ouvert dans les années 90. En 2003, il dynamise le Wiki en langues ibériques (<http://www.openspaceworld.org/cgi/iberia.cgi?>) et en 2009/2010, il crée avec quelques amis, l'Instituto da Metodologia OST et le réseau OpenSpaceWorld (<http://openspaceworld.ning.com/>). Il anime des réunions au Portugal et est disponible pour former et faciliter des Forums Ouverts dans la communauté des pays de langue portugaise (CPLP).

Contact : artfsilva@gmail.com

Site web : www.instituto-ost.pt

TÉMOIGNAGES

Pour construire, il faut des fondations solides

Par Tanguy MASSART, Directeur
Général de FINSA FRANCE SAS



Quel était le contexte de l'entreprise au moment de la décision de lancer un Forum Ouvert ?

Notre entreprise, qui fabrique des panneaux de fibres de bois est une entreprise typique du secteur de l'industrie lourde : un parc de machines sophistiqué et très coûteux, peu d'hommes pour le faire fonctionner. Nous étions des experts incontestables en matière de Qualité Totale, on avait tout essayé : Lean management, Kaizen etc. En 2009, alors que nous sommes rachetés par un groupe espagnol, nous sommes frappés de plein fouet par la crise. En tant que dirigeant, je constate les limites de ce modèle basé sur la rationalisation : mes collaborateurs sont stressés, l'encadrement n'a plus le sentiment d'appartenir à une équipe, la motivation a diminué, les gens ont perdu leurs repères et en ont assez de mettre en œuvre un nouveau plan tous les trois mois. Nous testons alors le Forum Ouvert avec l'encadrement, puis le lançons avec l'ensemble de l'entreprise en septembre 2010.

Quel était le thème du Forum et qu'en attendiez-vous ?

Nous avons défini comme thème : Quelle est la place de l'humain dans l'entreprise ? ou "comment vivre ensemble ?". Nous voulions savoir comment faire mieux sur le plan humain, nous voulions créer un espace où les gens s'expriment en tant qu'individu tout entier, et pas uniquement en tant que professionnel compétent. Nous voulions savoir quoi ajouter, retirer ou compléter. Personnellement j'étais également curieux de savoir si ce type de

question presque philosophique marche avec de "vrais gens" et n'était pas réservée à une poignée de "bobos" ou de personnes très engagées.

Comment cela a –t-il fonctionné ?

Cela n'a eu aucun mal à démarrer : les gens sont habitués à utiliser régulièrement de nouveaux outils et ont tout de suite joué le jeu. Ce qui était novateur, c'est qu'on discutait pour discuter : il n'y avait pas de notion d'efficacité ni de solution, on ne pouvait pas s'appuyer sur des tableaux de chiffres et des Powerpoint. Du coup, les gens ont dû dire vraiment ce qu'ils pensaient, et en même temps se poser la question de leur efficacité : dans cette discussion, est-ce que je ne suis pas en train de perdre mon temps ? Est-ce que ce que je fais sert à quelque chose ?

Qu'en est-il sorti ?

Il y a eu beaucoup de thématiques très diverses, depuis la pénibilité du travail, jusqu'à la gouvernance. Un thème majeur concernait le respect, la reconnaissance et travail en équipe. Cela a été perturbant pour la Direction et l'encadrement parce qu'on avait le sentiment qu'il y avait déjà beaucoup de choses en place chez nous et que c'était réglé depuis longtemps. On s'est dit qu'on avait dû rater quelque chose. L'encadrement s'est bien ressoudé.

En revanche, aucune proposition concrète n'est sortie du Forum. J'ai été surpris de constater que les gens demandent quelque chose mais n'ont aucune idée de la manière d'y arriver. Pour construire un plan d'action, peut-être aurions-nous dû inviter des experts extérieurs, philosophes, sociologues, psy, coachs, consultants. Nous avons alors mis en place douze groupes de travail qui ont relu les comptes-rendus très riches du Forum et y ont trouvé des pistes. Avec la création des groupes de travail, une partie du personnel participe bien au-delà de son travail normal dans des activités transverses. On est dans le moyen long terme et la co-construction, ça prend du temps.

La forme du Forum, plus libre et plus lente que les réunions strictement opérationnelles, a permis de montrer l'intérêt de formats plus respectueux des gens (parole tournante, plus de temps pour s'exprimer, présence libre). Il y a de nombreuses nationalités chez nous, qui ont souvent du mal à cohabiter. Ici, ça se passe bien, je crois que c'est parce qu'on a ouvert des espaces de dialogues, ils ont pu discuter entre eux, ce qui a créé de l'ouverture. Il n'y a pas d'indicateur pour mesurer cela, mais j'ai l'impression que notre fonctionnement est plus naturel, plus fluide.

Qu'en reprenez-vous personnellement ?

Ce que je retiens surtout, c'est l'extrême diversité et la richesse des salariés. Les travaux des sous-groupes ont été très riches tant en volume qu'en qualité, et je pense, en justesse. Les contributions étaient d'une grande pertinence. Même si je le savais déjà, c'en est une excellente preuve ! A l'occasion du Forum Ouvert, nous avons également découvert de belles personnalités dans l'entreprise, jusque-là effacées dans l'organisation traditionnelle.

Ensuite je retiens la capacité des salariés à se mettre en mouvement, et si la question est bien posée et les choses bien organisées, à se mettre en relation et à discuter. Habituellement en entreprise personne n'a le temps de le faire. Il y a une énorme capacité de partage et d'échanges inexploitée. Après, la question est de bien réfléchir à ce qu'on en fait. En tout état de cause, c'est le début d'une démarche.

La gifle que j'ai prise concernant le respect, la reconnaissance et le travail d'équipe, cela m'a montré que pour construire, il faut des fondations très solides, on ne construit pas sur du sable. Tout cela me conforte dans l'idée de poursuivre dans cette même voie de la co-construction. Avant, cela reposait uniquement sur des intuitions. Maintenant, je sais qu'on peut faire des choses concrètes et ambitieuses avec des " vrais gens ", même si on ne sait pas où ça va aboutir.



Contact : t.massart@finsa.com
<http://finsa.com/>

Une institution financière nationale et internationale intègre le Forum Ouvert dans ses pratiques

Témoignage de Mme Marie-Claude Audet, Conseillère principale à la Fédération des caisses Desjardins du Québec, novembre 2011.

Dans quel contexte s'est tenu ce Forum Ouvert ?

La fédération des caisses Desjardins a offert une formation sur la méthode Forum Ouvert à une vingtaine de ressources internes, ce qui a permis des interventions de ce genre au cours des dernières années. Voici l'exemple d'un Forum Ouvert qui s'est déroulé en 2010.

Quels étaient les enjeux ?

Une des régions de la Fédération entreprend l'exercice qui consiste à imaginer le futur dans trois ans et implique deux types d'organisations internes, les caisses (succursales) et le centre financier aux entreprises. Pour la première fois avec la méthode de Forum ouvert, cette région aborde une réflexion avec les dirigeants des caisses et quelques gestionnaires du centre financier. Les besoins en main d'œuvre et la diminution des coûts font partie des questions concernant l'avenir.

Pourquoi avoir choisi le Forum Ouvert ?

Le responsable de la rencontre, qui a une préférence pour un style structuré, a des doutes face au Forum Ouvert : cela ne semble pas « assez organisé ». Devant les exemples de résultats exceptionnels déjà observés, il décide de s'y lancer et convoque une trentaine de participants au Forum Ouvert, qui sont eux aussi étrangers à la méthode.

Qu'est-ce que ce Forum a permis de faire ?

Comme tous et chacun se sentent bien concernés par l'objectif, en très peu de temps les participants proposent de nombreux sujets à aborder et forment des groupes de discussion selon les intérêts de

chacun. Il y a une adhésion immédiate à ce mode de fonctionnement. L'hôte trouve assez incroyable l'investissement de la part des participants et la quantité et la diversité d'éléments soulevés, plusieurs auxquels il n'aurait pas pensé. Les évaluations des participants en disent long : « Quelle belle façon de travailler ! Cela donne des résultats incroyables ! » Ils font aussi référence aux relations de travail : confiance et ouverture sont de la partie.

Qu'en est-il sorti concrètement ?

Qu'est-ce qui est ressorti concrètement durant et après la réunion? Le groupe a identifié quatre priorités et des pistes sur les mesures à prendre en plus de former un comité regroupant huit différentes caisses et des spécialistes de la Fédération. Ce comité a travaillé sur l'analyse, a présenté des recommandations et développé des plans pour assurer les suivis. Des actions dont on parlait depuis des années se sont enfin matérialisées. Un partenariat et des collaborations entre les deux organisations ont vu le jour.

« À chaque fois que j'ai utilisé le Forum Ouvert, j'ai adoré. Ça fonctionne tellement bien. Quand on fait confiance aux gens ils deviennent dynamiques et les résultats sont incroyables. La Fédération se définit comme un organisme de service soucieux de démocratie. Faire place aux gens c'est faire place à l'intelligence collective et à la collaboration, et ça c'est payant ! »



Contact : Montréal, Québec (514) 253-7392
www.desjardins.com

Dépister de nouvelles stratégies de changements applicables à la science

Témoignage de Kennan Kellaris Salinero, Présidente de Yámana Science & Technology

Yámana Science & Technology est une organisation dont la mission est de rassembler les idées, personnes et ressources pour apporter un changement fondamental dans la façon de faire la science.

Une conférence, qui a eu lieu à Washington et a rassemblé une cinquante personnes, avait comme objectif de permettre un échange de connaissances et d'informations entre divers secteurs, technologie, monde des affaires, consultants, représentants gouvernementaux, afin d'identifier de nouvelles approches, solutions et idées qui pourraient bénéficier à la communauté scientifique.

La question centrale de l'évènement était : « Quelles stratégies de changements, provenant d'autres secteurs, pouvons-nous apprendre, explorer et appliquer en vue de créer de nouvelles façons de faire dans le domaine de la science? »

Normalement les scientifiques opèrent de manière indépendante. Cette conférence représentait un véritable saut dans l'inconnu. Nous nous étions engagés à créer un environnement propice qui inviterait les scientifiques à créer et imaginer librement de nouvelles solutions pour assurer le futur de la science, son rôle dans la société avec des carrières durables où tous pourraient vivre et prospérer.

Pourquoi avoir choisi le Forum Ouvert?

Cette méthodologie représentait aussi un énorme saut dans l'inconnu. Le concept en soi semblait être la bonne approche mais cela semblait risqué tout de même. Lorsque la facilitatrice nous a accompagnée dans une simulation du processus, cela nous a permis de rapidement visualiser comment les gens eux-mêmes

pourraient identifier les sujets suscitant curiosité et créativité à l'intérieur du groupe, tout en permettant l'échange et la profondeur dans le dialogue que nous recherchions.

Quels ont-été les résultats du Forum Ouvert?

Nous avons entrouvert une porte pour permettre à la génération actuelle des scientifiques une plus grande participation pour créer eux-mêmes leur futur – un futur où il ne suffit pas simplement d'exister mais où on peut prospérer. Plusieurs personnes ont maintenu le contact; il y a eu plusieurs échanges durant l'année et le dialogue a même continué sur le site web créé spécialement pour cette conférence. D'un autre côté, les gens venant des autres secteurs ont pu comprendre les défis auxquels la science est confrontée. Un partenariat et des solutions hors du commun devenaient ainsi possibles.

Comment cela a-t-il inspiré la direction?

Des relations productives et enrichissantes s'en sont suivies, et sont à la base des projets qui assureront le futur de la science. Une conférence de suivi est prévue au printemps 2012. Celle-ci s'intitule : «Une Conversation Globale sur la Science». Plusieurs personnes ayant participé à notre première conférence se sont engagés dans la préparation de cette rencontre, avec comme objectif d'attirer de nouvelles personnes venant de secteurs divers, d'approfondir le dialogue et d'avancer les projets et les actions.



Contact : kennan@yamanascience.org
Yamana Science & Technology :
www.yamanascience.org/

Professionnaliser la médiation, un enjeu pour la société

Témoignage de Gabrielle Planès,
Présidente de l'Association Nationale
des Médiateurs

Dans quel contexte s'est tenu ce Forum Ouvert ?

La France avait été enjointe par l'Europe de transposer en droit français la directive européenne concernant la médiation avant le 22 mai 2011. Les Pouvoirs Publics se préparaient à légiférer. La grande interrogation concernait, et concerne encore d'ailleurs, la qualité de la médiation donc du médiateur. En juillet 2010, un rapport du Conseil d'Etat mentionnait l'intérêt de laisser au débat public les questions concernant le statut du médiateur et en particulier sa déontologie, sa formation et son « contrôle qualité ».

Quels étaient les enjeux ?

Il s'agissait de permettre aux médiateurs, de participer à la co-construction de leur propre destin, de donner du sens au projet en tenant compte de la complexité de la médiation: à la fois très cadrée et très souple. Qui mieux que nous médiateurs pouvait parler de ce que nous souhaitions ?

Vu de l'extérieur, on observe diverses tendances dans l'immense champ d'action qu'est la médiation ; ces tendances semblent être en opposition avec des visions très différentes. Il était important pour nous de réaliser cette rencontre entre ces médiateurs œuvrant dans des champs divers.

Pourquoi avoir choisi le Forum Ouvert ?

Ce forum me paraissait être une formule extraordinairement pertinente compte tenu du débat que nous voulions mener. C'était comme une immense médiation entre médiateurs : espace paradoxal extrêmement cadré et totalement ouvert à la parole, à l'écoute, à l'échange, au dialogue, bref, au champ des possibles. J'ai apprécié cette mise en œuvre de l'intelligence collective, cette façon de faire capable de faire jaillir des idées dans une coopération bien

comprise.

Espace de liberté, espace de responsabilisation, espace de fraternité, j'ai été conquise par cette forme novatrice et démocratique, productrice de concepts formalisés puisque couchés sur papier !

Qu'est-ce que ce Forum a permis de faire ?

Ce Forum a été extraordinaire car il a permis de comprendre « l'autre », les positions de chacun, de mettre en évidence nos ressemblances grâce aux socles commun. Nous avons retrouvé les mêmes mots, les mêmes désirs, mais aussi les éléments qui pouvaient nous distinguer au lieu de nous différencier. Ensemble nous avons compris que nous étions là pour le même projet, la médiation, nous voulions tous qu'elle soit comprise, qu'elle se développe et qu'elle participe à cet enjeu de société.

Qu'en est-il sorti concrètement ?

Le rapport final qui en est sorti s'est appelé « recueil final d'expressions communes ». Nous l'avons diffusé en le transmettant, notamment, aux Pouvoirs Publics.

Des projets transverses aux différents acteurs ont émergé. Le projet le plus imminent concerne la Fédération Française de la médiation : un regroupement des différentes organisations de médiation dont les objectifs sont de pouvoir parler d'une voix privilégiée, de communiquer plus largement sur la médiation, et d'élaborer la structuration de la pratique de la médiation.



24-25 févr. 2011 – Professionnaliser la médiation, enjeu pour la société, gymnase Japy, Paris

Contact : anmediateurs@hotmail.com

Gabrielle Planès : gabrielle.planes@gmail.com

Association Nationale des Médiateurs :

<http://mediateurs.asso.fr/>

Forum Ouvert et santé publique

Témoignage de Roger Staub, chef de la section Promotion et Prévention de l'Office fédéral de la Santé public, Berne, Suisse

SPONSOR D'UN FORUM OUVERT POUR LES PERSONNES ATTEINTES DU SIDA.

«Un des principes centraux de la promotion de la santé et de la prévention des maladies est la participation du public-cible: on ne travaille pas pour les gens, mais avec eux! D'après mon expérience, le Forum Ouvert est l'une des meilleures méthodes pour rendre possible une participation attrayante. Parfois un Forum Ouvert, éprouvé comme succès par les participant(e)s, marque le début d'un processus durable, qui conduit à un développement et à la réalisation participatifs de mesures concrètes.»



Se sentir propriétaire

Témoignage de Grace Mayanga, fermière.

Je m'appelle Grace Manyanga et je suis fermière dans le district de Mutasa dans la province de Manicaland (Zimbabwe). L'an passé, j'ai participé à un Forum Ouvert qui se tenait à l'école secondaire de Pafiwa. Nous étions environs 300 participants. Ensemble nous avons discuté de la manière de développer notre quartier "Ward 11"(1).

Les participants ont avancé des idées pour renforcer le développement de notre communauté. Nous avons parlé de l'irrigation, des formations agricoles, de la livraison ponctuelle des intrants, de l'infertilité des sols, de l'élevage laitier ainsi que de la clôture des jardins.

Ce programme a ouvert les yeux de tous les participants, surtout parce que nous étions encouragés à dire ce que nous pensions concernant le développement de notre région. Nous nous sentions vraiment pris au sérieux.

En ce qui me concerne, j'ai mieux compris ce qui est important pour le développement communautaire et quel peut être mon rôle. L'atelier m'a appris que le développement ne viendra pas de l'extérieur mais bien de nous-mêmes.

Une autre chose que j'ai beaucoup aimé est que tout le monde pouvait avancer ses idées et suggestions pour améliorer les choses.

Les règles du Forum Ouvert m'ont permis de participer davantage et je me sentais vraiment propriétaire. Je souhaite que nous puissions avoir d'autres ateliers comme celui-ci. Maintenant le département de l'irrigation a commencé à exécuter les résolutions de l'atelier et les travaux ont déjà débuté.



(1) au Zimbabwe, le ward est une entité administrative, l'unité la plus petite avec des administrateurs salariés.

POUR EN SAVOIR PLUS

En anglais, mais pas seulement

- Open Space World, ressources dans diverses langues : vidéos, photos, événements, exemples de Forum Ouvert par pays, liste de facilitateurs par pays, recherches, livres, etc.

www.openspaceworld.org

Vidéos :

- Une sélection de vidéos disponibles sur le net présentant le Forum Ouvert :
christine-koehler.fr/forum-ouvert-en-images/
- Vidéo d'un Forum Ouvert de 240 personnes organisé en France par Colibris avec Awareness Consulting :
video214.com/play/J0GCsQaC8LMKDIfiXx0tXg/s/dark
- Des vidéos du monde entier, sur ou en rapport avec le Forum Ouvert :
www.openspaceworld.org/news/cat/podcasts/

Articles en français

- L'approche Forum Ouvert, par Harrison Owen,
extrait de « *Open Space Technology: A User's Guide* »
[www.dianegibeault.com/Article HO Intro to OS FR.PDF](http://www.dianegibeault.com/Article%20HO%20Intro%20to%20OS%20FR.PDF)
- Un Forum Ouvert à l'ordre naissant, par Harrison Owen;
traduction de « *Opening Space for Emerging Order* »,
l'historique du Forum Ouvert, les fondements de la pensée de
Harrison Owen, des liens avec d'autres penseurs et des
exemples.
[www.dianegibeault.com/Article HO OS to Emerging Order FR.pdf](http://www.dianegibeault.com/Article%20HO%20OS%20to%20Emerging%20Order%20FR.pdf)

Rejoindre une Communauté de pratique Francophone

- Réseau francophone Forum Ouvert (RFFO)
forumouvertopenspace.blogspot.com/
 - Groupe de diffusion RFFO : rffosubscribe@googlegroups.com
ou rffo@googlegroups.com
 - Page Facebook sur le Forum Ouvert
pour être tenu au courant de ce qui se fait :
www.facebook.com/Forum.Ouvert
 - L'Open Space Institute of Canada (OSIC), Français-Anglais
www.openspacecanada.org
 - Communauté Ning OST World – Groupe français :
openspaceworld.ning.com/group/openspaceenfrancais
- Des groupes de discussion thématiques et la possibilité de faire des annonces

Communauté de pratique anglophone

- Groupe de diffusion sur l'Open Space :
lists.openspacetech.org/listinfo.cgi/oslist-openspacetech.org
- la liste de discussion la plus active sur le Forum Ouvert dans le monde. Nombreuses discussions.

Exemples d'interventions par secteur d'activité

- Interventions Forum Ouvert à travers le monde avec de nombreux exemples :
www.openspaceworldscape.org/

Livres et DVD en anglais

- Livres et DVD vendus par l'Insitut Open Space Etats-Unis
www.openspaceworld.org/cgi/wiki.cgi?BooksAndVideos



Pour citer ce Livre Blanc :

Koehler, Christine, ed. 2012. *Livre Blanc sur le Forum Ouvert*,
[En ligne : <http://forum-ouvert.fr/>]

Pour citer les textes contenus dans ce Livre Blanc :

Auteur. 2012. « Titre. » Pp. x-y in *Livre Blanc sur le Forum Ouvert*,
édité par Christine Koehler.

Exemple :

Silva, Artur. 2012, «Le Forum Ouvert comme facilitateur de
l'apprentissage. » Pp. 42-44 in *Livre Blanc sur le Forum Ouvert*,
édité par Christine Koehler

Pour toute information :
contact@forum-ouvert.fr