

# L'intelligence collective

HORS-SÉRIE

*S'engager, apprendre, réussir ensemble*

## APPROCHES COOPERATIVES

"La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat." Kofi Annan



---

## TABLE DES MATIÈRES

Qu'est-ce que l'intelligence collective ?	3
Sept outils d'intelligence collective	6
Le Forum Ouvert	19
Le Café Mondial	57



Approches Coopératives : revue trimestrielle

Directeur de la publication : Dominique BENARD

Comité éditorial : Hamady BODJ, Lawrence CHILDS, Roland DAVAL, Patrick GALLAUD, Biorn MAYBURY-LEWIS, Dante MONFERRER, Michel SEYRAT.

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

---

## INTRODUCTION

# Qu'est-ce que l'intelligence collective ?

 On appelle intelligence collective l'articulation entre l'intelligence individuelle et la coopération. L'intelligence collective naît de l'interaction entre les individus. Une interaction qui fait que l'intelligence collective est supérieure à la simple juxtaposition des intelligences individuelles.

L'intelligence collective désigne alors les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres. L'interaction ne signifie pas l'addition ou l'opposition des points de vue, mais bel et bien leur croisement et leur hybridation.

L'intelligence collective est l'un des nouveaux concepts de la psychologie sociale selon lequel le partage des connaissances, des compétences et des expériences d'une somme d'individus liés par un projet commun permet d'améliorer la performance globale d'une organisation.

Dans les *organisations apprenantes*, la *gestion des connaissances* est fondée

sur le partage des informations et l'exploitation de l'intelligence collective.

## Nous sommes une espèce culturelle

L'intelligence collective n'a rien d'une nouveauté, elle est en fait le mode de fonctionnement principal et naturel de l'être humain depuis des dizaines de milliers d'années. Jean-Christophe Messina et Cyril de Sousa Cardoso<sup>1</sup> donnent ainsi l'exemple de l'invention du feu :

*"C'est bien l'intelligence individuelle qui va saisir le feu pour en faire une innovation au service de notre survie, capable de cuire la viande et d'éliminer les parasites, de tenir à distance les prédateurs, de se réchauffer, de prolonger la journée... Pourtant, sans coopération, impossible de pouvoir s'endormir sans la crainte de voir le foyer s'éteindre. En coopérant, nous nous relayons autour du feu et c'est autour du feu que vont alors naître les premiers échanges sociaux et les*

---

<sup>1</sup> Jean-Christophe MESSINA & Cyril de SOUSA CARDOSO. *121 outils pour développer le collaboratif, animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers et séminaires*. Editions EYROLLES, 2019.

*premières interactions qui vont à leur tour accélérer le développement de l'intelligence collective."*

Toutes les équipes performantes, que ce soit dans le domaine médical, sportif ou organisationnel, ont un point commun : rassembler des individus qui échangent, interagissent et collaborent de façon à trouver un avantage supérieur à ce qui aurait été obtenu si chacun avait agi isolément.

Dans son livre "L'intelligence collective"<sup>2</sup>, Joseph Henrich, directeur du département de biologie évolutive humaine à l'université Harvard propose à ses lecteurs d'imaginer un concours entre 50 humains et 50 singes capucins du Costa Rica :

*"On commencerait par parachuter ces deux équipes de primates en Afrique centrale, dans quelque lointaine forêt tropicale. Au bout de deux ans, on viendrait compter les survivants de chaque groupe - l'équipe gagnante étant celle qui en comporterait le plus. Tout équipement serait interdit, bien sûr, et les joueurs ne pourraient apporter ni allumettes, ni bidons, ni couteaux, ni chaussures, ni casseroles, ni fusils, ni cordes... Les deux équipes auraient ainsi à survivre pendant des années dans un environnement inconnu, sans pouvoir compter sur autre chose que leur intelligence et l'entente entre partenaires."*

Quelle serait l'équipe gagnante ? demande Joseph Henrich, les hommes ou les singes ? Bien évidemment, les singes capucins, bien mieux équipés naturellement pour survivre dans la jungle, tandis que les humains coupés de leur culture n'auraient aucune chance de survie, à moins de rencontrer une des dernières tribus de chasseurs-cueilleurs.

## La coopération fait naître l'intelligence collective

Joseph Henrich explique que les humains sont une \*espèce culturelle\* : *"Il y a plus d'un million d'années, probablement, des membres de notre lignée évolutionnaire ont commencé à apprendre les uns des autres, si bien que la culture est devenue cumulative. Grâce à cet échange entre individus, les savoirs relatifs à la chasse, à la fabrication des outils, au pistage et aux plantes comestibles se sont améliorés et agrégés, si bien que chaque génération a pu reprendre et affiner les compétences et les savoir-faire transmis par la précédente. Au bout de plusieurs générations, ce processus a fini par produire un ensemble de pratiques et de techniques si riche et si complexe qu'aucun individu, fût-ce au cours d'une vie entière, n'aurait pu l'élaborer par lui-même en ne comptant que sur*

<sup>2</sup> Joseph Henrich : *L'intelligence collective, comment expliquer la réussite de l'espèce humaine*, Les Arènes, Markus Haller, 2019

*son expérience et sur son intelligence... La sélection naturelle a favorisé les individus plus doués que les autres pour l'apprentissage culturel, c'est-à-dire ceux qui exploitaient le plus efficacement le corpus disponible... Cette interaction entre gènes et culture... a lancé notre espèce sur une voie inédite de l'évolution, jamais observée jusqu'alors dans la nature ; c'est elle qui nous rend si différents des autres espèces et fait de nous un animal d'un type nouveau."*

Pour Joseph Henrich, le secret du succès de notre espèce ne tient pas à la puissance de nos esprits individuels mais *aux cerveaux collectifs* que forme nos communautés : *"Les admirables technologies qui caractérisent notre espèce, du kayak à l'arc composite des chasseurs-cueilleurs en passant par les antibiotiques et les avions de l'époque moderne, ne sont pas la création de génies isolés mais du flux et de la recombinaison d'idées, de pratiques, d'intuitions hasardeuses et d'heureux accidents partagés par des esprits interconnectés au fil de nombreuses générations."*

L'intelligence collective est un concept régulateur permettant d'améliorer les processus de collaboration intellectuelle afin d'accroître les capacités cognitives et opérationnelles d'une communauté. Les réseaux de recherche, les entreprises, les administrations, les

associations et les communautés virtuelles de tous ordres peuvent se présenter comme des "intelligences collectives".

Pour s'adapter aux changements, les leaders des organisations - entreprises, administrations, associations, gouvernements - doivent aujourd'hui abandonner les pratiques de direction issues des XIXe et XXe siècles pour inventer celles du XXIe siècle. Ils doivent impulser le sens et être le garant d'une stratégie d'une manière plus efficace qu'en se contentant de donner des ordres. Le secret de la réussite, c'est de favoriser les prises de décisions collectives pour mieux prendre en compte la complexité et savoir impliquer tous les acteurs dans la mise en oeuvre et l'évaluation.

Ce numéro hors-série d'Approches Coopératives présente d'abord 7 outils clés d'intelligence collective qui peuvent être utilisés avec des petits groupes de 4 à 20 membres, puis 2 outils d'intelligence collective utilisables avec des grands groupes de plusieurs dizaines ou même plusieurs centaines de membres : le *Forum Ouvert* et le *Café Mondial*.

# Sept outils d'intelligence collective

## Sommaire

1. Le diagramme des affinités	7
2. Les six chapeaux de Bono	8
3. L'arbre du rêve ou du projet	10
4. La décision par consentement	12
5. Le jugement majoritaire	13
6. Pourquoi ? Qui ? Comment ? Quoi ?	14
7. Le voilier	17

On trouvera ici sept outils d'intelligence collective permettant :

- d'explorer une question ou une problématique complexe et faire émerger une vision commune ;
- de stimuler la créativité du groupe en évitant l'autocensure d'idées nouvelles ;
- de construire un projet collectif ;
- de faciliter la décision au sein d'un groupe pour qu'elle soit réellement acceptée ;
- d'élire une personne ou de choisir entre plusieurs projets ;
- d'identifier les chemins les plus courts pour atteindre un objectif ;
- d'effectuer le suivi-évaluation d'un projet.

Pour aller plus loin dans la découverte des méthodes d'intelligence collective, on se reportera avec profit au site de "L'université du nous" :

<https:// universite-du-nous.org>

# 1. LE DIAGRAMME DES AFFINITÉS

Voici l'outil de base dans la panoplie des outils d'intelligence collective. Il permet d'identifier et de structurer les idées des participants sur une question donnée. Son principe est simple et adaptable à tout type de groupe, il s'agit d'associer par affinités les idées des participants concernant une question afin d'en dégager une structure.

## Objectif

Explorer une question ou une problématique complexe et faire émerger une vision commune.

## Préparation

- Un tableau de conférence ;
- Des notes autocollantes (post-it) ;
- Un feutre par participant

## Nombre de participants

4 à 20 personnes.

## Durée

10 minutes plus 2 minutes par participant.

## Déroulement

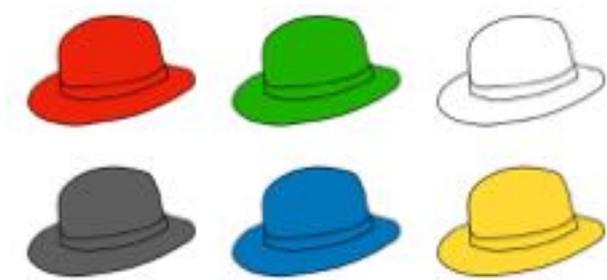
1. Poser sous la forme d'une question le sujet ou la problématique à traiter.

2. Inviter les participants à noter, de manière individuelle et dans le silence, toutes les idées qui leur viennent à propos de la question en utilisant des post-it - une idée par post-it. Donner 5 minutes pour cette tâche.
3. Inviter les participants à venir coller leurs post-it sur le tableau de conférence en les expliquant dès qu'ils les collent. Ils doivent les coller à côté des post-it précédents en les associant par affinité ou ressemblance dans le but de faire émerger la structure de pensée du groupe par rapport à la question. Ils ont le droit de déplacer les post-it précédents pour mieux organiser la structure. Chaque participant doit expliquer ces post-it en 2 minutes maximum.
4. Quand tous les participants se sont exprimés, ajouter des post-it d'une nouvelle couleur pour donner un titre à chaque sous-ensemble de la culture. Interroger le groupe pour vérifier s'il est d'accord avec le titre proposé.

## Analyse

Le diagramme des affinité est une technique d'animation simple qui permet d'articuler expression individuelle et collective afin de structurer et visualiser l'ensemble des champs à explorer ou à prioriser.

## 2. LES SIX CHAPEAUX DE BONO



Edward Bono est un psychologue anglais qui a inventé de nombreuses méthodes de créativité, dont la méthode de six chapeaux. Pour Edward Bono, le secret pour mieux réfléchir, c'est de ne faire qu'une chose à la fois. Il propose de porter successivement six chapeaux imaginaires, de couleur différentes, dont chacun correspond à une façon de penser spécifique.

### Objectif

Stimuler la créativité du groupe en évitant la censure d'idées nouvelles qui pourraient apparaître surprenantes ou dérangeantes.

### Préparation

Prévoir le matériel suivant : feuilles de tableau de conférence ; post-it ; feutres

### Nombre de participants

4 à 20 personnes

### Durée

30 à 45 mn.

### Déroulement

Cet exercice est une variante du brainstorming. On commence par définir le sujet ; puis on explique aux participants que l'exercice vise à produire le plus grand nombre d'idées possibles sur ce sujet. Pour cela, les participants seront invités à mettre sur la tête un chapeau imaginaire qui, suivant sa couleur, leur confère une attitude, une façon de penser différente. Au départ, le formateur attribue un chapeau différent à chaque participant, puis les invite à échanger leurs chapeaux au cours de la discussion.

Les chapeaux sont les suivants :

- Chapeau blanc : c'est celui de la neutralité. Le participant à qui ce chapeau est attribué doit s'efforcer d'énoncer uniquement des faits, des chiffres, des informations objectives. Il doit adopter une attitude réservée, minimaliste, froide.
- Chapeau rouge : c'est celui de l'émotion. Le participant, à qui ce chapeau est attribué, doit s'efforcer de relier les informations et les idées à des émotions, des sentiments. Il n'a pas à se justifier. Il doit

laisser libre court à l'émotion, la passion, l'intuition.

- Chapeau noir : c'est celui de la critique négative. Le participant, à qui ce chapeau est attribué, doit adopter une attitude systématiquement critique, élever des objections contre les idées des autres, avertir des dangers et des risques qu'elles comportent.
- Chapeau jaune : c'est celui de la critique positive et de la bonne humeur. Le participant, à qui ce chapeau est attribué, accepte les idées des autres, mêmes les plus insensées, avec optimisme. Il adopte une attitude constructive et cherche systématiquement les bons côtés des idées proposées, en suggérant des moyens pour les mettre en oeuvre.
- Chapeau vert : c'est celui de la créativité. Le participant, à qui ce chapeau est attribué, recherche systématiquement des solutions nouvelles, ou de rechange, à chaque idée proposée. Il s'efforce de sortir des sentiers battus et de faire des propositions nouvelles, originales ou provocantes.
- Chapeau bleu : c'est celui de l'organisation. Le participant, à qui ce chapeau est attribué,

s'efforce d'organiser le débat, il canalise les idées qui émergent, les note et favorise les échanges et la coopération.



### 3. L'ARBRE DU RÊVE OU DU PROJET

Cet outil permet à un groupe de construire une vision commune en utilisant l'image d'un arbre symbolique dont les éléments sont :

- **Les racines**, représentant les valeurs fondamentales, les prérequis ou les exigences fonctionnelles qui soutendent ou conditionnent la réalisation du projet, du service ou du produit que'on veut élaborer.
- **Le tronc**, représentant les composants ou attributs, le contenu.
- **Les branches**, représentant les fonctionnalités, comment le projet fonctionne, quel est son programme.
- **Les feuilles**, représentant les résultats, les bénéfices attendus.

#### Objectif

Construire un projet, une feuille de route en utilisant le symbole de l'arbre.

#### Préparation

- Tableaux de conférence
- Notes autocollantes (post-it)
- Feutres

#### Nombre de participants

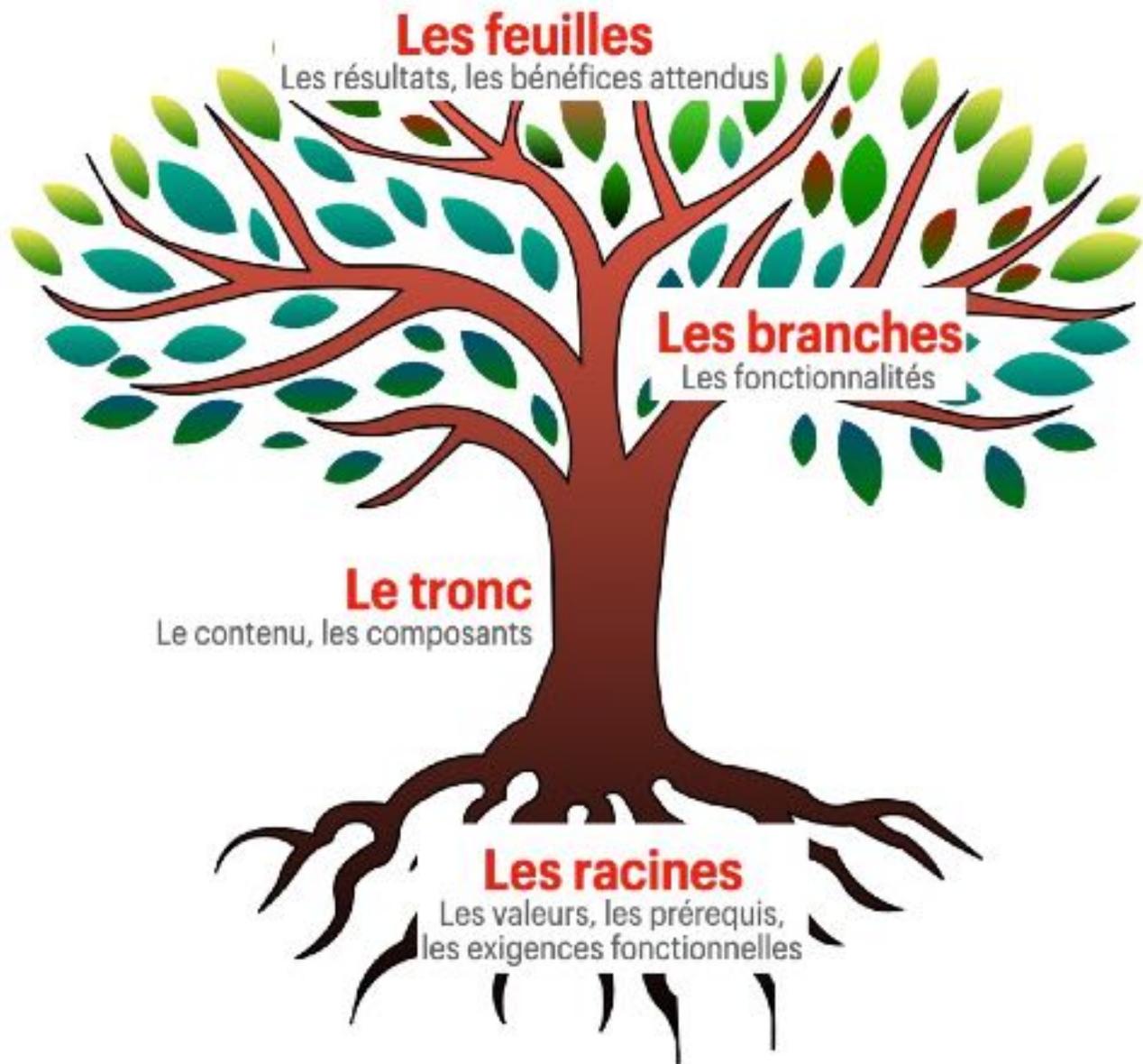
4 à 20 personnes.

#### Durée

15 à 45 minutes

#### Déroulement

- Définir le projet à bâtir ensemble.
- Afficher au tableau le dessin d'un arbre avec ses 4 éléments : les racines, le tronc, les branches et les feuilles.
- Expliquer aux participants que le but de l'exercice est de créer un projet d'action en utilisant la symbolique de l'arbre.
- Distribuer aux participants des notes autocollantes et les inviter à proposer successivement au moins 3 idées concernant:
  - Les racines du projet, c'est-à-dire les valeurs fondamentales ou les exigences fonctionnelles à prendre en compte pour bâtir le projet.
  - Le tronc du projet, c'est-à-dire son contenu ou ses attributs ;
  - Les branches du projet, c'est-à-dire ses fonctionnalités, comment il fonctionne, son programme ;
  - Les feuilles du projet, c'est-à-dire les résultats, les effets, les bénéfices attendus du projet.



- Inviter les participants à coller leur post-it sur le dessin de l'arbre au tableau, sur les racines, le tronc, les branches ou les feuilles.
- Lancer un débat pour permettre aux participants d'expliquer leurs idées et de retenir collectivement celles qui paraissent les plus appropriées. Formaliser et noter les conclusions du débat.

équipes, chacune ayant pour tâche de réaliser un arbre de rêve. Ensuite un temps de dialogue permettra à chaque équipe de présenter son projet puis l'ensemble du groupe sélectionnera les propositions les plus intéressantes concernant les racines, le tronc, les branches ou les feuilles.

Si les participants sont plus que 12, on peut organiser le travail en plusieurs

## 4. LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT



Prendre une décision au sein d'un groupe n'est pas toujours facile. Le vote à la majorité peut laisser une minorité frustrée et peu motivée pour poursuivre son engagement. Cet outil d'intelligence collective permet d'éviter cet écueil.

### Objectif

Faciliter la décision au sein d'un groupe pour qu'elle soit réellement acceptée, et donc mise en oeuvre, par tous les membres du groupe.

### Matériel nécessaire

Avoir une proposition construite à soumettre à la décision du groupe

### Nombre de participants

20 personnes maximum.

### Durée

Une heure par décision.

## Déroulement

Cette méthode de décision comporte neuf étapes.

1. Une personne porte et présente la proposition.
2. Les participants expriment leur ressenti (et non leur avis).
3. Le porteur de la proposition modifie, s'il le souhaite, la proposition initiale en fonction des ressentis.
4. On recueille les objections qui empêchent qu'il soit de valider la proposition.
5. On traite ces objections une à une et on cherche à améliorer la proposition en prenant en compte l'objection (ou si ce n'est pas possible, à regarder si cette objection détruit alors la proposition, c'est-à-dire la rend non viable pour le groupe.)
6. On parvient au consentement de tous les participants dans la mesure où le groupe a étudié et traité toutes les objections.
7. On lit la proposition finale, avec tous les amendements issus des objections traitées.
8. On vérifie que tous les amendements ont été pris en compte et on officialise le consentement du groupe.
9. On célèbre la décision !

## 5. LE JUGEMENT MAJORITAIRE

Le scrutin uninominal à deux tours, généralement pratiqué dans les élections est injuste et frustrant. Au premier tour, on vote pour son candidat préféré sans pouvoir donner son avis sur les autres. Au second tour, on vote par défaut, par tactique, blanc ou "pour le moins pire". Il n'est donc pas étonnant que le nouvel élu, forcément très minoritaire au premier tour soit rarement "populaire" (ou alors pas longtemps, puisque le vote uninominal à deux tours empêche la majorité des électeurs de s'exprimer réellement). En 2006, Rida Laraki et Michel Balinski, directeurs de recherche au CNRS, inventent le jugement majoritaire pour essayer de faire un bond démocratique.

### Objectif

Cette méthode permet d'élire une personne ou de choisir entre plusieurs projets. en jugeant les avantages et les inconvénients de chaque candidat.

### Préparation

Prévoir des bulletins de votes avec échelle commune de mentions, et des feutres.

### Nombre de participants

Non limité.

## Déroulement

- L'électeur vote en donnant son opinion sur tous les candidats, à partir d'une échelle commune de mentions, par exemple : "Excellent" - "Très bien" - "Bien" - "Assez bien" - "Passable" - "Insuffisant" - "A rejeter".
- On ne demande pas aux électeurs de comparer ou de classer les candidats entre eux, mais simplement de juger chaque candidat indépendamment de ses concurrents. On peut donc mettre la même mention à plusieurs personnes.
- L'électeur a forcément un avis sur plusieurs candidats (et parfois sur tous), et il peut l'exprimer dans ce mode de scrutin contrairement au vote uninominal.
- Le vainqueur de l'élection au jugement majoritaire est celui qui est le mieux évalué par la majorité.

## Calcul des résultats

- Chaque concurrent obtient un certain nombre de mentions excellent, Très bien, Bien, ou Insuffisant, A rejeter, etc. On les classe dans l'ordre pour établir ce qu'on appelle le

profil de mérite du candidat, par exemple : 7 excellent, 35 Très bien, 3 Bien, etc. Chaque voix a le même poids : Excellent ne pèse pas plus que passable.

- Pour chaque candidat, on détermine la mention qui se situe exactement au milieu de son profil de mérite (la médiane) : c'est la mention majoritaire qui constitue l'avis de la majorité.
- En cas d'égalité, par exemple entre deux candidats ayant pour mention majoritaire "Bien", on peut trancher en faveur de celui pour qui le plus grand nombre d'électeurs a choisi une mention supérieure à "Bien" ou éliminer celui pour qui le plus grand nombre d'électeurs a choisi une mention inférieure à "Bien".
- Au bout du compte, c'est toujours le plus grand nombre d'électeurs qui permet de choisir. Les choix de tous étant pris en compte avec la même valeur, ce mode de scrutin élimine toute frustration.

## 6. POURQUOI ? QUI ? COMMENT ? QUOI ?



### Objectif

Cet exercice permet d'identifier les chemins les plus courts pour atteindre un objectif.

### Préparation

Prévoir : feuilles de tableau de conférence ; post-it ; feutres

### Nombre de participants

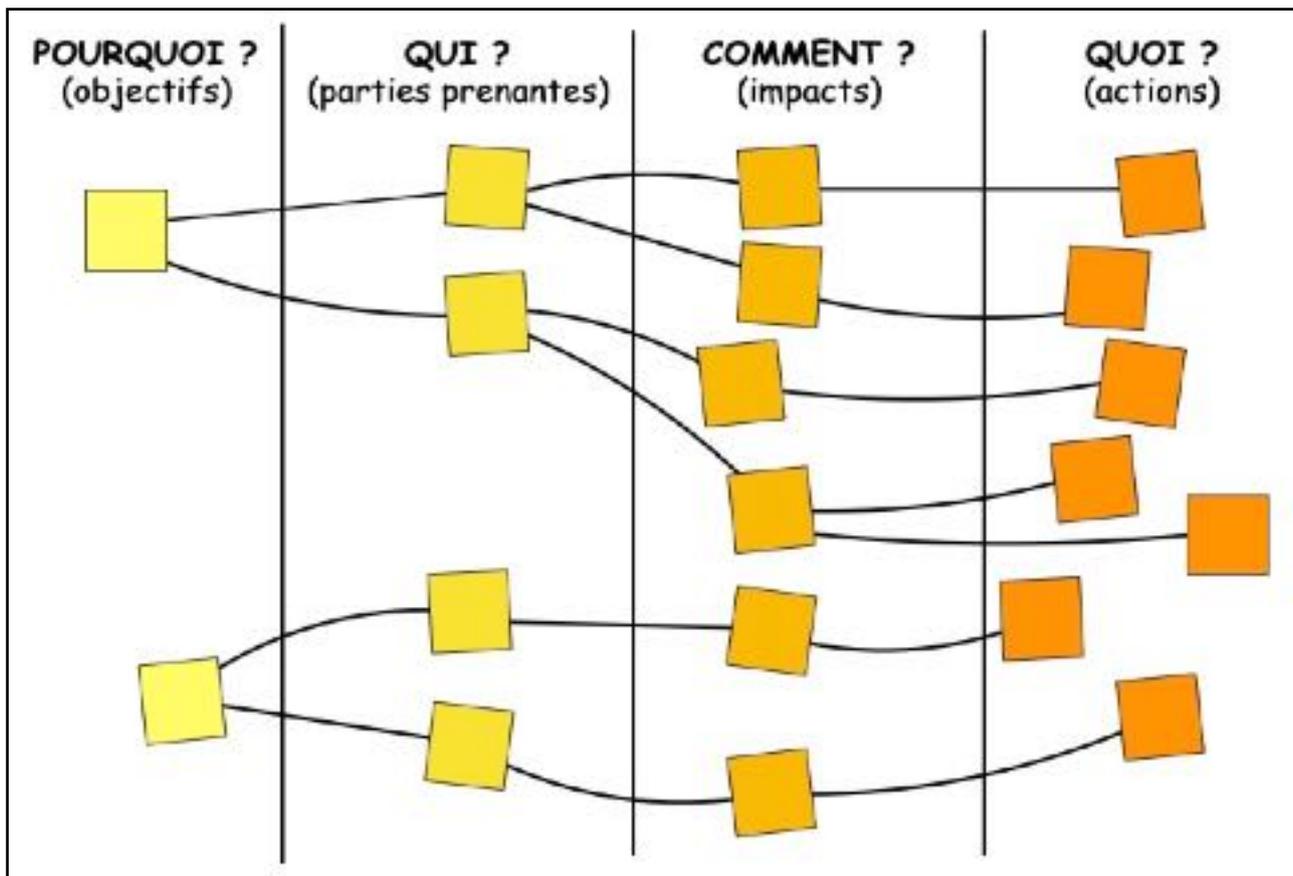
4 à 20 personnes

### Durée

Envisager des séquences de 15 à 45 mn suivant la complexité de l'objectif à étudier.

### Déroulement

- Expliquer que l'exercice proposé vise à identifier



différents chemins menant vers un objectif pour mettre en œuvre le ou les chemins les plus courts, en s'assurant que tout ce que l'on va chercher à réaliser relie bien le "pourquoi ?", le "qui ?", le "comment ?" et le "quoi ?".

- Tracer au tableau de conférence quatre colonnes intitulées "Pourquoi ?", "Qui ?", "Comment ?" et "Quoi ?"
- *Définition des "Pourquoi ?" :* poser aux participants la question suivante : "Quelles sont les problématiques que l'on cherche à résoudre ?" Les inviter à écrire leurs "pourquoi ?" sur des post-it

d'une première couleur qui leur sont distribués et à les placer dans la première colonne du tableau (un "pourquoi ?" par post-it). Inviter ensuite les participants à classer les "pourquoi ?" du plus au moins important.

- Définition des acteurs et parties prenantes ("Qui ?") : en commençant par le "pourquoi ?" le plus important, demander aux participants d'identifier les acteurs et les parties prenantes qui peuvent influencer l'atteinte de cet objectif, puis de les écrire sur des post-it d'une nouvelle couleur (un acteur par post-it). Enfin de placer ces post-it

- dans la 2e colonne du tableau ("Qui ?").
- Analyse des impacts ("Comment ?") : pour chaque acteur identifié, il s'agit maintenant d'identifier quel impact il peut avoir sur l'objectif. Inviter les participants à identifier, et à écrire sur des post-it d'une troisième couleur, comment les comportements des uns peuvent aider à atteindre l'objectif et comment les comportements des autres peuvent freiner ou empêcher d'atteindre l'objectif (une idée par post-it).
  - Détermination des actions ("Quoi ?") : il s'agit maintenant de déterminer quelles actions vont permettre d'influencer le comportement de chaque acteur pour faciliter l'atteinte de l'objectif. Ces actions vont chercher à provoquer, encourager ou accentuer les comportements des acteurs qui peuvent aider à atteindre l'objectif ou à réduire ou bloquer les comportements des acteurs qui peuvent freiner ou empêcher d'atteindre l'objectif. Inviter les participants à écrire leurs idées sur des post-it d'une quatrième couleur (une idée par post-it).

- *Phase finale* : inviter les participants à engager une discussion pour choisir sur quelles branches de la carte on va concentrer le travail pour avoir l'impact le plus grand possible sur la réalisation de l'objectif et de quelle manière on va organiser le plan d'action correspondant.

## Analyse

Cet exercice permet de partager au sein d'un groupe une même vision des objectifs poursuivis et de la stratégie utilisée. C'est une méthode visuelle qui facilite la construction d'une image commune des perspectives d'un projet tout en permettant de hiérarchiser les idées et les plans de réalisation. En outre, on peut ainsi relier le "chemin" choisi au résultat final et mesurer ultérieurement si l'impact attendu a bien été produit.

## 7. LE VOILIER

Cet outil est intéressant pour assurer le suivi-évaluation d'un projet en permettant d'identifier successivement les réussites, les succès obtenus, les objectifs à préciser, les forces dont on peut disposer, les freins ou les obstacles auxquels on se heurte, et les risques à affronter.

Le voilier représente l'organisation, le projet, le produit ou le service. Le but recherché est qu'il se déplace rapidement. Les différents paramètres qui influencent sa vitesse sont :

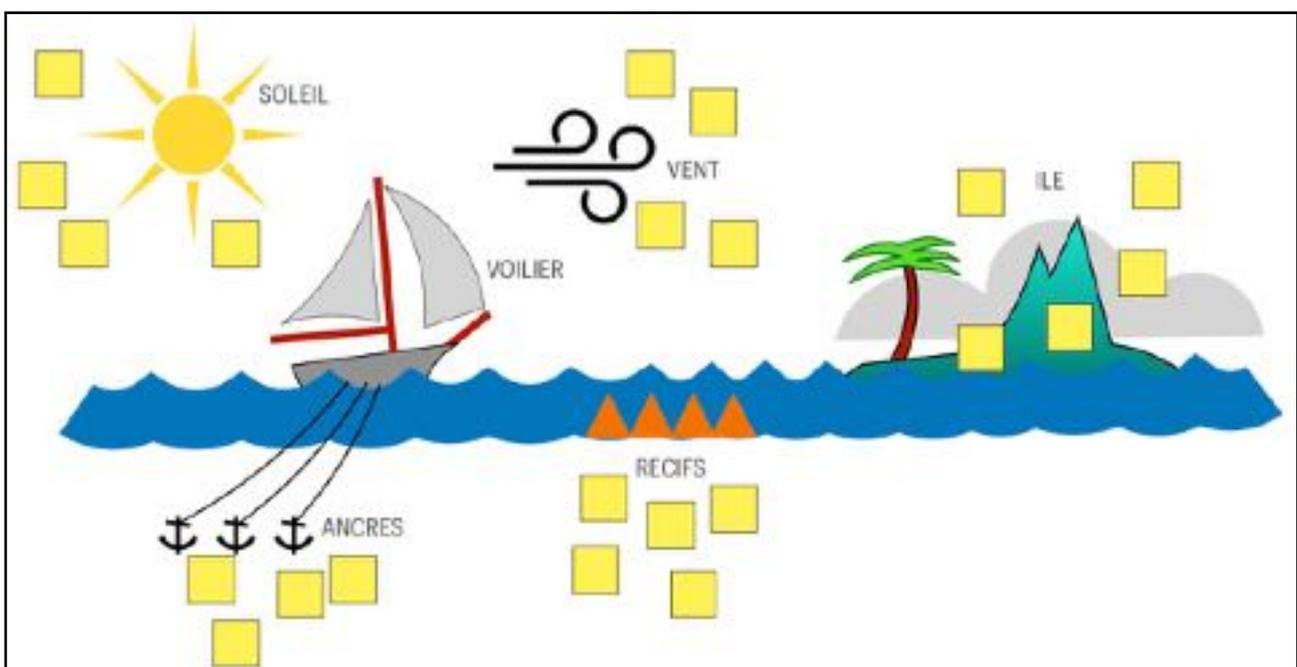
- **Le soleil**, qui symbolise les succès, les réussites enregistrées dans le passé et qui illumine le trajet.
- **L'île**, avec ses trésors, qui représente les objectifs à atteindre.

- **Le vent** qui pousse le voilier et le fait avancer, symbolisant les forces et les ressources dont on dispose.
- **Les ancres**, qui symbolisent les freins et les obstacles ralentissant le voilier.
- **Les récifs**, qui symbolisent les dangers et les risques à gérer.

La rétrospective se déroule en partant du positif (*le soleil*) avant de passer au négatif (*les ancres, les récifs*). Il est important de procéder ainsi afin de conduire le suivi-évaluation avec nuance, car la tendance naturelle est de se centrer surtout sur les aspects négatifs.

### Objectif

Animer une séance de suivi-évaluation pour aider les participants à s'interroger successivement sur leurs réussites, leurs objectifs, les



forces dont ils disposent, les freins et les risques concernant le projet.

## Préparation

- Tableaux de conférence
- Notes autocollantes (post-it)
- Feutres

## Nombre de participants

4 à 20

## Durée

15 à 45 minutes

## Déroulement

- Indiquer aux participants le but de l'exercice en leur expliquant la symbolique : le voilier, le soleil, le vent, l'île, les ancres, les récifs.
- Afficher au tableau le dessin du voilier et de l'île (voir schéma).
- Distribuer à chaque participant un paquet de post-it et un feutre.
- Les inviter à successivement identifier les éléments à placer dans chaque catégorie symbolique.
- Pour chaque catégorie symbolique, les participants doivent réfléchir de manière individuelle, écrire leurs idées sur des post-it (une idée, un

post-it), avant de les expliquer aux autres et de les coller sur le tableau.

- Engager un dialogue entre les participants afin d'identifier les idées prioritaires et de déterminer quelles conclusions en tirer

---

## CHAPITRE 2

# Le Forum Ouvert



## Sommaire

8. Introduction	20
Préparation	23
3. Logistique	29
5. Le rôle du facilitateur	35
5. Créer le temps et l'espace	36
6. Tenir l'espace et le temps	46
7. Passer à l'action	49
1. Clore le Forum	52



## 8. 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 apparait ainsi au fur et à mesure de l'avancement de *Le Forum Ouvert*. *Le Forum*

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

### La genèse

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.

## 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.

## La 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 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 ;
3. Ça 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 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.

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 !"*

## 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.

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 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 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 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**".

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 roule 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 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.

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 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. 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 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"

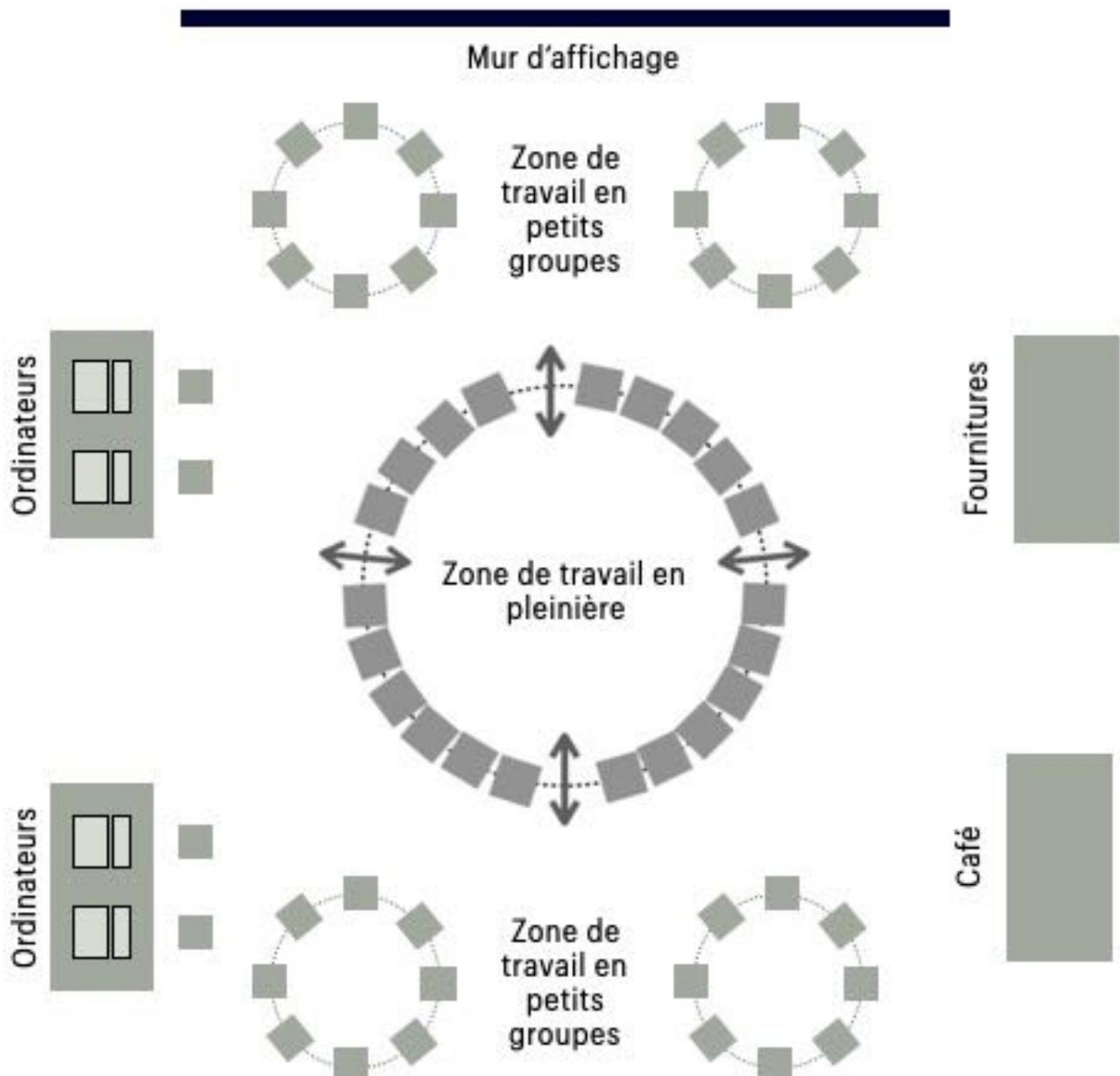
Il est également utile de disposer d'un espace assez grand, ou d'une pièce, pour la pause café et d'un autre pour disposer les ordinateurs qui serviront à taper les compte-rendus des groupes de travail.

## 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.

Les participants comprennent intuitivement que le Forum Ouvert rend possible, pour quiconque le souhaite, d'atteindre un haut niveau



d'efficacité, 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 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

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

des séquences de 90 minutes, séparées par des pauses de 30 mn pour permettre une grande flexibilité.

- 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.

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 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

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

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 comptes-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.

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 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.

## 5. 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.

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 :

1. **Se montrer** : apparaître calme et non stressé.
2. **Etre présent** : attentif, disponible
3. **Dire la vérité** : sans différence entre le dire et le faire
4. **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.

Evitez 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 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...”*



## 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

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**.

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.

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 ?**"*

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 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 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.

## 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**

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 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 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 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 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.

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.

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 :

## 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 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 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.

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



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,

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.”

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 la meilleure

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 ;
- 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.

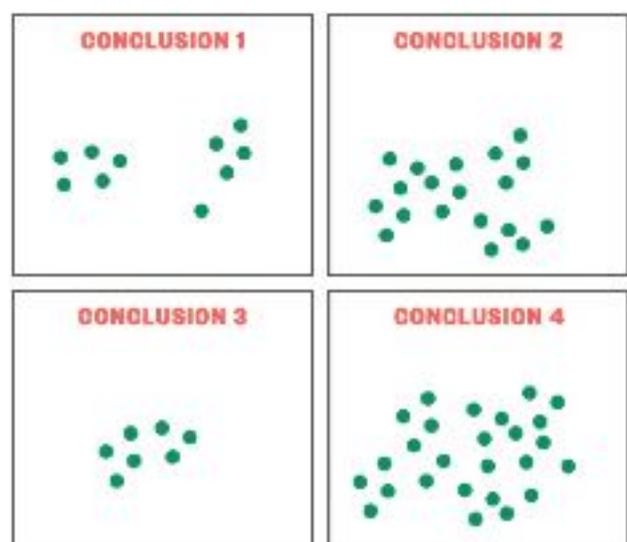
Cela permet de créer de l'espace pour la mise en perspective. le fait d'avoir une nuit pour "dormir dessus" permet de séparer plus facilement "le bon grain de l'ivraie".

## 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 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 :

“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 chargées 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 question 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



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.

## 1. 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 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,*

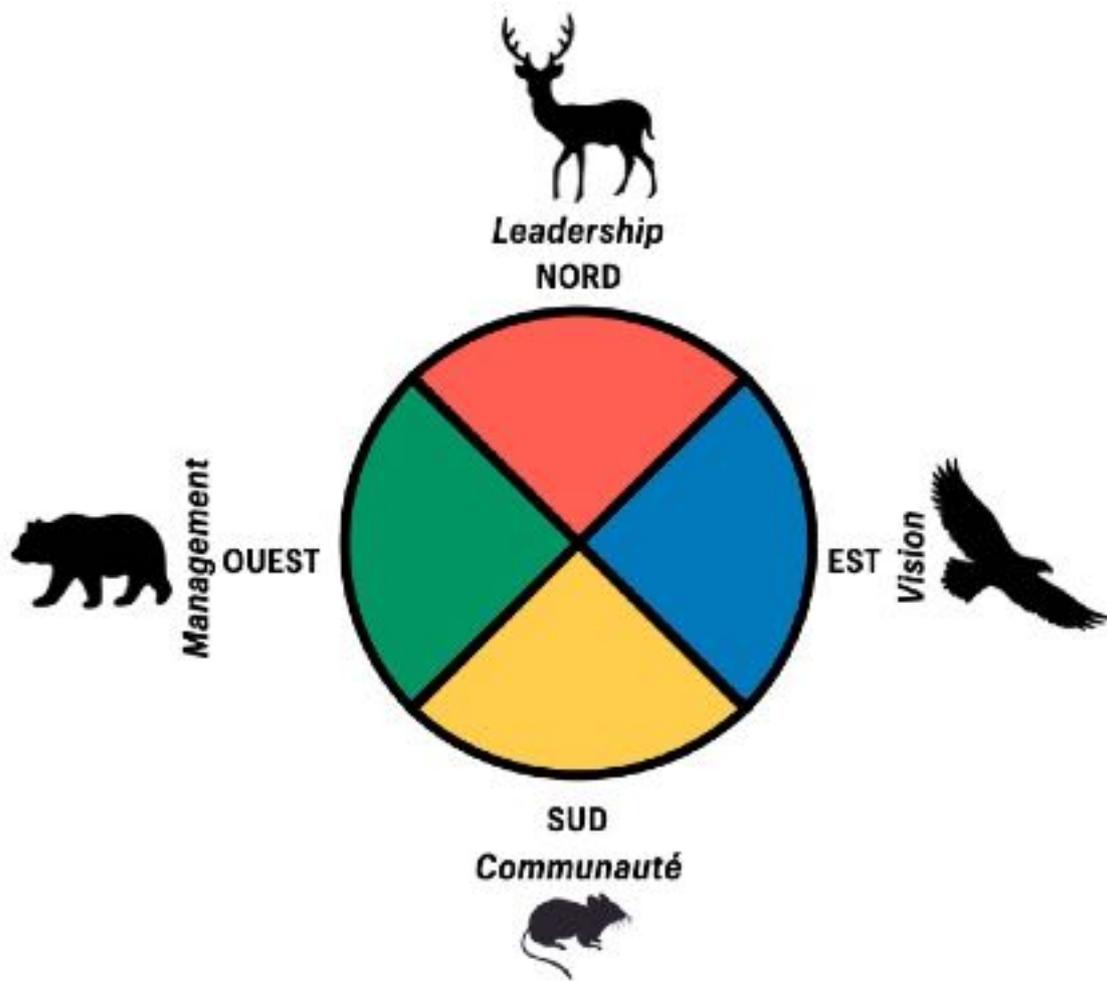
représentée par la souris (caressante, chaude, amicale) et sa couleur est le jaune, la couleur du soleil.

- *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.*

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.*



La roue de médecine

- 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.
- 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.

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..."

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. »

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.

---

## CHAPITRE 3

# Le Café Mondial



## Sommaire

Introduction	58
Comment organiser un Café Mondial	63
Créer l'espace	68
Le déroulement	70
Utilité et limites d'utilisation du Café Mondial	77



---

## INTRODUCTION

Quand certains parlent de "Forum Ouvert", d'autres parlent de "conversations de café", mais les deux concepts sont très voisins, comme nous allons le voir.

### Le leadership conversationnel

Humberto Maturana, un biologiste, cybernéticien et philosophe chilien, affirme que les émotions et le langage, entrelacés, façonnent notre culture. Les mots en particulier, souligne-t-il, conduisent à des actions. Les mots ont donc le pouvoir de façonner notre communauté humaine, notre culture, notre "manière de vivre". En fait, le langage et la communauté sont si inextricablement liés que les scientifiques pensent que le désir de communauté, de communication intime, a sans doute donné naissance au langage.

Nous vivons dans le langage et la coordination sophistiquée des actions que le langage rend possible. Depuis que nos premiers ancêtres se sont rassemblés en cercles autour de la chaleur d'un feu, parler ensemble a été notre principal moyen de découvrir des intérêts communs, de partager nos connaissances, d'imaginer l'avenir et de coopérer pour survivre et prospérer. La

pollinisation croisée naturelle des relations, des idées et du sens lorsque les gens passent d'une conversation à l'autre nous permet d'apprendre, d'explorer les possibilités et de co-créer ensemble.

### La limitation de l'intelligence par les "verticales descendantes"

Un grand nombre de systèmes politiques et d'organisations, qui fonctionnent suivant une verticale descendante, du sommet à la base, n'utilisent que l'intelligence d'un petit groupe de dirigeants quand elles pourraient utiliser l'intelligence de centaines ou de milliers de personnes.

Pour changer les choses, il faudrait que les leaders aillent à la rencontre des gens avec des questions et non pas avec des réponses.

Le "leadership conversationnel", c'est l'utilisation intentionnelle, par le dirigeant, de la conversation comme un outil d'intelligence collective.

### Les conversations sont de l'intelligence en action

De ce point de vue, les conversations sont l'action - le cœur et l'âme des systèmes sociaux comme les organisations, les communautés et les cultures. Dans tous ces contextes, pour reprendre l'expression de Maturana, nous " faisons naître un

monde " à travers les réseaux de conversation auxquels nous participons.

Au XVIIIe siècle, des "salonnières" célèbres comme Mesdames Du Deffand, Geoffrin, de Tencin, Necker, de Staël d'Épinay ou Julie de Lespinasse, organisent des "conversations de salon" en invitant chez elles des savants ou des philosophes. On y discute des moyens de contribuer au bonheur de l'homme, directement tributaire, croit-on, du progrès et du nouvel humanisme naissant. On sait aujourd'hui que les salons ont préparé le "terreau" de la Révolution française et contribué à la diffusion de ses thèmes - liberté, égalité, fraternité, à travers toute l'Europe.

*"La façon dont nous unissons nos efforts pour relever des défis et saisir des occasions cruciaux, ainsi que les technologies sociales de collaboration que nous utilisons pour réfléchir ensemble à des questions clés, peuvent faire la différence entre le statu quo et la pensée et l'action novatrices dont nous avons besoin aujourd'hui. En concevant, convoquant et animant des conversations sur des questions importantes - et en reliant ces conversations de façon disciplinée - les leaders ont des occasions sans précédent d'exploiter l'intelligence*

*collective et de guider l'action engagée vers la réalisation d'objectifs communs.*

*Ainsi, au lieu d'exhorter nos enfants à l'école et nos employés dans les organisations à "cesser de parler et se mettre au travail", nous ferions mieux de les encourager à "commencer à parler et à créer ensemble" !"<sup>3</sup>*

Les leaders conversationnels conçoivent donc leur organisation comme des réseaux dynamiques de conversation où la conversation devient un processus de base pour "mettre les cerveaux en ligne" et parvenir à un changement systémique positif.

<sup>3</sup> Tom Hurley et Juanita Brown, <http://www.theworldcafe.com>

## Le Café Mondial : mettre les gens en conversation

Le 'Café mondial' est un processus d'intelligence collective qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables.

### Origine

Voici comment l'invention du Café Mondial est relatée sur le site "theworldcafe.com" :

*"En 1995, un petit groupe de chefs d'entreprise et d'universitaires se réunissait chez Juanita Brown et David Isaacs à Mill Valley, en Californie. Aucun d'entre eux n'avait la moindre idée qu'ils étaient sur le point de créer une innovation sociale qui se répandrait rapidement dans le monde entier.*

*Et pourtant, ils l'ont fait. La pluie ayant perturbé leur projet de dialogue matinal en grand cercle, les deux douzaines de participants se sont spontanément regroupés en petites conversations intimes autour de tables sur les questions qui les avaient rassemblés, notant leurs idées sur des "nappes" de papier improvisées. Ils ont périodiquement interrompu ces conversations pour changer de table*

*afin que les idées qui restaient avec eux puissent circuler, s'approfondir et se connecter. Le fait de récolter les conversations de table leur a permis de remarquer les modèles émergents dans leur pensée, ce qui a ensuite enrichi les tours de conversation suivants. Au cours de la matinée, le processus innovant qu'ils ont improvisé a donné naissance à une expérience d'intelligence collective qui a transformé la profondeur, la portée et la qualité de leur collaboration.*

*Ils avaient découvert le World Café."*

Le Café Mondial renoue avec la tradition des cafés du XVIII<sup>e</sup> siècle qui ont répandu à travers toute l'Europe les idées des philosophes des Lumières

Il s'agit de "mettre les gens en conversation" pour développer leur créativité.

### Comment ça marche ?

Dans une conversation "Café Mondial", quatre personnes s'assoient à une table de style café pour explorer une question ou un problème qui a de l'importance pour leur vie, leur travail ou leur communauté.

D'autres participants assis à des tables voisines explorent des questions similaires en même temps. Dans chaque conversation, les contributions individuelles sont axées sur les questions qui comptent. Les gens s'appuient sur les idées des autres,

chacun contribue à partir de sa propre perspective pour créer une nouvelle compréhension. Au fur et à mesure que les gens établissent de nouveaux liens, des idées nouvelles commencent à émerger, que personne n'aurait pu avoir seul.

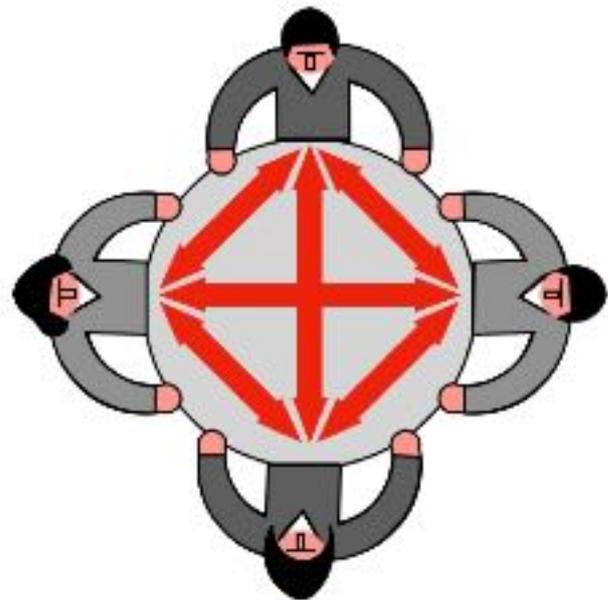
Pendant qu'ils discutent, les participants sont encouragés à noter les idées clés sur de grandes cartes ou à les dessiner sur des nappes en papier prévues à cet effet.

L'ensemble continue à évoluer vers une plus grande cohérence - la découverte de l'intelligence collective (schéma 1).

À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants (schéma 2).

Chaque table et chaque tour de conversation est une conversation autonome qui se rattache à la conversation plus large qui a lieu entre tous les participants. La pollinisation croisée des perspectives qui en résulte est l'une des caractéristiques du Café du Monde.

*"Les conversations du café sont conçues en partant du principe que les gens ont déjà en eux la sagesse et la*

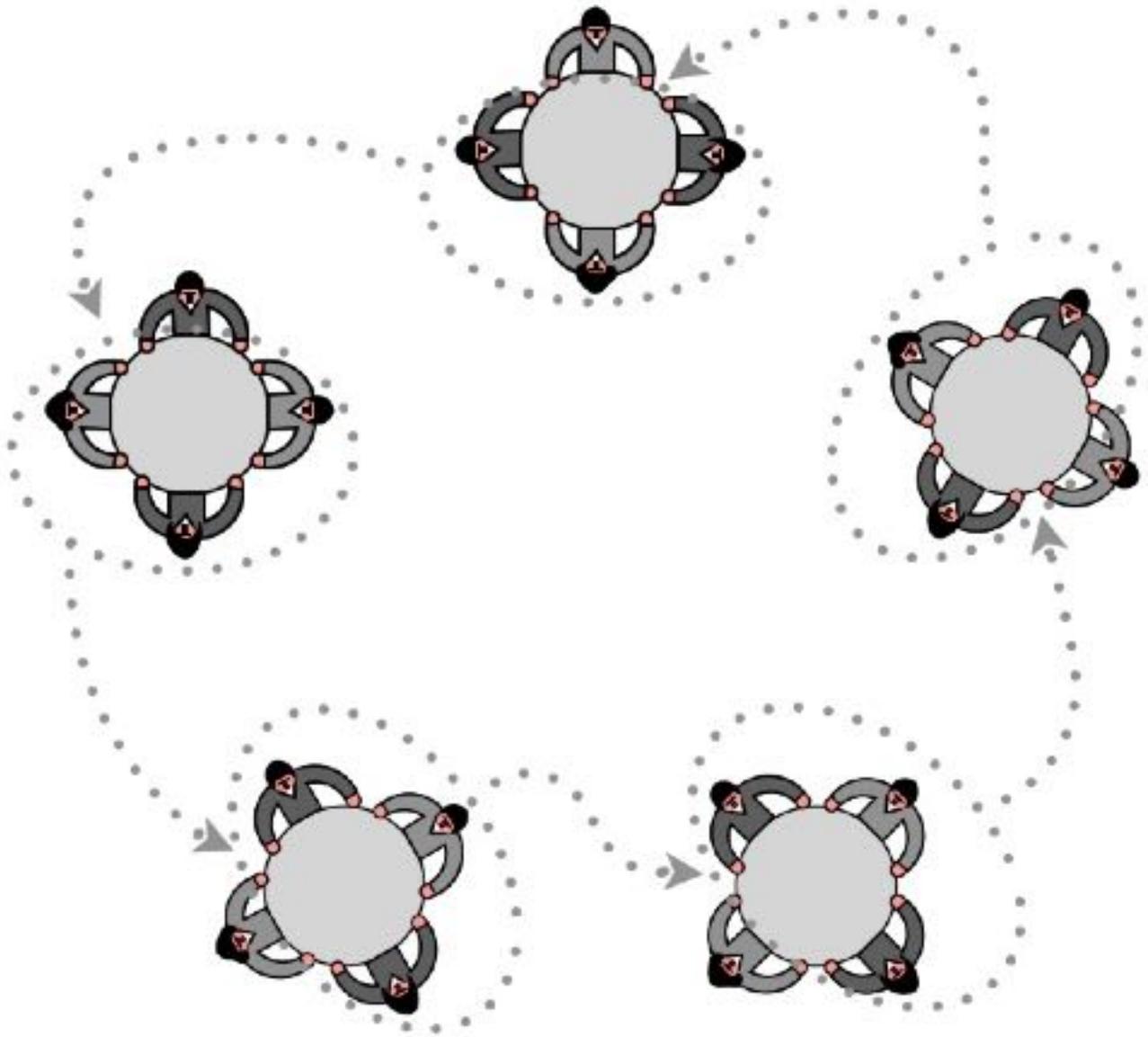


1. Conversation au niveau d'une table

*créativité nécessaires pour relever efficacement leurs défis, même les plus difficiles. Le Café Mondial fonctionne parce qu'il est basé sur quelque chose que nous savons tous faire - engager une bonne conversation. Il s'inspire de la quintessence des processus par lesquels les gens du monde entier réfléchissent naturellement ensemble, créent un sens commun, renforcent la communauté et stimulent l'innovation."*<sup>4</sup>

Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.

<sup>4</sup> Peggy HOLMAN, Tom DEVANE, Steven CADY, *The Change Handbook*. Berret-Koehler Publishers, 2007



2. Fertilisation croisée entre les tables



## COMMENT ORGANISER UN CAFÉ MONDIAL

Comme nous venons de le voir, un Café Mondial peut rassembler un grand nombre de participants. C'est un processus que l'on peut employer par exemple pour :

- Organiser une Conférence de consensus pour permettre l'expression du point de vue des citoyens sur des enjeux de politique scientifique ou technologique ;
- Evaluer l'impact d'un projet de développement en réunissant les différentes parties prenantes ;
- Découvrir ce qui est important pour les membres d'une association et bâtir avec eux

une stratégie ou un plan d'action ;

- Planifier le lancement d'un nouveau produit et améliorer les opérations dans une entreprise.

## Rôles et principes

La manière la plus efficace de planifier un Café Mondial est de réunir une équipe et d'utiliser un certain nombre de principes (voir schéma 3).

## Les différents rôles

L'équipe en charge de la conception du café Mondial comprend :

1. **L'initiateur du Café Mondial** - c'est la personne ou le groupe qui, au sein de l'organisation, autorise et soutient l'organisation du Café Mondial. Idéalement, l'initiateur a une perspective qui va au-delà de la mécanique d'organisation du

Rôles	Avant	Pendant	Après
<b>L'initiateur du Café Mondial</b>	S'engage à soutenir le Café Mondial comme une façon de faire émerger l'intelligence collective du groupe	Participe comme un membre qui tient une pièce du puzzle (pas comme un dirigeant ou un expert)	Tire les conclusions du Café Mondial avec l'équipe de conception et détermine comment les intégrer dans la stratégie de l'organisation
<b>Les concepteurs</b>	Clarifie les objectifs, invite les participants, établit les paramètres du Café, rédige les questions qui comptent, et assure la préparation logistique.	Les membres de l'équipe d'organisation prennent part au Café Mondial comme membres contributeurs	L'équipe tire les conclusions avec l'initiateur
<b>Les hôtes du café</b>	Travaillent avec les concepteurs pour assurer la préparation du Café Mondial.	Assurent l'accueil et l'animation du Café.	Participent au débriefing avec l'équipe d'organisation et l'initiateur.
<b>Le facilitateur graphique</b>	Participe à la conception et à la planification du Café	Enregistre les principales idées et conclusions	Contribue au rapport final et au suivi.
<b>Les participants</b>	Peuvent apporter des idées sur les questions à travailler durant le Café.	Prendent part aux conversations durant le Café en suivant les règles de l'étiquette-	Mettent en œuvre les engagements qui émergent du Café.

Café. Il est capable de saisir le sens de l'expérience vécue, de prendre la mesure des nouvelles idées qui vont émerger et de les insérer dans une vision de l'avenir.

2. **Les concepteurs** - C'est l'équipe de responsable chargés de concevoir et de planifier le Café puis d'en tirer les leçons avec l'initiateur.

3. **Les hôtes du Café** - Il s'agit du petit groupe de personnes chargées de :

- Préparer un espace favorable pour des conversations vivantes ;
- Communiquer avec clarté les détails du processus et de répondre aux questions portant sur le "Quoi" et le "Comment" du Café ;

- Poser les questions que les participants vont explorer en explicitant clairement le contexte de ces questions ;
- "Faire la moisson" des thèmes, des idées et des questions plus profondes qui vont émerger au cours du Café ;
- S'assurer que la connaissance collective qui émerge durant le processus devient visible au groupe tout entier.

Les conversations du Café Mondial sont "accueillies" et non animées au sens traditionnel du terme. Tenter "d'animer" les conversations aurait sur elles un effet délétère.

4. **Les participants** - Ce sont les personnes invités au Café Mondial. Elles doivent ressentir les questions à explorer comme des choses qui comptent vraiment pour elles et être prêts à s'engager sur la mise en oeuvre des conclusions du Café. Suivant les principes du leadership conversationnel, le Café Mondial commence par la croyance en la possibilité d'une intelligence collective - la reconnaissance que nous pouvons être plus intelligents, plus créatifs et plus capables ensemble que nous ne le pouvons seuls. Dans la pratique, cela implique de poser la question suivante : " *Qui a besoin d'être à la*

*table parce qu'il a des points de vue ou de l'information dont nous avons besoin ? Parce qu'ils jouent un rôle clé dans la prise de décision ? Parce qu'ils seront impliqués dans la mise en oeuvre ? Parce qu'ils sont affectés par les décisions prises et les actions entreprises ?"*

Il est nécessaire que les invitations garantissent la présence des voix diverses représentant les parties prenantes clés du système ou des perspectives multiples sur une question pour que des solutions novatrices puissent se révéler.

## Les sept principes clés

A partir de leur recherche et de leur expérience, les concepteurs du Café Mondial ont mis en évidence sept principes clés qui créent les conditions permettant à la "magie" des conversations du Café d'émerger et de se déployer.

### 1. **Définir le contexte**

Le premier principe est de définir précisément le contexte dans lequel le Café Mondial va prendre place. C'est-à-dire de clarifier le but et les objectifs poursuivis et de définir les paramètres dans lesquels le dialogue et les conversations vont se dérouler.

L'initiateur, les planificateurs et les hôtes du Café doivent :

- Expliciter les raisons pour lesquelles on réunit des gens et déterminer les objectifs visés (quels résultats attendus ?) ;
- Déterminer les conditions pour atteindre ces objectifs :
  - Qui inviter ?
  - Quels thèmes de discussion ?
  - Quelles questions se poser pour atteindre les résultats visés ?

## 2. **Créer un espace accueillant**

Le deuxième principe est d'assurer un environnement amical et une sécurité psychologique de manière à nourrir le confort personnel et le respect mutuel.

Quand les gens se sentent en situation de confort, ils sont mieux en mesure de s'écouter les uns les autres, de penser de manière créative et de s'exprimer.

L'invitation que l'on envoie et l'environnement physique que l'on choisit pour réunir les participants doivent contribuer à créer une atmosphère accueillante.

## 3. **Explorer les questions qui comptent**

Le succès du Café exige de focaliser l'attention collective sur des questions

puissantes qui provoquent un engagement collaboratif.

- Il faut trouver les questions pertinentes à poser aux gens.
- Ce sont les questions qui rejoignent leurs préoccupations.
- Des questions "fortes", qui percutent bien et mobilisent l'énergie, la vision et l'action collectives.
- En fonction du temps disponible, on peut retenir une question ou une série de 3 à 4 questions qui s'enchaînent.

## 4. **Encourager les contributions de chacun**

La plupart des gens ne souhaitent pas seulement participer, ils veulent apporter une contribution significative. Il est donc essentiel d'encourager chaque participant à contribuer en exprimant ses idées et ses perspectives sans avoir peur d'être critiqué.

La qualité de l'accueil et de l'environnement, l'atmosphère chaleureuse et les règles de "l'étiquette" que nous découvriront plus loin renforcent la relation entre le "moi" et le "nous" en invitant à la pleine participation, au respect et au don mutuel.



3. Les 7 principes pour l'organisation d'un Café Mondial

## 5. Relier des perspectives diverses

Dans les conversations habituelles, les gens ont souvent tendance à opposer les points de vue. Quand une personne exprime un avis ou une proposition, le réflexe de beaucoup est d'émettre une opinion opposée. Or, pour déclencher la créativité, il faut, au contraire, mettre en connection les différentes perspectives. Un des rôles les plus importants des hôtes sera donc de favoriser intentionnellement la diversité des points de vue en mettant en évidence les liens qui relient les perspectives diverses, tout en conservant un accent commun sur les questions fondamentales.

## 6. Écouter ensemble les idées qui se dégagent

Il est important de rendre les gens conscients du fait que l'écoute mutuelle est un cadeau que nous nous donnons les uns aux autres.

Écouter signifie que je cherche d'abord à saisir le point de vue de l'autre, à le comprendre et à mettre en relief les points positifs qu'il recèle au lieu de me contenter de faire valoir mon point de vue personnel. La capacité d'écouter l'autre et de recevoir son point de vue de manière positive au lieu de rechercher tout de suite à le contrer marque la différence entre une vraie conversation et une simple discussion.

En pratiquant l'écoute mutuelle et en portant attention aux idées et perspectives des autres, nous commençons à percevoir une connexion avec l'ensemble du groupe.

En concentrant l'attention de tous sur les idées qui se dégagent on favorise la cohérence de la pensée sans perdre les contributions individuelles.

## 7. ***“Moissonner” et partager les découvertes collectives***

Après la discussion des diverses questions vient le temps très important de la “moisson” où l'hôte présente les diverses conclusions qui émergent et invite les participants à une conversation générale pour partager les découvertes et les perspectives.

## CRÉER L'ESPACE

Il est essentiel de créer un environnement évocateur à la fois de simplicité et d'intimité, où les participants se sentent à l'aise et confortables.

### Un cadre confortable

Le principe d'un Café Mondial c'est qu'il peut être organisé avec un grand nombre de participants : plusieurs dizaines, voire une centaine ou plus. La première condition est donc de trouver un grand espace : salle ou chapiteau.

Si l'on pose à des gens la question *“Où se sont déroulées vos conversations les plus intéressantes ?”*, la réponse est presque toujours : autour d'une table, au café ou bien dans la cuisine ou la salle à manger. Lorsqu'on se réunit autour d'une petite table, il est facile de créer une ambiance intime. C'est pourquoi l'expérience prouve la nécessité de créer une *“ambiance café”*.

### Une ambiance café

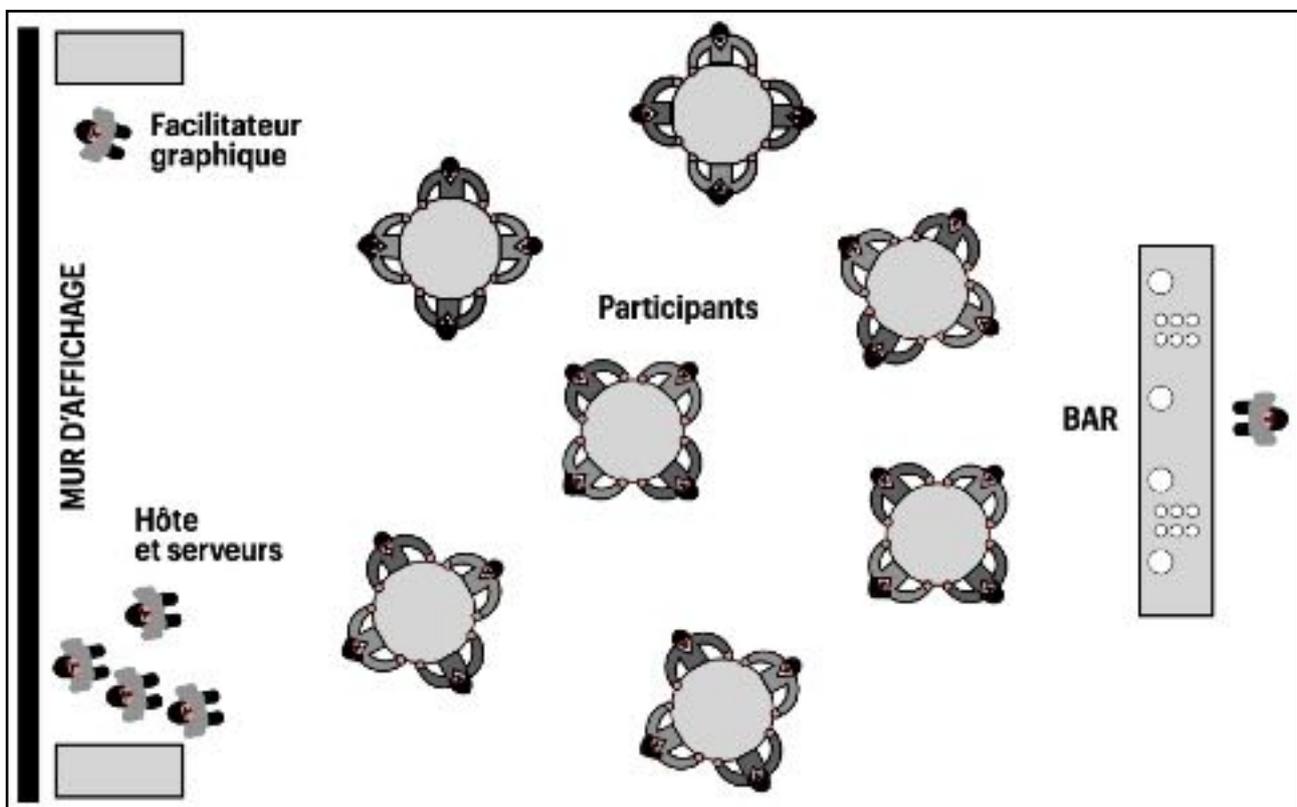
- Choisissez si possible un espace qui bénéficie d'une lumière naturelle, où la température est agréable, et qui offre une vue sur l'extérieur afin de créer une atmosphère

accueillante. Bien évidemment la surface doit être adaptée à la taille du groupe. Evitez d'avoir un espace confiné dans lequel des participants nombreux ne disposent pas assez d'espace pour se déplacer.

- Aménagez l'espace comme un véritable café avec des petites tables rondes qui peuvent accueillir 4 ou 5 personnes. Quatre est le nombre idéal. Si moins de 4 personnes sont assises à la table, la diversité des perspectives risque d'être insuffisante ; S'il y a plus de 5 personnes, les participants auront du mal à avoir une perception claire de chaque

intervenant et la prise de parole de chacun sera limitée.

- Plusieurs tables avec des sièges confortables, suffisamment éloignées les unes des autres pour permettre aux groupes de converser sans se déranger, non pas alignées mais disposées d'une manière aléatoire.
- Sur chaque table une nappe en papier et un bouquet de fleurs ou une bougie, des crayons, des gommes, des feutres, des feuilles de papier pour inciter les participants à gribouiller, dessiner et relier des idées.



4. L'organisation de l'espace du Café Mondial

- Installez une table de café supplémentaire à un bout de la salle pour y déposer les documents de l'hôte du café.
- A un autre bout de la salle, un bar avec des jus de fruit, du café, des biscuits, des verres.
- Un mur de papier pour noter les consignes, les règles d'étiquette et les conclusions des groupes. Le facilitateur graphique disposera d'un espace d'affichage sur ce mur.
- Pensez à pouvoir diffuser dans la salle une musique d'ambiance apaisante et mélodieuse, qui ne soit pas trop forte de manière à ne pas gêner les conversations.



## LE DÉROULEMENT

Le Café Mondial fonctionne suivant un déroulement tout à fait naturel qui implique quelques rôles et règles simples.

### Les hôtes

L'équipe des hôtes est chargée d'accueillir les participants et de faciliter les conversations. Elle doit comporter les rôles suivants :

- L'hôte principal ou le cafetier
- Les serveurs
- Les hôtes de table
- Le facilitateur graphique

### L'hôte principal, ou le cafetier

L'hôte est celui qui convoque la diversité, qui rassemble tous les points de vue dans des processus créatifs où notre intelligence mutuelle peut se manifester.

- L'hôte organise le café mondial avec son équipe, participe au choix des questions et prépare leur présentation. Il veille à créer un cadre et une atmosphère favorable à la conversation.
- Il s'assure que les principes sont mis en oeuvre, que les



règles sont respectées et que la conversation progresse.

- Il accueille les participants au début du café et leur souhaite la bienvenue.
- Il propose la question qui ouvre chaque séquence de travail, s'assure qu'elle est comprise et reste visible sur un panneau.
- Pendant la conversation, il se déplace d'une table à l'autre pour voir comment la conversation se déroule.
- Il s'assure que les serveurs encouragent chacun à participer et rappellent aux participants de noter leurs idées et leurs conclusions avec des dessins si possible.
- Il veille à ce que les serveurs communiquent bien au facilitateur graphique les

conclusions partielles des groupes et que celui-ci les fassent apparaître sur le mur des conclusions

- Il contrôle le temps et informe gentiment mais fermement les participants quand il faut passer à une nouvelle séquence

## Les serveurs

Ce sont les assistants du cafetier.

- Ils circulent d'une table à l'autre pour distribuer les questions et la documentation, encourager les groupes et s'assurer que tout le monde participe.
- Ils servent des rafraichissements ou du café à la demande.
- Ils collectent les conclusions partielles auxquelles les

groupes sont parvenus et les passent au facilitateur graphique

## Les hôtes de table



A chaque table, un "hôte de table" est choisi parmi les participants.

- L'hôte de table accueille les participants et leur rappelle de noter leurs idées et leurs découvertes au fur et à mesure qu'elles émergent, sur des feuilles et sur les tables en écrivant et en dessinant.
- Il encourage chacun à participer et évite qu'un seul monopolise la parole.
- Il note les conclusions intermédiaires de la conversation du groupe et les passe aux serveurs.

- Il reste à la table à la fin d'une séquence, lorsque les autres membres la quittent, et accueille les membres issus des autres tables qui la rejoignent.
- Il résume pour les nouveaux arrivants les idées clés et les perspectives issues de la conversation précédente pour permettre aux participants de faire des liens entre les contributions de chaque table et les utiliser pour aller plus loin dans la conversation.

## Le facilitateur graphique

Chaque fois que c'est possible, on aura intérêt à engager un facilitateur graphique qui va jouer en quelque sorte le rôle de *cortex visuel* du cerveau collectif du groupe.

- Le facilitateur graphique a pour fonction de renvoyer au groupe une image visible et concise de sa production et de sa progression.
- Il exprime, au fur et à mesure du processus, par des dessins, des images, des cartes mentales, les idées clés qui ressortent des conversations et rend ainsi visibles les connexions et les relations existantes entre les diverses perspectives.



- Il note et conserve, sur le mur des conclusions, les principales conclusions intermédiaires des participants et les conclusions finales.

## Le choix des questions

Le succès d'un Café Mondial dépend largement du choix des questions qui seront débattues.

Nous sommes motivés à apprendre et à agir en fonction des questions qui nous tiennent le plus à cœur.

Pourtant, nous nous querellons souvent à propos d'une question ou nous agissons sur une question sans prendre le temps de la définir de façon réfléchie ou d'articuler les questions plus profondes et sous-jacentes qui peuvent stimuler une réflexion nouvelle. Un leader conversationnel développe la

capacité de susciter et d'articuler ces questions fondamentales - et encourage cette capacité chez les autres membres de l'organisation ou de la communauté.

Des questions bien formulées et rejoignant les préoccupations des participants focalisent l'énergie et provoquent à la participation.

L'hôte du café doit donc, en liaison avec l'initiateur et les concepteurs du Café Mondial, choisir et formuler avec beaucoup d'attention les questions qui seront proposées aux participants du Café Mondial-

- Les questions doivent être ouvertes et non fermées.
- Les bonnes questions font surgir de nouvelles idées et de nouvelles possibilités, elles invitent à un questionnement et à une découverte plutôt qu'à une réaction de défense.
- Il est important de tester à l'avance les questions pour vérifier si elles suscitent l'intérêt et nourrissent l'énergie.

## Le démarrage

Au début, le cafetier invite les participants à entrer dans la salle et à s'asseoir aux tables.

Ainsi se constituent des groupes de 4 à 5 membres.

- Le cafetier présente son équipe: les serveurs et le facilitateur graphique.
- Il explique les principes, les règles et le fonctionnement du Café Mondial : le but est de faciliter la créativité par une "fertilisation croisée".
- Il présente l'étiquette du Café et explique aux participants pourquoi c'est important de la respecter.
- Il explique le rôle des hôtes de table et demande aux membres de chaque table d'en choisir un.

Le déroulement du café va maintenant pouvoir commencer, il s'articule généralement en 4 ou 5 séquences organisées autour des questions principales et suivies de la "moisson".

## Première séquence

Le cafetier présente la première question et les serveurs distribuent à chaque table un papier sur lequel la question est formulée.

- Sous la conduite de leur hôte de table, les membres de chaque groupe engagent une conversation pour répondre à la question.
- Les hôtes de tables transmettent les conclusions

### L'étiquette du Café

1. Se focaliser sur ce qui est important et ne pas se perdre dans les détails.
2. Faire part de sa propre réflexion.
3. Exprimer ce que l'on a dans sa tête et dans son cœur.
4. Ecouter pour comprendre. L'écoute est un cadeau que nous faisons à une autre personne.
5. Relier les différentes idées entre elles au lieu de les opposer.
6. Aller plus profond dans les questionnements pour faire surgir de nouvelles perspectives.
7. Etre créatif : gribouiller, écrire, dessiner ses idées.

intermédiaires aux serveurs qui les passent au facilitateur graphique afin qu'il les note et les illustre sur le mur des conclusions.

- Au bout de 30 minutes, tous les membres de chaque groupe, sauf l'hôte de table, rejoignent chacun une autre table.

## Séquences suivantes

- L'hôte de chaque table accueille les nouveaux arrivants et leur présente brièvement les conclusions auxquelles le groupe précédent est parvenu.
- Le cafetier formule une nouvelle question que les

serveurs distribuent sous forme écrite à chacune des tables.

- Une nouvelle séquence de conversation se déroule suivant les mêmes modalités. Les hôtes de tables transmettent les conclusions intermédiaires aux serveurs qui les passent au facilitateur graphique afin qu'il les note et les illustre sur le mur des conclusions.
- Au bout de 30 minutes, tous les membres de chaque groupe, sauf l'hôte de table, rejoignent chacun une autre table.
- Chaque séquence peut durer de 20 à 30 minutes.
- Le nombre de questions à poser peut varier suivant le temps imparti. Si l'on donne un temps de 30 minutes pour chaque question, on peut poser 3 à 4 questions.

## La "moisson"

Après la dernière question, le cafetier propose un moment de partage des découvertes et des idées dans une conversation générale en plénière.

C'est au cours de ce dialogue que des connaissances collectives se développent par l'identification de modèles et de pistes d'action.

Le cafetier présente les diverses conclusions illustrées et notées sur le mur des conclusions et invite les participants à une conversation générale pour partager les découvertes et les perspectives. Il demande aux groupes des différentes tables de penser quelques minutes à l'expérience qu'ils viennent de vivre puis de partager avec tout le groupe leurs principales découvertes.

Il s'assure, avec le facilitateur graphique, de disposer des moyens nécessaires pour noter et synthétiser ce qui va être dit.

Après avoir donné l'occasion à chaque table de faire un rapport à l'ensemble du groupe, il propose aux participants de prendre quelques minutes de silence pour réfléchir aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui émerge ici ?
2. S'il y avait une seule voix dans la pièce, que dirait-elle
3. Quelles sont les questions les plus profondes qui ressortent de ces conversations ?
4. Observons-nous des modèles et qu'indiquent ces modèles ou comment nous renseignent-ils?
5. Que voyons-nous et que savons-nous maintenant à la suite de ces conversations?

Le temps de la moisson permet ainsi de formuler les conclusions générales



et les résultats de la conversation qui sont également notées sur le mur des conclusions par le facilitateur graphique.

## UTILITÉ ET LIMITES D'UTILISATION DU CAFÉ MONDIAL

Le Café Mondial est une méthode d'intelligence collective qui présente de nombreux avantages :

- Le format tournant et les conversations en petits groupes permettent à tous de participer et permettent de faire travailler ensemble un grand nombre de participants.
- Le Café Mondial stimule l'intelligence collective, favorise la créativité et l'émergence d'idées nouvelles en mettant de côté les clivages hiérarchiques ;
- Il développe la transparence, la confiance et l'esprit collaboratif; il permet d'aboutir à des conclusions pratiques et opérationnelles ;
- Il est adaptable à une grande variété d'organisations.

Le Café Mondial est utile :

- Pour faire converser des grands groupes (plus de 12 personnes).
- Lorsque l'objectif est de générer des idées, de partager des connaissances, de stimuler la réflexion et

d'analyser des possibilités d'action.

- Pour mener une analyse approfondie des défis et des opportunités stratégiques.
- Pour approfondir des relations et l'appropriation mutuelle des résultats.

Le Café Mondial est moins utile :

- Quand on s'engage vers une solution ou une réponse déjà déterminée.
- Quand on souhaite transmettre des informations de manière unilatérale.
- Quand il s'agit d'élaborer des plans de mise en oeuvre détaillés.
- Quand le groupe compte 12 personnes ou moins, dans ce cas, il est préférable d'utiliser une forme de discussion de groupe plus classique.



2022

Cette publication est sous licence Creative Commons



Sous réserve de la mention d'Approches Coopératives et du nom de l'auteur, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, sans modification.

Trouvez d'autres livres et publications payantes et gratuites à :

<https://approchescooperatives.org>