

Le Forum Ouvert répond aux défis

liés à la décroissance gouvernementale, aux fusions et
aux milieux de travail bilingues

Diane Gibeault, praticienne du Forum Ouvert, 1997

L'anecdote qui suit est celle d'un directeur et d'un directeur adjoint qui voulaient offrir une formation en développement d'équipe à son groupe de trente cinq personnes afin d'amener un meilleur esprit d'équipe dans le milieu de travail suite à la fusion de deux sections d'un même ministère. Une nouvelle organisation existait, elle avait un nouveau nom mais on y trouvait encore deux groupes distincts qui opéraient séparément. Cette nouvelle organisation était composée de gens dont les professions variaient énormément. Quelques mois après la fusion, il n'y avait toujours pas eu de réunion avec le personnel dans son ensemble. La communication était minime et une atmosphère de méfiance régnait.

Comme c'est souvent le cas, le client percevait la formation comme un moyen de résoudre des «problèmes de personnel». La gestion envisageait une approche qui procurerait au personnel, des outils de travail d'équipe tout en leur offrant l'opportunité de mieux se connaître. En prenant connaissance de l'historique de ce groupe et après avoir gratté plus loin que la surface pour avoir une meilleure idée des problèmes de fond, il devenait évident que ce dont ce groupe avait besoin était une vraie bonne discussion ouverte. En soi, cela peut sembler menaçant, même à l'intérieur d'un groupe que l'on connaît bien et dans lequel on a confiance. Aussi, la gestion avait certaines craintes à l'idée de s'embarquer dans un exercice qui pourrait faire place à la sensibilité et aux émotions.

Le client a établi certaines conditions non négociables. Les membres du personnel ne pourraient être libérés de leurs tâches que pour un total de deux jours, et ce, dispersés sur quatre jours. Le client était d'avis qu'il était impossible de consacrer à ces rencontres, de pleines journées puisque ce groupe dont la taille était devenue très réduite suite aux coupures, offrait des services dits essentiels. Le personnel serait divisé en deux groupes linguistiques afin que chaque personne puisse s'exprimer confortablement dans la langue de son choix. Un premier groupe se réunirait le matin et le second l'après-midi. Un défi se dessinait quant au besoin de maintenir l'élan, d'assurer une continuité et d'établir des liens entre les deux groupes, alors que l'objectif était de créer une équipe réellement unie.

Lorsque j'ai décrit à la gestion comment fonctionne l'approche du Forum Ouvert et le genre de résultats généralement obtenus, leurs visages se sont illuminés. Mais le tout était tout de même très nouveau et un peu déstabilisant. Nous nous sommes entendus sur un compromis. Les deux premières demi-journées seraient dédiées à un Forum Ouvert sur le thème « Comment notre équipe peut-elle être à son meilleur? ». Les dernières demi-journées seraient accordées au développement d'habiletés en travail d'équipe. J'adapterais les exercices selon les besoins qui se manifesteraient lors du Forum Ouvert.

Au premier jour du FO, les hésitations à poser des sujets au mur ont été brèves comme c'est habituellement le cas. En se rendant à leur groupe de discussion, certains ont fait la remarque « Vous voulez dire que nous pouvons décider de nous réunir à la cafétéria

au lieu de la salle de réunion!?... et nous pouvons quitter au milieu de la réunion pour rejoindre un autre groupe? » L'autonomie et la responsabilisation qui résultent de la loi de la mobilité et de la consigne de « l'abeille et du papillon » ont vite fait de briser la glace. L'enthousiasme était palpable. La possibilité de discuter ouvertement de diverses préoccupations commençait à créer les liens à partir desquels une équipe se forme.

Les gestionnaires de tous les niveaux ont participé. Le groupe du matin leur a fortement suggéré de participer aussi à la session de l'après-midi afin que tout le personnel ait l'opportunité d'échanger avec eux. La gestion était à la fois d'accord et soulagée que leur présence ne soit pas perçue comme imposante ou intimidante.

Les groupes du matin et de l'après-midi utilisaient la même salle et pouvaient donc voir affichés sur les murs, les sujets de discussions et les rapports de l'autre groupe. Au deuxième jour, un des groupes a suggéré que la dernière journée (jour quatre) soit consacrée à un Forum Ouvert avec les deux groupes réunis au lieu d'avoir une deuxième demi-journée de formation au travail d'équipe. À ce point, les gestionnaires participaient comme de simples membres du groupe, sur un pied d'égalité. Le deuxième groupe s'est rapidement mis d'accord. Quelques personnes se sont portées volontaires pour assurer les services essentiels, avec l'entente qu'à la prochaine rencontre du personnel, d'autres assureraient le fonctionnement de ces services.

Soudainement, les gestionnaires se sont rendus compte qu'il n'était pas impossible après tout, d'avoir une réunion d'une pleine journée avec tout le personnel. Ils étaient en fait heureux d'avoir en main un moyen de plus pour appuyer l'esprit d'équipe à l'avenir. La solution avait été trouvée par le personnel.

Ces deux décisions prises par le groupe ont eu un impact significatif. Le personnel se sentait davantage habilité à participer, à s'exprimer. Certains en ont fait ouvertement l'observation. Le niveau de confiance envers les gestionnaires a monté de plusieurs coches.

Au troisième jour, l'effet des exercices de développement d'aptitudes au travail d'équipe a été accru du fait qu'il y avait davantage de confiance et d'ouverture. Lors des exercices, les participants pouvaient se référer à leurs expériences récentes des groupes de discussion du Forum Ouvert. Pour plusieurs, l'équipe n'avait été auparavant qu'un concept abstrait puisqu'ils n'avaient pas encore travaillé ensemble.

La quatrième journée a permis aux deux groupes linguistiques de se réunir pour ne former qu'un seul groupe. Une toute nouvelle dynamique s'est développée. Des copies des comptes-rendus produits par les deux groupes lors des deux premières journées du Forum Ouvert ont été distribuées et le temps nécessaire a été alloué pour la lecture.

Une autre session de Forum Ouvert a ensuite été entamée avec ce nouveau groupe élargi. De nouveaux sujets ont été apportés au mur. Durant l'heure du midi et tout de suite après, les participants ont été invités à revoir les comptes-rendus du matin affichés au mur. Des priorités ont été déterminées, une liste d'actions a été créée et un groupe de travail a été formé pour assurer le suivi.

Lors de la fermeture, l'intensité de l'expérience s'est clairement manifestée. Un des participants qui avait plutôt de l'expérience en travail manuel et peu tendance à s'intéresser aux « choses liées aux gens », a avoué ne jamais avoir eu d'expérience de

groupe aussi enrichissante dans ses autres emplois, aux secteurs public ou privé. D'autres ont partagé leur surprise face à la facilité avec laquelle les deux groupes se sont unis si naturellement le dernier jour. Chaque gestionnaire au moment venu de prendre la parole, a ouvertement félicité le personnel. Les taquineries et les rires fusaient de toutes parts. L'énergie positive était palpable.

La magie s'était manifestée. L'« auto appréciation collective » se développait. Harrison Owen, fondateur du Forum Ouvert, dans son livre *Spirit*, décrit ce phénomène comme étant l'élément essentiel permettant à un groupe de passer à de nouvelles étapes. Lors de mes suivis, même un an plus tard, le client indiquait que cet atelier avait créé un sentiment d'unité qui était toujours bien vibrant.

Ceci m'amène à mentionner un des principes fondamentaux de la philosophie du Forum Ouvert : une fois que l'esprit est créé, les gens identifient ce dont ils ont vraiment besoin pour le maintenir et pour accomplir leur travail. Tout ceci devient possible lorsque les leaders, les gestionnaires et les facilitateurs apprennent à lâcher prise.

Malgré une situation de décroissance et de fusion difficile, combinée initialement aux obstacles du format de l'atelier bilingue et entrecoupé, ce groupe a démontré un esprit d'initiative, trouvé des solutions créatives, amélioré la communication, augmenté la collaboration et trouvé l'esprit qui en fait une réelle équipe. Voilà ce que suscite le Forum Ouvert.

Diane Gibeault est une consultante bilingue avec plus de 30 ans d'expérience en facilitation et en transformation organisationnelle. Sa formation sur l'approche du Forum Ouvert - Open Space Technology (OST) s'est faite auprès de Harrison Owen, le fondateur de cette approche. Elle est un membre actif de l'Open Space Institute of Canada.

Pour de plus amples informations, veuillez joindre :

Diane Gibeault & Associé.es

Tél : (613) 744-2638 diane.gibeault@rogers.com www.dianegibeault.com