

# UNE STRATÉGIE GAGNANTE, COMBINER DES APPROCHES INTERACTIVES ET MOBILISATRICES

par  
**Jean-Pierre Beaulieu, MBA**  
Président, J. P. Beaulieu, Conseil en gestion inc.

En novembre 2005, 115 représentants de tous les secteurs d'une Municipalité régionale de comté (MRC) des Cantons de l'Est ont dégagé, par le biais d'un Forum ouvert, un consensus sur les huit dossiers qu'ils jugeaient prioritaires pour favoriser le développement optimal de leur région. Je voudrais brièvement présenter certains éléments clés qui ont permis d'atteindre ce consensus.

En mai 2005, à l'initiative du directeur du Centre local de développement (CLD), une équipe de coordination a été créée pour organiser un événement rassembleur qui unirait les gens au-delà des rivalités habituelles entre municipalités ou secteurs d'activité. Le directeur général avait lui-même participé peu de temps auparavant à un atelier de prospection réalisé à l'intérieur d'une Démarche prospective (« Future Search ») pour le compte d'une organisation importante de la région. Impressionné par la mobilisation des participants envers la vision dégagée pour cette organisation, il souhaitait réussir quelque chose de semblable pour la MRC.

Je rencontrais les membres de l'équipe pour la première fois en juin. Sous le thème Vision 2015, ils avaient déjà décidé de réaliser une rencontre devant réunir une centaine de chefs de file afin de développer une vision mobilisatrice au niveau de la région. Pour alimenter les discussions lors de cette rencontre, ils voulaient réaliser un sondage auprès des futurs participants pour obtenir leur perception de l'évolution de la situation dans la MRC sur plusieurs plans : santé, éducation, culture, tourisme, économie, emploi, etc.

Après avoir pris connaissance de leur projet et des objectifs visés, je leur fis une contre proposition qu'ils ont acceptée. Plutôt que de réaliser un sondage statistique classique, nous avons convenu de nous inspirer des principes de l'Approche appréciative (« Appreciative Inquiry »). Quant à la rencontre de concertation, elle se déroulerait en Forum ouvert.

Bien sûr, l'équipe de projet a hésité. Bien sûr, elle a demandé à être réassurée. Finalement, elle a eu le courage de dire « allons de l'avant avec cette proposition inusitée mais pleine de promesses. »

Quelques semaines avant la rencontre, un questionnaire est donc adressé aux 115 invités du Forum ouvert. Ils ont à répondre à deux questions seulement.

## Question 1

*Décrivez brièvement une **réalisation marquante** ou **succès** auquel vous avez été associé au cours des 2-3 dernières années et dont vous êtes particulièrement fier(e). Cette réalisation peut avoir eu lieu dans tout secteur d'activité dans la région.*



*Mettez de côté tout sentiment de gêne, osez dire ces succès qui vous tiennent à cœur. Soyez assuré que votre anonymat sera respecté.*

## **Question 2**

*Selon vous, qu'est-ce qui a rendu possible ces réalisations ? Quelles compétences ? Quelles alliances ? Détermination ? État d'esprit?... En d'autres mots, quels furent les facteurs de succès ?*

Le but était de créer un recueil des « bons coups, des succès » réalisés par les gens de la région. Il ne s'agissait plus de recueillir des perceptions bien subjectives sur, par exemple, l'évolution de l'état de la santé dans la région, mais bien d'identifier des réalisations concrètes dont ces personnes étaient particulièrement fières. La seconde question permettait d'identifier les principaux facteurs de succès aux yeux des répondants.

Ce recueil de succès, basé sur des expériences concrètes et bien réelles, comme le suggère la Démarche appréciative, nous servit de base pour le lancement du Forum ouvert. En ouvrant le Forum, je pus dire aux participants qui avaient tous reçus un exemplaire du recueil quelques jours auparavant, « si vous avez pu réussir toutes ces réalisations, tous ces succès sans trop de concertation, sans trop de synergie régionale, imaginez ce que vous allez pouvoir réussir en vous entendant sur quelques dossiers majeurs et prioritaires ».

Le Forum ouvert s'est déroulé sur une période de deux jours. Quelque cent quinze personnes représentant les secteurs de la santé, de l'éducation, le milieu des affaires, les entreprises privées, les jeunes, les loisirs, le culturel, le tourisme, le socio-communautaire, le secteur agricole, le monde politique municipal et régional etc. y ont participé.

À la fin des trente-cinq ateliers tenus durant la première journée, les participants se sont regroupés dans le grand cercle pour échanger leurs impressions/expériences de la journée. Tous étaient positifs. Plusieurs, ne connaissant pas précisément le déroulement de la seconde journée, exprimaient une inquiétude quant au suivi. À la toute fin, un participant prit la parole et dit « mon métier est pharmacien mais maintenant, je vais parler comme un comptable. En considérant la somme colossale de travail que nous les cent quinze participants avons accomplie aujourd'hui, en considérant la qualité de notre travail, en considérant aussi le fait que plusieurs d'entre nous sommes dans la portion supérieure des échelles salariales, j'évalue la valeur du rapport qui sera déposé demain matin à une somme minimale de 500 000 \$. J'espère que nos élus municipaux y porteront attention ».

Jamais, l'idée de chiffrer ainsi la valeur économique du travail accompli durant un Forum ouvert ou un atelier de prospection d'une Démarche prospective (« Future Search») ne m'était venue à l'esprit. À une époque où la grande majorité des organisations tant privées que publiques ont une très grande préoccupation pour les coûts et la rentabilité, cette notion de la valeur économique m'est apparue comme très pertinente. Le lendemain, j'en discutai avec l'initiateur du projet, le directeur général du CLD. Il reconnut avoir réfléchi à la question durant la soirée. Sa conclusion était la suivante. S'il avait confié à une firme de consultants le mandat de réaliser une étude afin de déterminer les grands dossiers prioritaires à privilégier pour favoriser le développement



optimal de la région, non seulement le coût aurait été égal ou supérieur à 500 000 \$, mais il aurait fallu au moins six mois pour la réaliser. De plus, ajouta-t-il, les conclusions n'auraient été appuyées par aucun consensus social ou communautaire.

Au cours de la deuxième journée, selon le format habituel du Forum ouvert, les participants, après avoir lu le compte rendu des ateliers du premier jour, dégagèrent un consensus par rapport à huit dossiers jugés prioritaires, tracèrent des plans d'action préliminaires et formèrent des équipes de travail prêtes à assurer le suivi au cours de l'année à venir.

Lors de la séance plénière finale, les participants exprimèrent leur grande satisfaction vis-à-vis tout le travail accompli en si peu de temps. Plusieurs firent part de leur fierté d'avoir participé à cette rencontre, de leur surprise devant la rapidité et la facilité avec lesquelles un consensus avait été atteint. Ils soulignèrent la qualité des échanges, l'ouverture d'esprit manifesté par tous et chacun. Enfin, plusieurs exprimèrent la naissance en eux d'un sentiment d'appartenance envers leur MRC et d'une volonté de travailler à son développement. Ils affirmaient que l'ère du repli chacun pour soi dans sa municipalité leur semblait révolue.

À la suite du Forum ouvert, les « responsables » des diverses équipes de travail se sont joints à l'équipe de coordination initiale. Son mandat est maintenant d'assurer et de faciliter la bonne marche des travaux dans les équipes. De plus, elle organisera la rencontre de suivi de novembre 2006 à laquelle tous les participants ont été invités à participer dès la fin de la rencontre de 2005.

À mon avis, ce sont là des résultats tangibles qui témoignent bien du potentiel du Forum ouvert. Les citoyens et citoyennes de huit municipalités ont réussi en moins de deux jours de travail soutenu, 1° à s'entendre sur les huit dossiers à privilégier dans l'ensemble de leur municipalité régionale de comté, 2° à s'engager à contribuer à leur avancement. N'est-ce pas là un résultat enviable auquel bien peu des habituels colloques, séminaires, et sommets régionaux aboutissent ?

Il m'apparaît important de faire ressortir la complémentarité des différentes stratégies interactives et mobilisatrices qui ont contribué au succès obtenu par les représentants de cette communauté. D'abord, l'effet ricochet (« ripple effect ») de la Démarche prospective. Puis, l'ancrage dans les expériences réelles vécues par les participants obtenu par le recours aux principes de l'Approche appréciative. Cet ancrage constituait une base solide sur laquelle s'appuyer pour explorer les opportunités et défis qui s'offraient aux participants en début du Forum ouvert. Finalement, l'appel à la passion et la responsabilisation des participants, principes de base du Forum ouvert.

De plus en plus, dans mon travail, je combine ces différentes stratégies pour dépasser les limites et permettre à mes clients d'aller en territoire inconnu. Je crois qu'il est opportun d'oser faire ces combinaisons lorsque cela peut vraiment apporter une valeur ajoutée et non pas simplement pour épater la galerie.

