

PRATIQUE DU FORUM OUVERT

Harrison Owen

PRATIQUE DU FORUM OUVERT

**Un outil pour faciliter
l'intelligence collective**

*Traduction de Jean-Denis Lopez sous la direction d'Olivier Piazza
Préface de Nancy Bragard et Olivier Piazza*

 INTERÉDITIONS

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis
sous le titre *Open Space Technology – A User's guide*,
Third edition revised and expanded
Copyright ©2008 by Harrison Owen
First published by Berrett-Koehler
Publishers Inc. San Francisco CA USA
All rights reserved

Illustration de couverture :
© Adobe Stock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2020
InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-7296-2084-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

1. LA PRATIQUE DU FORUM OUVERT?	1
2. LES PRÉPARATIFS	13
3. COMPTES RENDUS ET OUTILS NUMÉRIQUES	43
4. LA PRÉPARATION PERSONNELLE AU FORUM OUVERT	51
5. LA PRÉPARATION DU LIEU	59
6. CRÉER LE TEMPS ET L'ESPACE.....	71
7. SOUTENIR LE TEMPS ET L'ESPACE.....	97
8. DU MOUVEMENT À L'ACTION	117
9. FINS ET NOUVEAUX DÉPARTS.....	131
10. LE SUIVI.....	143
11. LES CADEAUX INATTENDUS : LE LEADERSHIP, LA PERFORMANCE ET LA PAIX	149
12. ET MAINTENANT?.....	163
Ressources additionnelles.....	169
Index.....	171
Table des matières.....	177

*Je remercie tous ceux qui m'ont rejoint dans l'aventure
de la co-création du Forum Ouvert   travers le monde.*

Préface

de Nancy Bragard et Olivier Piazza

DEPUIS SA NAISSANCE EN 1985, LE FORUM OUVERT A CONNU UN ESSOR CONSIDÉRABLE DANS LE MONDE ENTIER, FAISANT DE CETTE APPROCHE L'UN DES DISPOSITIFS CLASSIQUES DE CE QUE L'ON NOMME AUJOURD'HUI « INTELLIGENCE COLLECTIVE ». En tant que praticiens et enseignants « fans » de cette approche, nous sommes particulièrement heureux de contribuer à la mise à disposition en français de ce texte fondateur. Les lecteurs francophones ont désormais accès à toute la subtilité et à la richesse des apports de H. Owen, précieux pour la transformation des pratiques collectives.

Alors, qu'est-ce qui rend le Forum Ouvert si enthousiasmant ?

Partant de l'esprit informel et convivial d'une pause-café et s'inspirant de pratiques d'auto-organisation traditionnelles africaines, Owen a élaboré un cadre d'intervention qui surprend par l'espace d'autonomie et de co-création qu'il ouvre, au service d'un défi collectif qui dépasse les capacités habituelles des membres présents.

Dans le monde de la facilitation, Owen est venu incarner une figure et une posture bien particulières. Toute l'attention du facilitateur se porte sur la préparation, en co-création avec les commanditaires, pour converger vers la finalité ambitieuse du *regroupement*, avec un thème percutant et impliquant pour le collectif en question. Le jour du Forum Ouvert, le facilitateur accueille, soutient et ouvre un espace de

conversation, sans jamais le contraindre, le diriger, ni l'organiser. Il présente et introduit des règles du jeu simples, avant de basculer dans une posture de retrait faite de «*présence absolue et d'invisibilité totale*». Le collectif agit alors par lui-même pour lui-même. Il choisit les sujets à creuser, les problématiques à aborder, les possibles à visiter. Il prend possession de son espace et du temps pour les faire siens. Il découvre sa sagesse tacite et non-exploitée et mobilise ses intelligences multiples pour lui donner vie. La réussite du Forum Ouvert appartient pleinement au collectif. L'engagement et le déploiement d'énergie qui s'observe, la richesse des pistes proposées puis élaborées qui en résulte, tendent bien souvent à provoquer une forme d'émerveillement. En fin de session, si les participants applaudissent de contentement, ce sont eux-mêmes qu'ils honorent et célèbrent. Personne n'est venu leur délivrer un contenu. Ils ont pris directement appui sur leurs expériences, leurs convictions, sur l'écoute de leurs pairs, des parties prenantes, attentifs à l'émergence qui prend forme, à cet instant unique, pour en faire des solutions réellement portées par le collectif. Leur sagesse a pris vie et a éveillé des possibles, les acteurs du système ont parlé.

Des règles simples et anticonformistes

Lors de l'introduction d'une journée de Forum Ouvert, les quatre principes sont présentés, la loi des deux pieds, ainsi qu'un avertissement : soyez prêts à être surpris. Chacune d'elle porte une partie de la philosophie du Forum Ouvert. Prenons l'exemple de 'Quand c'est fini, c'est fini'. Cette règle est parfois mal interprétée, au sens classique de 'si le temps est fini, il faut alors vous arrêter'. Owen décrit tout autre chose. Bien au contraire, si, au temps écoulé, le groupe a besoin de continuer, parce qu'il est dans un moment d'inspiration, ou bien parce qu'il est en train de finaliser sa production, ou tout autre motif jugé important par le groupe, alors il est libre de poursuivre et de décider quand sera le temps de fin, qui sera quand la production sera finie.

Et c'est là l'importance de lire directement Owen. C'est la meilleure manière de se connecter avec le concepteur du Forum Ouvert, pour rester fidèle à ses principes plus qu'à des interprétations limitantes. Lire ce livre c'est aussi prendre conscience combien Owen vit le Forum Ouvert et nous y invite. Il incite toute personne qui le souhaite à expérimenter

et à tester directement. Selon Owen, nul besoin de se former spécifiquement pour se lancer dans la facilitation de Forum Ouvert. À nouveau, le contact direct avec le concepteur est inspirant et libérateur.

Bien sûr, cette approche est surprenante. Elle génère bien souvent des craintes de la part des commanditaires dans la phase de découverte : que se passe-t-il si personne ne propose de sujet ? et si un sujet clé n'est pas proposé ? et si quelqu'un se retrouve seul ? et si c'est le bazar ? et si un porteur de sujet ne rapportait pas ses travaux... et si...

Les repères de management classiques sont bouleversés et le comité de pilotage qui est impliqué dans la création et le déroulement de l'événement passe bien souvent de sceptique, au premier rendez-vous, à militant, après l'expérience, une fois surpris de ce qu'ils ont vécu et porté par les idées et projets identifiés par le collectif.

Pourquoi ça marche ?

Owen insiste sur l'importance de la phase amont. L'invitation adressée aux parties prenantes concernées par le défi urgent auquel doit répondre le Forum Ouvert est telle qu'elle doit stimuler *passion et responsabilité*. Ce sont les deux ingrédients clés sans lesquels la magie du Forum Ouvert n'opère pas. La participation repose donc sur le volontariat. C'est dans ces conditions d'autonomie que s'exprimera la motivation intrinsèque des participants, au contact de leur passion pour agir. Cette qualité de motivation, libératrice, effervescente, est alors contagieuse et ouvre une énergie porteuse.

Une fois le cadre posé par le facilitateur, s'ouvre le temps de la co-construction de l'agenda du Forum Ouvert, à nouveau chacun·e est libre du choix de proposer un sujet, ou non, et de prendre la responsabilité d'ouvrir un espace de conversation dédié. Observer l'agenda se construire des propositions des un·es et des autres est une magnifique démonstration de leadership distribué et partagé. De même, les contributeurs sont ensuite laissés libres de se concentrer sur un sujet, ou bien de naviguer de l'un à l'autre, tout en pollinisant et ensemençant les conversations comme un bourdon, ou encore de se mettre à l'écart, tel un papillon, et inventer un espace de rien, que la nature ne laissera probablement pas vide.

«Le Forum Ouvert marche parce que l’auto-organisation marche»

Lorsqu’Owen s’interroge sur les mécanismes à l’œuvre dans le Forum Ouvert, il en arrive à cette conclusion simple. C’est l’auto-organisation qui se déploie et montre sa puissance. Il souligne aussi que ce qui peut faire rater un Forum Ouvert ce sont justement des tentatives de le contrôler, de garder la main sur les participant·e·s ou sur les sujets qui sont traités. L’un des pièges classiques aussi concerne l’après. Si les travaux des groupes sont ensuite sur le bureau d’un décideur qui choisit seul ce qui est pertinent de ce qui ne l’est pas – selon lui – alors tout l’esprit de la démarche est abandonné, avec des conséquences préjudiciables en matière de confiance. D’où l’importance, dit Owen, de s’assurer en amont que le commanditaire s’engage à tenir compte de l’ensemble des travaux issus de l’événement. On a donné le micro au collectif, il faut alors l’écouter jusqu’au bout.

Vous l’aurez compris, c’est par la pratique de si nombreux Forums Ouverts qu’Owen a acquis une confiance particulière dans le principe d’auto-organisation, à tel point que l’un de ses autres livres – *The Wave Rider* – décrit plus largement comment l’entreprise entière peut s’inspirer de cette approche et l’appliquer de manière permanente et non plus ponctuelle. Il rejoint en cela Dee Hock, le co-fondateur de Visa, inventeur du terme ‘chaordique’ qui met en lumière le chevauchement entre ordre et chaos. En apportant juste ce qu’il faut de structure autour d’un chaos génératif, alors innovation, responsabilité et créativité se manifestent.

Que vous soyez débutant ou praticien expérimenté du Forum Ouvert, lire Owen directement dans le texte vous permettra enfin de découvrir et comprendre la philosophie qui sous-tend cette pratique remarquable.

Nancy Bragard
Art of Hosting France
D.U. Intelligence Collective – Cergy Paris Université

Olivier Piazza
Coopérative Les Maisons de l’Intelligence Collective
D.U. Intelligence Collective – Cergy Paris Université

1

LA PRATIQUE DU FORUM OUVERT ?

LE 21 AVRIL 1992, UN GROUPE D'ENVIRON 225 PERSONNES S'EST RASSEMBLÉ À DENVER DANS LE COLORADO POUR UNE RÉUNION DE DEUX JOURS. L'objectif de cette rencontre était de développer les accords de coopération pour la dépense d'1,5 milliards de dollars destinés à la construction d'une autoroute sur des terrains à la fois publics et appartenant à des tribus amérindiennes. Environ un tiers de ces personnes était composé d'amérindiens, un autre tiers rassemblait des bureaucrates du gouvernement fédéral tandis que le dernier était issu d'instances d'état ou locales. Les chances d'un rassemblement pacifique semblaient bien minces, sans même parler de productivité. Les participants étaient tous des ennemis naturels, si ce n'est historiques. Cependant en réalité, les résultats ont été plutôt surprenants.

Quand les personnes sont arrivées, il était clair qu'il ne s'agissait pas d'une affaire courante. Pour commencer, il n'y avait pas d'ordre du jour. Les gens savaient seulement quand la réunion commencerait, quand elle finirait et que d'une manière ou d'une autre, bien qu'imprécise pour le moment, ils allaient devoir accomplir la tâche qui était face à eux. Il va sans dire que les sceptiques étaient nombreux. L'apparence de la pièce où ils devaient se réunir n'avait rien pour les apaiser. Ils se trouvaient devant deux larges cercles concentriques de chaises sans rien au milieu, avec derrière, un mur vierge.

En l'espace d'une demi-heure, tout avait changé. Même les sceptiques travaillaient dur pour résoudre les questions qui les concernaient

personnellement. Pour ce faire, chaque individu qui le souhaitait était invité à identifier un problème lié à la tâche principale qui leur tenait vraiment à cœur, puis à l'écrire sur une feuille de papier à épingler au mur. En faisant cela, chacun acceptait la responsabilité de mener une session portant sur son problème ainsi que d'en produire un compte-rendu écrit. Une fois tous les sujets affichés, tout le monde s'est rendu en masse vers le mur pour s'inscrire aux sessions auxquelles ils souhaitaient participer. Il ne restait ensuite qu'à se mettre au travail. C'était tout simple, et c'était cela, la Pratique du Forum Ouvert.

Au cours de ce séminaire de deux jours, ce groupe diversifié a créé et géré de manière totalement autonome un ordre du jour construit autour d'environ cinquante-deux groupes de travail différents. L'ordre du jour en lui-même a été établi en une demi-heure et les différents groupes de travail ont produit à peu près 150 pages de comptes rendus en trente-six heures. Grâce aux merveilles de l'informatique moderne associées à quelques heures d'impression nocturnes, des copies finales des comptes rendus étaient prêtes à temps pour le départ des participants au matin du troisième jour. Au cours de la session de conclusion, l'un des amérindiens nous a fait savoir que jamais auparavant il n'avait eu à ce point le sentiment d'avoir été écouté et intégré dans les échanges. Ce sentiment était partagé par tous.

Il faut aussi noter que la décision de tenir cette réunion avait été prise en mars de la même année. Il a donc fallu environ six semaines pour que l'idée passe de la conception à la livraison. Il y n'y avait qu'un seul facilitateur pour tout l'événement.

En termes abrupts, les prétentions d'un rassemblement si large peuvent paraître extrêmes, si ce n'est démesurées. Le sens commun nous dit, et chacun sait, que mettre en place une réunion de cette taille et de cette complexité avec un tel potentiel de conflit prend des mois de préparation ainsi qu'une armée d'organiseurs et d'intermédiaires. De plus, le fait que les comptes rendus aient pu être non seulement achevés mais aussi être remis aux participants avant leur départ paraît inespéré. Pas de chance pour le sens commun, l'événement s'est bien déroulé exactement comme je l'ai décrit. Plus encore, ce n'était pas une première. Au cours des vingt dernières années, des milliers de rassemblements se sont tenus avec des résultats similaires. Bien que

l'expérience ne soit pas banale, il ne s'agit pas non plus d'un coup de chance extraordinaire. Elle peut être répétée. Elle s'appelle la Pratique du Forum Ouvert.

L'apparition de la Pratique du Forum Ouvert n'a pas été le résultat d'une planification minutieuse ni d'une conception réfléchie. Elle s'est produite par frustration, presque comme une plaisanterie.

GENÈSE DE LA PRATIQUE DU FORUM OUVERT

En 1983, j'ai eu l'occasion d'organiser une conférence internationale pour 250 participants. Cela m'a pris une année de travail entière. Alors que j'en avais fini avec tous les détails, frustrations et egos (le mien et ceux des autres) qui vont de pair avec un tel événement, j'ai pris la résolution de ne jamais refaire ce genre de chose. Résolution qui a été confirmée pendant la conclusion de la conférence où tout le monde (y compris moi-même) s'accordait à dire que si l'événement en lui-même était exceptionnel, le plus utile restait les pauses café. Au diable une année passée à m'efforcer d'arranger les documents, les participants et les intervenants. La seule chose que tout le monde avait appréciée était aussi la seule que je n'avais pas organisée : les pauses café. Ce devait être un message.

Ma question était simple : était-il possible de combiner le niveau de synergie et d'enthousiasme qu'on trouve dans une bonne pause café avec l'activité et les résultats substantiels caractéristiques d'une bonne réunion ? Par-dessus tout, était-il possible que l'ensemble se fasse en moins d'une journée ?

La piste de recherche que j'ai choisi de suivre a pris des tournants intéressants mais a essentiellement démarrée avec l'idée que si je pouvais identifier certains mécanismes de base des réunions ou des rassemblements humains, il pourrait être possible de les assembler en une approche si simple qu'elle ne pourrait échouer et si élémentaire qu'elle posséderait l'effet naturel d'une bonne pause café.