

# Le forum ouvert



Approches Coopératives



Cette publication est sous licence Creative Commons.  
L'exploitation de l'œuvre originale est autorisée à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées,  
à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.



**Approches Coopératives**

<https://www.approchescooperatives.org/>

# Table des matières

---

<b>1. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>2. Préparation</b>	<b>13</b>
<b>3. Logistique</b>	<b>25</b>
<b>4. Le rôle du facilitateur</b>	<b>37</b>
<b>5. Créer le temps et l'espace</b>	<b>41</b>
<b>6. Tenir l'espace et le temps</b>	<b>59</b>
<b>7. Passer à l'action</b>	<b>67</b>
<b>8. Clore le Forum</b>	<b>75</b>

---



---

# 1. Introduction

Le *Forum Ouvert* (en anglais Open Space ou Open Space Technology) est une méthode pour structurer des conversations et des conférences. Grâce à cette méthode, des groupes de 5 à 2 000 participants peuvent s'assembler et travailler ensemble. La caractéristique de la méthode est l'ouverture mise à la fois sur le contenu mais aussi sur la forme :

- Les participants sont invités à travailler ensemble sur une thématique importante et complexe.
- L'ordre du jour est réalisé par les participants au démarrage en un temps record.
- Les utilisateurs donnent ainsi leurs propres sujets en plénière et forment des groupes de travail pour chaque thème abordé dans lesquels les projets vont être élaborés.
- Chaque groupe de travail rédige un compte-rendu qui est affiché immédiatement.
- L'ensemble des comptes-rendus apparaît ainsi au fur et à mesure de l'avancement de Le *Forum Ouvert*.

## 1. Introduction

Le *Forum Ouvert* permet de traiter de sujets complexes et de produire une diversité de mesures concrètes en peu de temps.

### La genèse de la technologie du Forum Ouvert

Le *Forum Ouvert* a été découvert par Harrison Owen aux Etats-Unis autour de 1985 et depuis sa création ce phénomène s'est répandu dans le monde entier. Le site web <https://openspaceworld.org/> est inscrit dans plus de 125 pays et compte des centaines de membres.

La légende de la création du Forum Ouvert est racontée par Harrison Owen. Après avoir préparé un congrès pour 200 consultants en organisation qui s'était bien déroulé, il se serait vu confier par un ami : *“Tu sais quoi Harrison, c'était génial, mais le meilleur, c'était les pauses-café”*. Harrison se demanda ensuite comment organiser une conférence qui ne se déroulerait qu'en pauses-café.

Se rappelant alors assisté à l'organisation d'une fête dans un village africain, il conçut le concept du *Forum Ouvert*. La métaphore de la pause-café reste centrale pour la compréhension du *Forum Ouvert*.

## 1. Introduction

### Le but

Le but du *Forum Ouvert* est de traiter une thématique complexe en peu de temps grâce à l'ensemble des personnes concernées. Les sous-parties des thèmes vont être discutées de façon approfondie, et l'ensemble des discussions va s'orienter naturellement vers la recherche de solutions. Les projets issus d'un *Forum Ouvert* sont très souvent à la fois concrets, innovants et pragmatiques.



### Méthode

Le *Forum Ouvert* crée un espace dans lequel beaucoup de personnes peuvent s'organiser elles-mêmes et résoudre leurs problèmes en groupe à leur propre responsabilité. Il n'y a pas de thèmes imposés. Chacun peut faire avancer ce qui lui tient à cœur : des thèmes ou

## 1. Introduction

questions complexes, urgents mais aussi personnels si le sujet s'y prête. Ils ne vont être formulés qu'au début de la conférence. De même, des conflits peuvent être traités et c'est comme un marché de pensées sur lequel les participants peuvent se regrouper par thème. La méthode permet une large participation et une compréhension mutuelle.

***La technologie du Forum Ouvert peut être avantageusement utilisée par toutes sortes d'organisations : associations ou ONG pour leurs assemblées générales, collectivités locales, assemblées de citoyens, partis politiques, entreprises, etc.***

## Les Principes et la Loi

Selon Harrison Owen, le succès d'un *Forum Ouvert* repose sur le respect d'une loi, étayée par quatre principes et illustrée par deux animaux. Ces animaux représentent les comportements habituellement constatés pendant un *Forum Ouvert*. Pendant le rituel d'ouverture, ces éléments sont expliqués aux participants.

### Les principes

1. Les personnes qui se présentent sont les bonnes ;
2. Ce qui arrive, est la seule chose qui pouvait arriver ;



## 1. Introduction

3. Ca commence quand ça commence ;
4. Quand c'est fini, c'est fini.

### La loi de la mobilité ou loi des deux pieds

- Si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose !

### Les animaux totems

- Les *papillons* prennent une pause ou réfléchissent.
- Les *bourdons* font circuler les idées d'atelier en ateliers.

### Les mécanismes de base

Harrison Owen décrit 4 mécanismes de base pour un bon fonctionnement du *Forum Ouvert* :

1. **Le cercle**, comme géométrie fondamentale de la communication humaine ouverte. Un cercle n'a ni tête, ni pied, ni point haut, ni point bas, ni côtés. Dans un cercle, les gens peuvent simplement se tenir face à face. Placez les gens en rangs comme dans une salle de classe ou comme dans un théâtre et vous pouvez clairement distinguer qui pourra parler et qui devra écouter. Quand les gens sont assis autour d'une table carrée

## 1. Introduction

ou rectangulaire, ils sont séparés par une distance qui peut être utile pour éloigner des parties opposées, comme dans une négociation, mais une véritable communication ouverte et libre ne peut pas vraiment prendre place. Les cercles créent la communication.

- 2. La respiration.** Dans les fêtes villageoises africaines, toute une progression s'opère depuis la périphérie du village jusqu'au centre du cercle. Le cercle prend vie avec la cérémonie, les discours et par-dessus tout la danse. L'intensité s'accroît jusqu'à un sommet, puis diminue, s'accroît à nouveau puis diminue encore au fur et à mesure que les villageois regagnent leurs maisons. C'est le rythme d'une respiration.



## 1. Introduction

3. **Le tableau d'affichage communautaire.** Le tableau d'affichage est un moyen pratique et peu sophistiqué d'identifier ce qui intéresse les gens.
4. **La place du marché.** Le marché offre un moyen de rapprocher les intérêts de façon ordonnée.

Et bien voilà, c'est tout, dit Harrison Owen : *"Formez un cercle, prenez une respiration profonde, créer un tableau d'affichage, ouvrez une place de marché et commencez à travailler. C'est aussi simple que cela !"*



---

## 2. Préparation

C'est simple et facile de démarrer un *Forum Ouvert*, mais un minimum de préparation est nécessaire.

### Pertinence

Il faut d'abord vérifier si la décision d'utiliser la technologie *Forum Ouvert* est pertinente ou non. L'utilisation du *Forum Ouvert* de manière inappropriée peut créer beaucoup plus de problème qu'elle n'en résoud.

La technologie *Forum Ouvert* est efficace dans les situations où un groupe diversifié de personnes doit traiter des problèmes complexes et potentiellement conflictuels de façon novatrice et productive.

Elle est particulièrement indiquée quand personne ne connaît la réponse et que la participation continue d'un grand nombre de personnes est requise pour traiter le problème.

## 2. Préparation

Par contre, la technologie *Forum Ouvert* ne fonctionnera pas quand quelqu'un, situé dans la haute hiérarchie, pense qu'il connaît la solution et souhaite seulement *contrôler, contrôler, contrôler...*

En fait, il y a cinq conditions pour utiliser efficacement Le *Forum Ouvert* :

1. Il y a un véritable enjeu stratégique ou financier
2. Il ne s'agit pas seulement de mener à bien un processus
3. Il s'agit de faire un travail réel et nécessaire
4. Le problème est complexe
5. Il y a beaucoup de diversité entre les personnes impliquées et leurs points de vue
6. Il faut aboutir rapidement à une solution

### **Ca marche toujours !**

Curieusement la technologie *Forum Ouvert* semble toujours fonctionner et aboutir à des résultats tangibles. Le seul problème c'est que certaines personnes peuvent ne pas être satisfaites par les résultats. Dans l'environnement *Forum Ouvert*, les gens tendent à être

## 2. Préparation

créatifs, engagés dans une synergie, et mus par une grande motivation. Si ce type de comportement n'est pas désiré, cela cause problème.

### Prendre garde à nos modèles mentaux

Le *Forum Ouvert* est une approche éprouvée, puissante et efficace pour la résolution des problèmes et l'amélioration de la capacité des organisations. C'est aussi un monde nouveau

et étrange pour beaucoup de gens, en particulier pour ceux qui peuvent penser qu'ils contrôlent ou dirigent leur organisation.



Les dirigeants qui souhaitent organiser un *Forum Ouvert* ont besoin de savoir dans quoi ils mettent les pieds, ce qu'ils peuvent en attendre et ce qui est requis

de leur part pendant et après l'événement. Plus important encore, ils doivent comprendre qu'ils ne saurons jamais à l'avance, de manière précise et détaillée, comment les choses vont

## 2. Préparation

tourner. Les résultats concrets et spécifiques émergent toujours du groupe et sont rarement en accord avec un plan préétabli sauf par coïncidence.

La qualité des résultats du *Forum Ouvert* est une source de grande puissance, en termes d'innovation et d'adhésion, pour ce qui concerne les participants. Cela peut aussi être une source d'anxiété de la part du manager très attaché à son propre plan.

Les facilitateurs chargés de préparer et de conduire un *Forum Ouvert* doivent expliquer aux dirigeants ce que c'est, comment ça fonctionne et pourquoi ils pensent que cela pourrait être approprié dans la situation de l'organisation. Mais ils doivent laisser les dirigeants prendre eux-mêmes la décision d'utiliser Le *Forum Ouvert* ou non.

La raison pour laquelle il faut prendre cette précaution est simple. Dans le monde occidental, et dans toute autre partie du monde où l'on présume que la centralisation de l'autorité et du contrôle constitue l'ordre de l'univers, ce qui arrive dans le *Forum Ouvert* n'est pas seulement surprenant, c'est aussi contre-intuitif. En fait, pour beaucoup de dirigeants, cela ne peut tout simplement pas se produire. *Tout le monde en effet sait que le fait d'inviter un groupe de gens à s'asseoir en cercle et à débattre de leurs préoccupations sans ordre du jour préalablement*



## 2. Préparation

*établi et sans une armée de facilitateurs capables de contrôler les débats est une invitation au désastre.*

On peut penser que l'anxiété des dirigeants peut être amoindrie en établissant certaines limites pour la discussion dans le *Forum Ouvert*. Certains facilitateurs appellent cela "*négozier les dons*". Certains domaines de discussion sont déclarés hors-limites et ces limites sont clairement indiquées dans l'invitation et à l'ouverture du *Forum Ouvert*. La logique est claire mais l'expérience montre que ce n'est pas du tout utile. Le fait de circonscrire la discussion va nécessairement limiter les options qui pourraient autrement fournir exactement le chemin nécessaire à la résolution du problème. Par ailleurs, les sujets de discussion placés hors limites sont généralement discutés de toute façon, mais en secret.

C'est une recommandation commune que l'on devrait "*faire confiance au processus*". Mais dans le cadre de la consultation avec les dirigeants, cette recommandation n'est pas pertinente. La simplicité totale du processus du *Forum Ouvert* le rend de toute façon suspect.

Une recommandation plus pertinente est : "**Faites confiance aux gens**".

## 2. Préparation

En analyse finale, dans la discussion avec les dirigeants, la question cruciale est bien : *“Faites-vous confiance aux gens ?”* Si la réponse est oui, ils peuvent probablement s’engager dans la technologie du *Forum Ouvert*, mais si la réponse est non, alors il faut considérer d'autres options.

### Déterminer l'objectif

Le premier acte de la préparation est de déterminer, en termes concrets, les résultats que l'on veut atteindre, sous la forme d'une question.

Comme nous le verrons, la technologie du Forum Ouvert repose sur deux éléments fondamentaux : la passion et la responsabilité.

Sans **passion**, personne n'est intéressé. Sans **responsabilité**, aucun résultat ne peut être atteint. Il est donc extrêmement important de déclarer d'emblée sur quoi l'accent est mis.

Le flou de l'intention peut être toléré dans les organisations dictatoriales, où la parole du patron est suffisante pour fournir la justification, mais dans le monde du *Forum Ouvert*, où la passion et la responsabilité sont les ingrédients essentiels, la parole du patron ne va pas très loin. Il y a un mot plus important et c'est *“volontariat”*. L'autosélection volontaire des

## 2. Préparation

personnes concernées est le seul ticket d'admission au Forum Ouvert. **Etre volontaire est la condition primaire pour l'expression pleine et entière de la passion et de la responsabilité.** Seuls les imbéciles se portent volontaires pour quelque chose qu'ils ne comprennent pas et dont ils ne se soucient pas.

Pour que la technologie du *Forum Ouvert* fonctionne, elle doit se concentrer sur un véritable enjeu entrepreneurial qui préoccupe passionnément ceux qui y participeront.

## Les participants

### L'ensemble du système

La *sagesse conventionnelle* déclare que la taille optimale d'un groupe de discussion ne dépasse pas la douzaine. Les groupes plus importants sont jugés incapables d'entrer en communication de manière significative.

Elle déclare aussi que le fait de mélanger les niveaux d'éducation, de statut économique, de statut hiérarchique, d'expérience et d'âge va à l'encontre d'un travail de groupe efficace. Dans ces conditions mettre tout le système d'une organisation dans la même salle, en même temps, serait une entreprise folle.

## 2. Préparation

Le *Forum Ouvert* change complètement la donne car avec lui, la taille du groupe ne pose pas problème, pas plus que la diversité du groupe. Au contraire, c'est un atout supplémentaire. ***Plus le ragoût est mélangé, meilleur est le résultat.***

### Qui doit participer et comment les faire venir ?

La réponse est : *tous ceux qui sont préoccupés par le sujet doivent venir et le fait qu'ils aient cette préoccupation est suffisant pour assurer leur participation.*

La meilleure méthode pour obtenir que quelque chose soit réalisé est d'en donner la responsabilité à quelqu'un qui se soucie assez de la question pour aboutir à un résultat.

Donc le principe est simple : *les personnes qu'il convient d'inviter à un Forum Ouvert sont celles qui veulent venir.* L'auto-sélection volontaire est la règle. Bien sûr cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas faire d'effort pour s'assurer que les personnes pertinentes sont informées de l'événement et reçoivent l'opportunité d'y participer. Des invitations personnelles sont nécessaires.

### Combien de participants ?

L'expérience a montré qu'un *Forum Ouvert* fonctionne de manière efficace avec un nombre de participants compris entre cinq et deux mille... Avec un peu d'aide du cyberspace, les contraintes d'espace et de temps peuvent être repoussées si bien que le nombre potentiel des participants peut-être infini.

Mais la question essentielle c'est : "*Combien de gens vous faut-il pour faire le boulot ?*"

Dans un groupe de 5 personnes, chaque personne représente 20% de la ressource totale. Si cette personne ne sent un peu déprimée ou mal à l'aise, l'impact sur le groupe peut être immense. Par contre, si la même personne se sent un peu déprimée dans un groupe d'une centaine, l'effet de la diminution de 1% de l'énergie sera probablement minime.

### L'invitation

Généralement les gens reçoivent une invitation par écrit. La tentation naturelle c'est d'essayer d'expliquer tout ce qui va se passer au cours de l'événement, y compris comment et pourquoi il fonctionnera. Ceci n'est pas nécessaire pour organiser un *Forum Ouvert*. Le groupe préparera l'ordre du jour au début de l'événement. Donc proposer un ordre du jour

## 2. Préparation

est non seulement pas nécessaire, c'est impossible. Alors, que dire dans l'invitation ? Aussi peu de choses que possible.

L'objectif est de stimuler l'imagination des invités au point de leur permettre de percevoir la pertinence et l'attrait de l'événement.

Bien sûr, l'invitation doit inclure aussi des informations pratiques concernant le lieu, la durée et la logistique de la rencontre. Mais dans tous les cas, l'invitation doit rester courte, simple et directe.

Et que dire au sujet du processus ? Encore une fois, le moins possible. Même si vous prenez la décision d'envoyer à chaque participant un livre pour expliquer le *Forum Ouvert*, la plupart n'y comprendront rien et peu croiront que c'est efficace. La plupart des gens ne se préoccupent pas du processus d'une réunion, ce qui les intéresse c'est d'abord le sujet abordé et les résultats.

Il est suggéré de se limiter à 4 points importants qui devront être présentés en une page maximum, ou moins :

1. **Le thème de la rencontre** (le problème qui sera abordé) - présenté en dix mots ou moins si possible,

## 2. Préparation

2. **Le contexte et la raison d'être** - les points importants et les questions les plus intrigantes, mais en aucun cas une documentation complète sur la situation présente et l'avenir désiré. Si une documentation plus complète est nécessaire, il faut la joindre dans un document attaché mais éviter de la mettre dans l'invitation elle-même.
3. **La logistique** : Où, Quand, and Comment.
4. **Les attentes**, c'est-à-dire les résultats qui sont escomptés.

## Temps et espace

Il n'y a pas de temps optimum ou d'espace optimale pour un *Forum Ouvert*. Tout dépend des participants et de la tâche à accomplir.

Le temps dont on a besoin s'étend de 1 à 3 jours. Si le problème est relativement simple et que vous recherchez avant tout une bonne discussion, un jour suffira. Si le problème est plus complexe, il faudra prévoir deux jours à deux jours et demi.

A la fin du 2e jour, la fatigue commence à se faire sentir. L'énergie consommée est énorme. Une moitié de 3e journée peut -être utile pour faire converger les points de vue, établir les priorités et planifier les actions futures.

### Combiner le *Forum Ouvert* avec d'autres méthodes ?

Il peut être nécessaire de combiner le *Forum Ouvert* avec d'autres méthodes. Mais le point fondamental est le suivant :

- Ne jamais interrompre le processus du *Forum Ouvert* par quelque chose d'autre,
- Quand on est engagé dans un *Forum Ouvert*, on va jusqu'au bout,
- Quand c'est fini, c'est fini.

Si vous souhaitez faire entendre au groupe un certain nombre de présentations, faites-le avant le début du *Forum Ouvert*. Le niveau de synergie et de créativité est tel dans un *Forum Ouvert* qu'il est difficile de s'asseoir et d'écouter tranquillement une présentation, même si celle-ci est particulièrement intéressante.



---

## 3. Logistique

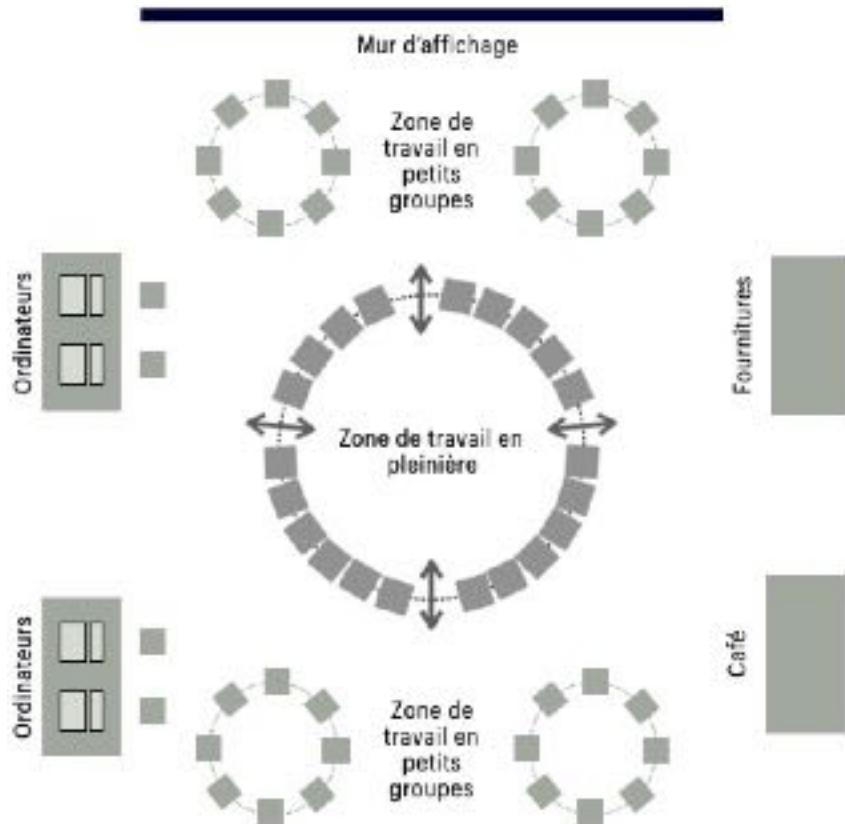
L'organisation de l'espace d'un Forum Ouvert est un facteur déterminant pour sa réussite. Il faudra prendre le plus grand soin dans son organisation. L'espace du *Forum Ouvert* doit être organisé de manière à faciliter l'expression des participants, leur coopération et l'émergence de conclusions. Cela implique plusieurs zones de travail.

### Une zone de travail en plénière

Un *Forum Ouvert* requiert d'abord une grande salle permettant aux participants de s'asseoir en cercle, sans être trop serrés. Le *Forum Ouvert* se passe en cercle. Si les participants sont très nombreux, il faudra peut être former plusieurs cercles concentriques.

Dès que la rencontre commence la plus grande partie du groupe se trouvera au centre de la salle et il faut leur donner beaucoup de place pour se déplacer. D'autre part, quand les participants arrivent et qu'ils voient un grand espace au centre de la salle, ils se rendent compte aussitôt qu'ils sont dans un environnement différent. Les vieilles règles - comme

### 3. Logistique



### 3. Logistique

rester assis en rangs en silence - sont définitivement suspendues.

Rien ne doit être placé dans le centre du cercle. Quand tous les participants, quel que soit leur rang ou leur position, sont assis au même niveau, les yeux dans les yeux, sans rien pour leur boucher la vue, une déclaration extrêmement puissante est faite sur l'égalité de participation et les conditions pour un véritable effort coopératif sont créées.

#### **Un mur d'affichage**

Un des murs de la grande salle doit être disponible. Ce mur deviendra le tableau d'affichage communautaire du groupe, où les gens colleront des avis indiquant leur secteur d'intérêt. Même pour laisser plus d'espace au centre, il ne faut pas bloquer l'accès au mur d'affichage. Les participants doivent pouvoir se déplacer autour du cercle de chaises et accéder facilement au mur.

#### **Des zones de travail en petits groupes**

Des zones de travail en petits groupes sont aussi nécessaires. Il s'agit d'espaces et pas nécessairement de pièces séparées. Le taux de ces espaces est généralement de 5 pour 100 participants.

## Zones “pause-café” et “rédaction des rapports”

Il est également utile de disposer d'un espace assez grand, ou d'une pièce, pour la pause café et d'un autre pour disposer les ordinateurs qui serviront à taper les compte-rendus des groupes de travail.

## Création et mise en place de panneaux

L'une des caractéristiques du *Forum Ouvert* est que les participants dirigent essentiellement tout par eux-mêmes. mais au début, ils ont besoin d'aide. Cette aide provient en grande partie de panneaux bien en vue dans la salle principale. Rien d'extravagant, juste assez d'informations pour guider les gens.

Il n'est pas nécessaire d'employer des moyens sophistiqués et coûteux pour réaliser ces panneaux. Il suffit d'écrire à la main, au feutre, sur du papier de tableau de conférence. En soi, c'est une déclaration explicite selon laquelle cette rencontre est une situation de travail, sans fioritures, juste des gens qui partagent une préoccupation commune et qui se réunissent pour dégager des solutions.

## LE THEME

### L'unique loi

- LA LOI DES DEUX PIEDS

**Soyez prêts à être surpris !**

## Les quatre principes

- Toute personne qui se présente est la bonne personne
- Quoiqu'il arrive, c'est la seule chose qui puisse arriver
- Quel que soit le moment où ça commence, c'est le bon moment
- Quand c'est fini, c'est fini

### 3. Logistique

Les participants comprennent intuitivement que le *Forum Ouvert* rend possible, pour quiconque le souhaite, d'atteindre un haut niveau d'efficience, d'efficacité de synergie, d'innovation et de créativité.

Les panneaux à réaliser couvrent trois aspects de la rencontre :

1. Le thème, les comportements et les attentes;
2. L'horaire quotidien et la matrice espace/temps;
3. La production du rapport.

#### **Le thème, les comportements et les attentes**

- Chaque *Forum Ouvert* a un thème. Le thème est ce qui a motivé la rencontre. C'est le sujet de l'invitation. Faites un panneau résumant brièvement le thème du *Forum Ouvert*.
- Les comportements au *Forum Ouvert* sont guidés par quatre principes et une loi.
- Il y a un panneau supplémentaire à faire, celui-ci : "Soyez prêts à être surpris !"

Suivant la taille du groupe, il faut peut être plusieurs copies de chaque panneau. Ces panneaux doivent être placés dans la séquence indiquée ci-dessus, dans plusieurs

### 3. Logistique

emplacements autour de la salle, sauf sur le mur d'affichage. Assurez-vous de les placer assez haut pour qu'ils soient toujours visibles.

Les panneaux vont vous aider. ils seront pour vous des "cartes à indices" pour vous rappeler les éléments à couvrir et l'ordre à suivre lors de la mise en route du *Forum Ouvert*.

#### Matrice espace/temps et horaire quotidien

Le "mur" est la partie de la salle où seront affichés les documents de discussion. Au départ, on y affichera uniquement l'*horaire quotidien* et la *matrice espace-temps*.

Pour préparer la matrice espace/temps et l'horaire quotidien, vous aurez besoin de post-it de taille 8cm x 12 cm, de marqueurs de plusieurs couleur et de papier de tableau de conférence. Vous aurez aussi besoin de connaître les noms (ou autres désignations) des salles ou zones de travail en petit groupe ainsi que les temps importants.

Les temps importants sont les heures de début et de fin de travail et les heures des repas.

- **L'horaire** doit faire apparaître les séquences de temps pour le travail et les heures de repas. Il est suggéré de prévoir des séquences de 90 minutes, séparées par des pauses de 30 mn pour permettre une grande flexibilité.

### 3. Logistique

Horaire quotidien	
Heures	Activités
08:30 - 09:00	Ouverture, informations
09:00 - 10:30	Séquence de travail 1
11:00-12:30	Séquence de travail 2
12:30-14:00	Déjeuner
14:30 - 16:00	Séquence de travail 3
16:30 - 18:00	Séquence de travail 4
19:00 - 20:30	Dîner
21:00 - 22:30	Soirée

- La **matrice espace/temps** permettra aux participants de fixer rapidement et facilement une heure et un lieu pour chacun des groupes ou ateliers qu'ils proposent.

Remplissez la matrice en ajoutant un post-it dans chaque case du tableau et écrivez sur chaque post-it la zone de travail et la séquence de travail correspondante.



### 3. Logistique

Avec la matrice au centre, le mur est maintenant divisé en deux parties. Si le *Forum Ouvert* s'étend sur deux jours, préparez deux nouveaux panneaux, sur le premier écrivez "Jour 1" et

JOUR 1					JOUR 2				
Zones de travail	10:00 - 11:30	14:00 - 15:30	16:00 - 17:30	18:00 - 19:30	Zones de travail	10:00 - 11:30	14:00 - 15:30	16:00 - 17:30	18:00 - 19:30
ZT 1	ZT1 10:00-11:30	ZT1 14:00-15:30	ZT1 16:00-17:30	ZT1 18:00-19:30	ZT 1	ZT1 10:00-11:30	ZT1 14:00-15:30	ZT1 16:00-17:30	ZT1 18:00-19:30
ZT 2	ZT2 10:00-11:30	ZT2 14:00-15:30	ZT2 16:00-17:30	ZT2 18:00-19:30	ZT 2	ZT2 10:00-11:30	ZT2 14:00-15:30	ZT2 16:00-17:30	ZT2 18:00-19:30
ZT 3	ZT3 10:00-11:30	ZT3 14:00-15:30	ZT3 16:00-17:30	ZT3 18:00-19:30	ZT 3	ZT3 10:00-11:30	ZT3 14:00-15:30	ZT3 16:00-17:30	ZT3 18:00-19:30
ZT 4	ZT4 10:00-11:30	ZT4 14:00-15:30	ZT4 16:00-17:30	ZT4 18:00-19:30	ZT 4	ZT4 10:00-11:30	ZT4 14:00-15:30	ZT4 16:00-17:30	ZT4 18:00-19:30

Matrice espace-temps

### 3. Logistique

sur le second "jour 2". Placez ces panneaux de chaque côté de la matrice espace/temps. Le mur est maintenant prêt pour l'action.

Ainsi dans la matrice représentée à la page précédente, il y a pour chaque jour la place de situer 4 ateliers de discussion par séquence, soit 16 ateliers par jour. Le nombre d'ateliers possibles doit évidemment être adapté au nombre de participants au Forum.

#### **La "salle des nouvelles" : les zones de production des rapports**

Des panneaux signalent aussi les zones de travail sur les rapports.

La possibilité de disposer des rapports des groupes de travail au terme du *Forum Ouvert* est très importante. Cette disposition est née de la frustration engendrée par le traitement habituel des réunions. Généralement on reçoit les compte-rendus des réunions, auxquelles on a participé, si tardivement qu'ils sont inutiles car les parties significatives ont déjà été publiées dans plusieurs endroits. Ce qui est utile c'est de pouvoir emporter chez soi, à la fin de la rencontre, tout le paquet des rapports de groupe. C'est pour cela qu'un certain nombre d'ordinateurs sont mis à la disposition des participants. Ils doivent se sentir libres et responsables de les utiliser s'ils veulent garder trace de leur travail.

### 3. Logistique

Pour un groupe d'une centaine de participants, il faut prévoir 5 ordinateurs personnels. Le mieux est de mettre les ordinateurs en libre service dans la grande pièce où tout se passe. Ainsi tout le travail de réalisation des rapports devient partie intégrante des discussions du *Forum Ouvert*.

On s'assure alors que chaque groupe produise un compte rendu raisonnable du travail qu'il a effectué.

Pour garantir un certain niveau de conformité, on propose aux groupes un format standard en quatre parties :

- 
1. Titre
  2. Coordonnateur du groupe (avec numéro de téléphone et adresse électronique)
  3. Liste des participants
  4. Discussion et recommandations
- 

Une limite à la verbosité est que les participants eux-mêmes sont responsables de la dactylographie.

Gardez les choses simples ! Il faut prévoir sur chaque ordinateur un programme de traitement de texte courant type Microsoft Word. On peut aussi préparer à l'avance un

### 3. Logistique

modèle suivant le format standard indiqué plus haut et le sauvegarder dans un dossier spécial dans chaque ordinateur.

Il est utile d'identifier chaque ordinateur avec une lettre ou un numéro pour permettre au rapporteur de pouvoir le retrouver facilement au cours de la réunion pour modifier son rapport.

Tous les rapports peuvent être "récoltés" avec une clé USB afin d'être imprimés de manière à ce que chaque participant en reçoive une copie à la fin de la rencontre. Tous les fichiers peuvent être réunis dans un document unique avec une table des matières.

Il faut donc prévoir une imprimante et un stock de papier.



---

## 4. Le rôle du facilitateur



Le rôle unique et critique du facilitateur dans un *Forum Ouvert* tourne autour de deux fonctions :

- **Créer le temps et l'espace**
- **Maintenir le temps et l'espace**

Le facilitateur doit s'efforcer d'être à la fois totalement présent et absolument invisible. Nous allons découvrir ce que cela veut dire.

### Créer et maintenir un temps et un espace adaptés

Si un groupe de personnes souhaitent se réunir et accomplir quelque chose ensemble, elles ont besoin de temps et d'espace.

#### 4. Le rôle du facilitateur

C'est là qu'intervient le facilitateur : il s'agit pour lui de créer un temps et un espace adaptés à un groupe donné. Un temps et un espace sécurisés dans lesquels le groupe se sentira libre d'explorer de nouvelles options même de manière un peu folle.

*Cela exige du facilitateur qu'il n'adopte pas le rôle normal d'un leader consistant à juger et contrôler.* Son travail n'est pas de faire en sorte que les choses soient faites à l'heure, mais plutôt de fournir un cadre sûr pour que les participants prennent des initiatives, s'organisent de manière responsable dans le temps alloué et se jugent eux-mêmes en matière de retard et de ponctualité.

Maintenant vient la question critique : *Comment le facilitateur peut-il gérer cela ?* C'est moins une question de faire qu'une question d'être. Le facilitateur doit être vraiment et authentiquement présent.

### Etre authentiquement présent

Pour être authentiquement présent, quatre choses sont nécessaires :

5. **Se montrer** : apparaître calme et non stressé.
6. **Etre présent** : attentif, disponible

## 4. Le rôle du facilitateur

7. **Dire la vérité** : sans différence entre le dire et le faire
8. **Laisser aller** : ne pas chercher à contrôler. La meilleure manière de faire échouer un Forum Ouvert c'est de chercher à contrôler son déroulement.

Le travail du facilitateur est de créer le temps et l'espace dans lequel le groupe peut réaliser son potentiel - que ce soit un nouveau produit, un plan stratégique, ou une nouvelle conception de l'organisation. *C'est un rôle curieux parce que si le facilitateur adopte une attitude prescriptive - imposant un temps, un espace et des solutions - il ou elle échouera.* Plus on intervient, moins on accomplit. Il est nécessaire d'être physiquement présent, d'être authentiquement présent, d'être vrai et de laisser le champ libre. C'est en ce sens que le facilitateur ultime est présent mais reste invisible.

## Auto-préparation

L'objectif est d'atteindre la clarté de soi et du but à atteindre tout en s'efforçant d'être ouvert à l'environnement et aux autres. Il n'y a pas une façon unique de le faire. Chacun doit trouver sa voie.





---

## 5. Créer le temps et l'espace

La préparation est terminée et les participants sont maintenant dans la salle, assis en cercle. Il est temps de commencer.

La première partie du *Forum Ouvert* comprend six étapes :

1. Accueillir
2. Focaliser le groupe
3. Exposer le thème
4. Décrire le processus
5. Créer le tableau d'affichage
6. Se mettre à l'écart

### Accueillir

La première personne à prendre la parole doit être le dirigeant de l'organisation qui a souhaité organiser le *Forum Ouvert*. Il est important que les participants soient accueillis par quelqu'un qu'ils connaissent. Le speech de bienvenue doit être bref. Tout a déjà été dit dans l'invitation. Le dirigeant doit introduire le facilitateur.

### Focaliser le groupe

Le facilitateur entre dans le cercle et dit "*Bienvenue au Forum Ouvert !*"

Puis il fait lentement le tour du cercle, invitant ainsi les participants à laisser leur regard parcourir le cercle pour voir qui est là. Il est important de se déplacer avec une lente délibération afin de permettre à chaque participant de réellement voir qui sont les autres dans le cercle. Le pas lent, permet aussi à chacun de retenir sa respiration avant de se lancer dans l'action. Quand le facilitateur a achevé son tour, un changement significatif s'est produit. Le *Forum Ouvert*, qui a pu sembler hostile et inquiétant à beaucoup, s'est invisiblement rempli des espoirs et des attentes du groupe tout entier, sans qu'un seul mot ait été prononcé.

### Exposer le thème

L'étape suivante consiste à clarifier l'objectif de la réunion.

Le facilitateur se place au centre du cercle. A partir de cette position, les mots qui décrivent pourquoi nous sommes ici et ce que nous nous proposons de faire, viennent naturellement.

Évitez les longues histoires et les présentations trop détaillées.

**Il faut inspirer le groupe.** Le *Forum Ouvert* fonctionne à partir de la passion liée à la responsabilité. *Vous devez éveiller la passion des participants.* Il faut aussi insister sur ce que le *Forum Ouvert* va produire, sur les résultats attendus.

*“A la fin du temps que nous allons passer ensemble, nous aurons écrit les conclusions de notre travail. J'ai dans les mains la première et la dernière page de couverture du rapport de la rencontre. Comme vous pouvez le voir, il n'y a rien entre les deux. Cela restera tel quel tant que nous ne nous mettrons pas au travail. Pour nous aider, vous pouvez voir ici quelques ordinateurs. Ils sont à votre disposition et je suis sûr qu'à la fin du dernier jour de notre rencontre, vous aurez tous entre les mains les conclusions de notre travail. Je vais vous*

## 5. Créer l'espace et le temps

*expliquer ensuite, comment nous le ferons, mais pour le moment tout ce que je peux vous dire, c'est que nous le ferons."*

A la fin de cette étape, le groupe doit savoir vers où il se dirige et sera motivé.

### Décrire le processus

Maintenant le groupe doit être intéressé et plus que curieux de ce qui va se passer ensuite.

Expliquez ce qui suit :

*"Si vous êtes curieux de savoir ce que nous allons faire maintenant, et bien, il s'agit d'un processus appelé le Forum Ouvert. C'est une méthode développée à partir des années 85 et qui a été utilisée dans le monde entier avec des groupes compris entre 5 et 2000 participants. Vous serez surpris de voir combien c'est simple et efficace..."*

*Voilà comment nous allons procéder. Je vais demander à tous ceux d'entre vous qui sont préoccupés par le sujet - et tout le monde ne l'est pas obligatoirement - d'identifier une question pour laquelle ils éprouvent une réelle **passion** et dont ils acceptent de prendre la **responsabilité**.*

## 5. Créer l'espace et le temps



### LE FORUM OUVERT

#### A quoi ça sert ?

C'est une méthode d'intelligence collective qui permet de créer une dynamique de réflexion et de production sur des problématiques complexes. Le Forum Ouvert permet de faire travailler ensemble de 5 à 2000 personnes sur un thème commun.

#### Comment ça marche ?

##### LA PLEINIERE D'OUVERTURE

###### Définition de l'ordre du jour

- Les participants sont invités à proposer des sujets qu'ils souhaitent traiter. L'ordre du jour se construit à ce moment-là.

##### LA PLACE DU MARCHÉ

###### Organisation des groupes

- Les participants forment des groupes de travail sur des sujets qui les intéressent

##### CONVERSATIONS COLLABORATIVES

###### Echanges en petits groupes

- Les participants débattent des sujets choisis
- Chacun est libre de changer de groupe ou de faire des pauses à n'importe quel moment.
- Règle des deux pieds : si un participant n'apprend plus rien ou n'a rien à apporter, il peut passer dans un autre groupe

##### LA SALLE DES NOUVELLES

###### Formalisation des comptes rendus

- Les comptes rendus de chaque groupe sont diffusés

##### CONVERGENCE EN PLEINIERE

###### Partage de ce qui a émergé

- Détermination des priorités et d'un plan d'action

## 5. Créer l'espace et le temps

*Il ne s'agit pas seulement de sauter sur une bonne idée que n'importe qui pourrait avoir. pensez à des idées puissantes qui vous saisissent au point que vous n'hésitez pas à prendre la responsabilité de vous assurer que quelque chose soit fait à ce sujet.*

*Si rien ne vous vient à l'esprit, c'est OK, et si vous avez plus d'une question ou suggestion, cest OK aussi.*

*Une fois que vous avez formulé votre question ou suggestion dans votre tête, venez ici au centre du cercle, prenez une feuille de papier et un marqueur, si vous avez plus d'une question ou suggestion, prenez plusieurs feuilles de papier. Ecrivez un titre sur la feuille de papier pour résumer votre idée et signez le papier. Puis retournez-vous vers le groupe et dites : “**ma question est..... et mon nom est ...**”. ce n'est pas la peine d'en dire plus pour l'instant. Rien que des faits : votre question et votre nom.*

*Dès que vous avez annoncé votre question, affichez votre papier ou vos papier sur le mur. Prenez un des post-its du tableau qui vous donne un lieu et un temps de travail, et placez le post-it sur le papier de votre question, sur le mur. Ensuite, retournez vous asseoir.”*

*Dès que quelqu'un dit "Ma question, c'est... et je m'appelle...", un engagement a été pris, le processus est lancé.*

## 5. Créer l'espace et le temps

Certains craignent que l'obligation rigoureuse de se déplacer vers le centre du cercle pour annoncer sa question et son nom ne décourage certains et n'élimine certaines bonnes idées. Mais aucune bonne idée, supportée par une passion ne peut disparaître. Par ailleurs, le monde est plein de bonnes idées mais si elles ne sont pas soutenues par une passion, elles ne valent rien.

A ce moment beaucoup de regards se dirigent vers le mur blanc et un sentiment d'appréhension est ressenti par le groupe.

On peut alors ajouter :

*“Juste par curiosité, combien parmi vous avez déjà eu l'occasion de participer à une rencontre où la totalité de l'ordre du jour était représenté par un mur blanc ? Je soupçonne que beaucoup parmi vous s'interrogent : comment j'ai bien pu faire pour me retrouver ici et comment je vais m'en sortir ?”*

*Et bien j'ai une promesse à vous faire. Si, en ce moment vous regardez le mur en vous demandant “**Qu'est-ce que nous allons bien pouvoir faire ensemble pendant tout ce temps ?**”, je promets que dans l'heure qui vient vous regarderez le même mur en vous demandant “**Comment allons-nous faire pour réaliser tout cela ?**”*

## 5. Créer l'espace et le temps

Il est temps alors d'expliquer à nouveau le processus. Bien mettre en évidence que le fait de proposer un thème de discussion et d'en prendre la responsabilité n'implique pas que l'on doive être un expert de la question, ni qu'il faille commencer par une présentation du sujet. Celui qui fait la proposition d'un sujet peut ne pas être un expert de ce sujet et attendre de ceux qui le rejoindront des connaissances qu'il n'a pas.

*“La seule chose que vous devez avoir, c'est une question qui vous passionne. Des questions auxquelles on n'a pas de réponse ouvrent un espace où une bonne réflexion peut se tenir. Si tout ce que vous avez est une question, c'est un excellent point pour commencer. Formulez votre question et des collègues vous rejoindront et vous aideront à trouver des réponses créatives et concrètes.*

*Celui qui est responsable d'une question a aussi la responsabilité d'entrer les conclusions de la discussion dans un ordinateur ou de trouver quelqu'un pour le faire.*

*Aucun centre d'intérêt n'est interdit et vous pouvez soulever autant de questions que vous le souhaitez.”*

A ce point, il est probable que certains participants aient des éclaircissements à demander. Ne répondez pas, poursuivez la mise en route du processus. Il est si simple que tout le



## 5. Créer l'espace et le temps

monde va comprendre. Souvent les participants demandent des éclaircissements pour camoufler leur anxiété, y répondre ouvre la voie à des débats interminables sur les chances de réussite du processus, sur les expériences passées, etc.

### Présenter les 4 principes et la loi

C'est le moment de présenter les 4 principes et la Loi du Forum Ouvert :

*"Pendant que vous réfléchissez aux questions pour lesquelles vous avez une réelle passion, permettez-moi de présenter les 4 principes et la loi du Forum Ouvert..."*

- **Le premier principe** - *Les personnes qui se présentent sont les bonnes* - rappelle aux participants (principalement à ceux qui portent une question) que l'important n'est pas le nombre de personnes qui les rejoignent mais plutôt la qualité des interactions et de la conversation qui va prendre place. Pour une bonne conversation, il suffit qu'une autre personne rejoigne le porteur de question. La principale raison pour laquelle celui qui vient est la bonne personne, c'est qu'il a pris la peine de venir et *qu'il ou elle est motivé.*

*Et que se passe-t-il si personne ne vient dans votre groupe ? Vous pouvez en ressentir de la colère ou de la déception. Mais il est juste possible que ce ne soit pas une très bonne*

## 5. Créer l'espace et le temps

idée à traiter dès le début. Dans tous les cas vous avez obtenu une information utile. Peut-être aussi que c'est une bonne idée, à traiter dès maintenant, mais que vous êtes la seule personne compétente pour la traiter. Alors, prenez le temps qui vous est donné pour traiter cette question tout seul et proposer quelque conclusion.

- **Le second principe** - *ce qui arrive, est la seule chose qui pouvait arriver* - nous rappelle que l'apprentissage réel et le progrès réel ne prennent place que lorsque nous acceptons d'aller au-delà de nos agendas et de nos attentes habituelles. On peut dépenser beaucoup de temps et d'énergie à nous lamenter de ce qui n'est pas arrivé. Mais le passé est derrière nous, l'avenir n'est pas encore là. Tout ce que nous avons est ici et maintenant. C'est là précisément qu'il faut porter notre attention.
- **Le troisième principe** - *ça commence quand ça commence* - rend fou tous les managers occidentaux. Tout le reste du monde comprend ça parfaitement. La créativité a son temps propre et ne fonctionne pas sur commande.
- **Le quatrième principe** - *quand c'est fini, c'est fini* - Nous avons tous tendance à remplir tout le temps qui nous est accordé. Mais si nous avons terminé de discuter d'un sujet en 20 minutes, pourquoi poursuivre la discussion jusqu'à la fin du temps accordé ? N'est-il

## 5. Créer l'espace et le temps

pas préférable de se dire quand c'est fini, c'est fini et de rejoindre un autre groupe de travail ?

- **La loi de la mobilité ou loi des deux pieds** - *si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose !* - signifie que si, au cours du *Forum Ouvert*, vous vous trouvez dans une situation où vous n'apprenez rien et ne contribuez pas non plus, utilisez la loi des deux pieds, utilisez vos deux pieds pour aller dans un autre endroit où vous serez plus productif.

Cette loi a 4 effets majeurs :

1. C'est la fin des égotistes, ceux qui sont sûrs qu'ils sont les seuls à posséder la vérité et que leur mission est de l'imposer aux autres sans tenir compte de leurs sentiments ou de leurs désirs. Quand la moitié du lieu de travail se vide, ces personnes comprennent le message.
2. Cette loi donne la responsabilité de la qualité de l'apprentissage et/ou de la contribution d'une personne directement à qui cette responsabilité appartient : la personne elle-même. Trop souvent, même si nous ne sommes pas satisfaits nous restons poliment assis de plus en plus en mécontent de perdre notre temps. Il est

## 5. Créer l'espace et le temps

beaucoup plus simple de se lever et de partir. La loi des deux pieds place la responsabilité de nos actions directement sur nos épaules.

3. Les *bourdons* qui passent d'un groupe à l'autre contribuent directement et de manière importante au travail collectif en étant des acteurs de pollinisation croisée. Ils apportent richesse et diversité aux discussions en cours.
4. Les *papillons*, quant à eux, se retrouvent souvent hors des lieux de travail, ils prennent le temps de prendre un café ou arpentent les couloirs. Ils ne font pas grand chose et créent des centres de *non-action*, où l'on peut goûter le silence et prendre le temps d'engager une conversation sur un sujet non exploré. Quelque chose de significatif en émerge souvent, précisément parce que personne ne le recherchait.

### Un dernier mot

Avant que tout le monde ne se mette au travail, ajoutez un dernier mot: "**Soyez prêts à être surpris !**"

Beaucoup de personnes et d'organisations dépensent beaucoup de temps et d'énergie à s'assurer qu'elles ne seront pas surprises. Quand cet effort réussit, on en retire plus de

## 5. Créer l'espace et le temps

confort, mais le prix à payer c'est la perte de la créativité. Si, vous sortez de cette rencontre avec juste ce que vous aviez en arrivant, vous aurez perdu votre temps. Dans un *Forum Ouvert*, l'expérience la plus commune c'est que nos précieux agendas sont mis à la poubelle. Bien que cette expérience soit parfois douloureuse, elle n'est pas sans bénéfice. Lorsque nous quittons les vieux agendas, de nouvelles idées émergent. *Soyez prêts à être surpris !*



### **Il est temps de se mettre au travail**

Maintenant, il est temps de se mettre au travail, vous pouvez donner l'explication suivante :

*“Le Forum Ouvert, c'est un peu comme la natation. Vous pouvez lire tous les livres et en parler jusqu'en en perdre la voix, mais pour faire le boulot, il faut se jeter à l'eau. Alors, allons-y. Je vous invite donc maintenant à identifier un problème ou une question pour lequel vous ressentez une passion réelle. Désignez-là par un titre court, venez au centre du cercle, prenez*

## 5. Créer l'espace et le temps

*une feuille de papier pour écrire le titre de votre question et votre nom, puis annoncez au groupe ce que vous lui offrez. "Ma question est... Mon nom est". Décidez quand et où votre groupe va travailler, prenez le post-it correspondant et affichez-le sur le mur."*

On ne peut pas dire avec quelle vitesse les gens vont répondre, mais ils répondent toujours.

On peut ajouter : *"Je n'ai pas de plan B, et je suis prêt à me tenir là toute la journée jusqu'à ce que quelque chose se produise."*

Généralement un grand nombre de personnes veulent contribuer et être reconnus.

### **Créer le tableau d'affichage communautaire**

Il est important de maintenir un peu de calme pour permettre aux gens d'entendre les questions qui sont proposées et les noms des personnes qui les proposent. Il est important aussi que les questions et les noms des gens qui les portent soient écrits sur des papiers. C'est une question d'identification, mais aussi d'engagement. Quand vous annoncez une question et indiquez votre nom, vous êtes plus enclin à aller jusqu'au bout que si tout reste anonyme.

## 5. Créer l'espace et le temps

Délimitez un emplacement sur le mur pour que les gens sachent où fixer leur papier. Rappeler aux gens que rien n'apparaîtra sur le mur à moins qu'ils ne prennent la responsabilité de proposer des questions.

Donner le temps à tous de choisir et d'exprimer leur question.

Au fur et à mesure qu'un nombre croissant de questions sont affichées sur le mur, le niveau d'intérêt du groupe s'élève. Les gens commencent à s'inscrire dans des sessions et à faire des suggestions pour combiner plusieurs questions similaires. Soyez patient et aider les gens à s'organiser sans leur dicter aucune décision.



## 5. Créer l'espace et le temps

Ne cherchez pas à classer les idées de question par séquence de temps. Les gens vont les classer plutôt suivant leur signification.

### Ouvrir le marché du village

Une fois que toutes les questions à discuter ont été proposées, il est temps d'ouvrir le marché, pour permettre aux gens de créer des groupes de travail ou des ateliers autour de chaque question. A l'ouverture du marché du village, les participants sont invités à quitter leur siège pour aller jusqu'au mur et s'inscrire dans toutes les sessions qui les intéressent :

*“Les amis, le marché du village est ouvert. Allez vous inscrire en notant votre nom dans toutes les sessions que vous désirez suivre. Aussitôt que les groupes sont complets, mettez-vous au travail. Je vous reverrez pour la clôture et les informations en fin de journée.”*

Au terme de ce processus, vous aurez peut-être quelques problèmes à régler.

### Sécurité

Afin d'éviter tout risque de bousculade, demander aux gens qui sont assis juste en face du mur d'affichage de se lever et de mettre leur chaise de côté, puis donnez l'explication suivante :



## 5. Créer l'espace et le temps

### Les conflits

Il y a conflit lorsque quelqu'un veut s'inscrire à deux sessions qui ont lieu dans la même séquence de temps. La règle est simple, la personne impliquée doit contacter les deux porteurs de question et les convaincre soit de combiner leur question, soit de changer de séquence de temps. Si aucune de ces options ne fonctionne, le participant peut devenir un bourdon et passer d'un groupe à l'autre.

### Combinaison de sessions

Inévitablement, le processus d'édition des questions ne va pas fonctionner totalement et plusieurs sessions vont avoir des sujets similaires. La tentation est de combiner ces sessions. Les gens sont libres de faire comme ils l'entendent, mais il est bon d'avertir les participants qu'il est préférable d'avoir deux sessions similaires avec une douzaine de participants qu'une seule session avec 24 participants. Et la même règle que pour les conflits s'applique. Si quelqu'un souhaite combiner deux sessions, il doit trouver les porteurs de question de ces deux sessions et le persuader de les combiner. S'ils acceptent, les deux sessions sont combinées, s'ils refusent les deux sessions restent séparées.



---

## 6. Tenir l'espace et le temps

Dès que le marché du village est ouvert, le facilitateur entre dans un nouveau rôle. Il n'est plus responsable de créer de l'espace et du temps, maintenant, il doit *maintenir* l'espace et le temps pour le groupe engagé dans son travail.

Cela implique à la fois une totale présence et une invisibilité absolue. Voici quelques exemples de tâches impliquées.

### Récolter les tasses de café et les poubelles

“Tenir” signifie aussi “faire attention” et on pourrait ajouter “nettoyer”...

Ce sont les petites choses qui comptent comme récolter les tasses de café et les poubelles.

Tenir l'espace et le temps exige que vous soyez totalement présent, disponible, ouvert, digne de confiance, en évitant d'avoir votre propre agenda, excepté de garantir le temps et l'espace.

### Etre sensible au contexte et y répondre

L'art subtil de ne rien faire est difficile à décrire. Cela ne veut pas dire qu'il ne comporte pas des éléments substantiels. Le point de départ c'est un sens aigü de la dynamique ou une bonne sensibilité à l'environnement. C'est une question d'intuition.

En présence des multiples allées et venues des membres du groupe, des interactions, des conversations bizarres, on ne peut pas faire une analyse intellectuelle de ce qui se passe. Il est utile de se poser trois questions :

1. Quelle est la danse ?
2. Quelle est l'odeur ?
3. Quelles sont les couleurs ?

#### Quelle est la danse ?

Trouvez-vous un coin tranquille, respirez à fond et demandez-vous *“Quelle est la danse ?”*

Il ne s'agit pas d'une valse ou d'un tango, mais il y a un courant qui traverse le Forum, un mouvement créé par les groupes qui se forment et se dissolvent. Quel sentiment cela fait-il

## 6. Tenir l'espace et le temps

naître chez vous ? Tout se déroule-t-il sans heurt ? C'est un peu heurté ? Il y a de la tension dans l'air ?

### **Quelle est l'odeur ? Quelles sont les couleurs ?**

Ne cherchez pas à faire des jugements ou des analyses, laissez juste traîner votre nez... Qu'est-ce que ça sent ? Qu'est-ce qui se passe ?

Après un moment, posez-vous la question finale : *"Quelles sont les couleurs ?"*

Cela marchera probablement mieux si vous fermez les yeux. Il s'agit en effet de percevoir les couleurs de votre esprit. Si vous êtes patient, vous allez les percevoir.

Quand vous avez terminé ce petit exercice, notez comment vous vous sentez. Chaud ? Triste ? Heureux ? Apaisé ? Plein d'énergie ? Et plus spécialement, notez si vous vous sentez



## 6. Tenir l'espace et le temps

appelé à vous déplacer quelque part, même si la destination n'est pas très claire. Si c'est le cas, faites-le.

Ne posez pas de question, ne rationalisez pas. Faites-le ! Si vous suivez votre intuition avec confiance, vous serez conduit quelque part.

Votre seule présence dans cet endroit peut faire la différence. C'est ce qui s'appelle tenir l'espace.

### Les envahisseurs de l'espace

Parfois, une personne cherchera à réclamer ou à dominer l'espace qui appartient à tous. Le boulot fondamental du facilitateur est de *garder l'espace libre pour les participants*. Cela signifie que personne ne peut ou ne devrait être forcé de s'engager dans une activité pour laquelle il n'est pas prêt ou pas volontaire.

La *loi des deux pieds* doit être prise au sérieux. Il ne s'agit pas de dire que l'ensemble du groupe ne doit jamais agir ensemble, mais plutôt que cela doit toujours être faite de manière *consensuelle*.

## 6. Tenir l'espace et le temps

L'envahisseur de l'espace, pour de bonnes ou de mauvaises raisons, viole cette règle du consensus en disant ou en faisant quelque chose indiquant que tout de suite *"tout le monde doit faire ceci et cela !"*

Le facilitateur peut réagir en disant, par exemple :

*"Ce que vous proposez est probablement une très bonne idée, pourquoi ne proposez-vous pas une nouvelle session pour traiter de ce sujet ?"*

Ou bien :

*"Comme nous sommes assis ici depuis longtemps, je suggère que nous prenions une petite pause, ce qui permettra à ceux qui aimeraient poursuivre cette idée de se retrouver pour le faire. Les autres peuvent faire tout ce qui leur viendra à l'esprit."*



## 6. Tenir l'espace et le temps



Il convient d'agir de la même façon si l'envahisseur de l'espace est le Président de l'organisation ou le directeur du service.

### Intervenir ou ne pas intervenir ?

Le mantra du *Forum Ouvert* à ne pas oublier est "*Faites confiance aux gens !*" En cas de problème dans le groupe, n'intervenez pas tout de suite. Laisser aux participants la possibilité de régler le problème par eux-mêmes. Si vous intervenez et réglez le problème, vous risquez de les rendre dépendants de vous. Le fait d'attendre permet en outre d'observer et de réfléchir afin de trouver



## 6. Tenir l'espace et le temps

la meilleure manière d'intervenir si toutefois c'est nécessaire.

### **Informations du matin et du soir**

Les informations du matin permettent d'annoncer des changements dans les réunions (additions, suppressions, fusions)...

Les informations du soir sont plus ou moins les mêmes avec en plus l'occasion d'échanger sur les expériences de la journée et de réfléchir sur leur signification. Il ne s'agit pas de faire un rapport sur le travail, il s'agit plutôt de focaliser l'esprit du groupe. C'est l'occasion de permettre au groupe de se prendre progressivement en charge.



---

## 7. Passer à l'action

Une action significative émerge quand les gens acceptent la responsabilité de la faire.

Le *Forum Ouvert* accroît la probabilité qu'une action soit entreprise parce que tous les participants ont été informés dès le début qu'ils sont les seuls à tenir en mains les clefs pour agir. Cela ne veut pas dire qu'ils ont le pouvoir nécessaire ni les ressources pour accomplir le travail, mais ils ont le pouvoir de lancer l'action.

Par ailleurs, le *Forum Ouvert* accroît la probabilité qu'une action significative prenne place parce que la perception de sa nécessité et le désir de la réaliser ont émergé du groupe lui-même.

Ceux qui ressentent le besoin de bouger sont eux-mêmes ceux qui bougent, et ils doivent être motivés à faire le premier pas avant tous les autres.

### Priorités et plan d'action

Il n'est pas toujours nécessaire d'aller jusqu'à définir des priorités et un plan d'action. Quand un groupe s'est réuni seulement dans le but d'avoir une bonne discussion, l'élaboration d'un plan d'action peut être vue comme une complication qui n'apporte rien.

#### Trois conditions pour réaliser un plan d'action

La création d'un plan d'action nécessite la réalisation d'au moins trois choses :

1. Le groupe doit identifier les domaines où une action est requise.
2. L'action requise doit être suffisamment détaillée pour que le travail puisse réellement commencer.
3. On doit identifier les parties responsables de la réalisation du travail.

La planification des actions n'est pas quelque chose qui prend place seulement en conclusion de la rencontre; elle prend place tout au long du Espace Ouvert et commence dès les premiers moments.

- Toutes les questions qui préoccupent des gens sont mises sur la table ;

## 7. Passer à l'action

- Toutes ces questions sont discutées et des rapports sont faits sur le contenu de ces discussions ;
- La plupart du temps, la discussion permet non seulement un large échange de vues sur la question, mais aussi la prise en considération de ce qui peut être fait pour traiter la question.

Bien sûr il est nécessaire, en dernier lieu, d'affiner et de focaliser la discussion pour aboutir à des conclusions précises en termes d'action.



### Une nuit avant la conclusion du plan d'action

L'expérience montre qu'il est bon de prévoir une nuit entre la fin de la période de discussion et l'élaboration finale du plan d'action.

Cela permet de créer de l'espace pour la mise en perspective. Le fait d'avoir une nuit pour "dormir dessus" permet de séparer plus facilement "le bon grain de l'ivraie".

### Points autocollants

Pour établir des priorités, les points autocollants (c'est-à-dire des petits ronds de papier de couleur dont une face est collante) sont très utiles.

- On distribue aux participants les conclusions de la discussion ;
- On fixe au mur des papiers portant les diverses conclusions de la discussion ;
- On distribue aux participants des points autocollants (par exemple, 10 par participant) ;
- On donne la consigne suivante: *"après avoir lu les rapports et échangé avec vos collègues, identifiez les questions qui vous semblent les plus importantes. Indiquez leur niveau d'importance en collant, près de chaque question placée au mur, un certain nombre des 10 points autocollants que vous avez reçus. Vous pouvez placer tous vos*

## 7. Passer à l'action

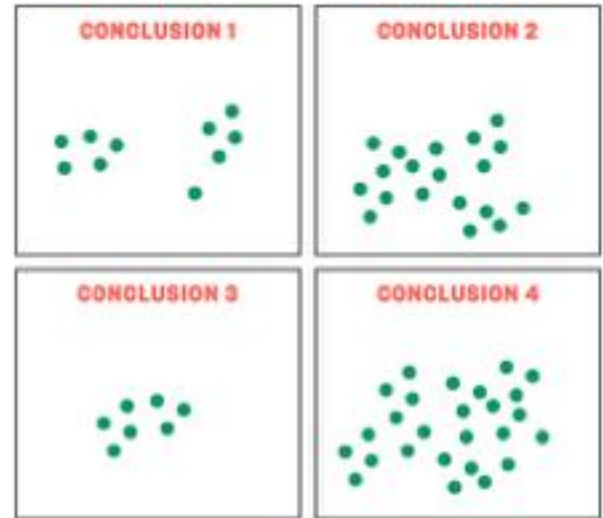
*points sous une seule question ou bien les partager entre plusieurs questions. Le choix vous appartient ?”*

L'importance respective de chaque question est rapidement mise en valeur par un halo plus ou moins grand de points colorés. Vous pouvez donc les classer par ordre de priorité.

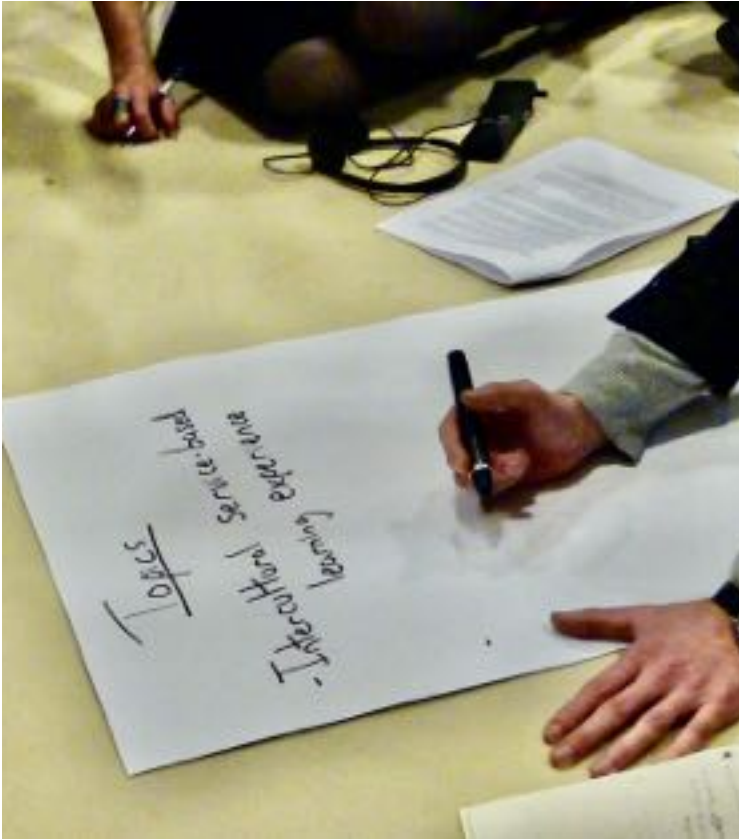
### Vote

La méthode des points autocollants devient difficile avec des groupes au-delà d'une centaine de participants. Il faut alors utiliser une procédure de vote par bulletins.

On prépare un bulletin de vote avec une liste numérotée des différentes questions et on donne la consigne suivante aux participants :



## 7. Passer à l'action



*“Après avoir lu les rapports et échangé avec vos collègues, identifiez les 10 questions qui vous semblent les plus importantes. Ranger ces questions par ordre de préférence en donnant le chiffre 10 à la question que vous jugez de première importance, le chiffre 9 à la seconde, 8 à la troisième et ainsi de suite. Quand vous avez rempli votre bulletin de vote, donnez-le.”*

Plusieurs équipes de deux personnes sont chargée du dépouillement. Un membre de l'équipe lit les bulletins et le second enregistre le score de chaque question. Chaque équipe passe ses résultats à une équipe centrale qui établit le score total.



### Convergence et plan d'action

Des feuilles de tableau de conférence sont affichées sur un mur. Chaque feuille porte en titre une des questions. On peut ranger les feuilles par ordre de priorité suivant le score obtenu par chaque question au vote ou selon le nombre de points colorés qu'elle a reçus.

Sur chaque feuille, sous le titre de chaque question, on écrit 3 sous-titres, *Questions liées*, *Prochaines étapes*, *Co-promoteurs*.

- Inviter les porteurs de chaque question à se tenir près de la feuille présentant leur question;
- Invitez tous les participants à visiter chaque porteur de question et à ajouter leur contribution:
  - **Questions liées** - Les questions qui, pour les participants, sont liées à la question principale. Ils ont juste à écrire, sous la questions principale, les questions secondaires qui leur paraissent liées.
  - **Prochaines étapes** - les suggestions que les participants font sur les actions nécessaires pour faire avancer la mise en oeuvre de la réflexion ou des

## 7. Passer à l'action

recommandations. Que faut-il faire immédiatement pour démarrer le processus de traitement de la question...

- **Co-Promoteurs** - Les gens intéressés pour poursuivre un travail sur la question écrivent leur nom à cet endroit.

---

## 8. Clore le Forum

Maintenant arrive le moment de la clôture. Celle-ci doit être organisée dans le même esprit que le reste de la rencontre.

On doit par exemple éviter que la clôture soit faite par un responsable qui se lève pour délivrer un speech passionné au sujet de toutes les choses merveilleuses que les participants sont en train de faire... Ceci ne serait pas dans la continuité de la synergie et de la collégialité qui a pris place tout au long du *Forum Ouvert*.

### La bâton de parole

Harrison Owen propose d'utiliser un type de cérémonie de clôture utilisé par les peuples indigènes américains. Dans sa forme originale, au moment de la clôture d'une rencontre, les participants se passent de main en main un morceau de bois décoré. Lorsqu'il reçoit le "*bâton de parole*", chaque participant dit quelques mots pour exprimer ce qu'il pense de la rencontre. Les autres l'écoutent avec respect, sans l'interrompre. Pour que cette méthode

## 8. Clore le Forum



fonctionne, les participants, à la fois ceux qui parlent et ceux qui écoutent, doivent accepter le haut niveau de responsabilité qui convient avec la liberté du bâton de parole. Chacun de ceux qui s'expriment doit avoir quelque chose à dire et doit s'efforcer de le dire clairement et directement. Ceux qui écoutent doivent le faire en prêtant une grande attention.

La version contemporaine du bâton de parole peut être un microphone.

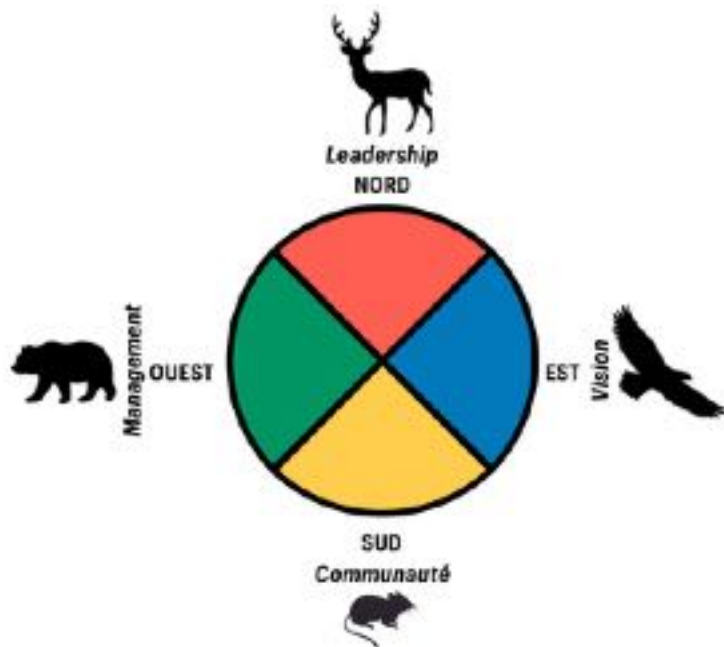
### Alternative : la roue de médecine

Une alternative à la cérémonie du bâton de parole est d'inviter les participants à prendre la parole chacun leur tour pour partager leurs réflexions sur l'expérience qu'ils viennent de vivre en faisant tourner la *roue de médecine*.

Pour les indigènes de l'Amérique du Nord chaque individu et tout groupe de personnes est composé de quatre éléments. Ces éléments sont représentés par les quatre points cardinaux :

- *Au Nord est le **Leadership**, représenté par le Cerf, le puissant découvreur de chemin, montrant la direction et ouvrant la voie à l'Esprit pour grandir et évoluer. Sa couleur est rouge.*
- *A l'Est est la **Vision**, représentée par l'Aigle, qui vole haut et voit loin. Sa couleur est bleu.*
- *Au Sud est la **Communauté**, la chaleur du coeur et de l'amitié, représentée par la souris (caressante, chaude, amicale) et sa couleur est le jaune, la couleur du soleil.*
- *A l'Ouest est le **Management**, représenté par un Ours avec sa démarche lente, méthodique, comme une charrue. Pas très excitant mais très efficace quand il s'agit de prendre en compte les détails de vie de la communauté. La couleur est le vert, celle des choses qui poussent.*

## 8. Clore le Forum



La roue de médecine

## 8. Clore le Forum

Le message de la roue de médecine est que chaque individu, chaque communauté ont ces quatre éléments. L'équilibre entre les éléments est dynamique, toujours changeant.

Suivant les circonstances, l'un des éléments se met en avant : maintenant le Management, demain la Communauté, ensuite la Vision ou le Leadership. Pour que les gens survivent un équilibre entre les quatre doit être maintenu. Cet équilibre est affecté non seulement par des facteurs externes mais aussi par une dynamique interne.

- Les *souris* ont tendance à reprocher à tous les autres de ne pas donner assez d'importance aux relations et à la coopération.
- Les *cerfs*, les leaders, sont toujours soupçonneux vis-à-vis des gens qui se concentrent sur la communauté, le coeur et l'amitié. Après tout que font-ils réellement ?
- En même temps, les *ours* regardent les aigles et se disent que s'ils pouvaient juste descendre de leur hauteur, ils pourraient comprendre ce qui se passe réellement.
- En retour, les *aigles* disent aux ours que s'ils arrêtaient d'avoir le nez collé dans la terre à rechercher des baies, ils pourraient peut-être voir ce qui est en train de se passer.

## 8. Clore le Forum

Chaque élément a son propre jeu à jouer, mais pas sans une certaine dynamique qui conduit à une tension créative. Mais la communauté est perdue quand les éléments ne travaillent plus ensemble.

Notez aussi qu'il y a une séquence logique dans la roue de médecine. Elle doit tourner dans le sens des aiguilles d'une montre :

- On commence avec le Leadership, vers le Nord, pour profiter du dynamisme qui montre la route. Il est alors important de se demander quelle est la route et quelle est la direction.
- La Vision apporte la réponse.
- Une fois que le voyage a commencé, la question est de savoir où arriver et la Communauté offre la réponse.
- Enfin, un certain ordre est nécessaire pour voyager, c'est le travail du Management.

Si les éléments sont pris dans l'ordre inverse, l'effet est de créer une merveilleuse organisation sans jamais considérer ce qui doit être organisé, dans quelle direction aller ou par quel pouvoir. Quand l'organisation de la structure prend le pas sur le travail à faire, les gens et le but général à atteindre, il ne faut pas s'étonner que le niveau de performance soit minimal.



## 8. Clore le Forum

Typiquement, chacun des éléments - le leadership, la vision, la communauté et le management - ont été radicalement redéfini à un niveau expérimental dans le processus du *Forum Ouvert*. Par exemple, le leadership dans le *Forum Ouvert* est un phénomène distribué et non la propriété exclusive d'une certaine classe de gens.

### **Harrison Owen utilise la roue de médecine de la façon suivante :**

1. Il montre en premier lieu le Nord de la roue de médecine et pose la question : *"Qu'est-ce qui s'est produit d'étrange ou de différent au sujet de la fonction de leadership au cours du Forum Ouvert ?"*

Il obtient une réponse de ce type: *"Vous savez, je ne me souviens pas avoir constaté aucun leadership. Au moins du type dont je suis habitué. Personne ne nous a dit quoi faire et quand le faire. Tout le monde s'est pris en charge en quelque sorte et différentes personnes ont pris le leadership à différents moments."*

*"Et comment ça a marché, à votre avis ?"* demande à nouveau Harrison Owen.

*"Très bien en fait, mieux que d'habitude. C'était très confortable, on se sentait soutenu et en même temps mis au défi..."*

## 8. Clore le Forum

2. Puis, Harrison Owen fait rouler la roue de médecine vers la Vision et l'aigle et pose à nouveau la question : *"Qu'est-ce qu'il y a eu d'étrange ici ?"*

*"C'est arrivé"*, répond une participante.

Harrison Owen lui demande de s'expliquer et elle répond qu'il lui a semblé que toutes les questions et les possibilités que le groupe avait placé sur le mur représentaient une manifestation objective de leur *vision d'avenir*.

3. Le prochain arrêt est la Communauté, le Sud. A nouveau : *"Qu'est-ce qu'il y a eu d'étrange là ?"*

Un participant répond : *"Vous savez, quand nous avons commencé, j'étais convaincu que tous les autres dans la salle étaient soit des mauviettes, soit des salauds. Je sais maintenant qu'il n'y a pas de mauviette. Mais mon jugement initial au sujet des salauds était correct. Mais nous sommes tous là-dedans ensemble et je les aime."*

4. Dernier arrêt l'Ouest, l'Ours et le management. *"Et là, qu'est-ce qu'il y a eu d'étrange ?"*

Un participant répond immédiatement : *"Je n'avais jamais remarqué cela, et nous n'en avons pas vraiment parlé. Mais il semble que nous avons tout réalisé. »*

## 8. Clore le Forum

Quand le temps est arrivé de se quitter, le facilitateur remercie les participants pour le privilège d'avoir été présent et leur souhaite la meilleure réussite pour l'avenir qu'ils viennent juste de créer.

