

# PRÉFACE au Livre blanc sur le Forum Ouvert

## Note à l'attention des entreprises

Par Harrison Owen

**Si vous envisagez d'utiliser le Forum Ouvert dans votre société, je vous recommande la prudence. Vous pourriez avoir entendu dire qu'avec la méthode du Forum Ouvert on peut atteindre des niveaux très élevés de performance, que des groupes hautement conflictuels sont en mesure de trouver des solutions constructives, que organisationnels considérablement complexes peuvent être résolus. Si j'en crois les plus de vingt-cinq années d'expérimentations du Forum Ouvert, appliquées plus de cent mille fois dans cent trente six pays, ce que vous avez entendu a toutes les chances d'être exact. Néanmoins la prudence est de mise. Ceci pour plusieurs raisons.**

Premièrement, le Forum Ouvert est simple. La plupart des autres approches nécessitent une planification soignée, la formation préalable des participants et l'intervention constante des facilitateurs. En Forum Ouvert, rien de tout cela ne se produit. Les groupes, qui peuvent comprendre de cinq à trois mille participants, sont simplement invités à s'asseoir en cercle (cercles multiples, concentriques pour les très grands groupes), à créer un tableau avec les sujets qui préoccupent les personnes présentes, à ouvrir une place de marché pour négocier les horaires et les lieux de rencontres - et ensuite à se mettre au travail. On peut croire que quelque chose d'aussi simple ne PEUT PAS fonctionner.

Deuxièmement, le Forum Ouvert est efficace. Même avec de très grands groupes, un seul facilitateur est requis. Vous pourriez être surpris, cependant, de découvrir que la principale vertu de ce facilitateur consiste à briller par son absence. Après une introduction d'une quinzaine de minutes, le facilitateur disparaît en grande partie de la scène et les choses se déroulent quasiment d'elles-mêmes. Pas besoin de monitoring, ni d'un accompagnement constant, ni d'un réajustement de programme. En un mot, Le Forum Ouvert se gère presque tout seul. On peut dire qu'il s'auto-organise - ce qui signifie que son management, en tant que coût additionnel, est éliminé.

Troisièmement, le Forum Ouvert viole virtuellement tous les principes et les pratiques du management traditionnel. Partant du principe qu'il n'y a pas de leader, ni de comité de direction, pas d'agenda pré-établi, ni de contrôle permanent, on pourrait croire que le Forum Ouvert est une catastrophe en puissance, un échec annoncé avant même son démarrage. Compte tenu de tout cela, la plus grande prudence est recommandée lors de l'utilisation du Forum Ouvert.

Cela dit, le Forum Ouvert a été employé avec succès des milliers de fois, y compris lors d'applications significatives en France. Au début des années quatre-vingt-dix le groupe ACCOR s'est trouvé engagé dans un vaste processus de fusion-acquisition. Dans un laps de temps très court, le groupe a pratiquement doublé ou triplé sa taille grâce à l'acquisition de nouvelles marques et l'expansion des anciennes. On dit parfois que les fusions- acquisitions sont finies lorsque les juristes et les experts-comptables ont accompli leur travail. Mais ceux qui ont déjà traversé un tel processus savent que ce n'est que le début. Réussir à mettre en route la mécanique de l'organisation (règles, procédures etc..) est une première étape essentielle - mais la partie vraiment intéressante est la création d'un nouveau système de relations complexes et la construction de la culture qui va soutenir le système. Ce n'est pas une tâche facile, et elle comprend des niveaux de complexité et de subtilité qui nous laissent souvent perplexes.

Bien sûr, il y a ceux qui suggèrent qu'une analyse rigoureuse et une planification soignée peuvent prendre en compte toute cette complexité et aboutir à un résultat fructueux. "Gestion du changement" ils appellent cela, me semble-t-il. Certes, planification et analyse sont utiles, mais étant donné la complexité de l'instant et le fait que tout change en permanence, ce n'est qu'un commencement. En vérité, les choses ne fonctionnent que lorsqu'elles fonctionnent - ce qui signifie que l'organisation dans son ensemble, tout comme ses différents dirigeants, seront engagés dans ce que l'on pourrait appeler une recherche-action permanente. Jargon académique pour désigner une méthode éprouvée appelée " tâtonnements " : essaie quelque chose et si cela ne fonctionne pas essaie autre chose. L'élément décisif consiste alors à trouver l'espace de sécurité et le temps nécessaire à l'intérieur desquels les principaux acteurs pourront s'impliquer de façon productive pour faire face aux problèmes auxquels ils sont confrontés. En général, le quotidien ne permet pas de dégager ce type d'espace ni de temps. Mais plusieurs jours en Forum Ouvert peuvent répondre à ce besoin criant.

Un groupe avait choisi le sujet délicat de "notoriétés croisées" - comment des entités aussi disparates que Motel 6 et l'hôtel Pullmann Versailles (un hôtel 5 étoiles mondialement connu) pouvaient conserver leurs propres originalités et être néanmoins identifiées comme faisant partie du groupe ACCOR? La discussion fut intense, mais pas très fructueuse, aussi le groupe décida-t-il de faire une pause. Comme ce jour-là avait justement lieu le Grand Prix, le groupe se rendit à la salle de télévision pour regarder la fin de la course. Lorsque la course fut terminée, les participants s'engagèrent dans une discussion apparemment anodine lorsque l'un des membres dit : « ça y est, je crois que je tiens l'idée. Des bars à thème. Tout le monde apprécie le Grand Prix, et des bars-salons décorés sur ce même thème pourraient être réalisés dans un style adapté à chaque type de clientèle. Chacun serait typé ACCOR mais avec la saveur spéciale du Motel 6, du Novotel, du Sofitel et tout le reste ». Honnêtement, je ne peux pas dire combien de bars-salons de ce type ont pu être construits, mais le concept était sûrement novateur et c'était tout à fait le genre d'idée qui pouvait apporter une unité au sein de la diversité du nouveau groupe ACCOR.

Il serait inexact de dire que tous les sujets liés aux fusions- acquisitions furent résolus durant ce seul Forum Ouvert, mais une étape déterminante avait été franchie. Les gens n'étaient plus en train de discuter des plans et de la mécanique; ils étaient activement engagés de façon productive dans le processus d'unification d'organisations disparates. Le plus important peut-être, des personnes auparavant étrangères et dans certains cas concurrentes, étaient maintenant devenues amies et collègues. Ce qui est significatif, je pense, c'est que plusieurs années après ce premier événement, le Forum Ouvert était devenu le rendez-vous annuel des cadres d'ACCOR. Quand vous envisagez d'organiser un Forum Ouvert, soyez prudent je vous prie, ou alors soyez prêt à voir sérieusement remises en questions vos croyances habituelles en matière de management et de comportement organisationnel. Il est tout à fait possible que l'impensable devienne la nouvelle norme.

[www.forum-ouvert.fr](http://www.forum-ouvert.fr)    [contact@forum-ouvert.fr](mailto:contact@forum-ouvert.fr)