

## Activité de conseil

### Situations de communication et actes de parole

Ces actes de parole sont à utiliser avec souplesse, en les adaptant à la situation, au contexte.

Ils sont classés selon les 5 phases d'un processus de conseil :

1. **Contact/créer l'alliance/poser le cadre**
2. **Phase d'orientation**
3. **Clarification de l'enjeu**
4. **Phase d'exploration et de changement**
5. **Phase finale**

#### 1. Phase de contact, créer l'alliance

<b>Je crée une atmosphère de discussion agréable, je mets à l'aise mon.ma partenaire</b>	Small talk
<b>Je me présente à mon.ma partenaire en parlant de mon expérience de consultant.e</b>	<p>J'ai effectué des activités de conseil en/au (pays) pour l'organisation/l'institution XYZ sur le thème de ... J'ai accompagné un processus de changement où il s'agissait de ...</p> <p>Ce qui me fascine toujours dans les processus de changement c'est (par exemple) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• qu'il est important que les décideurs soutiennent le processus</li><li>• le nombre de solutions qui sont trouvées en peu de temps, quand on implique les personnes concernées</li><li>• qu'il y a déjà, dans l'organisation, des idées que l'on peut exploiter</li><li>• que les résistances disparaissent rapidement quand on les prend au sérieux</li><li>• qu'il faut d'abord mettre en valeur et reconnaître ce qui a déjà été fait</li></ul>

<p><b>J'explore l'expérience que le client.e a faite comme "conseillé.e" (expérience personnelle vécue et particularités culturelles de l'activité de conseil dans le pays)</b></p>	<p>Quand on me conseille, j'accorde beaucoup d'importance à ce que ... (par exemple qu'on me laisse la liberté de décider, que je puisse développer des options moi-même, que la séance soit structurée, que je découvre des opinions indépendantes...). Qu'est-ce qui serait important pour vous?</p> <p>Qu'est-ce qu' a particulièrement bien réussi mon.ma prédécesseur.e? Qu'est-ce qui a fait ses preuves? Qu'est-ce que vous aimeriez garder? Qu'est-ce que nous devrions changer? Et comment concrètement?</p> <p>Où et comment avez-vous, ou votre organisation, été conseillé.e par d'autres acteurs? Qu'est-ce qui a été utile? Qu'est-ce que vous en avez retiré?</p> <p>Quelle image l'organisation (GIZ, AGIAMONDO ,Pain pour le Monde...) a-t-elle chez vous, dans votre pays?</p> <p>Quelles personnes, quels groupes, ici dans le pays, ont ou avaient traditionnellement des fonctions de conseil et comment en profitez-vous? En tirez-vous parti?</p>
<p><b>Je fais preuve d'empathie, de compréhension, d'intérêt, d'appréciation</b></p>	<p>Ça a l'air intéressant! Pourriez-vous m'en dire plus?</p> <p>Tout à fait, ce n'est pas facile.</p> <p>Alors vous disposez d'une très grande expérience dans le domaine!</p>

## 2. Phase d'orientation

<p><b>J'explore le contexte du projet de changement (parties prenantes, comment vont les différents acteurs, actions antérieures, rapports entre les acteurs...)</b></p>	<p>Qu'est-ce qui a bien marché pour l'instant ?</p> <p>Où surgissaient les questions ?</p> <p>Où voyez-vous un besoin de changement ? Quelle est votre préoccupation/demande/but/objectif ?</p>
--	---

	<p>Y a-t-il d'autres acteur. trice.s qui influencent la situation?</p> <p>Avec quelle organisation avec-vous le plus de contacts?</p> <p>Qu'est-ce qui influence le plus la situation? Votre équipe?</p> <p>Comment l'idée de mettre en place cette mesure vous est-elle venue? (conseil, formation, promotion de l'esprit d'équipe...)</p> <p>Qui étaient les protagonistes?</p> <p>Qui a une position plutôt sceptique?</p> <p>Qui décide - selon quels critères - des succès et échecs?</p> <p>Que se passerait-il si le dispositif échoue?</p> <p>Que devrait-il se passer pour que le dispositif soit un succès?</p> <p>Qui parmi les personnes/acteur. trice.s est gagnant en cas de réussite du projet?</p> <p><b>Exploration du thème, du motif, du problème</b> (le mot problème peut ne pas exister dans certaines cultures)</p> <p>Comment le problème se manifeste-t-il actuellement?</p> <p>Comment expliquez-vous cette situation ? Ce problème ?</p> <p>Y a-t-il des situations où ce problème n'apparaît pas?</p> <p>Dans ce cas, qu'est-ce qui est différent?</p> <p>Pour un problème du type "<i>Je n'arrive pas à ...</i>" : y a-t-il des situations où vous y arrivez?</p> <p>Quel bénéfice peut-on tirer de ce problème/situation? Pour qui?</p> <p>Qu'est-ce qui vous manquerait si ce problème n'existait plus? (ou à vos collègues, collaborateurs, supérieurs...)</p>
--	--

### 3. Clarification des enjeux, cadrage

<p>J'essaie de trouver quel est l'objectif des client.e.s. Quels résultats attendent-ils.elles?</p>	<p>Qu'aimeriez-vous avoir à la place de la dite situation/du problème à l'avenir?</p> <p>Qu'aimeriez-vous atteindre dans le cadre de notre coopération?</p> <p>Supposons que tout se déroule de façon idéale, à quoi le remarqueriez-vous par la suite?</p> <p>Qui serait le.la premier.ère à constater que vous avez atteint votre objectif?</p> <p>À quoi vos collègues / collaborateurs.trices / supérieur.e.s/ les services de votre organisation / les client.e.s ... le remarqueraient-ils?</p> <p>Si on enregistrerait le tout avec une caméra, qu'est-ce qu'on verrait?</p>
<p>Je précise ce que le.la client.e attend du.de la consultant.e</p>	<p>Quelle est la meilleure façon pour moi de vous soutenir ?</p> <p>Comment puis-je vous aider ?</p> <p>Quelle pourrait être ma contribution ?</p>
<p>J'explique comment travaille la GIZ/AGIAMONDO... : ce qui est faisable, ce qui ne l'est pas</p>	<p>La GIZ est une organisation qui met surtout à disposition des savoir-faire. La GIZ veut surtout contribuer au développement des capacités (DC). Le DC signifie par exemple... La GIZ travaille sur mission du gouvernement. Notre projet est financé par le BMZ/BMU/l'UE... Dans la coopération internationale, il existe d'autres acteurs pour le financement (KfW).</p> <p>AGIAMONDO /Pain pour le Monde est une organisation qui voit notre collaboration comme un partenariat : ce qui veut dire que nous travaillons ensemble à la réalisation de vos projets de changements. Je me réjouis de pouvoir en tirer profit/de pouvoir profiter de vos connaissances et de votre savoir-faire.</p> <p>Moi, en tant qu'expert intégré travaillant avec la GIZ, suis sous votre autorité. J'ai le devoir de.... La GIZ attend de moi que je participe à un échange technique/d'expert et que je veille à ce que...</p>

<p>J'évalue les attentes du.de la client.e par rapport à mon champ d'action</p>	<p>D'après vous, en quoi cette demande est-elle liée aux objectifs/à la planification de l'opération/aux accords de mise en œuvre que nous avons déjà définis?</p> <p>Je comprends très bien que c'est ce que vous désirez de la part de mon organisation/de ma part. Je ne peux cependant pas prendre de décision sans en référer à mon.ma supérieur.e .</p>
<p>Mon.ma partenaire a des exigences que je ne peux/veux pas remplir/que je n'ai pas le droit de remplir (rôle, thème du conseil).</p>	<p>Je peux m'imaginer que cela vous soulagerait si nous prenions en charge ce financement. Malheureusement, notre organisation n'a pas de budget pour ce genre de demande.</p> <p>Je regrette, mais je crains que cela ne puisse se faire ainsi. Dans ce cas, je ne peux pas me charger de l'animation car je ne serai pas neutre puisque je suis à la fois personne ressource et que je veux aussi prendre en compte la vision de mon organisation.</p>
<p>J'aborde le thème des accords/conventions concernant la méthode/la procédure et la gestion de perturbations</p>	<p>Que faisons-nous si, au cours du processus, nous nous rendons compte que tout ne se déroule pas comme nous le souhaiterions ?</p> <p>Comment pouvons-nous créer une bonne atmosphère de travail, si possible sans perturbations ?</p> <p>Vous pouvez être certain.e que je traiterai cette information en toute confidentialité.</p> <p>Quand prévoyons-nous du temps pour des boucles de réflexion et des feedbacks?</p> <p>Comment aimeriez-vous procéder ?</p> <p>Seriez-vous d'accord si nous examinions ce à quoi vous avez déjà réfléchi ? Qu'avez-vous déjà expérimenté ? Entrepris ? Puis-je vous poser quelques questions à ce sujet ?</p> <p>Je vous propose tout d'abord de visualiser la situation de départ, méthode qui a souvent fait ses preuves. Qu'en pensez-vous ?</p>

	<p>Je trouverais très utile si nous prévoyions un peu de temps à la fin de chaque réunion pour voir ce qui a bien marché et à quoi nous devons veiller la prochaine fois. Seriez-vous d'accord ?</p>
--	--

#### 4. Phase d'exploration et de changement

<p>J'explore avec mes client.e.s leurs tentatives de solutions, je montre que j'apprécie</p>	<p>Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à présent pour changer cette situation? Pour résoudre ce problème ?</p> <p>Quelle expérience avez-vous faite concrètement ?</p> <p>Qu'est-ce qui a déjà marché ?</p> <p>Comment expliquez-vous que cette tentative ait échoué ?</p> <p>À quel moment de votre vie professionnelle vous êtes-vous déjà retrouvé.e devant un tel défi? Quels enseignements en avez-vous tirés ? Que vous a apporté cette expérience pour les solutions futures ?</p>
<p>J'aide mon.ma client.e à faire émerger ses propres solutions</p>	<p>À quelles forces votre organisation peut-elle avoir recours?</p> <p>Quelles bonnes idées sommeillent en vos collègues ?</p> <p>Si vous pouviez prendre des décisions en toute liberté et en toute indépendance, quelle serait alors votre solution favorite ?</p> <p>Imaginez que nous sommes en 2022 et que vous ayez atteint tout ce que vous vouliez. Comment y êtes-vous arrivé.e ?</p> <p>Y a-t-il déjà des signes qui montrent que vous allez dans la bonne direction ?</p> <p>Dans la situation difficile, quelles exceptions apparaissent ? Qu'est-ce qui rend possible ces exceptions ?</p> <p>Quels seraient les premiers petits pas que vous pourriez faire ?</p>

<p>Je réfléchis avec mes client.e.s sur des solutions utopiques et des pistes provenant de tierces personnes</p>	<p>Comment les collègues gèrent-ils.elles cette situation? Ce problème ?</p> <p>Si nous posions la question aux collègues de l'autre ministère/à vos client.e.s/à vos concurrent.e.s, que vous proposeraient-ils.elles?</p> <p>Que proposerait la génération future en se retournant vers le passé?</p> <p>Et si un miracle avait lieu cette nuit et faisait disparaître le problème, à quoi reconnaîtriez-vous demain qu'il a eu lieu?</p>
<p>Je fais mes propres propositions sous forme de questions hypothétiques</p>	<p>Supposons que vous fassiez ....., qu'en penseriez-vous?</p> <p>Et si, pour le moment, vous ne faisiez rien. Qui désapprouverait en premier?</p>
<p>Je motive le.la partenaire à examiner si les propositions de solutions développées sont réalisables</p>	<p>Que dirait le.la collègue / supérieur.e hiérarchique / partenaire si vous lui faisiez cette proposition?</p> <p>À quelles réactions d'opposition devez-vous vous attendre?</p> <p>Quelle est la disponibilité des acteur.trice.s à cette période / cette saison?</p> <p>Qu'arriverait-il si ce poste n'était pas occupé d'ici le jour X?</p> <p>Quel sera le plan B si le plan A ne fonctionne pas?</p>
<p>Je planifie la mise en œuvre/la réalisation des idées de solution et je conviens des prochaines démarches avec mes client.e.s</p>	<p>Quelles pourraient être les prochaines étapes?</p> <p>Qui doit absolument être impliqué? De quelle manière voulez-vous impliquer les personnes concernées?</p> <p>Comment pourrait-on faire avancer le sujet lors des réunions hebdomadaires?</p> <p>Comment démarrez-vous l'entretien prévu/l'atelier? Quels sont vos premiers mots?</p> <p>Qu' est-ce qu'il faut absolument garder à l'esprit? Quels sont les facteurs critiques pour la mise en œuvre?</p>

## 5. Bouclage/phase finale

<p>Je pose des questions sur les découvertes et décisions</p>	<p>Que tirez-vous de cet entretien?</p> <p>Où vous situez-vous par rapport à votre question et votre objectif du début de notre entretien?</p> <p>Quels sont les résultats les plus importants qui découlent de notre entretien?</p>
<p>Examen rétrospectif, évaluation du processus, feedback</p>	<p>Qu'est-ce qui a bien marché aujourd'hui? À quoi devons-nous faire attention la prochaine fois?</p> <p>Qu'est-ce qui a été utile? Y a-t-il encore quelque chose que vous auriez souhaité?</p> <p>Comme nous venons de plusieurs cultures, nous abordons les choses différemment. Je vous serais reconnaissant.e de me dire si ce que je propose ne vous convient pas.</p>
<p>Je donne un feedback au.à la partenaire</p>	<p>Je trouve remarquable que vous ..... malgré les conditions difficiles. Je trouve que nous avons été très créatif.ve.s aujourd'hui.</p> <p>Je suis impressionné.e par toute l'énergie que vous avez investie. Vos propositions étaient pour moi très claires.</p>
<p>J'essaye de comprendre pourquoi le.la partenaire se comporte de telle façon (démotivé.e, contradictoire...)</p>	<p>J'ai constaté que, au cours de l'entretien, nous..... L'avez-vous aussi remarqué?</p> <p>Je trouve que notre conversation n'avance pas. Comment percevez-vous cela?</p> <p>Sans le vouloir, je crains vous avoir pris au dépourvu. Y a-t-il quelque chose dont je devrais tenir compte?</p>
<p>J'aborde les perturbations dans la collaboration et formule mes propres souhaits</p>	<p>J'ai l'impression que nous n'avançons pas vraiment. Avons-nous (ou moi) oublié quelque chose?</p> <p>Puis-je vous interrompre s'il vous plaît ? J'aimerais voir avec vous si nous sommes sur la bonne voie.</p>

	<p>Excusez-moi, là, il y avait vraiment beaucoup d'informations, puis-je faire un résumé de ce que j'ai compris ?</p> <p>S'il vous plaît, laissez-moi terminer mon propos.</p> <p>J'accorde beaucoup d'importance à ce que notre entretien vous soit utile. Auriez-vous la gentillesse de répéter quel est votre objectif pour la séance d'aujourd'hui.</p>
<p>Le cas échéant, je conviens, avec mon.ma partenaire de poursuivre le travail sur le thème</p>	<p>De quoi avez-vous encore besoin pour faire avancer le changement?</p> <p>Reste-t-il des questions auxquelles nous n'avons pas encore répondu?</p>