

## Nos principes de travail en Développement Organisationnel

### Sicherheit in der Unsicherheit gewinnen

Ein Mensch gilt als gesund, wenn seine Organe störungsfrei funktionieren, er genügend Überschussenergie zur Verfügung hat, um auch auf Krisen und unvorhergesehene Ereignisse flexibel reagieren zu können und wenn er Freude an Veränderung und Kontakt mit seinem sozialen Umfeld hat. Gesund bleibt, wer eine Balance zwischen Aspekten und Phasen der Ordnung und der Unordnung bzw. Veränderung herstellen kann. Gesundsein heißt, mehr als eine Möglichkeit zu sehen und dabei Entscheidungen treffen zu können. Dieser Gesundheitsbegriff beschreibt angemessen auch Zustände von Organisationen.

### Se rassurer dans un monde marqué par l'insécurité

On dit que l'homme est en bonne santé, quand ses organes fonctionnent sans trouble, quand il dispose d'un surplus d'énergie pour pouvoir réagir d'une manière flexible aux crises et aux défis imprévus et quand il se plaît des changements et de contact avec son environnement social. Celui reste en bonne santé qui est capable d'équilibrer les aspects et les phases d'ordre et de désordre ou bien de changement. Être en bonne santé signifie la capacité de voir plusieurs options et y prendre des décisions. Un tel concept de santé peut s'appliquer non seulement aux organismes biologiques – des individus – mais également aux organismes sociaux, des organisations.

Des organisations sont productives et réussissent dans leurs actions, si la routine et l'irritation ne s'excluent pas mutuellement, si les dirigeants et les cadres disposent d'un surplus d'énergie (motivation, créativité, connaissances, flexibilité, fonds...) sans perdre de vue l'équilibre entre les besoins internes de l'organisme et les exigences externes. Des organisations perdent cet équilibre et « tombent malades », quand elles perdent le contact vivant avec leur environnement, quand ils se pétrifient dans des patterns et des hiérarchies habituels et ne s'occupent plus que d'eux-mêmes. Quand même elles risquent également de « tomber malades », quand elles se livrent à tous les modes extérieurs et aux techniques miraculeuses de « management by... » de manière qu'elles ne sont plus capables de trouver des solutions de leur propre force créatrice.

Depuis quelques années on peut constater une tendance parmi tous genres d'organisations de copier „ce que font les autres“ ou „ce que fait tout le monde“ pour organiser l'avenir. Cette adaptation exagérée aux recettes de succès de devenir « toujours plus grand, toujours plus vite » mène souvent les organisations vers une perte de substance, de crédibilité et de leur capacité d'autogestion qui sont indispensables surtout en temps de crise. En conséquence les projets de réorganisation et de modernisation pas achevés s'accumulent dans un rythme de plus en plus effrayant, les collaborateurs se sentent surchargés et leur créativité s'éteint.

Quoi faire pour retrouver l'équilibre, pour regagner la stabilité ?

### Retrouver l'équilibre, renforcer la capacité d'autogestion

Il est notre conviction professionnelle que la capacité d'autogestion et d'autorégulation au niveau de l'organisation et des collaborateurs constitue la compétence la plus importante pour faire face aux futurs défis. Ceci signifie qu'il faut construire de manière continue et même dans des temps dynamiques un équilibre flexible entre l'orientation externe et l'orientation interne, entre l'innovation et la stabilité, entre l'orientation clients et l'orientation collaborateurs. Cet équilibre ne peut pas être imposé par les dirigeants, mais est plutôt le résultat d'un processus complexe d'autogestion et d'apprentissage. Comme le funambule qui corrige continuellement sa position et ses mouvements autour de son centre de gravité, les organisations trouvent leur équilibre et arrivent à devenir sûres dans l'insécurité par l'autoobservation continue, par l'acceptation des erreurs et des irritations ainsi que par l'apprentissage subséquent.

### Le changement n'est pas en vente

Le changement ne peut pas être acheté ou commandé comme une prestation ; le changement est toujours le résultat d'un travail, des crises, des expériences souvent douloureuses qui nous amènent à abandonner des vieilles modes de comportement et d'en développer des nouvelles, plus productives. Par conséquence des processus de transformation d'organisation se passent rarement d'une façon harmonieuse et

demandent plutôt – outre que l'implication des collaborateurs – des décisions claires et conséquentes de la part des dirigeants.

Des techniques ou des outils de réorganisation se laissent tout à fait appliquer par l'externe ou par en haut. Ils auront quand même seulement un impacte, si tous les concernés s'impliquent activement dans une telle réorganisation, se transforment eux-mêmes et utilisent les leçons tirées dans ce processus.

En tant que cabinet de conseil avec une clientèle fortement internationalisée, COMO est continuellement en contact avec les tendances, approches et outils actuels dans le domaine de conduite de changement. Néanmoins chacun des processus de changement envisagés par nos clients se présente comme cas singulier, parce que chaque organisation connaît des valeurs, des vitesses et des aspects invisibles qui lui sont propres. Ainsi nos consultants ne travaillent pas toujours selon le trend, mais selon les besoins du client et, si ces besoins le demandent, même à l'encontre du « mainstream ». Les consultants de COMO sont expérimentés non seulement en matière des secteurs où ils interviennent, mais aussi en matière des méthodologies d'appui conseil pour accompagner des processus de changement. Nous venons chez vous non pas en tant que « meilleurs managers », mais en qualité d'experts d'appui aux processus d'apprentissage organisationnels qui mettent à votre disposition des conditions cadres qui sont nécessaires pour un changement de l'organisme propre et qui augmentent la capacité interne de trouver des solutions.

### **Respecter et mettre en valeur les différences**

L'équipe de COMO a accumulé une vaste expérience en matière de conseil en développement organisationnel dans des nombreux pays et espaces culturels, marqués par des différences souvent très prononcées. Le contact avec ces différentes cultures nous a appris que la différence peut être perçue comme profondément irritant et fortement stimulant la réflexion. Nous utilisons cette expérience dans nos processus de conseil.

Quand nous parlons des cultures, nous ne pensons pas seulement aux cultures nationales, mais aussi aux cultures des différents types d'organisation (entreprises, fonction publique, ONG etc.) et dans des différentes sphères de vie. Parmi nos clients il se trouvent des organismes aussi divers que des équipes de Daimler Chrysler, le leadership d'un département de la fonction publique à Hambourg ou un projet de coopération technique qui appuie l'intégration sociale et économique des enfants de la rue en Guatemala. Nous concevons notre approche pour un processus de conseil tel que les différentes perspectives des hommes et des femmes soient considérées et mises en valeur.

Nos compétences clefs sont la connaissance profonde des diverses cultures organisationnelles et des milieux sociaux, l'aptitude d'observation respectueuse, l'habileté de gérer l'ambiguïté et la curiosité vers l'inconnu. Notre travail de conseil se fonde sur ces compétences : nous mettons à disposition notre perspective externe, nous appuyons nos clients à connaître leurs „taches aveugles“, nous les encourageons à se comparer aux autres, de découvrir leur curiosité et leur envie d'apprentissage individuel et organisationnel.

### **Conseil de haute qualité et de haut bénéfice pour le client**

Le travail de consultant est de bonne qualité, si les solutions élaborées par les clients qu'il accompagne créent autant de valeur ajoutée que possible pour autant d'acteurs que possible. Par conséquence, concevoir et planifier des processus de changement est un travail d'intégration et de mise en équilibre de différentes dimensions de finalité. Des solutions simplistes qui fonctionnent seulement par omission des intérêts et des aspects importants ne sont ni effectives ni durables. La réduction des coûts comme solution universelle pour toutes les problèmes et comme garanti d'une future nous semble une approche trop réduite. Chez COMO, des projets de conseil font toujours l'objet d'un travail en équipe pluridisciplinaire. Dans des défis professionnels nous profitons du coaching assuré par des collègues qui ne sont pas impliqués dans le projet conseil en question. Nous organisons régulièrement des jours de réflexion commune et de recyclage pour élargir et approfondir notre compétence professionnelle. En dehors des études dans nos métiers principaux, les consultants de COMO ont suivi des formations en approche « systémique », en approche « Gestalt », en TQM, en coaching, supervision, gestion de conflits ou médiation. La plupart des consultants de COMO ont été formés dans le domaine de gestion de qualité, soit selon l'approche EFQM ou selon le modèle ISO 9000 : 2000. Notre intégration dans des nombreuses organisations et réseaux d'experts nous facilite la mise à jour continue de nos compétences professionnelles.