

Transformer l'animation : ouvrir l'espace

Larry Peterson*

La transformation

Ma première expérience du Forum ouvert a été pour moi profondément transformatrice. Depuis les années 60, alors que j'étais à l'université, et pendant les 25 années qui ont suivi, j'avais consciemment acquis des compétences en animation de groupe. Pendant 17 ans, j'avais facilité la création et le succès d'un réseau pancanadien de personnes qui s'occupaient des sans abris. Avec des collègues, j'avais préparé et animé de nombreuses rencontres nationales, rassemblant pendant cinq jours plus d'une centaine de participants et participantes avec peu ou pas de conférenciers; les conversations de groupes, grands et petits, réussissaient souvent à donner aux participants et participantes un regain d'énergie personnelle et ont maintes fois abouti à l'élaboration de nouveaux projets, dans plusieurs villes du Canada.

Quand je fis l'expérience d'une méthode allant plus loin que l'animation guidée, j'eus l'impression de faire un énorme bond en avant. Lorsque je me rendis compte par expérience personnelle qu'un animateur peut définir le contexte et les principes de l'auto-organisation, puis faire en sorte que l'ordre du jour émane entièrement des participants et participantes, j'étais enthousiasmé. Mais, je me sentais également menacé parce que l'animateur ne semblait pas faire grand-chose – il ou elle pouvait ranger la salle, lire le journal ou même faire une sieste et la réunion se poursuivait très bien « sans » lui. En fait, la réunion se déroulait mieux que dans bien des cas parce que les participants et participantes devenaient véritablement responsables de l'ordre du jour et des résultats obtenus. Au terme de la réunion, les gens avaient fait les découvertes les plus remarquables tant sur le plan de l'apprentissage que sur le plan personnel.

J'estime que le Forum ouvert apporte une nouvelle dimension à la notion de « réunion » et qu'il exige un changement profond dans notre compréhension de ce qu'est « l'animation ».

L'animation

Guider les conversations

Animer signifie « doter de vie ou de mouvement ». C'est donc faciliter la tâche à un groupe ou à une organisation pour qu'ils arrivent là où ils vont. C'est aussi le faire de façon aussi « animée » et intéressante que possible. Les bons animateurs et animatrices apprennent tout un éventail de techniques et d'approches. Nous exerçons notre métier avec tableaux à feuilles volantes, papillons adhésifs et tout un réservoir de techniques de groupes éprouvées. L'animateur ou animatrice pose habituellement des questions clés pour lancer la discussion, intégrant les conversations en plénière et en sous-groupes, les équipes de deux ou de trois et le travail autonome. Nous recourons parfois également au dessin, aux rapports présentés à l'aide de tableaux à feuilles volantes ou sous forme dramatique aussi bien qu'à la visualisation guidée ou à la quête de vision. Les techniques de prise de décision qui permettent à un groupe de passer à la prochaine étape, telles que le consensus et les différentes formules de vote, sont des éléments cruciaux de notre travail.

D'après mon expérience personnelle, les meilleures séances d'animation guidée en petit groupe ne sont pas celles qui s'appuient sur une approche bien définie à l'avance. Elles reposent sur l'aptitude de l'animateur ou animatrice à comprendre ce que le groupe

souhaite accomplir et à quelle étape du voyage il se situe, sur sa capacité d'écouter, de se brancher sur l'énergie du groupe et sur la précision de ses intuitions quant à la manière la plus pertinente d'aborder les conversations.

Interventions dans un grand groupe

De plus en plus, l'animation de groupe se passe dans des événements d'envergure avec « une masse critique », c'est-à-dire où des centaines de personnes se trouvent réunies dans une même salle. Dans la plupart de ces interventions, l'animateur ou animatrice guide de très près la démarche. Par exemple, dans des conférences « À la recherche de l'avenir » (Future Search), l'enchaînement des questions devant être abordées est déterminé à l'avance, tout comme la disposition des chaises. Lors des activités « en temps réel » (Real Time), l'équipe de conception travaille avec l'animateur ou animatrice pour déterminer les questions et l'enchaînement. Certaines questions ou sujets seront soulevés durant la discussion puis seront choisis par les participants comme sujets de discussion. L'animateur ou animatrice guide ensuite la manière dont seront appliqués les résultats de ces discussions. Les groupes organisent eux-mêmes leur conversation en choisissant des animateurs et des secrétaires mais non pas le sujet de leur conversation.

Je reconnais la valeur de ces approches. J'ai animé des conférences « À la recherche de l'avenir » pour des clients lorsque c'était la formule la plus appropriée compte tenu de leur situation. J'ai eu recours aux processus du style « en temps réel » dans diverses situations, particulièrement lorsque le commanditaire exigeait que son autorité et sa faculté de prendre des décisions soient affirmées. Même dans le cadre de ces processus guidés, il peut y avoir de véritables moments de découverte pour les individus et pour « l'inconscient collectif » du groupe présent dans la salle. Cependant, l'animateur ou animatrice guide ce processus de près. Les participants et participantes ne disposent que d'une heure et demie ou moins pour faire montre d'initiative, s'auto-organiser ou faire l'expérience de la transformation.

Ouvrir l'espace

La technologie du Forum ouvert

L'« animateur ou animatrice » du Forum ouvert travaille avec les commanditaires pour déterminer le thème de la réunion et préciser les données ou paramètres qui définissent le contexte de la réunion. Durant la réunion, la personne responsable de l'animation permet aux participants et participantes d'élaborer l'ordre du jour et de gérer eux-mêmes le temps et l'espace disponibles. Voici ce qui se passe durant cette activité :

- La personne responsable de l'« animation » décrit les principes qui régissent la réunion, énonce le thème, mais non les sujets particuliers qui seront discutés.
- Les participants et participantes déterminent les sujets dont ils discuteront (en rapport avec le thème proposé) et les groupes dans lesquels ils discuteront de chaque sujet.
- Quelle que soit la taille du groupe, il faut une heure ou moins à l'animateur ou l'animatrice pour « ouvrir l'espace » dans lequel auront lieu les conversations. Lorsque le groupe au complet commence à travailler sur le mur, négocie des changements de sujets puis passe aux conversations, il devient responsable de ce qui se passe.

- L'animateur ou l'animatrice « disparaît » tant du contenu que du processus jusqu'à la fin de la journée. Il ou elle est à l'arrière-plan, « gardant l'espace », assurant le respect du processus et de l'espace des participants et participantes. Il ou elle n'est visible pour l'ensemble du groupe qu'au moment des nouvelles du matin ou du soir afin d'identifier ce qu'il faut mettre de l'avant comme sujet du Forum ouvert. L'animateur ou l'animatrice peut passer du temps dans la pièce où sont installés les ordinateurs, veillant à ce que les discussions soient enregistrées.
- On se sert souvent du « bâton de la parole » dans la séance de clôture d'un Forum ouvert. Cette fois encore, l'animateur ou animatrice explique certains principes de fonctionnement mais ce sont les participants et participantes qui décident du contenu et qui gèrent « le temps et l'espace » à l'aide de l'objet qui fait le tour du groupe ou qui est placé au centre de la pièce.

Les aspects les plus guidés d'un Forum ouvert sont le thème ou contenant défini avant la réunion ainsi que le processus de convergence qui concentre l'énergie à la fin des réunions. Travailler avec un commanditaire ou une équipe de conception pour définir le thème et préciser les acquis exige souvent le meilleur de mes compétences en animation et une aptitude à m'harmoniser avec l'esprit du groupe commanditant l'activité.

L'élément « convergence » ou « concentration » d'un forum ouvert est un processus de planification qui s'appuie sur le livre de rapports réunis au fil des séances. Ce processus comprend habituellement une technique visant à concentrer l'énergie qui émerge, à faciliter l'établissement des priorités et à déterminer les prochaines étapes. C'est à ce moment que les animateurs et animatrices ont souvent recours à l'animation guidée mais leur tâche est véritablement de travailler autant avec l'énergie enthousiaste qu'avec les idées qui se sont manifestées dans le groupe.

Pour certaines personnes, le Forum ouvert est tout simplement une autre technique d'organisation de réunions, technique qui comporte moins d'intervention de la part de l'animateur ou l'animatrice et donne la possibilité aux participants et participantes de déterminer les sujets qui seront discutés. Elles y voient un outil de plus à ajouter à la panoplie qu'elles possèdent déjà et ont tendance à y recourir brièvement, de temps à autre. En fait, le Forum ouvert offre des techniques de groupe fort utiles. J'ai appliqué avec beaucoup de succès certaines des connaissances apprises dans le Forum ouvert en vue d'accroître la part d'auto-gestion dans une animation guidée. Mais, je n'appelle pas cela un forum ouvert.

Dans un véritable Forum ouvert, il est possible de transcender et d'intégrer les efforts que nous déployons pour guider et contrôler nos organisations aussi bien que nous-mêmes. Dans un Forum ouvert, les gens se rendent compte qu'ils ont la capacité d'être véritablement efficaces, de savoir ce qu'est vraiment l'esprit d'équipe et de comprendre ce qu'est l'organisation dans son ensemble sans animation guidée. L'animation guidée peut restreindre cette communication, cette créativité et cette productivité extraordinaires.

Interprétation et transformation

Le philosophe Ken Wilbur parle des dimensions d'« interprétation » et de « transformation ». Pour lui, l'interprétation, c'est en arriver à une meilleure compréhension intellectuelle et émotive de ce qui se passe. Par exemple, comprendre qu'une organisation est un réseau d'« entités » liées entre elles et fonctionnant à

plusieurs niveaux, que c'est un système ouvert et non fermé, aide à interpréter notre expérience pour que nous puissions ensuite agir en conséquence.

Pour Ken Wilbur, la dimension « transformation » est l'expérience directe de ces liens ou de ce réseau et la reconnaissance que nous faisons partie de cette réalité. Il ne s'agit pas de décrire « l'inconscient collectif » ou l'esprit du groupe mais d'en faire l'expérience directe. Cela peut nous amener à la découverte de nouveaux liens et de nouvelles intuitions qui constituent des découvertes spectaculaires et vont plus loin que ce que nous savions auparavant.

Nous avons tous besoin de mots, d'images et d'histoires pour mettre notre expérience en contexte et pour lui donner un sens. Une animation guidée peut fournir un cadre qui facilite la participation et les conversations, et ce cadre peut à son tour nous encourager à donner une nouvelle interprétation à notre expérience. L'équipe de conception et l'animateur ou animatrice fournissent le cadre à partir de ce que le commanditaire désire accomplir. À l'intérieur de ce cadre, il est souvent possible de faciliter les conversations guidées, l'interaction auto-organisée dans le groupe et, à l'occasion, le dialogue.

Grâce au dialogue qui a lieu dans un bon processus guidé, soit en petit groupe, soit en plénière, des découvertes spectaculaires se produisent en effet. Le processus offre habituellement des occasions favorisant la conversation et la réflexion qui mènent à de nouvelles intuitions. Cependant, ces moments sont brefs et l'animateur ou l'animatrice se retrouve régulièrement devant le groupe pour dire « Voici ce qu'il faut faire maintenant », ce qui implique que « sans moi, rien de tout cela ne se serait produit ».

Dans un Forum ouvert, la plus grande partie de l'interprétation guidée, y compris l'explication des principes et des lois, se produit avant l'ouverture ou après la fermeture du « forum ». Après la première heure, l'animateur ou l'animatrice a pour rôle d'être « garde du forum », et participe ainsi à l'« inconscient collectif » du groupe. Lorsque les participants et participantes assument plus de responsabilités pour l'ordre du jour et leurs groupes de travail, ils commencent à gérer leur propre temps et espace. Ils et elles créent davantage d'occasions de tisser des liens avec les autres et grâce à ces liens, de mieux comprendre ou saisir ce qu'est le groupe ou l'organisation dans son ensemble. L'initiative personnelle manifestée et les conversations qui ont lieu à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur des groupes de travail créent chez la plupart des participants et participantes un surprenant sentiment d'être intimement liés les uns aux autres et de mieux comprendre l'orientation générale de l'organisation ou du groupe. Il y a davantage de possibilités pour que se produisent une découverte personnelle transformatrice et des apprentissages qui peuvent être profonds et émouvants. Les expériences contribuent effectivement à favoriser davantage l'initiative, un meilleur rendement, la confiance et l'engagement de la plupart des participants et participantes au moment de la rencontre. Il semble bien que cette énergie soit ensuite injectée dans le milieu de travail ce qui donne des résultats constructifs lorsque le contexte encourage ou du moins permet ce transfert.

Les participants et participantes savent également qu'en grande partie, ce sont eux qui ont obtenu ces résultats. Le cercle qui marque la fin du Forum ouvert le démontre bien puisque les participants et participantes consacrent davantage de temps à se remercier les uns les autres plutôt qu'à exprimer leur reconnaissance à l'animateur ou l'animatrice. Ils remercient souvent les commanditaires qui ont pris le risque de mettre leur leadership en jeu. Ils savent que s'ils ont obtenu ces résultats, c'est en grande partie dû à leur initiative, à leur leadership et leur décision de travailler ensemble, en équipe. Ils

éprouvent donc plus de confiance dans leur capacité d'engager à nouveau des conversations constructives et de travailler en équipe.

Les participants et participantes peuvent également apprendre que cette capacité leur est accessible n'importe quand, mais qu'ils y ont davantage accès lorsque certaines conditions sont réunies – clarté du but visé de la part du commanditaire et l'application des principes et des lois du Forum ouvert.

L'application de la technique du Forum ouvert

Les groupes et les organisations apprennent sans cesse, certains délibérément, d'autres moins délibérément. À un certain niveau, apprendre c'est être capable d'interpréter, de comprendre différemment une expérience, ce qui peut se traduire par un meilleur rendement. Voilà pourquoi il existe tant d'ouvrages sur la gestion, les organisations et le changement – parce que nous découvrons continuellement de nouvelles manières de décrire notre expérience et ce que nous voulons que soit cette expérience.

Dans mon propre cheminement et dans mon travail de consultation, je constate qu'il nous faut, moi-même et les organisations avec lesquelles je travaille, faire beaucoup d'« interprétation ». Il me faut inscrire ce que je fais dans un contexte d'apprentissage et de pratique qui me permet d'être efficace. Il faut souvent clarifier l'historique, les histoires et la culture d'un groupe, préciser les mécanismes de mesure et les données, les systèmes et les méthodes ainsi que les principales pratiques de l'industrie. Cela fait souvent partie des choses qu'il faut apprendre d'une organisation si on veut l'aider à découvrir sa prochaine vision. Ces connaissances aident également à remettre en question les hypothèses relativement à ce qui est possible dans l'avenir.

Mais, je constate également que lorsque, avec mon aide, les commanditaires sont en mesure de définir le centre d'intérêt et de donner l'espace nécessaire pour que les gens puissent découvrir leur vision, leurs rôles et leur stratégie par rapport au thème choisi, alors des choses extraordinaires peuvent se produire. Ces bonds transformateurs au niveau de l'expérience et de la compréhension peuvent mener à l'élaboration de stratégies précises qui permettent d'aller de l'avant lorsque les gens disposent de suffisamment de temps et d'espace.

Dans cette expérience de Forum ouvert, mon rôle ne ressemble pas à celui d'un « animateur » parce que ce n'est pas véritablement moi, l'animateur, qui guide le processus et facilite les choses. Je contribue plutôt à créer les conditions nécessaires et je « garde l'espace » dans lequel les personnes dans la salle peuvent s'organiser par elles-mêmes et trouver la « sagesse collective » qui leur fera découvrir la vision, résoudre la crise ou planifier elles-mêmes la stratégie. Ce faisant, nous éprouvons tous ce qui peut se produire lorsqu'on encourage l'esprit qui anime l'organisation à se manifester. Il reste alors aux participants et participantes à tisser des liens les uns avec les autres pour que les individus et l'organisation aient accès à ce rendement énergétique en tout temps.

*Je remercie Diane Gibeault pour son travail de révision et de correction et Marcelene Anderson pour son appui.

Vous pouvez joindre Larry Peterson au (416) 653-4829 ou larry@spiritedorg.com, www.spiritedorg.com.