

Forum Ouvert - Incitation au leadership partagé et à la responsabilisation

Par **Diane Gibeault**. Pp.13-18 *Livre Blanc sur le Forum Ouvert*, édité par Christine Koehler.

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-création, 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'enseignant, **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.

LIVRE BLANC FORUM OUVERT

www.forum-ouvert.fr contact@forum-ouvert.fr

DIANE **GIBEAULT** Ottawa, Canada



DIANE Gibeault est expert conseil en facilitation, formation et coaching. Facilitatrice professionnelle accréditée 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