

Série de fiches pratiques de conseil

Fiche N° **1**

Stratégies du conseiller pour catalyser le changement

“ C’est le ton qui fait la musique ”

Catalyser le changement c’est le cœur du travail du conseiller. Dans cette fiche vous trouverez une énumération des quatre attitudes stratégiques pour un conseiller - à utiliser selon les circonstances.

SNV

Connecting People's Capacities

Stratégies d pour catalyser

Il y a deux aspects complémentaires qui convergent dans le rôle de conseiller organisationnel : **un aspect technique** - agissant sur les systèmes de tâches, responsabilités, procédures, technologies, compétences, *etc.* (le conseiller en tant qu'expert technique) ; **un aspects humain** - visant le changement des comportements et attitudes des acteurs impliqués (le conseiller en tant que catalyseur).

De façon classique il y a trois stratégies pour "catalyser" un processus de changement :

1 Prescrire, ordonner (changement imposé) Approche "pouvoir/coercitif" (force)

L'attitude stratégique d'imposition peut être utile pour des choix en matière de méthodologie. Compte tenu de son expérience, le conseiller peut mettre fin à une rencontre ou changer la méthodologie à un moment donné si cela peut éviter des blocages ou faciliter l'obtention d'une solution. Sa position et son expertise lui permettent d'adopter une attitude identique à certains moments. Cependant, le conseiller ne peut pas imposer des changements au niveau de l'organisation qu'il conseille.

Expliquer, convaincre (changement planifié) Approche "empirique/rationnelle"

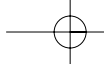
L'attitude stratégique de changement planifié, est utile dans le cas où la volonté politique de changement ne se discuterait plus, et qu'il s'agit de montrer "par a + b" ce qu'il y a lieu de faire pour arriver au changement souhaité. Cette approche convient surtout quand il s'agit des changements plus ou moins objectifs, et qui touchent peu les individus ou le leadership.

3 Faire développer (changement participatif) Approche "normative/re-éducative" Approche "développement organisationnel"

La stratégie participative a pour but principal le consensus des personnes impliquées dans le changement. Le processus est souvent long, mais il est efficace dans le sens où il permet d'arriver à terme des résistances et de créer de l'engagement pour le changement. C'est la situation idéale, pourvu qu'on sache qui faire participer, à quoi et à quel but.

Sous l'influence du travail de Pettigrew (1985) et autres, le rôle du hasard, des incidents et des aspects circonstanciels des processus de changement ont reçu plus d'attention

"Le changement n'est pas un processus linéaire logique, mais un cocktail désordonné de quêtes de pouvoir, des points de vue concurrentiels, des appréciations et manipulations rationnelles, en combinaison avec des processus subtils de construction des opportunités de soutien pour le changement."



Qu'en conseiller le changement

Cette prise de conscience, que le changement est rarement le résultat d'une action unique, mais plutôt d'une situation complexe circonstancielle, a permis d'ajouter une quatrième attitude stratégique pour catalyser le changement :

Patauger raisonné ("muddling through") (changement émergent) Approche de "l'évolution gérée"

4

C'est une attitude stratégique indirecte de "patauger raisonné" (muddling through with a purpose,) que chaque conseiller applique à certains moments, mais qui devient la stratégie dominante du moment où les autres stratégies ne sont pas (plus) appropriées. En acceptant que l'on ne contrôle pas le changement, la stratégie émergente se focalise sur deux axes d'intervention pour influencer le processus dans la direction souhaitée :

a) L'axe d'influencer ou de créer des conditions favorables

Différentes actions permettent de changer les paramètres de la situation, comme les formations, l'organisation du soutien, l'arrangement des coalitions, l'information. Ces actions jouent notamment sur les compétences, les procédures, le processus. Il y a beaucoup de possibilité dans un partenariat, pour influencer les paramètres ou pour créer des conditions favorables au changement.

b) L'axe d'utiliser ou même d'organiser des incidents

Considérant, de façon rétrospective, l'évolution d'un projet, on peut toujours identifier des incidents décisifs, qui l'ont donné un coup de pouce dans la bonne direction. L'art d'utiliser une attitude "émergente" est - entre autres - de concevoir des incidents de ce genre à l'avance, et de les organiser. Ce qui compte en ce moment, c'est la créativité et le courage, plutôt que la rationalité. Par conséquent, on peut apprendre beaucoup par la rétrospection.

Il y a trois types d'incidents qu'on peut distinguer :

Incidents négatifs

- ♦ Une crise mène à une sensation d'urgence.
- ♦ Une réaction à une crise mène à une certaine prise de conscience.
- ♦ Un échec, un scandale motive et crée le besoin de changer.

Incidents positifs

- ♦ Un succès local mène à l'imitation
- ♦ Compte rendu d'une expérience locale mène à la dissémination d'idées

Incidents neutres

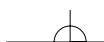
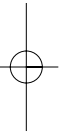
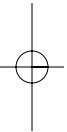
- ♦ Bench marking mène à de nouvelles ambitions, des innovations, des redistributions de budgets
- ♦ Des émissions, des publications, un discours public rendent alléchants certains sujets
- ♦ Une rencontre des personnes qui ne se connaissent pas mène à de nouvelles perspectives, de nouvelles relations.

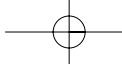
Exemples des incidents créés :

- ♦ Brandir la résiliation du contrat avec une organisation-cliente qui ne bouge pas,
- ♦ Organiser un événement pour lancer la nouvelle stratégie de l'organisation,
- ♦ Ecrire un article dans un journal ou informer la presse (sonneur des cloches),
- ♦ Organiser une visite de terrain à la concurrence.

Exemples des incidents utilisés :

- ♦ Utiliser la visite de l'Ambassadeur ou du Président pour plaider sa cause,
- ♦ Utiliser l'absence d'un dirigeant autocratique pour s'entendre mieux avec les gens autour de lui.





La série de Fiches pratiques de conseil

“Fiches pratiques de conseil” est une série d’aides-mémoire et d’outils pratiques pour les conseillers des communes et les ONG’s de développement. Cette série est éditée par la SNV au Mali et au Niger. La SNV est une ONG internationale d’origine Néerlandaise qui travaille dans le sens du renforcement des capacités des structures locales dans plus de 25 pays en voie de développement dans le monde.

Fiches déjà parues

1. Stratégies du conseiller pour catalyser le changement
2. Développement organisationnel et Genre
3. Concevoir un dossier-projet
4. Le coaching individuel des leaders

Fiches à paraître

5. Pratique de conseil et lutte contre la pauvreté
6. Analyse organisationnelle
7. vie associative
8. Mesure de qualité

SNV-Niger BP 10110 Niamey
Tél. + 227 75 36 33 - Email : snvniger@intnet.ne

SNV-Mali BP 2220 Bamako
Tél. + 223 223 33 47 - Email : snv@snvmali.org