

- Consultancy: Processes of Transformation
  - Coaching and Teambuilding
  - Project Management
  - Cultural Integration

**Conseil à une institution/organisation**  
**selon la méthode**  
**"Développement Organisationnel"**

**Auteur: Burkard Sievers, Professor emeritus für Organisationsentwicklung,  
Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal**

**Traduction et adaptation française: Michael Holzhauser, Pfinztal**

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

## **1. Approche proposée: Développement Organisationnel**

La manière la plus répandue d'essayer d'améliorer une organisation et de lui apporter des changements repose sur un modèle d'experts: le constat de l'état actuel de l'organisation, l'élaboration du planning des changements et la mise en pratique de ces changements sont confiés à un cabinet d'étude externe ou à une cellule de management interne.

L'expérience démontre que des propositions élaborées de telle façon disparaissent la plupart du temps rapidement dans les tiroirs de l'étape supérieur de l'entreprise ou de l'administration. Sinon elles sont mises au placard après les premiers essais - peu concluants - de les mettre en exécution.

Même si la Direction décide de mettre en pratique dans l'institution les propositions des experts externes ou internes et persiste à vouloir les appliquer, toute une série de modifications de structures et de déroulements s'en suivent.

Comme la majorité des collaborateurs n'a été impliquée ni dans la phase d'élaboration ni dans le planning des actions concrètes, le personnel ne comprendra pas assez les buts de la réorganisation amorcée (et soupçonnera en règle la hiérarchie de vouloir instrumentaliser le personnel à d'autres fins, inavouées) et manquera par conséquent de motivation pour soutenir les actions prévues.

A la place de l'engagement personnel souhaité par le plus haut niveau de l'entreprise ou de l'administration, on rencontre à toutes les étapes de l'organisation une résistance plus ou moins active et plus ou moins ouverte. La créativité des collaborateurs est utilisée dans la mauvaise direction!

En opposition avec cette approche désuète et inefficace, "Développement Organisationnel" (abrégé ici OD selon la convention universellement répandue) est un essai d'atteindre une meilleure coopération entre l'individu et l'organisation.

Pratiquement toutes les organisations présentent des lacunes entre leur état visé et l'état actuellement atteint. A travers OD on essaie de combler ces lacunes par des

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

mesures qui permettent aux collaborateurs concernés de participer activement à l'examen de la situation actuelle de l'entreprise (p.e. dans les domaines de la communication, du leadership, de l'exécution de ses tâches principales) et à la réflexion sur de nouvelles et meilleures solutions.

En d'autres mots: le processus de changements de l'organisation et l'apprentissage des collaborateurs doivent aller conjointement - s'ils veulent être couronnés de succès. OD signifie aussi: apprendre à travailler en équipe et apprendre à résoudre des problèmes d'un effort commun et à l'aide d'application pratique. C'est dans ce sens qu'un des principaux buts du Développement Organisationnel consiste à agrandir et à améliorer le potentiel de l'organisation dans ses capacités de solutionner ses problèmes elle-même. A travers cet apprentissage, l'organisation améliore ses capacités à s'adapter aux influences et exigences futures.

Le rôle du "Consultant en Développement Organisationnel" est par-là plus global et plus coopératif que dans les autres systèmes de conseiller et d'experts: la définition des problèmes, leur analyse ainsi que les mesures à prendre et leur mise en pratique se font en étroite collaboration entre les membres de l'organisation et le(s) consultant(s).

Il n'existe pas de programme standardisé dans ce domaine. On peut pourtant dire que, pour développer une organisation dans le sens d'une amélioration efficace, il faut compter sur un processus qui durera deux ou trois ans dans la majorité des cas. (Ce qui n'empêche pas d'attaquer des problèmes partiels en cours de chemin.)

Le déroulement d'un processus OD ne peut pas être décrit d'avance pour plusieurs raisons:

- \* les problèmes qui ont amené l'organisation à faire appel à l'OD peuvent changer (raisons externes et/ou internes)
- \* le département qui a fait appel aux consultants pour trouver une solution à ses problèmes internes n'est pas forcément le sousystème qui est à l'origine de la problématique

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

- \* souvent un sousystème est accusé d'être la source d'un problème qui en vérité a son origine dans des perturbations de relations entre départements ou dans des conflits entre d'autres étages de la hiérarchie
- \* des processus de développement qui au début se sont révélés prometteurs dans des secteurs partiels ou qui n'ont été amorcés que très lentement peuvent pour des raisons diverses et parfois contre toute attente ("force majeure") être interrompus.

Il faut préciser pour que ce soit sans équivoque: s'engager dans un tel processus veut dire - pour ce domaine - prendre congé de la conception traditionnelle de "mission à court terme" où un expert qui:

- \* recueille des informations
- \* classe et juge ces informations
- \* écrit un rapport qu'il soumettra à des hauts responsables
- \* propose des solutions que d'autres devront exécuter

L'approche OD est fondamentalement différente: nous nous adressons aux collaborateurs en tant qu'interlocuteurs pour permettre à chacun d'exprimer sa perception:

- \* des buts et tâches de l'organisation
- \* de l'état actuel de l'organisation  
(performances; problèmes; obstacles; potentiels)
- \* de leurs propositions d'amélioration
- \* de leurs idées de mise en pratique de ces propositions

La responsabilité des consultants consiste à offrir leur compétence à amorcer et à entretenir un processus de réflexion et d'action.

La responsabilité des collaborateurs de l'institution consiste à mobiliser leur énergie et leur créativité pour analyser la situation, imaginer des solutions et les mettre en pratique.

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

## **2. Phases du Développement Organisationnel**

### **2.1. Préparation à l'occasion des premiers contacts**

Il est indispensable que ce soit l'un des consultants en personne qui mène sur place les pourparlers préliminaires et les négociations contractuelles avec les intéressés. Les deux parties, le haut de la pyramide hiérarchique et les consultants doivent trouver un accord sur l'approche et les mesures à entreprendre.

La plupart du temps il s'avère que le client attend le plus vite possible un catalogue de mesures et sa réalisation immédiate alors que le consultant propose la préparation d'un processus minutieux et fructueux à long terme. Souvent le système client est sujet à des problèmes structurels d'organisation qui le tracassent depuis longtemps et/ou est "dérangé" par des crises et/ou conflits récents.

A l'occasion de ces premiers contacts, le client propose souvent de premières solutions et attend du consultant un jugement si ses idées sont bonnes ou mauvaises ou il attend du consultant les premières propositions de réorganisation. Ceci est impossible, car il n'est pas encore clair si le problème formulé par le client n'est que le symptôme pour un autre problème qui est d'un autre ordre et se trouve à l'origine de celui énoncé par le client. Par ailleurs, personne ne sait encore à ce stade ce qu'en pensent les autres collaborateurs concernés.

Le but de ces premiers contacts entre consultant et client est de trouver un accord, dans le cas où s'amorce un processus de changement à long terme et de définir quels en seraient les aspects principaux, quelles méthodes seraient employées, quelle serait l'envergure d'un tel projet, quels seraient les premiers pas et quel rôle auraient les consultants.

De plus, il s'avère souvent nécessaire de penser à instituer un groupe de pilotage composé de 5 ou 6 responsables. Ce groupe, assisté des consultants et du plus haut chef de l'organisation, serait investi de la responsabilité pour le déroulement du développement organisationnel comme pour la planification de mesures ultérieures.

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

De telles initiatives dans cette phase préliminaire conduisent à ce que la mission devienne véritablement une entreprise commune, à laquelle auront oeuvré les deux parties, le chef de l'organisation et les consultants, dans un grand souci de responsabilité partagée.

## 2.2. Accord

Si les deux parties sont tombées d'accord qu'il est nécessaire d'engager un tel processus et qu'il est raisonnable d'y associer des consultants externes, les attentes respectives et les modalités de la coopération sont précisées. Cet accord ne doit pas nécessairement être statué par écrit mais comporte en général une série de points:

- \* les deux parties partagent la conviction que la solution des problèmes et la réalisation de mesures ne peuvent être envisagées qu'après un diagnostic détaillé de l'état de l'organisation et que ce diagnostic est mené avec une large participation des collaborateurs
- \* constater qu'il est indispensable d'élaborer un diagnostic signifie aussi que les vrais problèmes sont encore inconnus dans leur étendue. Ceci a pour conséquence que la démarche à entreprendre comporte un caractère expérimental où le prochain pas ne peut être définitivement décidé qu'après le précédent
- \* toutes les étapes sont décidées de commun accord entre client et consultant. Ceci ne concerne pas seulement les actions des consultants, mais toutes les mesures relatives à l'organisation interne du système du client
- \* consultants et client ont l'intention de coopérer à long terme, mais chacun a le droit de suspendre la collaboration pour des raisons très importantes. Seule condition: une suspension ne se fait pas sans pourparlers francs
- \* le client doit clairement déclarer à quelle entité (top-management; sous-système; groupe de pilotage...) il confie la coordination interne du développement organisationnel.
- \* client et groupe de pilotage interne ne sont pas forcément identiques. On doit pourtant s'entendre sur une limite du "système client"

## 2.3. Implication du client dans le processus

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

A l'occasion d'une réunion avec le personnel de l'organisation, les intentions et la démarche sont présentées avec soin et avec patience.

A la différence de l'approche prévue par les méthodes classiques de "Conseil en organisation", nous partons du principe qu'un changement efficace de l'organisation ne peut être atteint que si le chef suprême et les hauts responsables appuyés par un lobby de collaborateurs ayant leur mot à dire, en prennent l'initiative, en assument la responsabilité et de cette manière donnent l'exemple.

Une à trois équipes (souvent "mixtes": consultants externes et membres du système client) de collecte de données sont formées. Une telle intégration de quelques collaborateurs à la collecte et au traitement des données pourrait aboutir à intensifier le processus de compréhension et de collaboration entre les consultants et les collaborateurs afin de mieux saisir les spécificités culturelles de perceptions, de conceptions, de normes dirigeantes, d'expériences, de stratégies d'intervention...

Si ce n'est pas déjà mis sur pied, il faut maintenant instituer un groupe de pilotage composé de 5 ou 6 responsables. Ce groupe, assisté des consultants et du chef de l'organisation, serait investi de la responsabilité pour le déroulement du développement organisationnel comme pour la planification de mesures qui suivront l'atelier diagnostic.

#### 2.4. Collecte des données

En OD il s'agit en premier lieu d'obtenir des informations plus amples et plus précises sur les champs des problèmes, ce qui est sous-jacent - et sur les manières dont ils sont perçus différemment par les différents collaborateurs concernés.

La priorité est aux entretiens individuels. Ceux-ci peuvent être appuyés par des entretiens en groupe ainsi que par l'observation de réunions de travail.

Ces entretiens individuels (Directeurs Généraux/Directeurs/Chefs de Service) portent principalement sur:

- \* la perception de l'état actuel de l'organisation

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

\* la vision des perspectives

Les consultants soulignent qu'ils ne veulent recevoir aucune information confidentielle; d'une part, ils ne seraient pas en mesure de faire le tri entre ce qu'ils pourraient ou non divulguer; d'autre part, puisqu'il s'agit de mettre sur le tapis tout ce qui est censé être appréhendé et débattu sur le plan officiel interne, ils s'engagent à respecter l'anonymat des interviewés, mais insistent pour que chaque déclaration puisse être exploitée dans les ateliers (comme citation textuelle).

### 2.5. Restitution (Feedback) des données

Pour ce qui est de la méthode, les consultants notent (et si nécessaire transcrivent), si possible textuellement pendant la phase de collecte des données, les problèmes indiqués comme étant prioritaires, et par la suite les classifient sommairement. Dans la première phase de l'atelier, les données recueillies à l'occasion des entrevues individuelles et entre-temps sélectionnées et transcrites sur des fiches sont regroupées sur des tableaux par thème et présentés; cette visualisation permet aux participants de se retrouver face à leurs énoncés et facilite les explications. Les consultants présentent sur un panneau à part une série d'observations qu'ils ont pu faire pendant leur séjour dans le système.

### 2.6. Diagnostic

La deuxième phase (cruciale) de cette même séance d'atelier consiste à établir ensemble un diagnostic de l'organisation. Le but d'un tel diagnostic organisationnel dans le sens du "Développement des Organisations" et de la Recherche-Dialogue, est que les membres d'une organisation (les bénéficiaires), en collaboration avec les "Consultants en Organisation", se fassent une idée de la situation remise en cause, que les uns et les autres expriment leurs points de vue personnel sur les difficultés et les défaillances en laissant une large place à l'échange, et enfin qu'ils apprennent à circonscrire les relations qui existent entre celles-ci et à en rechercher les causes.

Une fois une compréhension globale garantie, il sera alors possible de sélectionner des secteurs névralgiques auxquels on pourra s'attaquer en vue de mettre au point des stratégies pour répondre aux problèmes posés.



- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

Dans un diagnostic organisationnel de ce genre il ne faut surtout pas voir un instrument technique ou un procédé; en fait, il s'agit d'une intervention dans un système qui devra permettre aux intéressés d'assumer les responsabilités afférentes aux problèmes posés et à la recherche de solutions. En tant que tel, un diagnostic organisationnel ne représente aucunement une mesure en soi. En réalité, il est le point de départ de réflexions sur l'organisation à long terme, où client et consultants sont appelés à collaborer au fil d'interventions et de décisions.

Parfois les grands thèmes névralgiques peuvent ainsi être dégagés, et des priorités sont fixées de commun accord.

Mais la plupart du temps un tel diagnostic est une phase très difficile pour les participants à l'atelier. Elle est accompagnée par des processus d'apprentissage pénibles: les collaborateurs ne doivent pas seulement apprendre à accepter que d'autres collaborateurs et groupes de collaborateurs au sein de la même maison voient, vivent et interprètent la réalité de la même organisation de façon toute à fait différente. Ils doivent en plus engager un processus de compréhension mutuelle: comment interpréter les données et les problèmes sous-jacents.

La phase qui suit, c'est-à-dire celle qui consiste à trouver des stratégies de solutions aux problèmes n'a aucune chance de succès si la phase de diagnostic n'a pas été exécutée avec les plus grands soins.

Une unité orientée vers la possibilité de chercher ensemble des réponses, voir de prendre des décisions est prévue pour la fin de l'atelier.

### 2.7. Planning des mesures et mise en pratique

Si le processus du Développement de l'organisation est encore assez difficile à saisir dans son étendue par la majorité des collaborateurs jusqu'à l'atelier diagnostic, la phase du planning des mesures et de leur exécution peut présenter une complexité supérieure.

- **Consultancy: Processes of Transformation**
  - **Coaching and Teambuilding**
  - **Project Management**
  - **Cultural Integration**

Différentes mesures et mises en pratique ont lieu parallèlement et/ou en différé. Des collaborateurs et des groupes de collaborateurs prennent l'initiative et la responsabilité pour l'élaboration et l'exécution de projets au sein de l'organisation. Ces processus doivent être coordonnés, pilotés et exploités un à un et dans leur interaction.

C'est cette élaboration et mise en pratique de projets qui est certainement la phase du Développement de l'organisation qui demande le plus de temps et d'énergie du côté du système et du côté des consultants.

## 2.8. Evaluation

Une évaluation commune a lieu à la fin du projet.

## **PHASES DU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**

PHASE 1: Préparation

PHASE 2: Accord entre client et consultants

PHASE 3: Implication du client dans le processus

Réunion avec les cadres de l'organisation sous la direction de leur plus haut chef

Installation d'un groupe de pilotage

Premiers entretiens avec les collaborateurs concernés

Formation d'une à trois équipes de collecte de données

PHASE 4: Collecte des données

Entretiens individuels auprès des collaborateurs de l'institution et auprès des principaux partenaires de cette institution

Classification des données recueillies

PHASE 5: Atelier de feed-back des données  
(en dehors du siège)

PHASE 6: Atelier de diagnostic

Premier planning de mesures

PHASE 7: Revue régulière du planning des mesures et mise en pratique

PHASE 8: Evaluation