



SCOUTS[®]
Creating a Better World

CONSULTANTS TOOLBOX

2^e édition





SCOUTS[®]
Creating a Better World

© Bureau Mondial du Scoutisme, Inc.
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
2^e édition, janvier 2023
(initialement publié en 2020)

Bureau Mondial du
Scoutisme, Centre de
Soutien Global Kuala
Lumpur

Suite 3, Level 17,
Menara Sentral Vista, No 150
Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields, 50470
Kuala Lumpur, MALAISIE

Téléphone : +60 3-2276-9000
Fax : + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

Co-rédigé par Martijn Nas,
Sergio Hernandez Ledward, Anca
Burlacu, membres du groupe de
soutien aux consultants
mondiaux.

Graphiques : Anca Burlacu

La reproduction est autorisée
aux Organisations et aux
Associations
Scoutes Nationales membres de
l'Organisation Mondiale du Mouvement
Scout. La source devra être citée.

Introduction

Bienvenue, cher consultant, chère consultante de l'OMMS,

Vous vous apprêtez à vivre une aventure extraordinaire. Une aventure faite de rencontres, de découvertes, d'apprentissage des autres mais surtout de soi-même ! Faire partie de la réserve de consultants de l'OMMS dans l'un des départements de l'OMMS nécessite des compétences transversales. Cette boîte à outils a été soigneusement élaborée par notre magnifique équipe de formateurs pour vous servir de référence rapide sur les principaux sujets liés à vos compétences en matière de conseils, tels que les profils DISC, les niveaux logiques, le coaching et les entretiens de motivation, les étapes du changement, les piliers du conseil, et bien plus encore.

Cette boîte à outils a pour but de vous fournir toutes les connaissances nécessaires et les conseils pratiques requis pour des consultations réussies au sein de l'OMMS. Nous espérons qu'en la lisant, vous :

- aurez une compréhension de base des concepts et des outils les plus importants liés à votre rôle ;
- vous sentirez prêts à mettre en pratique les astuces et les conseils ;
- réfléchirez à la manière dont chaque concept vous aidera à soutenir au mieux les OSN.

Vous trouverez également des conseils de lecture pour approfondir vos connaissances sur chaque sujet. Si vous avez d'autres questions ou si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires sur cette boîte à outils, contactez-nous à l'adresse services@scout.org pour nous faire part de votre opinion.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



Sommaire

APERÇU	1
INTRODUCTION	3
1. PRÉSUPPOSÉS	5
2. ÉTABLIR UN RAPPORT	10
3. LE MODÈLE DISC	12
4. NIVEAUX LOGIQUES	17
5. L'ENTRETIEN MOTIVATIONNEL ET LES 4 PILIERS DU CONSEIL	23
6. L'ENTRETIEN MOTIVATIONNEL ET LES 6 PHASES DU CHANGEMENT DE COMPORTEMENT	24
7. GESTION DU CHANGEMENT (CHANGEMENT ORGANISATIONNEL)	32
8. POSER LES BONNES QUESTIONS	36
9. LE COACHING ET LE MODÈLE GROW	38
10. PARTIES PRENANTES	43
11. DIFFÉRENCES CULTURELLES	46
12. ÉCHELLE D'ÉCOUTE	55
13. LISTE DE CONTRÔLE	56

1. Présupposés

En tant que consultant, on aime la communication fluide. Lorsque la communication avec une OSN est bloquée, comment la relancer en tant que consultant ? Voici un outil qui peut vous aider dans cette tâche.

Pour rétablir la communication, le consultant doit travailler sur son « filtre perceptif », c'est-à-dire son attitude, son parti pris, son point de vue, sa perspective ou son ensemble d'hypothèses ou de présupposés concernant l'objet, la personne ou la situation.

Cette attitude influence toutes les perceptions de l'objet. Sachez qu'il y aura des exceptions à toutes ces suppositions, mais elles constituent une base très utile à la communication et un moyen très efficace de prendre conscience de vos filtres perceptifs personnels (aussi appelés préjugés personnels). Chaque consultant a des préjugés, car nous sommes humains.

En programmation neurolinguistique (PNL), ces hypothèses sont appelées **présupposés**. Certains les décrivent comme les règles du jeu qui vous aident au moment d'initier le contact avec les autres. L'expérience a montré qu'il s'agit plutôt d'un « état d'esprit » et que chaque consultant doit vouloir se comporter dans l'esprit de ces principes.

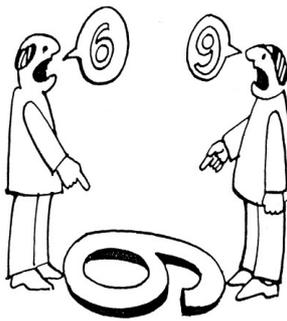
Mais il est évident que l'application de ces principes est plus importante. Ils vous permettent de continuer à communiquer et facilitent l'établissement et le maintien du contact avec les autres. Ils permettent également de suivre le fil des pensées d'une autre personne ou de comprendre son comportement.

En acceptant les principes énumérés ci-dessous, vous augmentez vos chances d'atteindre vos objectifs, de réaliser les objectifs de votre organisation et de motiver les autres. Les présupposés peuvent débloquer et améliorer la communication entre les consultants et les OSN, et voici les plus utiles :

1. La carte n'est pas le terrain
2. Si une personne peut le faire, une autre peut l'apprendre
3. Dans une certaine mesure, tout comportement a une intention positive
4. Le sens de votre communication est la réaction que vous obtenez
5. Dans la communication, il n'y a pas d'échec, seulement un retour d'information
6. Tout le monde est motivé par quelque chose
7. La personne qui a le plus d'options a le plus de chances de réussir
8. Vous ne pouvez pas ne pas communiquer

Vous trouverez ci-dessous l'explication de chaque présupposé.

1.1. La carte n'est pas le terrain



La carte n'est pas le terrain est la citation la plus célèbre du livre « Science and Sanity », dans lequel Korzybski décrit les grands principes de la sémantique générale. La sémantique générale nous enseigne qu'il y a toujours quelque chose de plus que ce que nous voyons, entendons, ressentons ou croyons. En d'autres termes, la réalité n'est pas la même que l'image que nous en avons. L'observation sélective, l'interprétation, etc. font que nous avons une perception ou une image incomplète et pas entièrement fiable de la réalité.

La carte n'est pas le terrain signifie que les humains créent des cartes, tandis que la réalité est le terrain. Cela doit nous aider à être conscients des mots que nous utilisons. Les mots utilisés se rapportent à la carte et non au terrain lui-même. Par ailleurs, un même mot peut avoir des significations différentes selon les personnes.

Le présupposé selon lequel nous agissons et nous ressentons en fonction de notre perception du monde, plutôt qu'en fonction de la réalité, nous invite à être plus conscients de nos idées, de nos impressions et de nos paroles. Ainsi, tout changement sera principalement un changement de perception, de formulation, etc.

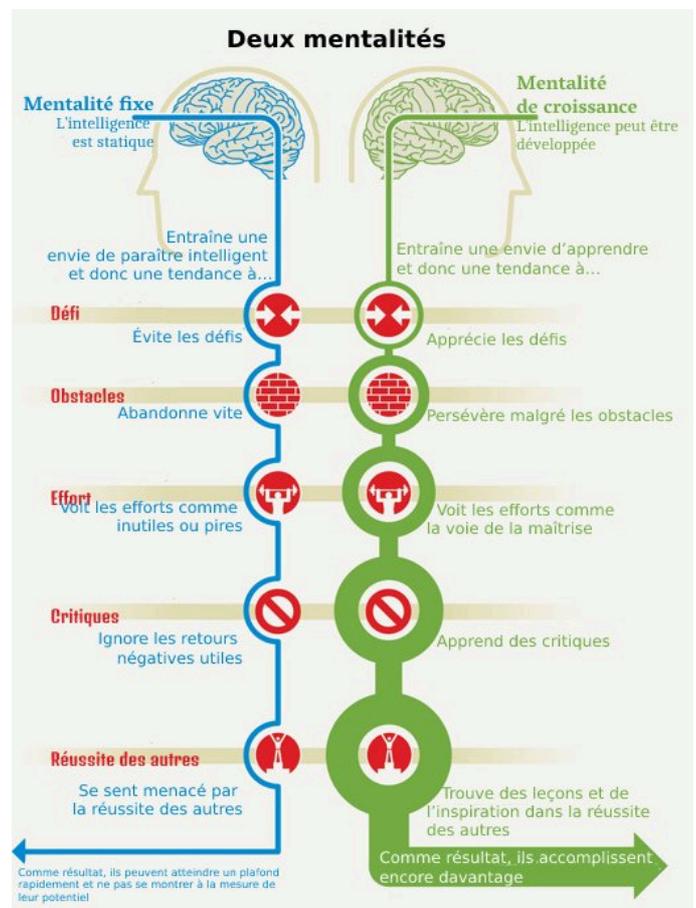
1.2. Si une personne peut le faire, une autre peut l'apprendre

Carol Dweck a mené des recherches sur l'influence de la confiance en soi et de la motivation sur les performances. Elle distingue deux types de mentalités, à savoir la mentalité « fixe » et la mentalité « de croissance » :

Une personne ayant une mentalité fixe adhère à l'idée que l'intelligence et les capacités sont fixes et ne peuvent pas être développées davantage.

La mentalité de croissance, quant à elle, part du principe que l'intelligence et les capacités peuvent être développées en y travaillant. La mentalité de croissance met l'accent sur l'apprentissage et le plaisir d'apprendre, tandis que la mentalité fixe accorde plus d'importance aux réalisations.

La mentalité déterminera comment vous vous percevez, comment vous gérez votre propre apprentissage, votre développement et votre évolution. Elle caractérise également comment vous approchez les autres d'un point de vue managérial, quelles sont vos attentes à l'égard des autres et comment cela se traduit dans la communication autour de l'apprentissage, du développement et du changement



Les recherches ont montré que l'on peut changer de mentalité. Ce changement débute lorsque vous vous rendez compte que l'esprit humain peut être façonné et que vous pouvez améliorer vos capacités grâce à des efforts ciblés. Le fait de se concentrer sur l'effort plutôt que sur l'accomplissement stimule également la mentalité de croissance.

D'autres recherches reconnaissent également l'importance des efforts ciblés. Ce n'est pas le talent, mais la pratique qui permet d'apprendre de nouvelles choses. Un principe fondamental de la PNL est que si l'on est proche de quelque chose, que l'on partage ses principes et ses valeurs, que l'on connaît et comprend la stratégie sous-jacente et que l'on s'exerce beaucoup, on peut apprendre de nouvelles choses. La règle des 10 000 heures, formulée par le psychologue américain K. Anders Ericsson, s'inscrit dans cette lignée. La recherche scientifique a démontré que les personnes les plus performantes, quel que soit leur domaine, sont celles qui ont beaucoup d'expérience. C'est en forgeant qu'on devient forgeron!

1.3 Dans une certaine mesure, tout comportement a une intention positive

Il est utile de faire le distinguo entre le comportement et l'intention. Les comportements peuvent être sains, appropriés, constructifs ou problématiques, négligents ou encore clairement inacceptables, mais l'intention qui les sous-tend – dans une certaine mesure – a toujours un objectif valable. Un exemple immédiat serait le suivant : un commissaire scout peut refuser d'inclure une personne talentueuse dans son équipe de travail parce qu'il ou elle a l'intention positive de ne compter que les meilleurs dans son équipe. Avant de tirer des conclusions hâtives, il faut se demander : « Qu'est-ce que la personne veut obtenir par ce comportement ? » « Quelle(s) valeur(s) cette personne cherche-t-elle par ce comportement ? » « Que peut faire un consultant de l'OMMS avec ces connaissances ? » Nous pouvons nous servir de ces raisonnements pour trouver une nouvelle application à l'intention positive. En conséquence de notre travail, cette personne pourrait explorer de nouvelles options susceptibles de répondre à l'intention de « former la meilleure équipe », sans exclure les personnes talentueuses.

1.4 Le sens de votre communication est la réaction que vous obtenez

Ce principe stipule que la réaction de l'autre personne définit le sens de votre communication. L'observation des réactions suscitées par votre communication vous permet d'ajuster votre communication jusqu'à ce que vous obteniez l'effet désiré. Par exemple, le choix de vos mots influencera le fait que l'autre personne parle soit du problème, soit de l'objectif. Dans le premier cas, vous discutez de ce qu'il faut éviter, prévenir, de ce qui vous gêne. Dans le second cas, vous discutez de ce que vous voulez réaliser, des objectifs que vous voulez atteindre.

Si vous remarquez une résistance de la part de l'autre personne, c'est le retour qu'elle vous donne.

1.5 Dans la communication, il n'y a pas d'échec, seulement un retour d'information

L'échec est une voie sans issue, mais le retour d'information permet de ne pas perdre de vue l'objectif. Cela vous donne l'occasion d'apprendre et d'envisager d'autres approches, plutôt que d'admettre l'échec. Vous avez toujours la possibilité de revenir sur certaines questions, de reprendre la conversation et de parvenir à un nouvel accord. De cette façon, vous pouvez susciter la réaction souhaitée chez l'autre personne.

1.6 Tout le monde est motivé par quelque chose

En d'autres termes, tout le monde a une motivation intrinsèque. La clé du changement est de savoir ce qui motive les autres. Cela vous oblige à ne pas vous contenter de tirer des conclusions sur la base de ce que vous voyez ou ne voyez pas et ce que vous entendez ou n'entendez pas, mais à être réellement curieux vis-à-vis de ce qui est important pour l'autre personne.

1.7 La personne qui a le plus d'options a le plus de chances de réussir

Si une personne rend sa communication suffisamment souple pour réellement créer du lien avec les autres, elle aura les meilleures chances de réussir. La personne ou l'élément qui fait le plus preuve de flexibilité dans un système aura le plus d'influence.

Il s'agit de la « loi de la variété requise » de la **théorie des systèmes**, proposée par W. Ross Ashby. Cela signifie que la personne qui dispose du plus grand nombre d'options et de choix comportementaux contrôlera le système. Dans n'importe quel domaine, les meilleurs sont ceux qui disposent de davantage de variété dans leur comportement. Ils peuvent choisir plus de comportements différents que leurs collègues.

Chaque fois que vous limitez vos choix comportementaux, vous donnez aux autres un avantage concurrentiel. Si vous êtes capable de réagir à une situation de différentes manières, vous avez plus de chances d'obtenir le résultat souhaité.

1.8 Vous ne pouvez pas ne pas communiquer

Il en va de même pour les choix de vie. J'entends souvent les gens dire qu'ils ne peuvent pas faire de choix. Je leur demande donc ce qu'ils font, là à l'instant, et ils me répondent : « Je ne choisis pas ». Eh bien, il s'agit d'un choix.

J'ai travaillé au Brésil, où les enfants ne sont pas censés ouvrir un cadeau en présence de la personne qui l'a offert. J'ai trouvé cela étrange jusqu'à ce qu'un vieil homme me l'explique. Il m'a dit qu'il n'y avait aucun moyen de cacher sa première expression faciale, et il m'a donné cet exemple.

Imaginez que vous ayez 7 ans et que vos parents vous offrent un vélo pour votre anniversaire. Vous entrez dans la pièce où se trouve le cadeau, tout emballé, et vous êtes heureux. Même si le vélo est emballé, on peut voir qu'il s'agit d'un vélo. Chaque enfant (ou adulte) imaginera immédiatement à quoi ressemble le vélo sous l'emballage cadeau. Je me souviens du premier vélo que j'ai acheté quand j'étais enfant, et j'espérais que ce soit un vélo vert. Je me souviens aussi que j'avais été un peu déçu lorsque mon cadeau s'était avéré être un vélo rouge. Et cette déception a dû se lire sur mon visage. Et même si mes parents savaient que j'aimais mon vélo et que je l'utilisais toute la journée, ma première expression faciale a été celle de la déception. Vous ne pouvez pas ne pas communiquer !

Conclusion

En tant que consultant, je ne peux pas vivre sans ces hypothèses ou présupposés. Ils me guident dans chacune de mes conversations. Aujourd'hui, je les ai intériorisés et je n'ai plus conscience de les utiliser. Mais comment ai-je réussi ?

Voici un petit exercice. Prenez une (maximum deux) des présupposés ci-dessus. Un présupposé

que vous pensez comprendre et reconnaître immédiatement. Ensuite, pendant les trois jours suivants, emportez un cahier d'écriture partout où vous allez et prenez des notes. Ce n'est qu'un « tour de passe-passe » tant que vous ne l'utilisez pas vous-même. Pendant ces trois jours, regardez le monde avec une attention particulière, une attention de rapace. Chaque fois que vous le pouvez, reconnaissez ce présupposé spécifique en action. Prenez-en note.

Il m'a été facile de reconnaître les présupposés chez d'autres personnes, mais plus tard, je les ai également vus dans l'art et la culture et dans bien d'autres choses. J'ai vu des présupposés dans les films, j'ai vu que les réalisateurs aimaient jouer avec ceux-ci pour modifier l'intrigue.

Sachez que vous construisez des présupposés et des hypothèses, depuis le tout premier jour de votre vie. Mais encore une fois, prenez bien conscience de la manière dont ils orientent votre vie.

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- Steve Pete, « The Chimp Paradox : The Mind Management Programme to Achieve You Success, Confidence and Happiness » (Le paradoxe du chimpanzé : le programme de gestion de l'esprit pour vous aider à atteindre le succès, la confiance et le bonheur)
- [Robert Dilts, « Presuppositions, NLP Encyclopedia »](#) – ressource en ligne gratuite



2. Établir un rapport

2.1 Le principe du rapport est le suivant : on régule, puis on dirige

Un rapport est une relation étroite et harmonieuse dans laquelle les personnes ou les groupes concernés comprennent les sentiments ou les idées de l'autre et communiquent bien.

Créer un rapport est un lien émotionnel et est important dans la vie professionnelle et personnelle. Les membres des OSN sont plus enclins à travailler avec quelqu'un qui s'entend bien avec leur équipe actuelle. Un lien plus étroit et une meilleure compréhension entre les parties permettent d'établir de meilleurs rapports, d'améliorer les relations de travail et d'influencer les décisions.

Créer un rapport au début d'une conversation avec une nouvelle personne rendra souvent l'issue de la conversation plus favorable et positive. Il est important de rester calme, ce qui permet de réduire les tensions éventuelles et de faciliter la communication. L'application de ces principes de base de la création de rapport, de votre vie personnelle à votre travail dans le Scoutisme et avec les OSN, vous permettra d'établir de la confiance et une attention mutuelles en tant que consultant de l'OMMS dans le cadre de votre travail de proximité et de votre communication avec les OSN.

La confiance mutuelle encouragera à suivre le consultant dans les changements à opérer.

Lorsque les gens sont en contact les uns avec les autres, la communication verbale et non verbale s'améliore. Plus un individu apprécie le contact avec un autre, plus l'ajustement (le lien) à l'autre sera fort. Au niveau verbal, cela se traduit par l'utilisation de mots, de phrases, d'une vitesse d'élocution, d'un volume, etc. semblables.

Au niveau non verbal, cela se traduit par l'ajustement et la synchronisation des expressions faciales et des gestes, des positions des bras et des jambes, des séquences entières de gestes, du rythme respiratoire, etc. Cela peut être utilisé à votre avantage car, si le rapport est présent, les gens sont plus enclins à apprécier et à faire confiance à l'autre, et à être moins critiques envers les autres. Les études révèlent également que les gens préfèrent faire des affaires avec des personnes partageant les mêmes idées, car ils ont tendance à leur faire davantage confiance.

L'être humain possède la capacité de créer des liens dès sa naissance. Les neurones miroirs du cerveau, qui font l'objet d'une grande attention ces derniers temps, pourraient jouer un rôle dans ce processus. Établir des rapports est particulièrement important dans les relations professionnelles, qui requièrent un niveau élevé de confiance.

L'effet le plus important du rapport est probablement qu'il concentre l'attention sur les points essentiels et qu'il augmente la capacité mutuelle à assimiler l'information. Ce processus peut être influencé délibérément en régulant et en dirigeant.

Dans le cadre de la régulation (suivre), le consultant prend en compte les conditions et le comportement actuels de son interlocuteur et les décrit verbalement en utilisant un certain type de langage. Ce type de langage permet d'interpréter le contenu, ce qui permet à l'auditeur de reconnaître ses propres expériences dans ces mots. L'objectif est que l'auditeur (intérieurement) soit d'accord avec ce qui est dit. Avec cet accord, l'auditeur gagne de la confiance en l'orateur. Il peut également être utile d'adapter son langage corporel pour compléter ce type de langage. Le consultant signale à l'orateur que lui/elle et ses besoins sont bien reconnus.

Dans le cas de la direction (conducting), le consultant joue le rôle d'initiateur et peut influencer l'auditeur, si celui-ci choisit de le suivre, par exemple en ralentissant la fréquence de sa respiration.

La régulation et la direction peuvent être un processus circulaire, jusqu'à ce que le rapport soit établi.

D'autres relations « professionnelles » s'appuient également sur des rapports qui ont été établis à dessein. Un rapport permet d'établir rapidement une communication efficace. Le rapport est considéré comme un élément important de la communication interpersonnelle et est enseigné en tant que tel. Si le rapport peut se construire, il peut aussi se perdre.

Le rapport peut être rompu par une communication verbale ou non verbale récalcitrante. Un exemple serait de détourner son corps de l'autre personne lors de la communication.

Le rapport peut être établi de nombreuses façons, et certaines caractéristiques et variables sont décrites ci-dessous.

2.2 Caractéristiques :

- Une atmosphère harmonieuse
- Respect de l'opinion de l'autre
- Confiance mutuelle
- La volonté de se suivre mutuellement

2.3 Variables :

- Critères (ce qu'il/elle pense être important dans ce contexte)
- Posture du corps
- Mouvements et gestes
- Fréquence, rythme et profondeur de la respiration
- Ton, rythme et vitesse de la voix
- Choix des mots (attention aux prédicats)
- Valeurs (critères très importants)
- Croyances (opinions, présupposés)
- Culture (vêtements, jargon)

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- [Tony Robbins, « Comment établir un rapport »](#) – vidéo
- [Amanda Palmer, « L'art de demander »](#) – TED talk



3. Le modèle DISC

3.1 Comprendre le modèle DISC

Bien que les Scouts se ressemblent lorsqu'ils portent le foulard et l'uniforme, ils sont aussi des individus uniques. Cela s'applique également à notre comportement. Une personne peut être directe et enthousiaste, tandis que l'autre peut être calme et dans l'expectative ; certains travaillent avec précision, tandis que d'autres sont plus désordonnés. Trop souvent, une personnalité plus désordonnée peut paraître désorganisée aux yeux d'une personnalité consciencieuse, alors qu'elle estime elle-même cet environnement stimule sa créativité. Nous le faisons tous à notre manière. Votre style de comportement laisse une trace dans tout ce que vous faites. Il marque vos forces et vos faiblesses, vos interactions avec les autres et la manière dont ils vous voient et vous perçoivent, la manière dont vous effectuez vos consultations, votre communication, etc.

Le modèle DISC a été développé par William Moulton Marston. Il n'a jamais déposé de copyright sur le concept, ni créé d'évaluation pour celui-ci. D'autres se sont inspirés de son modèle pour créer leurs propres profils.

Marston a théorisé que l'expression comportementale des émotions pouvait être classée en quatre catégories principales, qui découlent de la perception que la personne a d'elle-même en relation avec son environnement. Ces quatre types ont été désignés par Marston comme **Décisif (D)**, **Influent (I)**, **Stable (S)** et **Consciencieux (C)**.

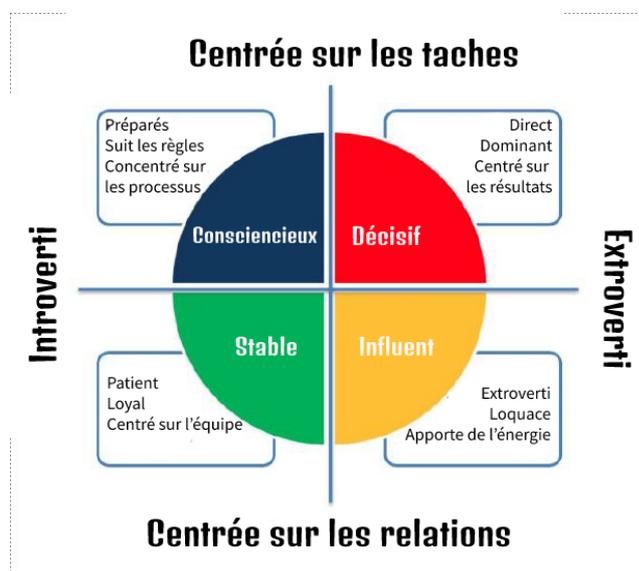
Ces quatre types découlent de deux axes spécifiques sur lesquels repose la théorie de Marston. Ces deux axes sont également décrits dans plusieurs autres théories, ce qui conduit parfois à une mauvaise compréhension du modèle DISC ou à une confusion avec d'autres modèles de comportement.

L'un des axes est celui de l'extraversion (D&I) par rapport à l'introversion (C&S). Il s'agit souvent de l'horizontale. L'axe vertical représente une approche centrée sur les tâches (D&C) par rapport à une approche centrée sur les relations (I&S).

Les personnes extraverties (D&I) puisent leur énergie dans les autres et réfléchissent en parlant de choses et d'autres. Les personnes introverties (S&C) peuvent puiser leur énergie en elles-mêmes et réfléchissent souvent avant de dire quelque chose. Ces deux extrêmes ne s'apprécient et ne se comprennent pas toujours.

Les personnes avec une approche centrée sur les tâches tirent leur énergie de ce que l'on appelle la réalisation d'objectifs et de tâches. un état d'esprit « les objectifs d'abord, les personnes ensuite ». Celles ayant une approche centrée sur les relations tirent leur énergie des interactions, de l'harmonie et des autres. Une personne avec une approche relationnelle a un état d'esprit « les personnes d'abord, les objectifs ensuite ». Ici aussi, on peut imaginer que des frictions peuvent apparaître.

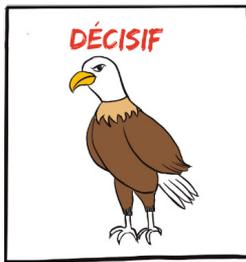
Comme indiqué plus haut, il existe quatre principaux styles de comportement : **Décisif**, **Influent**, **Stable** et **Consciencieux**. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour mieux communiquer et travailler avec chaque style.



Remarque : tout au long de ce cours (et peut-être au cours de vos expériences ultérieures), vous rencontrerez différentes terminologies associées aux quatre modèles de comportement :

- D = Décisif, dominant
- I = Influent, Influenceur
- S = Stable, régulier
- C = consciencieux, conforme

3.2 Conseils pour gérer le style décisif (D)



Une personne ayant un style de comportement décisif (**D**) aime argumenter sur la base de faits et n'évitera pas les conflits. Elle prendra position et entamera une discussion basée sur des faits et des arguments, et non sur des émotions. Les **D** aiment :

- mener
- montrer ce qui a été accompli
- déléguer

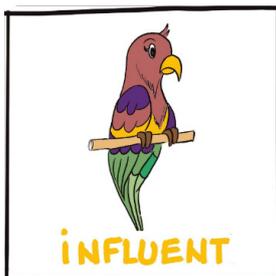
Le consultant doit reconnaître que les **D** doivent avoir la possibilité de **prendre** l'initiative et d'exercer une influence, tout en fixant des limites claires à cet égard. Offrez aux **D** la possibilité de partager leurs succès et de reconnaître ce qu'ils ont accompli. Offrez-leur la possibilité de déléguer également. Offrez un soutien professionnel d'une personne qui agit rapidement et qui réfléchit continuellement.

Les personnes ayant un style de comportement décisif **aiment les changements**. Ils aiment créer de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, de préférence des défis qui comportent des risques. Il faut donc veiller à varier leur travail et leurs tâches. Les **D** veulent déterminer les choses et faire leurs propres choix. Donnez aux **D** l'espace et l'autorité nécessaires pour qu'ils puissent décider (jusqu'à un certain point). Veillez à ce que les limites soient claires et demandez un retour d'information.

Les **D** sont **orientés vers les résultats**. Veillez à vous mettre d'accord sur des objectifs concrets. Soutenez les **D** si nécessaire, mais accompagnez-les et ouvrez un espace pour un retour d'information. Veillez à ne pas restreindre leur pensée, ils risquent d'interpréter cela comme de la microgestion.

En général, les **D** ne veulent connaître que la **situation dans son ensemble**. Il faut donc être clair, bref et circonspect. Concentrez-vous sur les points principaux et restez professionnel. Les personnes ayant un style de comportement décisif ne supportent pas les formulations vagues. Les **D** sont en général des penseurs logiques. Ils rassemblent des faits et des arguments et les présentent dans un ordre logique. Quelqu'un qui a un style décisif veut toujours gagner ou être le meilleur. Stimulez les **D** en les mettant au défi avec des objectifs réalisables et certains. S'il ou elle obtient de bons résultats, reconnaissez ces résultats et récompensez-le ou la.

3.3 Conseils pour gérer le style influent (I)



Une personne au comportement influent **a besoin de beaucoup de contacts** avec les autres. Les personnes influentes initient les contacts et entament les conversations. Montrez votre implication, montrez-vous et posez des questions. Ils seront heureux de partager leurs histoires.

Les personnes au style influent **recherchent de la confirmation** et veulent faire bonne impression. Exprimez votre approbation et montrez que vous appréciez leur travail. Mais montrez aussi que vous les admirez et les appréciez sur le plan personnel.

Les personnes ayant un style de comportement influent veulent vivre dans ce que l'on peut appeler « la voie rapide ». Ne soyez pas effrayés ou découragés par l'enthousiasme avec lequel ils travaillent, donnez-leur plutôt de l'espace et suivez la vague. Offrez un environnement vivant avec des encouragements.

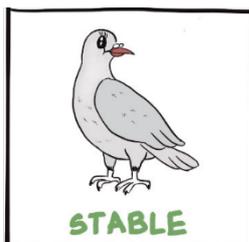
Les personnes influentes (**I**) **ont une vision optimiste** de la vie et **aiment rêver** de ce qui est possible. Essayez de ne pas doucher cette vision du monde, mais suivez les dans leur optimisme. Supposez toujours plein de possibilités.

Les personnes influentes **aiment recevoir des compliments**. Exprimez votre appréciation sincère des réalisations de ces personnes, de préférence devant tout le monde. Une personne au style influent déteste les conflits et les évitera si possible. En cas de conflit ou de désaccord, n'élevez pas la voix, parlez calmement, évitez de rendre les choses personnelles et concentrez-vous sur les faits.

Pour d'autres, les I ont souvent l'air assez chaotiques. Ils ont du mal à mettre de l'ordre dans leurs affaires. Ils font (tout) ensemble en même temps avec enthousiasme. La plupart d'entre eux pensent de manière émotionnelle, ce qui les met souvent en difficulté ou les met en porte-à-faux avec les autres. Concentrez-vous sur les émotions et posez des questions qui s'articulent autour des sentiments, afin d'obtenir leurs opinions et commentaires personnels. Ne demandez pas la logique ou la véracité derrière leur expérience.

Les **I** ont tendance à se concentrer sur les grandes lignes. Évitez les détails, montrez l'image globale. Ils aiment être enthousiastes et inspirés. Abordez-les avec le même enthousiasme !

3.4 Conseils pour gérer le style stable (S)



Une personne au comportement stable **évite de prendre des risques** et préfère la sécurité. Expliquez clairement comment votre approche ou votre idée réduit ou exclut certains risques. Cela leur donnera un sentiment de sécurité. Surtout n'ignorez pas les risques en les relativisant ou en vous contentant de ne mentionner que les avantages.

Les personnes ayant un style de comportement stable (**S**) sont en général **des penseurs logiques** qui souhaitent connaître les causes et/ou les conséquences. Veillez à ce que le raisonnement soit logique et bien étayé. Ne vous éloignez pas du sujet, car les personnes ayant un style de tête stable percevront souvent cela comme chaotique.

Les **S veulent être appréciés** pour ce qu'ils font, mais ne demanderont pas facilement cette appréciation. Faites-leur des compliments et montrez votre appréciation sincère, par exemple pour leur serviabilité. Vous remarquerez immédiatement un effet ! Ils préfèrent le calme et la tranquillité. Ne passez pas à l'improviste, choisissez le bon moment. Évitez d'élever la voix, créez une atmosphère détendue et amicale.

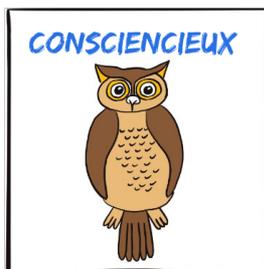
Les **S ont l'esprit d'équipe** et n'aiment pas entrer en conflit avec leurs pairs ; il faut donc veiller à ce que l'environnement de l'équipe soit agréable. Pour eux, un environnement d'équipe agréable est une équipe qui leur offre de la stabilité et qui les apprécie en tant que personne.

Ne mettez pas ces personnes sous les feux des projecteurs, elles **apprécient un rôle en arrière-plan** et y obtiendront plus de résultats. Ils se sentent à l'aise et heureux quand ils aident ou soutiennent les autres membres de leur équipe. Même lorsque leurs pairs ne demandent PAS d'aide, ceux qui ont un style stable pensent souvent à la proposer, ce qui peut constituer un écueil potentiel.

Les **S** n'aiment pas les conflits ou les désaccords et se retirent lorsqu'ils sont placés dans une telle situation. Évitez l'agressivité verbale ou d'élever la voix ; concentrez-vous sur la coopération et les intérêts communs. Ils veulent s'impliquer personnellement dans ce qu'ils font, alors adressez-vous à eux personnellement, les **S** apprécieront.

Les **S veulent savoir ce que l'on attend d'eux**. Par conséquent, donnez des instructions claires et accompagnez-les pas à pas. N'attendez pas d'une personne au comportement stable qu'elle prenne l'initiative. Elles n'aiment pas être mis devant le fait accompli ou devoir prendre une décision rapide. Permettez-leur de prendre le temps de bien se préparer et donnez-leur le temps de réfléchir avant de prendre des décisions. Par exemple, vous pouvez leur proposer de prendre une décision demain plutôt qu'aujourd'hui. En bref, soyez patient.

3.5 Conseils pour gérer le style consciencieux (C)



Une personne au comportement consciencieux pense qu'**il est important de faire les choses bien**, sans commettre d'erreur. Donnez aux personnes consciencieuses le temps d'examiner et d'analyser. Fixez-leur des échéances/un calendrier, car les personnes qui ont ce style comme style principal ont tendance à analyser en permanence.

Les personnes ayant un style de comportement consciencieux(**C**) ont tendance à être **rationnelles et à se concentrer sur la logique**. Le meilleur moyen de les convaincre est d'utiliser des chiffres et/ou des faits avérés. Convaincre sur la base d'émotions sera contre-productif.

Les **C veulent analyser**. Fournissez autant d'informations écrites pertinentes que possible afin qu'ils puissent juger ou tirer une conclusion par eux-mêmes. Ils aiment s'analyser eux-mêmes et interrogeront toujours votre opinion.

Les personnes consciencieuses **sont précises et reconnaissent les erreurs** et leurs négligences. Veillez à être organisé et bien préparé. Ne soyez pas en retard et faites attention aux fautes de langue lorsque vous écrivez quelque chose. Ils attachent une grande importance à la qualité. Insistez sur le fait que la qualité et le bon déroulement des choses sont également très importants pour vous.

Les personnes consciencieuses **accordent une grande importance au respect de la vie privée** et séparent généralement leur vie professionnelle de leur vie privée. Choisissez une approche

formelle et évitez les rapprochements physiques. Soyez particulièrement vigilants lors de votre première rencontre. Cela s'applique également aux questions personnelles. Ce n'est que lorsque vous connaissez mieux les **C** que vient le moment de vous rapprocher plus personnellement.

La personne consciencieuse est **avant tout un penseur**. Donnez-leur du temps et de l'espace pour réfléchir (de préférence seuls ou dans un endroit calme). N'exercez pas de pression trop forte. Dans leur vie privée, ils sont prudents et réfléchis. Pour eux, une approche très directe paraîtra offensante. Choisissez une approche plus indirecte, évitez les mots absolus ou définitifs. Montrez que vous savez de quoi vous parlez et que vous avez bien réfléchi à ce que vous dites et à ce que vous faites.

Les **C** essaient d'**éviter les conflits**. Évitez la violence verbale et ne soyez pas trop personnel. En cas de conflit, faites preuve de tact. Demandez des explications calmement, en tête-à-tête, et essayez de trouver une solution ensemble. Une personne consciencieuse préfère faire les choses elle-même. Elle aura alors la certitude que tout se passe bien. Donnez à une personne ayant un style C un rôle dans lequel elle peut vérifier les choses, ou indiquez clairement que vous vérifiez vous-même et que la qualité et les attentions sont et seront surveillées.

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- Merrick Rosenberg, Daniel Silvert : « L'envol ! Maîtrisez les styles DISC pour transformer votre carrière, vos relations... votre vie »



4. Niveaux logiques

4.1 Qu'est-ce qu'un niveau logique ?

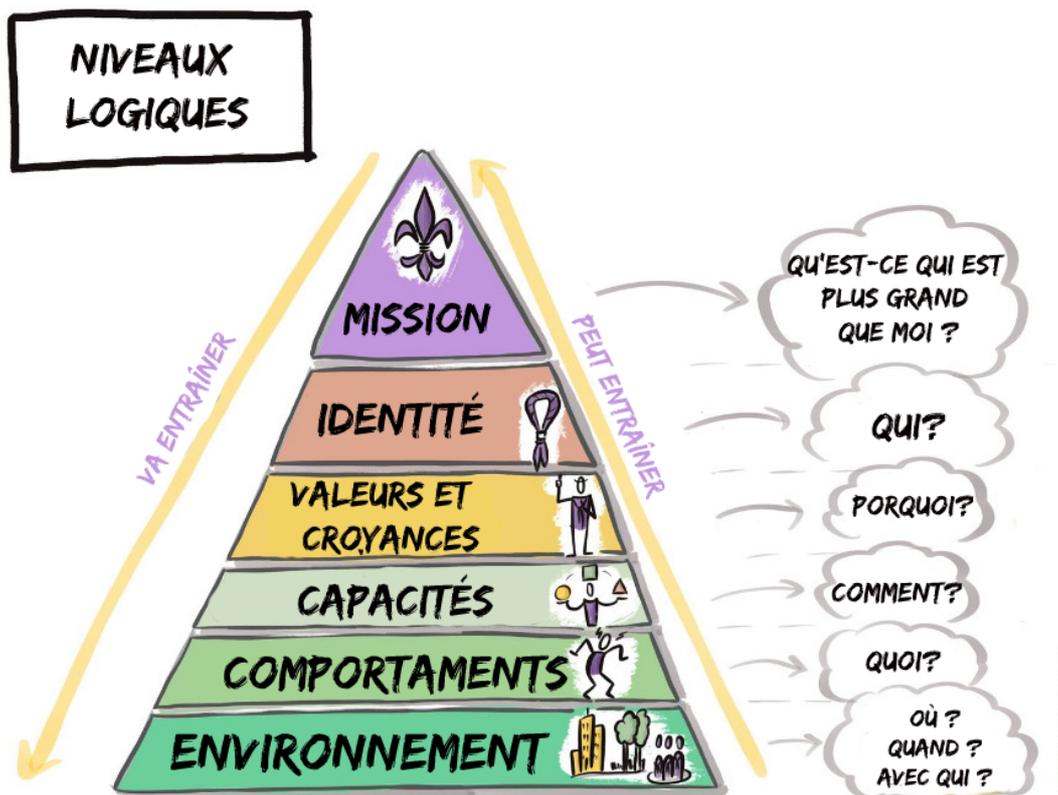
Gregory Bateson, biologiste, anthropologue et philosophe britannique, a introduit l'idée que la pensée et l'apprentissage humains peuvent être classés par une hiérarchie de niveaux neurologiques. Robert Dilts, développeur, auteur, formateur et consultant de renommée internationale dans le domaine du leadership et du changement et pionnier dans le domaine de la programmation neurolinguistique (PNL), a poursuivi le développement du modèle basé sur « Steps to an Ecology of Mind » (Étapes vers une écologie de l'esprit). Bateson a ainsi jeté les bases de l'un des modèles les plus beaux et les plus simples de la PNL. Lors de l'analyse de situations et de relations, ce modèle permet de comprendre sa propre vision du monde et celle de l'autre.

4.2 Cohésion mutuelle des 6 niveaux

La cohésion mutuelle des niveaux logiques est définie par Bateson comme suit :

- Un niveau logique supérieur organise les informations des niveaux inférieurs ;
- Les changements et les processus d'apprentissage à un certain niveau logique nécessitent une stabilité au niveau logique supérieur ;
- Un changement à un niveau logique supérieur **entraînera** des changements aux niveaux inférieurs ;
- Un changement à un niveau logique inférieur **peut** entraîner un changement à un niveau logique supérieur, mais pas nécessairement.

La solution d'un problème se situe généralement à un niveau logique différent (supérieur ou inférieur) de celui du problème lui-même. À chaque niveau logique, les processus d'apprentissage sont différents et les changements sont réalisés de manière différente.



Lors de l'analyse d'un problème, ce modèle vous aide à déterminer à quel niveau se situe le problème, et aussi quel niveau n'est pas impliqué dans ce problème. Il est ainsi possible de déterminer à quel niveau un changement doit être opéré.

Si votre comportement et vos capacités (et votre environnement, le cas échéant) sont en accord avec les objectifs que vous visez au niveau le plus élevé, nous parlons d'alignement ; tous les niveaux logiques travaillent ensemble et se soutiennent mutuellement. Malheureusement, vous remarquerez souvent que tous les niveaux logiques ne travaillent pas les uns avec les autres et les uns pour les autres. Cela peut être le cas non seulement pour vous ou un membre de l'équipe, mais aussi pour l'organisation dans son ensemble.

4.3 Quel est le degré d'alignement de l'organisation ?

Exemple 1: Lors d'une conversation avec un membre d'un OSN, vous essayez de le convaincre de lancer un nouveau projet qu'il devra coordonner. Sa réaction n'est pas celle à laquelle on aurait pu s'attendre : il dit qu'il préférerait ne pas le faire. Son explication : « Je ne suis tout simplement pas le genre de personne à prendre les devants ». Vous essayez de le convaincre d'accepter malgré tout le poste et lui proposez une formation pour le préparer à cette tâche.

Cet argument ne sera pas efficace. Pourquoi ?

Le camarade scout indique que son problème se situe au niveau des **croiances**. Cela se voit à son choix de mots (je ne suis pas **le genre** de personne à prendre les devants). Les outils que vous lui offrez (un cours pour acquérir des compétences) se situent au niveau de la capacité. Ils ne correspondent pas. La conviction qu'il n'en est pas capable est établie à un niveau très élevé. Aucun cours ou formation ne le convaincra qu'il est capable de faire le travail. En d'autres termes, le problème du Scout n'est pas qu'il n'est pas capable, mais qu'il ne croit pas être un meneur car il croit qu'il « n'est pas un meneur ». L'intervention correcte devrait consister à « soutenir », « donner un feedback positif » et « montrer de la confiance » à propos de choses qu'il a déjà faites en tant que meneur.

L'opinion du Scout se trouve à un niveau beaucoup plus élevé, le changement devra s'opérer à ce niveau.

Exemple 2: Je me promenais dans un camp et j'ai entendu une fillette de 6 ans dire à son responsable de camp : « Je suis vraiment bizarre » : « **Je suis** vraiment bizarre ». Mais son responsable lui a répondu : « Non, **tu as fait** des choses étranges, mais tu n'es pas bizarre ». Comme la jeune fille a mis l'accent sur le mot « **je suis** », la question a été soulevée au niveau de l'identité.

Heureusement, le responsable scout a ramené la situation au niveau du comportement en soulignant ce que **faisait** la jeune fille. En soulignant qu'il s'agissait de son comportement, elle a pu comprendre que le problème ne se situait pas au niveau de l'identité. Cela a évité qu'elle se fasse une idée restrictive d'elle-même.

Environnement

L'accent est mis sur le fait de parler de ce qui s'est passé, avec qui, quand et où. Dans le premier exemple, le sujet place les causes hors de son contrôle. On utilise beaucoup d'énergie pour expliquer comment quelque chose a pu se produire. Les plaintes en font également partie.

Comportement

L'accent est mis sur ce que le sujet a fait et pensé, et sur l'influence qu'il a eue sur la situation. Les réflexions sur l'influence que le sujet aurait pu avoir sur la situation font également partie du comportement.

Capacité

Lorsqu'il analyse sa propre influence, le sujet parle d'actions qu'il aurait voulu faire, mais qu'il n'a pas pu. Il s'agit de capacités qu'il aimerait posséder pour mieux maîtriser la situation ou soi-même.

Croyance

Le sujet réfléchit au pourquoi de son comportement, aux normes et aux valeurs qui le sous-tendent. Les convictions se manifestent selon un modèle reconnaissable qui émerge dans diverses situations. Des convictions contraires peuvent empêcher l'utilisation des capacités existantes.

Identité

Le sujet explore les questions de sens personnel. Pourquoi suis-je si épuisé, qu'est-ce qui a de la valeur pour moi, qu'est-ce qui me fait du bien, qu'est-ce qui me met au défi, qu'est-ce que je veux réaliser? Ce niveau intervient souvent en cas d'épuisement professionnel ou de stress.

Mission/spiritualité

Le sujet voit les liens au sein de l'image globale. C'est le niveau de la sagesse. Le sens de la vie, la responsabilité pour le monde et les générations futures, les croyances religieuses ou spirituelles profondes. Ce niveau nécessite une attention particulière en cas de crise (de vie).

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples de questions à poser à chaque niveau de comportement.

Environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles expériences réussies avez-vous imaginées ? • À quoi ressemblait cette situation ? • Que s'est-il passé exactement ? • Quelles conséquences cette situation a-t-elle eues pour vous ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous préoccupe, qu'est-ce qui vous enthousiasme ? • Pouvez-vous être plus précis ? • Que se passe-t-il alors exactement ? • Quelles en sont les conséquences pour vous ?
Comportement	
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait dans cette situation ? Comment avez-vous procédé ? • Dans quel domaine êtes-vous le plus satisfait de vous-même ? • Quelle a été votre influence sur la situation ? • Comment auriez-vous pu l'influencer davantage ? • Quand avez-vous éprouvé un sentiment de fierté ? • À quoi pensez-vous lorsque vous évoquez ce sentiment de fierté ? • Quel est le point commun entre ces situations ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que faisiez-vous dans cette situation ? • Comment faites-vous cela ? Cela vous aide-t-il ? • Qu'auriez-vous préféré faire ? • Quelle influence avez-vous sur la situation ? • Que pourriez-vous faire pour influencer la situation ?
Capacité	

<ul style="list-style-type: none"> • Seriez-vous capable d'exercer la même influence dans d'autres situations ? • Pourquoi êtes-vous en mesure d'influencer la situation ? • De quoi auriez-vous besoin pour pouvoir utiliser cette influence dans différentes situations ? • Comment pouvez-vous faire en sorte que cela se produise ? • Que devriez-vous être capable de faire ou d'apprendre ? • Quel est le point commun entre ces situations ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous faire cela ? Pourquoi pas ? • De quoi auriez-vous besoin pour influencer la situation ? • Comment se fait-il que vous ne l'avez pas encore fait ? • Comment faire en sorte que cela se produise ?
Croyance	
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous a donné ce sentiment de fierté ? • Qu'en pensez-vous ? • Qu'est-ce qui est agréable là-dedans ? Pourquoi est-ce une bonne chose ? • Quelles sont les situations (similaires) qui vous procurent le même sentiment de fierté ? • Quel est le point commun entre ces différentes situations ? • Ce que vous voulez dire, c'est que... • Comment décririez-vous votre conviction ? Qu'est-ce qui est important pour que vous puissiez parler de succès ? • Quel est l'avantage de cette conviction pour vous ? • Quelle est, selon vous, l'origine de cette conviction ? • Pensez-vous pouvoir obtenir suffisamment de succès avec cette conviction ? • Qu'est-ce que cela signifie pour votre travail et votre propre développement que vous ayez une vision de votre conviction ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre avis sur la situation ? • Qu'y a-t-il de mal à cela ? • Que pourrait-il se passer ? • Pourquoi est-ce mauvais/pire/insupportable ? • Qu'est-ce qui renforce cette conviction ? • Pourquoi cette conviction vous est-elle bénéfique ? • Quel est l'objectif du maintien de cette conviction ? • Quelle est, selon vous, l'origine de cette conviction ? • Êtes-vous coincé avec cette conviction pour le reste de votre vie ?
Identité	
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous enthousiasme ? Quels sont vos objectifs ? • Comment vous voyez-vous dans cette situation ? Êtes-vous à votre place ? • Voulez-vous continuer à vivre ainsi ? Cela vous convient-il ? • Est-ce le plus important pour vous ? • Quels sont les nouveaux défis que vous envisagez ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous enthousiasme ? Quels sont vos objectifs ? • Comment vous voyez-vous dans cette situation ? • Voulez-vous continuer à vivre ainsi ? • Cela vous convient-il ? • Est-ce le plus important pour vous ?
Mission	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels liens voyez-vous dans la vie ? • Quelles sont les expériences qui vous ont rendu plus riche ou plus sage ? • Quelles sont vos leçons de vie ? • Quel est l'intérêt de tout cela ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels liens voyez-vous dans la vie ? • Quelles sont les expériences qui vous ont enrichi ? • Quelles sont vos leçons de vie ? • Qui ou quoi laisserez-vous entrer dans vos raisonnements ? Pourquoi ?

4.4 Résumé

Un consultant peut faire la distinction entre les niveaux logiques pour tirer profit des possibilités suivantes :

1. Rendre l'objectif d'un membre du personnel d'une OSN plus réalisable : il est plus facile et plus rapide d'atteindre un objectif s'il est plus en accord avec les niveaux logiques qui lui sont supérieurs et inférieurs.
2. Clarifier les conflits entre les personnes ou les parties de l'organisation de l'OSN : s'il faut un temps ou des efforts considérables pour atteindre un objectif, c'est souvent parce qu'il est en conflit avec les niveaux logiques supérieurs.
3. Trouvez des solutions qui fonctionnent : la solution d'un conflit se situe à un autre niveau que le conflit lui-même. « Vous ne pouvez pas résoudre un conflit avec le même type de pensée qui a provoqué le conflit » – Albert Einstein
4. Estimer les conséquences d'un changement pour les personnes ou une OSN : un changement a plus de conséquences s'il affecte un niveau supérieur. Cela vous permet également d'estimer les efforts qui seront nécessaires pour réaliser le changement. Le risque de complications et les efforts qui en découlent seront plus importants si les changements doivent être effectués à un niveau supérieur.

4.5 Exercice/Expérience : Alignement des niveaux logiques

Lorsque les niveaux logiques sont alignés les uns sur les autres, ils fonctionnent mieux ensemble. Il y a moins de frictions internes et leur efficacité est accrue. Avec cet exercice, les participants peuvent étudier leur propre alignement avec l'aide d'un autre participant. Il révélera également s'il existe une ambivalence au sein des niveaux logiques.

Pour cet exercice, vous pouvez trouver quelqu'un avec qui vous aimez travailler et essayer cet exercice à titre expérimental. Il vous apprendra à écouter, à poser de bonnes questions et à découvrir à quel niveau logique se situe le problème qui empêche le participant de vivre la vie dont il rêve. Cela pourrait les aider à identifier ce qu'ils doivent changer et à quel niveau, mais cela pourrait aussi vous aider à indiquer où se situera votre propre changement. Cela pourrait même vous épargner des années de changement si vous intervenez au bon niveau.

L'exercice se déroule en deux phases. Vous devez imprimer les cartes de sol que vous trouverez à l'annexe 1 ; nous utilisons les cartes de sol pour donner une dimension spatiale à cet exercice, car le fait de travailler dans l'espace permet à vous et à votre partenaire de mieux distinguer les différentes étapes. Ne vous inquiétez pas si ce n'est pas bien fait la première fois ; soyez curieux de ce que cela peut vous apporter !

Étape 1 : marcher vers l'avant

- La personne A joue le rôle du chercheur et, à la fin de l'exercice, vérifie si les participants peuvent voir des divergences dans leur alignement, qui peuvent être des points auxquels faire attention.
- La personne B guide la personne A pas à pas tout au long de la démarche. Les 6 étapes ont été placées sur le sol et la personne B guide la personne A pendant sa marche d'une carte à l'autre.
- La personne C observe et peut prendre des notes.

Pour commencer, B demande à A quel est l'objectif qu'il souhaite atteindre.

- Quels sont les objectifs que vous souhaitez encore atteindre ?
- Où aimeriez-vous être dans quelques années ?
- Quel serait pour vous l'équilibre idéal entre vie professionnelle et vie privée ?

B demande ensuite à A : « Imaginez que vous avez réalisé tout cela... » (donnez à A un peu de temps pour imaginer cela dans son esprit). B place alors A au premier niveau logique (environnement) et lui demande ce qui appartient à ce niveau. B conduit ainsi A à travers tous les niveaux de l'objectif souhaité par A : environnement, comportement, capacités (si elles sont visibles), croyances, identité et, enfin, mission.

A et B résument ensemble les résultats de cette démarche et discutent des observations de A.

À la fin de la phase 1, il n'y a pas de mal à prendre un café ou un verre d'eau entre les deux.

Étape 2 : retour

Dans l'étape suivante, B demande à A :

- Maintenant que nous savons quel est votre rêve, nous allons nous intéresser à votre vie actuelle.
- Comment se passe votre vie aujourd'hui ?
- (Laissez le temps de réfléchir... puis passez à la carte de la mission)

Ensuite, B va faire remonter à A les niveaux logiques de la situation actuelle, de la mission à l'identité, aux croyances et aux capacités, au comportement et, enfin, à l'environnement.

A et B réfléchissent maintenant à l'itinéraire que A a parcouru (mais cette fois dans l'ordre inverse). Puis B demande :

- Que remarquez-vous ?
- Où voyez-vous des divergences ?
- Savez-vous maintenant quelque chose que vous ne saviez pas auparavant ?
- (faire une pause pour réfléchir, puis remercier A)

Pour clore l'exercice, B demande à A :

- Comment cela s'est-il passé ?
- Qu'avez-vous appris au cours de cette marche ?
- En examinant les deux chemins parcourus, le rêve vers l'avant et la situation présente réelle vers l'arrière, quelles divergences entre les deux constatez-vous ?
- ou ; lorsque nous regardons l'exercice que nous venons de réaliser, que remarquez-vous et que voulez-vous partager avec moi ?

Pour susciter le changement, posez les questions suivantes :

- Quelles sont les premières (petites) mesures que vous envisagez de prendre maintenant ?
- Où devez-vous changer quelque chose pour vous rapprocher de la situation de vos rêves ?
- Qu'est-ce qui vous motive à le faire dès maintenant ?

Pour travailler sur la prévention des rechutes, les questions suivantes peuvent être utiles :

- Qui peut vous aider ?
- En examinant cet exercice, quel serait pour vous le piège de ne pas suivre les étapes mentionnées ci-dessus ?
- Que devez-vous faire pour augmenter et garantir vos chances de réaliser ces prochaines étapes ?

C'est la fin du cycle d'alignement et de l'exercice !

Et pourquoi ne pas changer de rôle maintenant ? A prend le rôle de B, et B devient A, et nous pouvons répéter cette expérience une deuxième fois.

Note

Lorsque B remarque que A discute d'un niveau logique différent de celui dans lequel A devrait se trouver à ce moment-là, B doit demander explicitement à A de rester dans le niveau actuel. Si A n'y parvient pas, B doit éloigner A des cartes pour l'aider à prendre ses distances (à se dissocier), après quoi l'exercice peut se poursuivre.

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- Robert Dilts, « Visionary Leadership Skills : Créer un monde auquel les gens veulent appartenir »
- [Sergio Hernández Ledward, Que sont les niveaux logiques ?](#) – vidéo



5. L'entretien motivationnel et les 4 piliers du conseil

5.1 Définitions

Les 4 piliers d'un travail de consultant de qualité sont tirés du principe d'entretien motivationnel. L'entretien motivationnel est une méthode basée sur la coopération, qui se concentre sur la personne et qui se caractérise par un style de communication ciblé afin d'évoquer et de renforcer la motivation intrinsèque pour le changement.

L'entretien motivationnel a ses racines dans les milieux thérapeutiques, mais il s'est avéré particulièrement adapté aux organisations qui doivent faire face au changement. Le changement peut prendre la forme de réorganisations, de plans de développement, de restructurations et d'innovations. Il est adapté aux organisations scoutes où le principe de gestion des bénévoles prédomine.

L'entretien motivationnel est un style d'entretien qui met l'accent sur la coopération, en l'occurrence la coopération entre une OSN et un consultant de l'OMMS. Il est essentiel que toute motivation à introduire un changement vienne de l'intérieur de l'OSN. La volonté de changer selon les besoins n'est pas seulement une évidence au sein du Mouvement Scout, mais c'est le résultat de l'interaction entre le consultant et l'OSN.

L'entretien de motivation consiste davantage à guider qu'à diriger, à danser qu'à lutter, et surtout à écouter plutôt qu'à parler.

5.2 PACE – les 4 piliers du travail de consultant

Les 4 piliers sur lesquels reposent le travail de consultant et l'entretien motivationnel sont résumés par l'acronyme **PACE** :

Partenariat

Concentrez-vous sur ce qui fonctionne, sur ce qui va bien. Soyez attentif à l'interchangeabilité, qui stimulera la confiance et l'ouverture de votre interlocuteur.

Acceptation

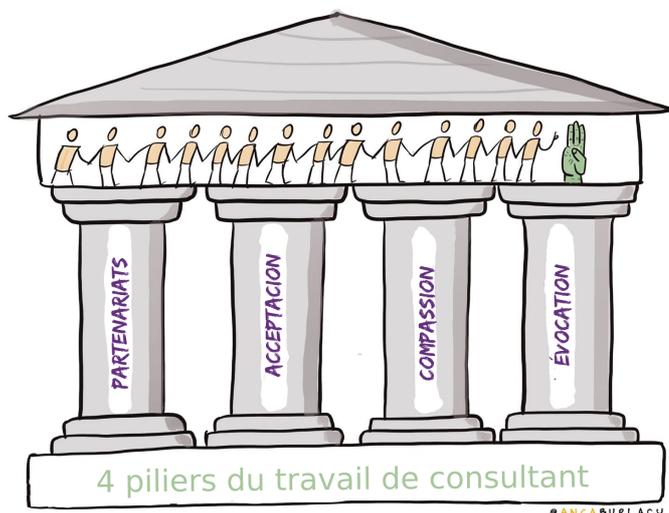
Examinez les préoccupations, les valeurs et les motivations de vos interlocuteurs.
Comment vivent-ils la situation actuelle ?
Quelles raisons ont-ils de changer ?

Compassion

Essayez sincèrement de comprendre ce que votre interlocuteur veut dire. Écoutez plus que vous ne parlez ou ne donnez des informations.

Évocation

Au lieu de dire à vos interlocuteurs de changer, demandez-leur de vous donner des raisons de le faire. Ce qu'ils s'entendent dire a une plus grande influence.



6. L'entretien motivationnel et les 6 phases du changement de comportement

6.1 Introduction

Le choix de changer est une combinaison de

- La volonté de changer ;
- La capacité de changer réellement ;
- La volonté, le bon moment pour changer.

La volonté de changer est une question de RAISON et de VOLONTÉ. Pour réaliser l'importance du changement, il est important que l'OSN ou les membres du Scoutisme voient une dissemblance entre ce qu'ils croient être important et le comportement qu'ils affichent. S'ils ne voient pas de dissemblance, l'OSN ou le membre scout n'envisagera pas de changer.

Ce qui est important, ce sont les valeurs et les objectifs, et la manière dont ces éléments sont liés les uns aux autres. Que souhaitez-vous ? Par quoi voulez-vous remplacer le problème ? Le fait de ne pas vouloir quelque chose ne motive généralement pas les gens, cela ne leur donne pas d'orientation. Ça ne motive pas les gens, ou au mieux, seulement pour un court laps de temps.

La possibilité de changer réellement est une question de CAPACITÉ. Dans quelle mesure l'employé estime-t-il que l'objectif est réalisable ? Si les gens croient qu'il est important de changer, cela ne signifie pas automatiquement qu'ils savent comment s'y prendre. Lorsque les gens disent des choses comme « Le problème, c'est elle plutôt que moi » ou « Ce n'est pas si grave », cela est souvent interprété comme un manque de motivation, mais il peut s'agir de peur, de honte ou d'un manque de confiance dans leur capacité à changer. Alors pourquoi essayer de changer ?

Il faut commencer par améliorer l'efficacité personnelle et créer une vision des étapes à suivre. L'astuce consiste à trouver le moment où le problème n'en est plus un pendant un certain temps. La recherche d'une solution est en réalité la recherche de ce que l'on appelle l'« exception ». Quand pourriez-vous faire telle ou telle chose à moindre échelle ? Que feriez-vous alors différemment ? Et comment pouvez-vous faire « différemment » plus souvent ? Pour la plupart des gens, l'objectif est souvent (trop) grand et lointain. Cela peut les empêcher de se lancer. Posez la question suivante : « Quelle serait la première étape pour atteindre l'objectif ? ».

L'état de préparation, le moment opportun pour changer, prend compte de la question de savoir si l'OSN ou ses membres peuvent ou veulent changer MAINTENANT. Il se peut que certains problèmes exigent actuellement beaucoup d'énergie de la part de l'OSN, ce qui ne peut pas coïncider avec un changement de comportement, et ce qui risque d'anéantir toute chance de changement. Il s'agit d'un choix motivé. Reporter n'est pas la même chose qu'échouer.

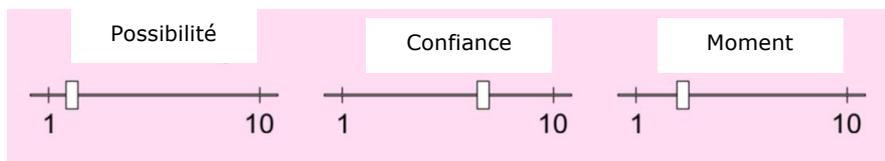
En bref, la motivation peut être comparée à un coffre-fort de banque : ce n'est que lorsque les quatre serrures ont été déverrouillées que quelqu'un peut être prêt à changer. Si un ou plusieurs verrous restent fermés, la personne n'est pas prête à changer. Il ne sert à rien d'essayer de forcer les choses, mais essayez de savoir QUELLE serrure est encore fermée et écoutez ce que l'autre a à dire.

6.2 Identifier et solliciter des déclarations de changement

Exemples de questions à poser :

1. Quelle cote donneriez-vous à vous-même (ou à l'OSN si vous travaillez avec une équipe) sur la possibilité de changer ?
2. Quelle cote vous attribuez-vous en matière de confiance pour réaliser ce changement ?
3. Quelle est la probabilité que ce soit le bon moment pour commencer ?

Les trois questions ci-dessus se situent sur une échelle de 1 à 10. Il est intéressant de répondre à ces questions debout. Vous et l'équipe verrez où en sont les gens et jusqu'où ils doivent encore se développer. Vous verrez les écarts, et les gens peuvent vous donner des indications sur ce qu'ils doivent faire pour faire un pas en avant.

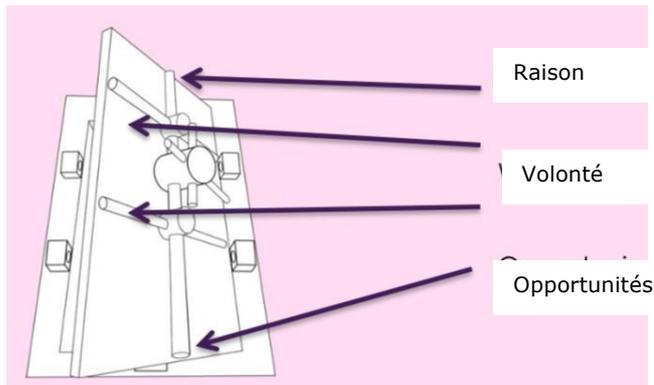


Grâce à ces questions, vous pouvez voir quelle serrure du coffre-fort est toujours verrouillée.

Ce coffre-fort imaginaire représente les choses qui pourraient être enfermées à l'intérieur des personnes qui « doivent » commencer à changer. C'est à vous, en tant que consultant, de déterminer quelle serrure est verrouillée. Cela vous permet de vous concentrer sur leurs besoins et vous fait gagner du temps car vous ne travaillez pas sur des serrures déjà « ouvertes ». Au lieu de cela, vous ne travaillez que sur les serrures qui ont besoin d'être ouvertes.

Sachez que tant qu'un seul verrou est fermé, la porte du changement ne s'ouvrira pas. Et même lorsque vous ouvrez une serrure particulière, une autre peut se refermer, même si elle semblait ouverte auparavant.

À vous de faire preuve de détermination et de vous mettre au diapason de l'autre. Cela permettra non seulement d'établir une relation, mais aussi d'accélérer le processus d'acceptation et de volonté de changement.



C'est à vous de crocheter chaque serrure une à une, comme un perceur de coffres-forts professionnel. Ce n'est qu'à ce moment-là que la porte du changement s'ouvrira. Mais n'oubliez jamais que vous ne pouvez qu'influencer le coffre-fort (l'autre personne) ; c'est à la personne de changer éventuellement.

Prochaska et DiClemente ont effectué des recherches sur des personnes qui ont réussi à changer leurs habitudes. Sur la base de cette recherche, ils ont défini six phases du changement de comportement. Les phases de changement de comportement de Prochaska et DiClemente peuvent servir de base à l'entretien motivationnel. En reliant une intervention à la phase dans laquelle se trouve la personne à ce moment-là, vous pouvez vous adapter à la résistance rencontrée et éviter de gaspiller de l'énergie.

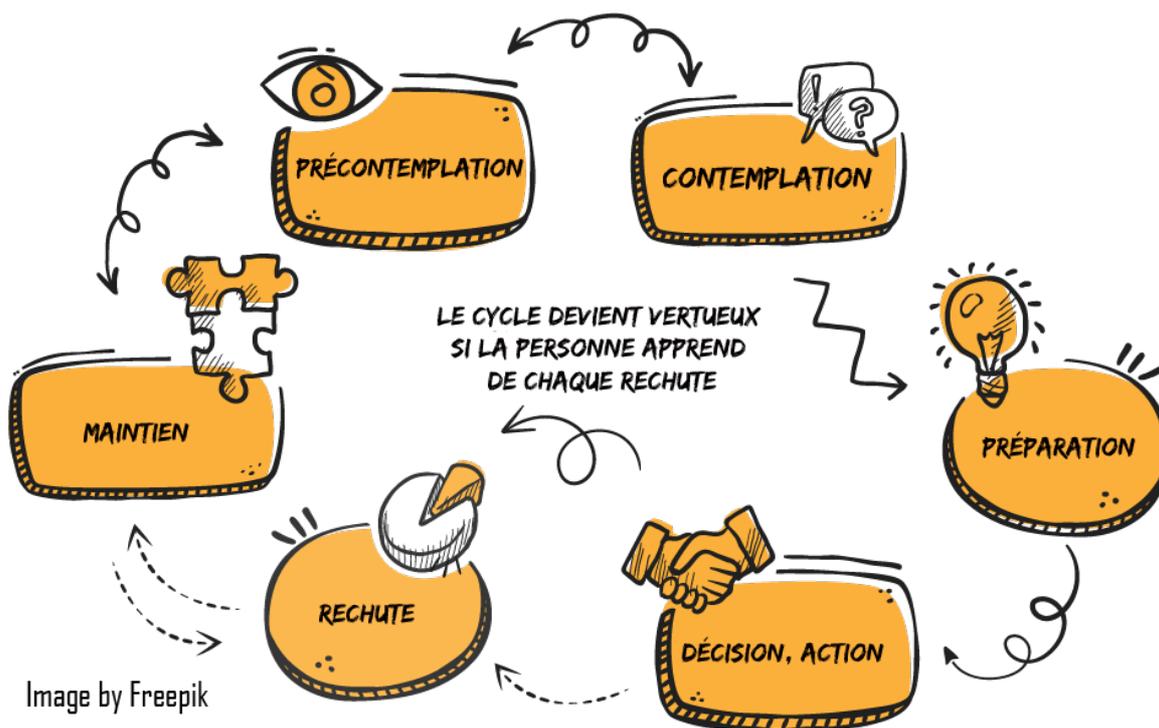
Nous allons maintenant examiner ces phases plus en détail. Il est important de comprendre que le changement de comportement n'est pas un processus linéaire avec un début et une fin, mais un processus circulaire. Peu importe la phase dans laquelle se trouve une personne, elle peut toujours revenir à une phase antérieure ou à un ancien comportement.

Le changement implique souvent de faire deux pas en avant et un pas en arrière. La vitesse à laquelle une personne ou une OSN passe par les différentes phases est difficile à prévoir. Rien ne garantit non plus que la personne choisisse de changer, mais c'est en créant un lien réel avec elle que vous aurez le plus de chances de l'influencer. Le fait de ne pas créer de lien est sûr de provoquer un conflit, et il n'est pas facile de créer du lien et d'influencer dans une situation de conflit.

C'est pourquoi l'entretien motivationnel adopte l'approche suivante :

- il met l'accent sur la coopération ;
- vous faites naître la motivation de changer chez l'autre (les autres) personne(s) ;
- le choix de changer relève de la responsabilité de la personne ou de l'OSN ;
- vous aidez l'autre (les autres) personne(s) ou l'OSN à examiner sa (leur) propre ambivalence (doute) et à y travailler.

6.3 Phases du changement de comportement



6.4 Précontemplation

Dans cette phase, la personne ne voit aucun avantage à changer ou à coopérer au changement. Le comportement ou la situation actuelle leur est favorable. La seule chose qui les dérange sont les « lamentations » des autres (qui constituent une pression) qui veulent qu'ils changent.

C'est un piège pour les consultants : si vous essayez de convaincre quelqu'un ou l'organisation, vous



êtes deux phases en avance sur eux ; vous êtes dans la phase de prise de décision. Vous allez trop vite, l'autre partie pense qu'elle est rabaissée et cela suscitera une résistance.

Demandez-leur ce qu'ils apprécient dans leur comportement/situation actuel. Vous pouvez également demander s'il existe des inconvénients. S'il n'en voient pas, ce n'est rien, n'essayez pas encore de les convaincre. Si vous voulez leur offrir des informations, faites-le de manière neutre ; présentez-leur des faits qu'ils pourront utiliser pour tirer leurs propres conclusions.

Dans cette phase, l'essentiel est d'établir un lien, de gagner leur confiance. C'est la base pour les influencer plus tard. Voici quelques exemples de ce qu'un consultant pourrait dire pendant cette phase:

1. **Valider l'expérience de la personne ou de l'OSN:** « Je peux comprendre ce que tu ressens. »
2. **Reconnaître que la personne est maître de sa décision:** « Je ne veux pas te faire la leçon ; je sais que tu es un adulte et que c'est toi qui décideras si et quand tu es prêt à commencer. »
3. **Répéter une déclaration simple et directe concernant votre position** sur les avantages de travailler sur ce nouveau comportement pour cette personne ou cette OSN : « Je crois, sur la base de mon expérience, que cet "ancien comportement" fait courir à votre OSN un risque sérieux de perdre XYZ (décrivez un critère très important pour l'autre), et que perdre "XYZ" serait très sérieux pour vous.
4. **Explorer les problèmes potentiels:** « Votre "ancien comportement" vous a-t-il déjà causé un problème, à vous ou à l'OSN ? » « Pouvez-vous imaginer comment votre "ancien comportement" pourrait causer des problèmes à l'avenir ? »
5. **Reconnaître les éventuels sentiments de pression:** « Je sais que l'on peut avoir l'impression que je vous ai mis la pression et je veux vous remercier d'avoir quand même discuté avec moi. »
6. **Admettre et accepter le fait que la personne ou l'OSN n'est pas prêt:** « Je vous entends dire que vous êtes loin d'être prêt à renoncer à votre "ancien comportement" pour l'instant. »
7. **Réaffirmer votre position selon laquelle c'est à eux de décider :** « C'est à vous de décider si c'est une bonne chose.
pour vous maintenant. »
8. **Encourager le recadrage de l'état actuel du changement** – le début potentiel d'un changement plutôt qu'une décision de ne jamais changer : « Tous ceux qui ont perdu leur "ancien comportement" ont commencé là où vous êtes maintenant ; ils commencent par voir les raisons pour lesquelles ils pourraient vouloir renoncer à leur "ancien comportement". Et c'est de cela dont je vous ai parlé. »

6.5 La contemplation

Au cours de cette phase, les degrés d'envie et de refus de changement montent et descendent. Les personnes ne décident pas encore de changer ou de participer au changement. Il existe une ambivalence : « Je peux le faire / je ne peux pas le faire », « Je suis prêt à le faire / je ne suis pas prêt à le faire ». En cas de doute, le consultant risque de tomber dans les pièges suivants :

- Conseiller sans avoir été invité à le faire
- Exprimer un sentiment de supériorité
- Convaincre
- Agir trop tôt
- Ignorer ou rabaïsser
- Faire des prévisions optimistes

Ces actions tendent à susciter ou à renforcer la résistance. Vous n'établissez pas de lien avec l'OSN ou avec le camarade scout, mais vous les déresponsabilisez et vous ignorez les causes de leurs doutes. Cela risque davantage de provoquer des conflits que d'entraîner un changement de comportement.

Lors de vos contacts, gardez à l'esprit que les personnes qui se trouvent dans cette phase sont largement ouvertes aux processus de changement qui mettent l'accent sur la réalisation. Ne passez pas à l'action maintenant, il est encore trop tôt pour cela. Lorsque les gens ont des doutes, ceux-ci doivent être examinés et résolus avant qu'ils ne puissent prendre une décision. Au cours de cette phase, les interventions se concentrent sur l'identification des avantages et des inconvénients de la situation actuelle et sur les avantages et les inconvénients d'un changement.

Vous pouvez leur demander d'évaluer leurs sentiments sur une échelle (0-10). Par exemple :

- Sur une échelle de 0 à 10, quelle est l'importance pour vous de commencer à faire les choses différemment ?
- Imaginez que vous fassiez les choses différemment. Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre degré de confiance dans votre réussite ?
- Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure est-ce que vous pensez que le bon moment est MAINTENANT ?

Ces réponses apportent des informations sur lesquelles vous, le consultant, pouvez vous concentrer. Une personne qui indique qu'il est très important pour elle de changer, mais qui n'est pas sûre de pouvoir le faire, n'a pas besoin d'être convaincue de la nécessité de changer. Le consultant peut alors se concentrer sur les possibilités d'accroître la confiance de cette personne, mettre l'accent sur ce qui fonctionne.

1. **Valider l'expérience de l'OSN:** « J'ai entendu dire que vous pensiez à changer un ANCIEN COMPORTEMENT, mais vous n'êtes absolument pas prêt à passer à l'action maintenant. »
2. **Reconnaître que la personne est maître de sa décision:** « Je ne veux pas te faire la leçon ; je sais que tu es un adulte et que c'est toi qui décideras si et quand tu es prêt à modifier l'ANCIEN COMPORTEMENT. »
3. **Clarifier les perceptions de l'OSN sur les avantages et les inconvénients de la tentative de changer l'ANCIEN COMPORTEMENT:** « En utilisant cette feuille de travail, quel est l'un des avantages de renoncer à l'ANCIEN COMPORTEMENT ? Quel est l'inconvénient de renoncer à l'ANCIEN COMPORTEMENT ? »
4. **Encourager la poursuite de l'exploration de soi:** « Ces questions sont très importantes pour entamer une démarche réussie de changement de l'ANCIEN COMPORTEMENT. Seriez-vous prêt à y continuer à y réfléchir à la maison/au travail et à m'en parler lors de notre prochain entretien ? »
5. **Réaffirmer votre position selon laquelle c'est à eux de décider :** « C'est à vous de décider si c'est une bonne chose pour l'OSN maintenant. Quel que soit votre choix, je suis là pour vous soutenir. »
6. **Laissez la porte ouverte pour passer à la préparation:** « Après en avoir parlé et avoir réalisé l'exercice, si vous avez envie de procéder à des changements, la prochaine étape ne sera pas de passer à l'action – nous pouvons commencer par un travail de préparation. »

6.6 Préparation

« Prendre la température »

« Mon ANCIEN COMPORTEMENT me préoccupe : il est clair que les avantages d'essayer de modifier mon ANCIEN COMPORTEMENT l'emportent sur les inconvénients, et j'ai l'intention de commencer dans le mois qui vient. » À ce stade, l'objectif du consultant est de faire l'éloge de la décision de changer, de hiérarchiser les possibilités de changement de comportement, d'identifier et d'aider à la résolution des problèmes, d'encourager les petits pas initiaux et d'aider à identifier du soutien social.

1. **Faire l'éloge de la décision de changer:** « C'est formidable que vous vous sentiez bien dans votre décision d'adopter un NOUVEAU COMPORTEMENT : vous faites quelque chose d'important pour augmenter vos chances de vous débarrasser de XYZ (nommer un critère important dont ils essaient de se débarrasser).
2. **Donner la priorité aux possibilités de changement de comportement:** « En observant vos anciens habitudes ou comportement, je pense que le plus grand avantage serait de passer de ABC à XYZ, qu'en pensez-vous ? »
3. **Identifier et aider à la résolution des problèmes:** « Avez-vous déjà essayé de modifier votre ANCIEN COMPORTEMENT ? Qu'est-ce qui a été utile ? Quels sont les défis auxquels vous vous attendez pour réaliser ces changements aujourd'hui ? Comment pensez-vous pouvoir les gérer ? »
4. **Encourager les petites étapes initiales:** « L'objectif initial est de commencer par X cette semaine, puis de passer à Y ou Z la semaine prochaine. »
5. **Aider à identifier du soutien social:** « Quel collègue, ami ou autre personne pourrait vous aider à réaliser ce changement ? Comment peuvent-ils vous aider ? Y a-t-il autre chose que je puisse faire pour vous aider ? »

6.7 Décision / Action

Dans cette phase, le choix a été fait. La personne coachée a pris elle-même la décision. Elle élabore des plans spécifiques sur la manière de procéder. Le coach se concentre sur le soutien aux plans : que voulez-vous accomplir, de quoi avez-vous besoin pour réussir, quelle est la première étape réalisable, quels sont les problèmes auxquels vous pourriez être confronté, que pouvez-vous faire dans une telle situation, etc. Pendant les séances de consultation, il est important de prêter attention à ce qui a été réalisé et à la manière dont cela a été fait. Il faudra également porter votre attention sur ce qui est difficile. Se concentrer sur des étapes réalisables : les gens aiment atteindre leur objectif tout de suite, mais cela nécessite de le diviser en de nombreuses petites étapes. En mettant l'accent sur ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent, on renforce leur confiance.

REMARQUE : la décision peut également être le fait que dans l'immédiat, les avantages d'un changement ne l'emportent pas encore sur les avantages du comportement actuel. L'OSN retourne alors à la phase préliminaire. Tout reste donc en l'état pour l'instant.

6.8 Persévérance / maintien

Dans cette phase, ils ont intégré le changement dans leur vie. Les séances de soutien et la prévention des rechutes restent importantes.

6.9 Rechute

La rechute fait partie des processus de changement ! La rechute est souvent perçue par la personne et son entourage comme un signe de faiblesse, un manque de motivation. C'est regrettable ; il est toujours plus facile de rester ancré à un ancien comportement plutôt qu'en adopter un nouveau. Une rechute peut être un moment d'apprentissage, il est donc important, en tant que consultants, de ne pas juger les personnes qui rechutent. Choisissez une approche positive et motivante. Le changement fonctionne par essais-erreurs. Une rechute ne signifie pas nécessairement que vous devez recommencer depuis le début.

6.10 Faire face au changement : l'ambivalence

Si une OSN indique qu'elle n'est pas encore prête à changer, le problème n'est pas qu'elle ne se rend pas compte des inconvénients de son comportement, mais qu'elle éprouve des sentiments contradictoires. C'est ce qu'on appelle l'ambivalence : je veux, mais en même temps je ne veux pas ; je peux le faire, mais l'OSN ne peut pas le faire ; je suis prêt d'un côté, mais pas encore tout à fait de l'autre. En bref : ils ont des doutes.

Si votre camarade scout ou votre OSN a des doutes, vous risquez, en tant que consultant de l'OMMS, de tomber dans les pièges suivants :

1. Conseiller sans avoir été invité à le faire
2. Exprimer un sentiment de supériorité
3. Convaincre
4. Agir trop tôt
5. Ignorer ou rabaisser
6. Faire des prévisions optimistes

Ces actions tendent à susciter ou à renforcer la résistance. Vous n'établissez pas de lien avec votre contrepartie, mais vous les déresponsabilisez et vous ignorez les causes de leurs doutes. Cela risque davantage de provoquer des conflits que d'entraîner un changement de comportement.

6.11 Faire face au changement : la résistance

La résistance est un phénomène normal dans une relation avec un consultant. Le changement a tendance à saper l'assurance des gens. Les OSN et les Scouts peuvent se rebeller contre cette insécurité, cette incertitude quant à l'issue de la nouvelle relation et de ces nouveaux sentiments.

L'objectif d'une bonne consultation, comme celui de l'entretien motivationnel, n'est pas de prévenir la résistance, mais de la reconnaître et de l'atténuer.

La résistance peut se manifester sous de nombreuses formes, telles que la colère, la dépendance, le fait d'ignorer les gens, l'oubli d'accords ou le déni. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une résistance inconsciente au changement.

Un comportement de résistance peut sous-entendre que ce point particulier est importante pour l'autre personne. Cela peut indiquer un manque d'alternatives pour l'autre personne. Ça vous renseigne sur l'interaction entre les personnes qui communiquent ; dans la plupart des cas, cela indique que des mesures ont été prises trop tôt ou trop rapidement, au lieu d'écouter et d'analyser attentivement.

L'exemple du coffre-fort ci-dessus est une autre façon d'envisager la résistance. Si l'une des serrures reste verrouillée, la chambre forte ne s'ouvrira pas. C'est à vous de voir quelle serrure est fermée. Pouvez-vous le découvrir ?

Vous pouvez le découvrir en posant les trois questions suivantes et en utilisant une échelle de 1 à 10 :

- Dans quelle mesure êtes-vous sûr de pouvoir faire cela ?
- Est-ce que la possibilité est importante ?
- Est-ce le bon moment pour changer ?

6.12 Techniques d'entretien motivationnel pour chaque phase

Vous trouverez ci-dessous la définition de chaque phase et les techniques à utiliser en tant que consultant pour aider l'OSN à progresser :

Phase du changement	Caractéristiques	Techniques
Précontemplation	Pas de changement envisagé pour l'instant : bémols soient les ignorants	Reconnaissez le manque de préparation ; Clarifiez : la décision leur appartient ; Plutôt de la réévaluation du comportement actuel ; Plutôt de l'exploration de soi, que de l'action ; Expliquez le risque et appliquez-le à leur situation.
Contemplation	Ambivalent face au changement « Attendre sur le banc de touche », Ne pas envisager de changement dans le mois à venir	Reconnaissez le manque de préparation ; Clarifiez : la décision leur appartient ; Encouragez l'évaluation des avantages et des inconvénients du changement de comportement ; Identifiez et promouvez de nouvelles attentes positives en matière de résultats.
Préparation	Il y a une certaine expérience du changement et une tentative de changement : « Prendre la température » Prévoir d'agir dans un délai d'un mois	Identifiez les obstacles et contribuez à leur résolution ; Aidez le membre du personnel à identifier le soutien social ; Vérifiez que l'employé possède les compétences sous-jacentes nécessaires au changement de comportement ; Encouragez les petits pas initiaux.
Action / Décision / Changement actif	Adopter un nouveau comportement pendant X temps (3 à 6 mois pour en faire une nouvelle habitude)	Concentrez-vous sur les signes de restructuration et le soutien social ; Renforcez l'efficacité personnelle pour faire face aux obstacles ; Combattez le sentiment de perte et rappelez les avantages à long terme.
Persévérance / Maintien	Engagement continu à maintenir le nouveau comportement	Prévoyez un soutien suivi ; Renforcez les récompenses internes ; Discutez de la façon de faire face à la rechute.
Rechute	Reprise des anciens comportements : « Tomber de haut »	Cherchez l'élément déclencheur de la rechute ; Prévoyez des stratégies d'adaptation plus solides.

7. Gestion du changement (changement organisationnel)

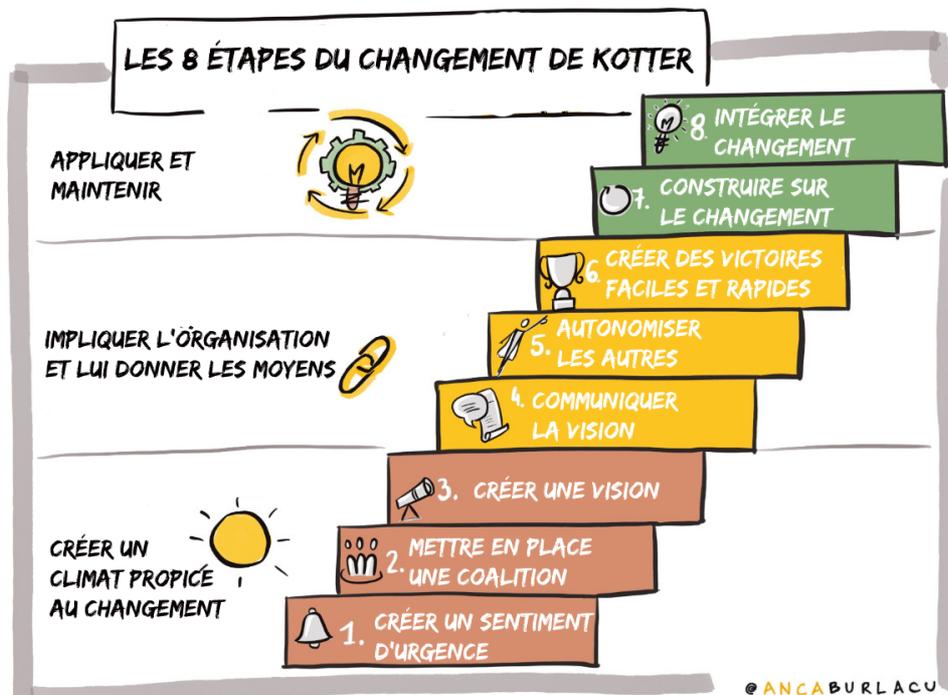
7.1 Introduction

Le changement est souvent une démarche complexe qui implique de nombreuses parties prenantes et nécessite un engagement, des ressources et une volonté de s'y tenir. Lorsque vous acceptez une demande de service pour aider une OSN à améliorer un aspect de son programme et de sa gouvernance, vous l'aidez essentiellement à opérer un changement et à s'y tenir. Et comme le changement peut être inconfortable, il est essentiel de prêter attention à plusieurs aspects, que nous allons explorer ci-dessous.

Il existe plusieurs modèles qui nous aident à comprendre les processus de changement, leurs étapes, et la manière d'agir à chaque étape afin de consolider ce changement à chacune d'entre elle. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur deux modèles.

7.2 Les 8 étapes du changement selon Kotter

Nous présentons ci-dessous un modèle conçu par John Kotter, qui explique comment favoriser le changement organisationnel en 8 étapes :



7.2.1 Créer un sentiment d'urgence

À ce stade, nous voulons que les membres de l'OSN pensent: « Allez, on change ! » Si tout le monde ne partage pas cette conviction, vous pouvez vous ranger derrière les membres qui souhaitent le plus faire pression pour que les choses changent en les aidant à :

- montrer la nécessité du changement à l'aide d'un objet convaincant (quelque chose à voir, toucher, sentir) ;
- présenter des preuves valables et presque spectaculaires, provenant de l'extérieur de l'organisation, de la nécessité d'un changement ;
- rechercher des moyens rentables et faciles de réduire le sentiment d'autosatisfaction ;
- ne jamais sous-estimer l'ampleur de ce sentiment d'autosatisfaction, de la peur et de la colère, même dans les bonnes organisations.



7.2.2 Former une coalition

Une seule personne n'est presque jamais suffisante pour faire changer les choses ; pour créer un groupe suffisamment puissant pour susciter un grand changement et pour bien travailler ensemble, vous et les membres de l'OSN impliqués pouvez :

- Faire preuve d'enthousiasme et de dévouement pour attirer les bonnes personnes dans l'équipe ;
- Donner l'exemple de la confiance et du travail d'équipe nécessaires au sein du groupe ;
- Structurer les réunions et leur format de manière à minimiser les frustrations et d'accroître la confiance de votre équipe pilote ;
- Mettre de l'énergie dans l'étape 1 si vous ne pouvez pas entreprendre l'étape 2 et si les bonnes personnes ne sont pas prêtes à l'entreprendre.

7.2.3 Créer une vision

Un processus de changement nécessite une vision et une stratégie qui permettront de réaliser cette vision, en collaboration avec votre équipe :

- Essayez d'envisager les futurs possibles et sélectionnez ce qui est réalisable ;
- Travaillez sur une vision claire qui peut être articulée en une minute ou rédigée sur une page ;
- Proposez des visions émouvantes, telles que l'engagement à servir les gens ;
- Encouragez l'équipe à adopter des stratégies suffisamment audacieuses pour que les visions audacieuses deviennent réalité ;
- Accordez une attention particulière à la question de la rapidité d'introduction du changement.

7.2.4 Communiquer la vision

Nous voulons que les gens adhèrent à l'idée du changement et s'y rallient. Pour ce faire, vous et l'équipe de l'OSN devez :

- Veiller à ce que la communication soit simple et sincère ;
- Faire vos devoirs avant de communiquer (comprendre ce que les gens ressentent) ;
- Répondre aux inquiétudes, à la confusion, à la colère et à la méfiance des gens face à un changement ;
- Débarrasser les canaux de communication de tout ce qui est indésirable afin que les messages importants puissent être transmis ;
- Utiliser les nouvelles technologies pour aider les gens à voir la vision.

7.2.5 Autonomiser les autres

Pour inciter un plus grand nombre de personnes à agir conformément à la vision convenue, nous pouvons :

- Trouver des personnes ayant une expérience du changement qui peuvent renforcer la confiance en soi des gens (ils l'ont fait et cette équipe peut le faire aussi) ;
- Reconnaître et récompenser les systèmes qui inspirent, encouragent l'optimisme et renforcent la confiance en soi ;
- Fournir un retour d'information susceptible d'aider les personnes à prendre de meilleures décisions en matière de vision ;
- « Rééquiper » les responsables (ou les membres) déresponsabilisés en leur donnant de nouvelles fonctions au travers desquelles la nécessité d'un changement transparaît clairement.

7.2.6 Créer des victoires faciles

Renforcez le désir des gens de continuer à adhérer au changement :

- Mettez bien en évidence les premières victoires qui arrivent rapidement ;
- Faites en sorte que ces victoires soient visibles par le plus grand nombre de personnes possible ;
- Mettez en avant des victoires qui ont un sens pour les autres ;
- Concentrez-vous sur les victoires qui font écho auprès des acteurs majeurs, ceux dont vous avez besoin et dont vous n'avez pas encore le soutien ;
- Donnez la priorité aux victoires qui peuvent être obtenues facilement et à peu de frais, même si elles semblent minimales par rapport à la vision d'ensemble.

7.2.7 Tirer parti du changement

Nous avons atteint le stade où nous voulons que les gens procèdent à des changements par vagues successives, jusqu'à ce que la vision se concrétise. À ce stade, il convient de se concentrer sur les points suivants :

- Encourager l'équipe à faire de la place pour les nouvelles actions en se débarrassant du travail qui l'épuise (tâches qui étaient pertinentes par le passé mais qui ne le sont plus ; tâches qui peuvent être déléguées) ;
- Chercher constamment des moyens de maintenir le sentiment d'urgence ;
- Utiliser les nouvelles situations de manière opportuniste pour lancer la prochaine vague de changement ;
- Comme toujours, montrer, montrer, montrer.

7.2.8 Intégrer le changement

Enfin, une fois le changement lancé, nous souhaitons qu'il soit consolidé et poursuivi. Rappelez à tous les membres de l'OSN concernés de :

- Ne pas s'arrêter à l'étape 7 (l'opération n'est pas terminée tant que les changements n'ont pas pris racine) ;
- Profiter de l'initiation des nouveaux employés pour montrer de manière convaincante aux recrues ce à quoi l'organisation est attachée ;
- Utiliser les mécanismes de promotion et d'encouragement pour placer les personnes qui agissent conformément aux nouvelles normes à des postes influents et visibles ;
- Parler encore et encore de la « nouvelle » organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle réussit ;
- Veiller à ce qu'il y ait une continuité dans le comportement et les résultats, ce qui favorise le développement d'une nouvelle culture.

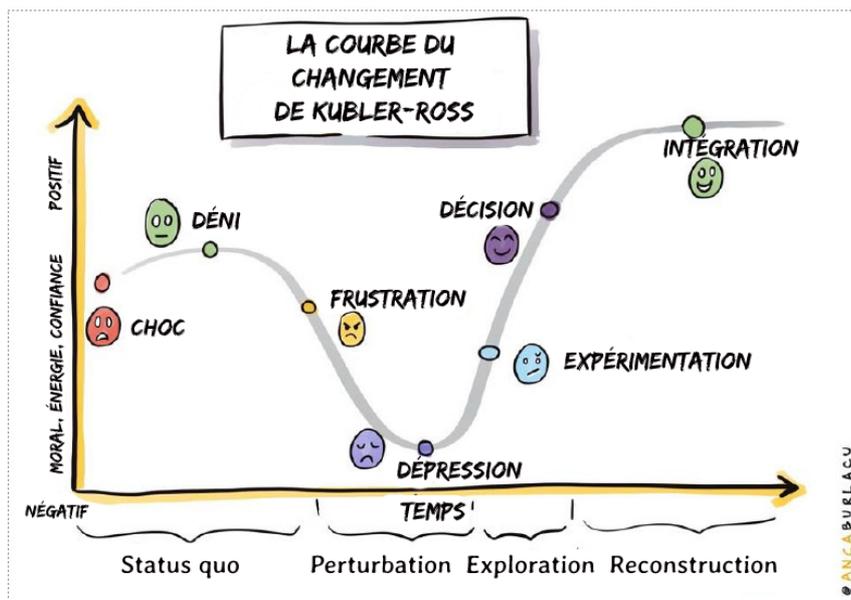
7.3 La courbe de changement

Le changement est souvent difficile pour les gens ; chacun y réagit de manière différente. Il peut être dangereux de ne compter que sur un ou deux membres désireux d'apporter un changement dans l'organisation, si les autres parties prenantes ne se sentent pas en confiance ou ne s'alignent pas sur le changement. La courbe du changement peut vous aider à comprendre où se situe chaque partie prenante dans le processus de changement et comment agir pour amener les gens à adopter une attitude plus positive.

7.3.1 Dénier et frustration

Pour lutter contre le déni et la frustration, il est souvent utile de :

- Expliquer pourquoi le changement est nécessaire
- Expliquer l'impact de ce changement au niveau individuel et au niveau de(s) l'équipe(s)
- Demander un retour d'information sur le changement
- Écouter
- Comprendre s'il faut plus de temps.



7.3.2 Dépression

Au stade de la dépression, les individus sont au plus bas de leur motivation à aborder le changement. Lorsque quelqu'un est confronté à cette situation, essayez de :

- Vendre les avantages du changement
- Fournir plus d'informations sur le plan

7.3.3 Expérimentation

L'expérimentation est le stade où les gens sont prêts à essayer. Lorsque vous en êtes ici, essayez de :

- Encourager les questions
- Examiner les suggestions de modification du plan
- Veiller à ce que les personnes ne retombent pas dans la dépression lorsqu'elles passent à autre chose.

7.3.4 Décision

Au stade de la décision, vous devrez :

- Accélérer / maintenir la mise en œuvre de manière régulière
- Recruter davantage de personnes pour défendre le changement

7.3.5 Intégration

N'oubliez pas que les personnes franchissent ces étapes à des rythmes différents – les leaders seront souvent en avance sur les autres personnes concernées et les personnes peuvent également être bloquées ou retomber dans une étape précédente.

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- John P. Kotter : « Leading Change » – qui propose un modèle différent de gestion du changement.



8. Poser les bonnes questions

Les questions sont comme des lampes de poche. Elles nous aident à découvrir des aspects de notre expérience extérieure et intérieure, elles éclairent des zones spécifiques tout en laissant d'autres zones dans l'obscurité. La réponse sera très différente selon l'endroit vers lequel la lumière est dirigée. Vous vous demandez peut-être : « Pourquoi ne puis-je pas résoudre ce problème, pour autant que j'essaie ? » Réfléchissez aux éléments de l'expérience qui sont mis en évidence lorsque vous vous demandez « quels sont les moyens que je n'ai pas encore essayés ? Ou qui serait prêt à m'aider ? »

Ce qu'il faut retenir, c'est que des questions différentes conduisent à des réponses différentes, certaines étant bien meilleures que d'autres !

Les coachs, les consultants, les formateurs, les enseignants et bien d'autres personnes utilisent les questions. Elles peuvent être utilisées pour encourager une prise de conscience, l'apprentissage, le changement et la croissance personnelle et collective. Ce que nous voulons, c'est poser des questions utiles qui débouchent sur des connaissances approfondies et des actions ciblées, mais comment y parvenir ?

D'après mon expérience, vous devez d'abord vous poser vous-mêmes une question (oui, encore une !). « Vers où est-ce qu'il serait utile de diriger notre lampe de poche pour cette personne ? »

Mais même après avoir posé une telle question et y avoir réfléchi, la seule façon de savoir si la question que vous venez de poser à votre client, coaché ou ami, était bonne, c'est d'écouter sa réponse. La question aurait pu être intelligente et sophistiquée et ne pas déboucher sur une nouvelle information, ou bien elle aurait pu être très simple et déboucher sur un moment « aha » !

Nous pouvons donc affirmer avec certitude qu'il n'y a pas de questions parfaites, mais seulement de bonnes réponses... et pour parvenir à ces réponses, en plus de formuler une bonne question, vous devez également prendre en compte quatre domaines importants :

- **L'état émotionnel** : la même question vous mènera à des endroits complètement différents si elle est posée lorsque l'autre personne est inquiète et pressée, ou détendue et impliquée dans votre conversation.
- Le **rôle** : il est important de savoir que nous répondons différemment si nous pensons que nos réponses sont évaluées, que l'autre personne cherche simplement la « bonne » réponse, ou qu'elle nous aide sincèrement à explorer de nouvelles possibilités. Par conséquent, nous répondrons naturellement différemment à des patrons autoritaires qu'à des alliés de confiance en matière d'apprentissage.
- Le **rapport** : il s'agit de la qualité de la relation que vous établissez en continu. Si vous et l'autre personne vous trouvez dans le même cycle, le même rythme et la même cadence, les chances d'obtenir de bonnes réponses à vos questions augmentent considérablement.
- La **confiance** : L'acquisition de connaissances approfondies, l'apprentissage et l'engagement à agir ne sont possibles que si les deux interlocuteurs se font mutuellement confiance. Il vous appartient de créer un environnement sûr, respectueux et confidentiel, au sein duquel la confiance peut s'instaurer.



Les questions suivantes peuvent aider à traverser les différentes phases de l'identification des besoins réels, à lever les points de tension, à contextualiser et à synthétiser à différents moments de la consultation de manière positive et constructive. En tant que consultant, il est important de poser les bonnes questions qui vous donnent plus d'informations et qui vous permettent de guider la personne vers la solution souhaitée.

Questions de réflexion :

- Vous aimeriez donc que ce soit...
- Vous pensez donc qu'en théorie, c'est...
- Donc, si je vous comprends bien...
- Donc, si je résume correctement...
- Ce que vous voulez dire, c'est que...

Questions hypothétiques :

- Si nous faisons cela, que voudriez-vous de plus...
- À quoi cela ressemblerait-il si...
- Que se passerait-il si.....

Questions ouvertes :

- Qu'est-ce qui vous fait penser que
- Pourquoi pensez-vous que c'est pratique si...
- Questions commençant par que, qui, où, pourquoi, quand, comment...

Questions directrices :

- Pensez-vous que nous avons exploré cette question aussi loin que possible et que nous pouvons maintenant passer à la question suivante ?

Questions suggestives :

- Vous dites que « xx reprendre leurs mots » est le problème de cette OSN, donnez-moi un exemple....
- N'êtes-vous pas d'accord avec moi pour dire que...
- Cela ne peut pas être la seule option sur la table pour cette OSN...

Questions linéaires : Cause -- effet

- XYZ est-elle la (seule) raison pour laquelle l'OSN ne parvient pas à réaliser ABC...

Questions de réflexion :

- Pourquoi – selon vous – sommes-nous (l'OSN) coincés dans cette situation ?

Questions stratégiques :

- Pendant combien de temps pensez-vous que la relation était bonne ?
- Est-ce que l'on peut aussi se souvenir de choses positives ?

Questions cherchant la confrontation :

- Comment expliquer votre attitude hostile, alors que vous venez de dire que vous aimiez les perspectives d'avenir ?

Questions stimulantes :

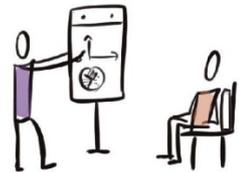
- Quelles solutions envisagez-vous pour l'OSN ?

9. Le coaching et le modèle GROW

9.1 Définitions du conseil, de la formation et du coaching

Il existe de nombreuses définitions du coaching. Selon l'ICF (International Coaching Federation), le coaching est un partenariat avec les clients dans un processus de réflexion et de création qui les incite à optimiser leur potentiel personnel et professionnel. Les démarches de coaching libèrent souvent le potentiel imaginaire, productif et en matière de leadership. Il s'agit davantage de poser des questions que de donner des conseils.

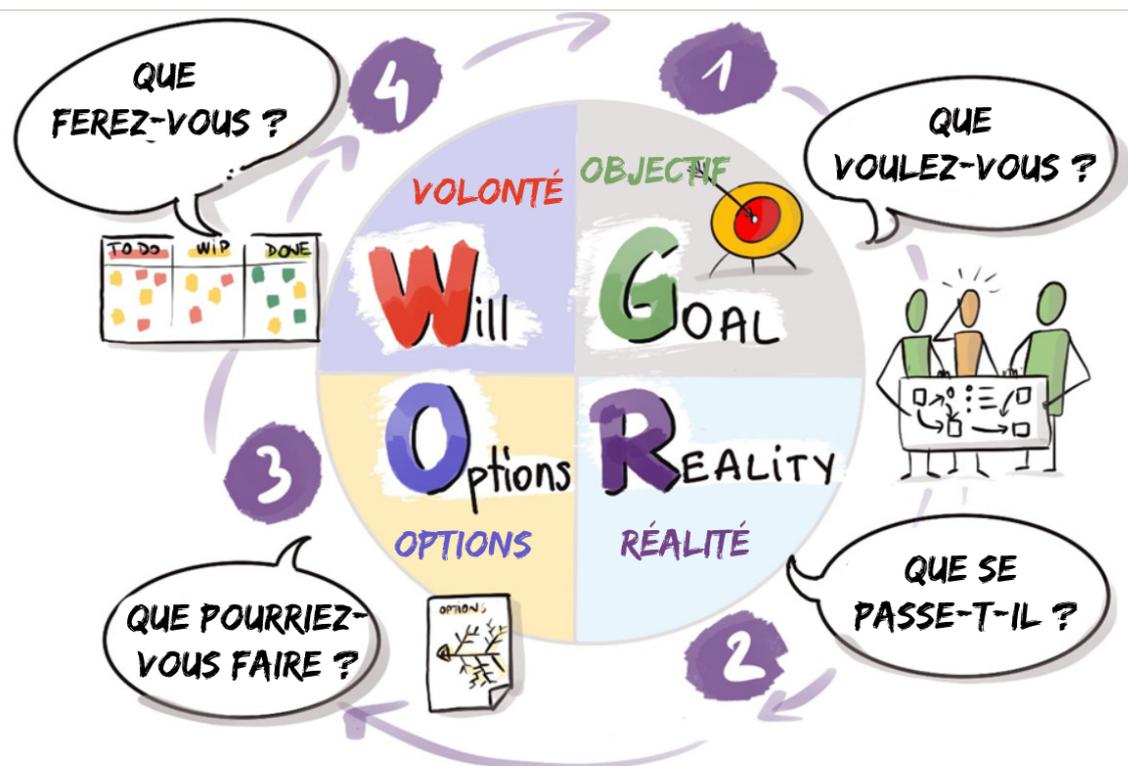
Il existe une différence entre le conseil, la formation et le coaching. Dans chaque processus, l'animateur d'atelier ou le client apportera une contribution différente et un consultant de l'OMMS portera différentes casquettes dans différents contextes.

<p>CONSULTING</p> 	<p>Un consultant a un domaine d'expertise. Il évalue votre situation, identifie les problèmes et, très souvent, fournit un plan ou des moyens pour atteindre les résultats. Exemple : Un consultant de l'OMMS sur le partenariat de croissance évaluera votre statut d'OSN, identifiera les problèmes et donnera la solution pour un meilleur résultat. Les consultants peuvent également réaliser certaines activités pour vous.</p>
<p>TRAINING</p> 	<p>Un formateur vous enseigne ou vous forme sur un certain sujet. Les formateurs disposent du contenu et, très souvent, ils l'enseignent à plusieurs reprises, à différents groupes. L'accent est mis sur le formateur, ses compétences, son expertise et ses connaissances. Après la formation, la personne formée sera mieux équipée pour effectuer une tâche ou travailler dans un domaine spécifique. Exemple : formation sur la diversité et l'inclusion.</p>
<p>COACHING</p> 	<p>Un coach est une personne qui travaille en partenariat avec le client (coaché), en obtenant les informations nécessaires de la part du coaché et en les décortiquant. La personne à coacher sera en mesure d'acquérir des connaissances et d'avoir une vue d'ensemble sur une question. L'accent est mis sur vous, le client, en se concentrant sur les objectifs et en trouvant les moyens de les atteindre.</p>

9.2 Le modèle GROW

Le modèle GROW est le cadre de coaching le plus couramment utilisé par les coachs. Étant donné sa relative simplicité, le modèle GROW est considéré comme un moyen de structurer les séances de coaching et de mentorat avec leurs coachés.

Astuce : La clé du coaching et de l'utilisation du modèle GROW réside dans le fait de poser de bonnes questions. Le coaching ne consiste pas à dire au coaché ce qu'il doit faire, mais à l'aider à trouver ses propres réponses en posant la bonne question au bon moment.



Poser les bonnes questions est l'essence même d'un bon coaching. Vous trouverez ci-dessous une liste de questions pouvant être utilisées lors d'une séance de coaching, mais n'hésitez pas à faire preuve de créativité et à utiliser vos propres questions.

9.3 Goal (Objectif)

Le coaching commence par la définition d'un objectif. L'objectif peut porter sur la performance, le développement, un problème à résoudre, une décision à prendre ou un objectif pour la séance de coaching. Pour définir les objectifs clairement et assurer la cohérence au sein de votre équipe, encouragez vos coachés à utiliser un format d'objectif SMART, dans lequel les lettres signifient :

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**tteignable
- **R**éaliste
- Avec contrainte de **T**emps

Les dix questions suivantes peuvent aider les individus à clarifier leurs objectifs :

1. Qu'attendez-vous de cette séance de coaching ?
2. Quel objectif voulez-vous atteindre ?
3. Qu'aimeriez-vous qu'il se passe en matière de _____ ?
4. Que voulez-vous vraiment ?
5. Qu'aimeriez-vous accomplir ?
6. Quel résultat essayez-vous d'obtenir ?
7. Quel serait le résultat idéal ?
8. Que voulez-vous changer ?
9. Pourquoi espérez-vous atteindre cet objectif ?
10. Quels seraient les avantages d'atteindre cet objectif ?

9.4 Réalité

Cette étape du modèle GROW vous aide, vous et la personne à coacher, à prendre conscience de la situation actuelle – ce qui se passe, le contexte et l'ampleur de la situation.

L'essentiel est d'y aller lentement avec vos questions. Ce n'est pas un interrogatoire rapide. Laissez la personne à coacher penser à la question et réfléchir à ses réponses. Faites preuve d'écoute active, car ce n'est pas le moment de se précipiter sur une solution.

Les 20 questions suivantes visent à clarifier la réalité actuelle :

1. Que se passe-t-il actuellement (quoi, qui, quand) ? Quel en est l'effet ou le résultat ?
2. Avez-vous déjà pris des mesures pour atteindre votre objectif ?
3. Comment décririez-vous ce que vous avez fait ?
4. Où en êtes-vous par rapport à votre objectif ?
5. Sur une échelle de 1 à 10, où vous situez-vous ?
6. Qu'est-ce qui a contribué à votre réussite jusqu'à présent ?
7. Quels sont les progrès réalisés jusqu'à présent ?
8. Qu'est-ce qui fonctionne bien en ce moment ?
9. Qu'est-ce que l'on attend de vous ?
10. Pourquoi n'avez-vous pas encore atteint cet objectif ?
11. À votre avis, qu'est-ce qui vous en empêche ?
12. À votre avis, que s'est-il réellement passé ?
13. Connaissez-vous d'autres personnes qui ont atteint cet objectif ?
14. Qu'avez-vous appris de _____ ?
15. Qu'avez-vous déjà essayé ?
16. Comment pourriez-vous renverser la situation cette fois-ci ?
17. Que pourriez-vous faire de mieux cette fois-ci ?
18. Si vous posiez la question à _____, que diraient-ils de vous ?
19. Sur une échelle de 1 à 10, quelle est la gravité/le sérieux/l'urgence de la situation ?
20. Si quelqu'un vous disait/faisait cela, que penseriez-vous/sentiriez-vous/feriez-vous ?

9.5 Options

Une fois que vous avez tous deux bien compris la situation, la conversation de coaching porte sur ce que la personne coachée peut faire pour atteindre son objectif.

Ces 20 questions sont conçues pour aider le coaché à explorer ses options :

1. Quelles sont vos options ?
2. Que pensez-vous devoir faire ensuite ?
3. Quelle pourrait être votre première étape ?
4. Que pensez-vous devoir faire pour obtenir un meilleur résultat (ou vous rapprocher de votre objectif) ?
5. Que pourriez-vous faire d'autre ?
6. Qui d'autre pourrait être en mesure d'aider ?
7. Que se passera-t-il si vous ne faites rien ?
8. Qu'est-ce qui a déjà fonctionné pour vous ? Comment pouvez-vous aller plus loin avec ces mesures ?
9. Que se passerait-il si vous faisiez cela ?
10. Quel est l'aspect le plus difficile/le plus stimulant pour vous ?
11. Quels conseils donneriez-vous à un ami à ce sujet ?
12. Que gagneriez-vous/perdriez-vous à faire/dire cela ?
13. Si quelqu'un vous faisait ou vous disait cela, que pensez-vous qu'il se passerait ?
14. Quel est le meilleur/le pire aspect de cette option ?
15. Quelle option vous sentez-vous prêt à poursuivre ?
16. Comment avez-vous résolu cette situation ou une situation similaire auparavant ?
17. Que pourriez-vous faire différemment ?
18. Qui connaissez-vous qui a été confronté à une situation similaire ?
19. Si tout était possible, que feriez-vous ?
20. Quoi d'autre ?

9.6 Will (Volonté) ou voie à suivre

Il s'agit de la dernière étape du modèle GROW. Dans cette étape, le coach vérifie l'engagement et aide le coaché à établir un plan d'action clair pour les prochaines étapes. Voici 20 questions pour vous aider à rechercher et à obtenir un engagement :

1. Comment allez-vous procéder ?
2. Que pensez-vous devoir faire maintenant ?
3. Dites-moi comment vous allez procéder.
4. Comment saurez-vous que vous avez réussi ?
5. Y a-t-il autre chose à faire ?
6. Sur une échelle de 1 à 10, quelle est la probabilité de réussite de votre projet ?
7. Que faudrait-il faire pour arriver à 10 ?
8. Quels sont les obstacles à la réussite ?
9. Quels sont les obstacles que vous attendez ou que vous devez prévoir ?

10. Quelles ressources peuvent vous aider ?
11. Manque-t-il quelque chose ?
12. Quelle petite mesure pouvez-vous prendre dès maintenant ?
13. Quand allez-vous commencer ?
14. Comment saurez-vous que vous avez réussi ?
15. De quel soutien avez-vous besoin pour y parvenir ?
16. Que se passera-t-il (ou quel sera le coût) si vous ne faites PAS cela ?
17. De quoi avez-vous besoin de ma part ou de la part d'autres personnes pour vous aider à atteindre cet objectif ?
18. Quelles sont les trois actions que vous pouvez entreprendre cette semaine ?
19. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous engagé/motivé à le faire ?
20. Que faudrait-il faire pour arriver à 10 ?

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- Sir John Whitmore, « Coaching for Performance, 5e édition : Les principes et la pratique du coaching et du leadership » – [livre audio gratuit](#)



10. Parties prenantes

10.1 Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Le terme « partie prenante » est utilisé comme un terme général pour décrire les individus, les groupes ou les organisations qui ont un intérêt dans le projet et qui peuvent mobiliser des ressources pour influencer son résultat d'une manière ou d'une autre. La définition officielle d'une partie prenante est la suivante : « les individus et les organisations qui sont activement impliqués dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par l'exécution ou l'achèvement du projet » (Project Management Institute (PMI®), 1996).

En tant que consultant de l'OMMS, vous interagirez très probablement avec des parties prenantes telles que la personne de contact officielle de l'OSN (Commissaire international, Président), les membres de l'équipe nationale, les membres du conseil national. Pour certaines des démarches dans lesquelles vous serez impliqués, l'approbation des parties prenantes est très importante, et dans certains cas, elle déterminera le résultat du service. Obtenir cette approbation est tout autant une question de communication, d'éducation et de visibilité qu'une question d'alignement stratégique. Les parties prenantes doivent être en mesure de comprendre rapidement et facilement où un nouveau projet s'inscrit dans la vision globale de l'OSN.

10.2 Analyse des parties prenantes

Une analyse des parties prenantes vous permet de définir et d'établir le niveau de communication approprié avec vos parties prenantes, en fonction de leur influence et de leur intérêt pour votre projet. Une fois que vous les avez identifiées, il est important d'élaborer une stratégie de communication pour traiter avec les différentes parties prenantes. Une analyse réfléchie des parties prenantes vous permettra de préparer les arguments dont vous avez besoin, ou vous préparera à la résistance éventuelle à laquelle vous et votre contact de l'OSN pourriez être confrontés.

Quand réaliser une analyse des parties prenantes ?

Certaines des parties prenantes sont des acteurs clés du processus que vous guidez ; après avoir réalisé l'analyse des parties prenantes, n'oubliez pas de la réviser à chaque étape importante, en particulier lorsque le conseil national ou les équipes nationales peuvent être impliqués.

10.3 Comment effectuer une analyse des parties prenantes ?

Voici les étapes à suivre pour réaliser une analyse des parties prenantes :

1. Identifier les parties prenantes

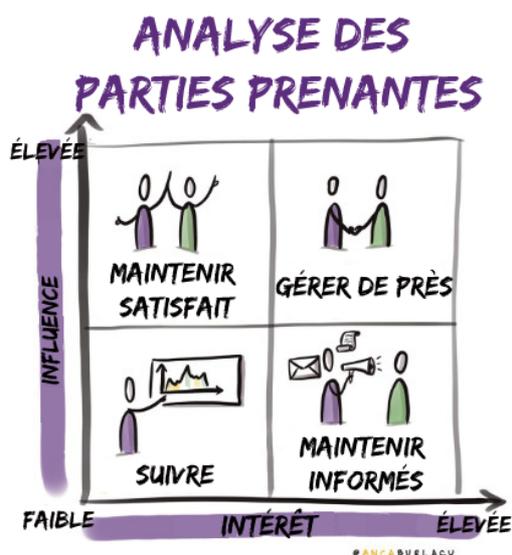
Aidez les membres de l'OSN à réfléchir à l'identité de leurs parties prenantes. Pour ce faire, dressez la liste de toutes les personnes qui sont concernées par le travail déclenché par la demande de service, ou qui ont un intérêt direct dans sa réussite ou son échec. Sachez que cette relation peut inclure celles décrites dans la section « Parties prenantes ».

2. Établissez des priorités parmi les parties prenantes

Une fois les personnes identifiées, vous pouvez les placer sur une grille, en fonction des 4 critères suivants :

- **Personnes très influentes et très intéressées** : impliquez pleinement ces personnes et faites le maximum d'efforts pour les satisfaire.
- **Personnes influentes, mais moins intéressées** : veillez à ce que ces parties prenantes soient satisfaites, mais pas au point qu'elles s'ennuient de votre message.
- **Personnes peu influentes mais très intéressées** : informez-les de manière adéquate et discutez avec elles pour vous assurer qu'aucun problème majeur ne survienne. Les personnes appartenant à cette catégorie peuvent souvent vous apporter une aide précieuse dans les détails de votre projet, en jouant un rôle de soutien.
- **Les personnes peu influentes, moins intéressées** : Là encore, surveillez ces personnes, mais ne les ennuyez pas avec une communication excessive.

Vous pouvez voir ci-dessous un exemple graphique de ce que cela donne :



3. Comprendre comment communiquer avec les parties prenantes

Maintenant que les parties prenantes ont été identifiées et classées par ordre de priorité, vous devez comprendre ce qu'elles pensent de votre projet, afin de communiquer avec elles de la meilleure façon possible.

Voici quelques bonnes questions à poser :

- Quelles sont les motivations de cette partie prenante ?
- Quelles sont ses autres priorités et comment pouvons-nous aligner notre projet sur ces priorités (ou au moins faire en sorte que le projet ne les menace pas) ?
- Cette partie prenante est-elle susceptible d'avoir une vision positive de notre projet ? Si ce n'est pas le cas, que pouvons-nous faire ?
- Quelles sont les informations relatives à votre projet qui les concernent et quelle est la meilleure

façon de leur transmettre ces informations ?

- Qui influence leur opinion, et ces personnes influentes sont-elles aussi vos parties prenantes ?
- S'ils ne sont pas susceptibles de soutenir votre projet, que pouvez-vous faire pour obtenir leur soutien ?
- Si vous ne pouvez pas gagner leur soutien, que pouvez-vous faire pour gérer leur résistance ?

N'oubliez pas qu'investir du temps dans cette analyse peut être l'étape déterminante pour assurer la réussite de votre service !

4. Élaborer une stratégie de communication

Si vous êtes arrivé à ce stade et que vous savez ce que l'OSN doit communiquer et à qui, il est important que les membres et l'équipe concernés aient également une idée claire ; vous pouvez structurer ces informations à l'aide d'un schéma simple (voir l'image ci-dessous). Oui, nous vous encourageons à coucher tout cela sur papier afin de ne rien oublier ; assurez-vous que toutes les personnes concernées savent bien quand, comment et à qui elles doivent communiquer.

Voici un exemple simple de la manière dont vous pouvez développer cette stratégie de communication. Ce n'est qu'un modèle parmi d'autres ; vous pouvez essayer de l'utiliser et, en fonction des besoins de l'OSN, explorer d'autres modèles également.

Qui	Type d'information	Façon de communiquer	Notes spéciales
Président du conseil national	Très bref, juste les grandes lignes du projet	Email et Whatsapp à leur assistant	Attention aux formalités
Responsable de l'OSN	Détails, veut savoir qui fait quoi et quand	En général Slack, appel si c'est urgent et un rapport par mois	Pas totalement convaincu mais essaie d'aider
Trésorier du conseil national	Donner les grandes lignes du projet, mais les détails financiers	Toujours appeler, ne lit pas ses mails, Slack ou Whatsapp régulièrement	Très influent auprès du conseil
Membre du conseil national	Grandes lignes, mais plus de détails s'il s'agit de la participation des jeunes	Généralement Whatsapp, communication formelle par email accompagné d'un message whatsapp	Jeune avec de l'énergie, proche du responsable, très impliqué dans le projet

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

- [Simon Sinek, « Comment les grands leaders inspirent l'action »](#) – TED talk



11. Différences culturelles

11.1 Pourquoi les consultants doivent-ils se familiariser avec les dimensions culturelles ?

La maîtrise des différentes dimensions de la culture vous aidera à mieux comprendre vos interlocuteurs, à relativiser certaines de vos perceptions ou idées préconçues, à naviguer plus facilement dans les conversations et à accompagner vos interactions de manière plus efficace.

Mais d'abord, qu'est-ce que la culture ?

L'UNESCO définit la culture comme « l'ensemble des traits distinctifs spirituels, matériels, intellectuels et affectifs **d'une société ou d'un groupe social** , qui englobe non seulement l'art et la littérature, mais aussi les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » D'autres la définissent comme l'ensemble des modes de vie, y compris les arts, les croyances et les institutions d'une population, qui se **transmettent de génération en génération**. La culture a aussi été définie comme « **mode de vie de toute une société**. » En tant que tel, elle comprend les codes moraux, l'habillement, la langue, la religion, les rituels et l'art.

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, des attentes et des pratiques qui guident et informent les actions de tous les membres de l'équipe d'une organisation. L'ensemble des caractéristiques qui font d'une organisation ce qu'elle est. Il est important de noter que la culture organisationnelle sera influencée et façonnée par la culture du pays dans lequel l'organisation opère mais... soyez prudent dans vos hypothèses. Les organisations d'un même pays, voire d'une même ville, auront des cultures très différentes en fonction de leur histoire, de leurs traditions, de leurs dirigeants, etc.

Il existe de nombreux modèles de cartographie culturelle. Geert Hofstede et Erin Meyers ont tous deux proposé des modèles particulièrement utiles pour notre rôle. Ils présentent certaines caractéristiques de chaque culture et ce qui guide ses membres, y compris les normes culturelles qui affectent les interactions quotidiennes. Il convient de noter que nous avons adapté le langage du modèle de Geert Hofstede pour mieux refléter le monde d'aujourd'hui.

La compréhension des dimensions de l'un ou l'autre modèle vous aidera à mieux comprendre vos interactions. Cela vous aidera à relativiser certaines de vos perceptions ou idées reçues, naviguer plus facilement dans les conversations et accompagner plus efficacement vos interlocuteurs.

Pour les deux modèles, deux pôles opposés définissent chaque dimension : chaque culture aura une position spécifique entre ces pôles. Vous pouvez utiliser le modèle comme outil pour vous aider à comprendre une organisation avec laquelle vous pourriez travailler en évaluant ces cinq dimensions, et ce au fur et à mesure que vous apprenez à mieux la connaître. Il peut vous aider à vous faire une idée plus complète de cette organisation et, par conséquent, à communiquer et à soutenir vos partenaires de manière plus efficace.

En tant que consultant posez-vous les questions suivantes lorsque vous utilisez ces outils

- Quel type de questions pourriez-vous poser pour en savoir plus sur l'organisation ?
- Quels présupposés peuvent être utiles ?

DIMENSIONS CULTURELLES DE HOFSTEDE

Forme adaptée du modèle des dimensions culturelles de Hofstede



11.2 Individualisme vs collectivisme

<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens mettent en avant leur identité « unique » ➤ Ils préfèrent travailler seuls ➤ Ils apprécient d'être autonomes dans leurs tâches ➤ Ils sont enclins à demander conseil en dehors de leur groupe ➤ Leur style de communication est direct ➤ Leur principale unité sociale est la famille nucléaire <p>ALORS, vous êtes probablement face à une société individualiste.</p>	<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens aiment faire partie d'un groupe ➤ Ils accordent de l'importance à la coopération et au travail d'équipe ➤ Ils considèrent l'interdépendance comme le ciment du lien social ➤ Ils préfèrent demander de l'aide/des conseils à d'autres membres de leur groupe avant de chercher ailleurs. ➤ La famille élargie est le modèle de base de la société <p>ALORS, il est presque certain que vous avez affaire à une société collectiviste.</p>
<p>Conseils et astuces</p>	<p>Conseils et astuces</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les cultures individualistes se caractérisent par la prédominance du « JE ». Les gens sont égocentriques et autonomes. Ils ont tendance à prendre des décisions seuls et aiment la compétition. ➤ La meilleure façon de communiquer dans cette culture est d'être direct. « Vous voulez savoir quelque chose sur quelqu'un. Demandez directement, et la personne vous répondra de la même manière. » ➤ Dans cette culture, toute communication doit être précise et aller droit au but. La communication se concentre sur son objectif, et non sur la relation entre les personnes qui communiquent. ➤ Cherchez à obtenir l'adhésion des individus, encouragez-les à s'exprimer, soyez prêt à être remis en question par les déclarations des individus. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans les cultures collectivistes, le « NOUS » est la norme. ➤ Les gens mettent l'accent sur l'identité collective et leur attachement au groupe. ➤ Ils préfèrent prendre des décisions en groupe et apprécient la collaboration. ➤ La communication se concentre sur la relation entre les individus qui communiquent. Avant d'aborder tout sujet, vous devez créer un bon climat. « Comment allez-vous ? et votre famille ? Combien d'enfants avez-vous ?... » ➤ Cette communication nécessite de lire entre les lignes. ➤ Recherchez l'adhésion du groupe, encouragez les déclarations collectives et préparez-vous à être confronté à la pression sociale.

11.3 Distance hiérarchique

<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens attendent et suivent les instructions de leurs supérieurs ; ➤ Ils sont très respectueux des normes comportementales ; ➤ L'information circule généralement du haut vers le bas ; ➤ Les décideurs décident et les subordonnés exécutent sans trop de discussion ; ➤ Les gens utilisent des titres et les noms de famille, sauf lorsque vous êtes suffisamment proche d'eux ; ➤ Ils sont attentifs aux protocoles qui sont souvent très formels et empreints de respect ; <p>ALORS, vous êtes probablement dans une société à grande distance hiérarchique (HPD).</p>	<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les personnes s'autorégulent et sont encouragées à prendre des initiatives ➤ Le système d'information est généralement descendant ➤ La discussion et le débat sont nécessaires avant de prendre une décision de groupe. ➤ Les gens utilisent leur prénom au début des interactions ➤ Les échanges sont très détendus et peu solennels <p>ALORS, vous vous trouvez très certainement dans une société à courte distance hiérarchique (LPD).</p>
<p>Conseils et astuces</p>	<p>Conseils et astuces</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les cultures à grande distance hiérarchique acceptent que les individus soient traités en fonction de leur position sociale ou hiérarchique (ce type de traitement n'est pas considéré comme injuste). ➤ Les subordonnés ne remettent pas en question le pouvoir ou l'autorité. ➤ Le protocole, avec ses normes, est crucial. Les relations entre individus, même individuelles, sont très respectueuses des convenances. ➤ La meilleure façon de communiquer dans cette culture est d'utiliser des titres et de respecter les distances sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les sociétés à courte distance hiérarchique ont deux mots-clés : indépendance et égalité. ➤ Les gens sont (relativement) indépendants du détenteur du pouvoir ; ce qui est permis au « patron » l'est aussi aux subordonnés. ➤ L'ajout d'un niveau hiérarchique ou d'un responsable supplémentaire n'est accepté que s'il est dûment justifié. ➤ Les cadres sont facilement accessibles (politique de la porte ouverte) ; en matière d'organisation spatiale, on évite de placer les cadres supérieurs au dernier étage !

11.4 La performance vs l'humain

<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les personnes ne se préoccupent pas des rôles spécifiques, ➤ Les gens sont généralement bienveillants les uns envers les autres, ➤ La qualité de vie est essentielle, <p>ALORS, vous êtes probablement dans une société basée sur l'humain.</p>	<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rôles sont distincts, ➤ L'affirmation de soi est mise en avant et les résultats comptent plus que le bien-être des personnes, ➤ Les gens accordent de l'importance à la réussite matérielle et à la création de richesses, ➤ Les performances des personnes sont importantes et l'échec scolaire est un désastre, <p>ALORS, vous avez très certainement affaire à une société orientée vers la performance.</p>
<p>Conseils et astuces</p>	<p>Conseils et astuces</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prêtez attention à l'égalité entre les personnes, y compris entre les sexes. ➤ Les cadres sont considérés comme égaux aux autres membres du personnel et il n'y a pas de différence entre les bénévoles et le personnel rémunéré. ➤ Rappelez-vous que lorsque les gens rentrent chez eux, ils se concentrent davantage sur d'autres choses, comme leurs loisirs (le bénévolat en fait partie), leur famille et leurs amis. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'accent doit être mis sur le fair-play. ➤ La concurrence interne et les accomplissements sont reconnus comme un mode de fonctionnement naturel. ➤ Il faut s'attendre à des inégalités entre les personnes et en particulier entre les sexes. ➤ Évitez d'ajouter de la pression supplémentaire sur les personnes, même si elles ont l'habitude de se trouver dans une telle situation.

11.5 Contrôle de l'incertitude élevé vs contrôle de l'incertitude faible

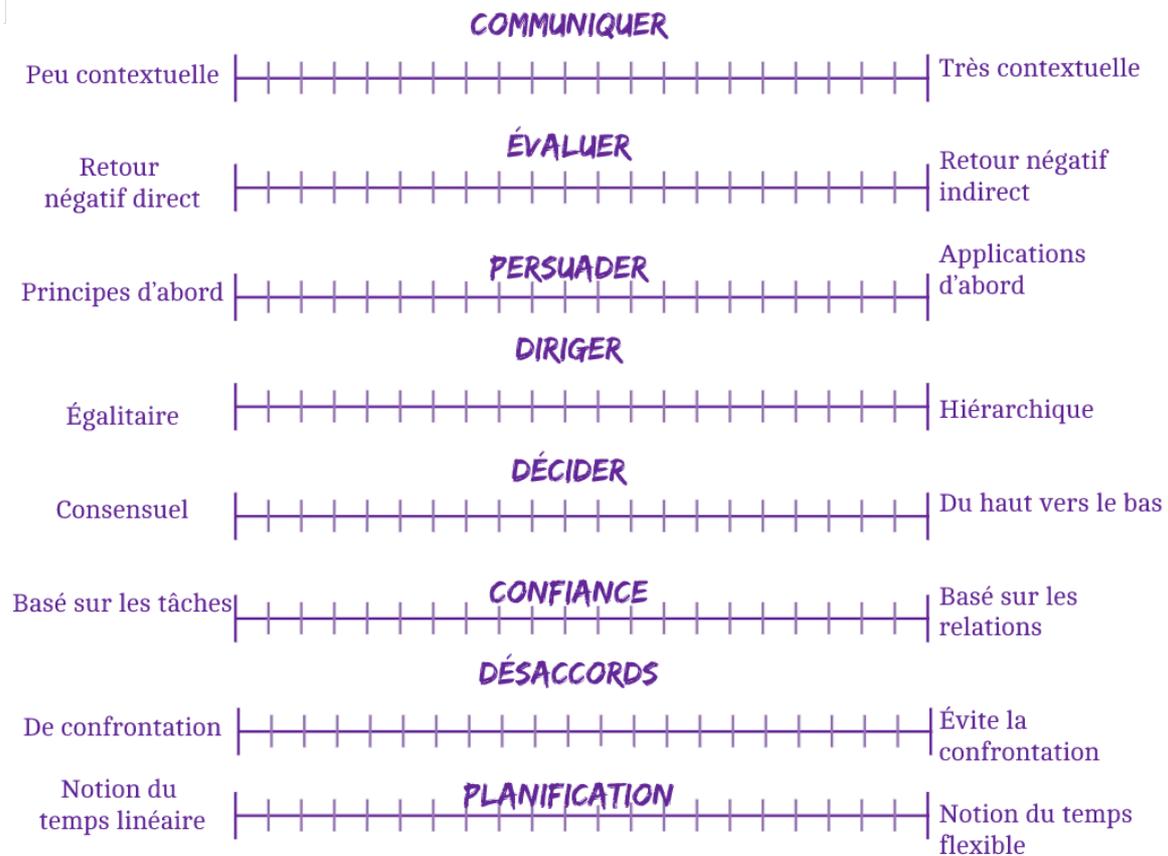
<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens se concentrent moins sur les règles et les principes que sur les idées et les sentiments personnels, ➤ Ils ont tendance à être plus ouverts à l'inconnu, ➤ Ils prennent plus de risques, ➤ Ils prennent des décisions même s'ils n'en connaissent pas l'issue potentielle, ➤ Ils sont plus ouverts aux autres, <p>ALORS, vous avez probablement affaire à une culture à faible contrôle de l'incertitude (LUA).</p>	<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens sont généralement entourés de règles strictes et attendent des autres qu'ils les suivent également, ➤ Ils se conforment à de nombreuses obligations sociales ➤ S'ils attendent des autres qu'ils prennent des décisions socialement acceptables, ➤ Ils sont moins tolérants à l'incertitude et disposent de systèmes sophistiqués de gestion des risques (assurances, protocoles, etc.), <p>ALORS, vous avez probablement affaire à une culture où le contrôle de l'incertitude est élevé (HUA).</p>
<p>Conseils et astuces</p>	<p>Conseils et astuces</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparez-vous à ne pas voir de contrats ou de procédures formelles. ➤ Prenez la responsabilité de documenter les résultats des réunions. ➤ Adoptez un style informel dans vos interactions. ➤ Soyez attentif à la tendance à tolérer les infractions aux règles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soyez très respectueux des règles et des procédures. ➤ Préparez-vous à faire face à une forte résistance au changement. ➤ Donnez un cadre rassurant avec des étapes et des échéances claires. ➤ Soyez méticuleux dans votre communication écrite.

11.6 Orientation à court terme ou à long terme

<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens croient en l'épargne et sont prêts à investir, ➤ Ils acceptent volontiers des résultats lents et progressifs, ➤ Ils sont persévérants dans la réalisation de leurs objectifs, ➤ Ils fonctionnent avec des plans et des orientations stratégiques, <p>ALORS, vous avez probablement affaire à une culture orientée vers le long terme (LTO).</p>	<p>Si...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les gens sont plus « cigale » que « fourmi », ➤ Ils prennent beaucoup de temps pour nouer des relations, ➤ Ils préfèrent les méthodes traditionnelles, ➤ Ils considèrent le présent (ou le passé) comme plus important que l'avenir, ➤ Ils pensent que la satisfaction immédiate est plus importante que la satisfaction à long terme, <p>ALORS, vous avez probablement affaire à une culture orientée vers le court terme (STO).</p>
<p>Conseils et astuces</p>	<p>Conseils et astuces</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Placez votre action dans un angle stratégique. ➤ Encouragez vos parties prenantes à définir leur vision commune et à voir les tendances qui peuvent avoir un impact sur le projet. ➤ Soyez prêt à accepter la possibilité d'avoir plusieurs vérités (selon le moment et le contexte). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les plans courts sont les plus appropriés. ➤ Créez des routines et des boucles pour aider les gens à avancer dans leurs projets. ➤ Mettez l'accent sur les succès du passé et concentrez votre intervention sur les changements immédiats. ➤ Ne vous engagez pas dans un processus stratégique lointain et complexe.

Carte culturelle

FORME ADAPTÉE DU MODÈLE D'ERIN MEYER



Communication

Dans les cultures à faible contexte, une bonne communication est précise, simple, explicite et claire. Les messages sont compris au premier degré. La répétition sert à clarifier les choses, tout comme consigner les messages par écrit. Dans les cultures très contextuelles, la communication est sophistiquée, nuancée, elle a plusieurs niveaux. Les messages sont souvent implicites, pas clairement énoncés.

Évaluer

Toutes les cultures considèrent que la critique doit être constructive, mais la définition du terme « constructif » varie considérablement. Cette échelle mesure la préférence pour un retour négatif franc par rapport à un retour négatif plus diplomatique, ou les différentes façons dont nous percevons la politesse. L'évaluation est souvent confondue avec la communication, mais de nombreux pays ont des positions différentes sur ces deux échelles. Certaines cultures peuvent être des communicateurs très contextuels (implicites), tout en étant plus directes dans leurs critiques. D'autres cultures peuvent se situer au même niveau de contexte, mais sont plus franches lorsqu'il s'agit de fournir un retour d'information négatif.

Persuasion (pourquoi vs comment)

La façon dont vous persuadez les autres et les types d'arguments que vous trouvez convaincants sont profondément enracinés dans les hypothèses et les attitudes philosophiques, religieuses et éducatives de votre culture. La manière traditionnelle de comparer les cultures sur cette échelle consiste à évaluer la façon dont elles équilibrent les arguments holistiques, fondés sur des principes (le pourquoi), et les schémas de pensée spécifiques et la logique inductive (le comment).

Diriger

Cette échelle mesure le degré de respect et de déférence à l'égard des figures d'autorité, plaçant les pays sur un spectre allant de l'égalitarisme (croyance que tous les individus sont égaux) à la hiérarchisation.

Décider

Cette échelle mesure le degré de l'esprit de consensus d'une culture. Nous supposons souvent que les cultures les plus égalitaires seront aussi les plus démocratiques, tandis que les plus hiérarchiques permettront au patron de prendre des décisions unilatérales. Ce n'est pas toujours le cas.

Faire confiance

La confiance cognitive (de la tête) peut être opposée à la confiance affective (du cœur). Dans les cultures basées sur les tâches, la confiance se construit cognitivement par le travail. Si nous collaborons bien, que nous nous montrons fiables et que nous respectons les contributions des uns et des autres, nous en venons à ressentir une confiance mutuelle. Dans une société fondée sur les relations, la confiance résulte du tissage d'un lien affectif fort. Si nous rions et nous détendons ensemble, que nous apprenons à nous connaître personnellement et que nous nous apprécions mutuellement, nous établissons la confiance.

Les désaccords

Les différentes cultures ont des idées très variées sur la manière dont la confrontation peut être productive pour une équipe ou une organisation. Cette échelle mesure la tolérance vis-à-vis des désaccords ouverts et la tendance à les considérer comme utiles ou nuisibles aux relations.

Programmation

Toutes les entreprises suivent des agendas et des calendriers, mais dans certaines cultures, les gens respectent strictement le calendrier, alors que dans d'autres, ils le considèrent comme une suggestion. Cette échelle évalue la valeur accordée au fonctionnement structuré et linéaire par rapport à la flexibilité et à la réactivité.

Erin Meyers, dans son livre *Culture Map*, a établi une liste d'organisations et de pays à travers le monde pour donner un aperçu de la manière dont vous pouvez mieux coopérer avec. Prenez le temps de lire ce livre et d'explorer le monde des différences culturelles et la manière dont vous pouvez mieux travailler ensemble.

Recommandation pour approfondir le sujet, pour tous les consultants :

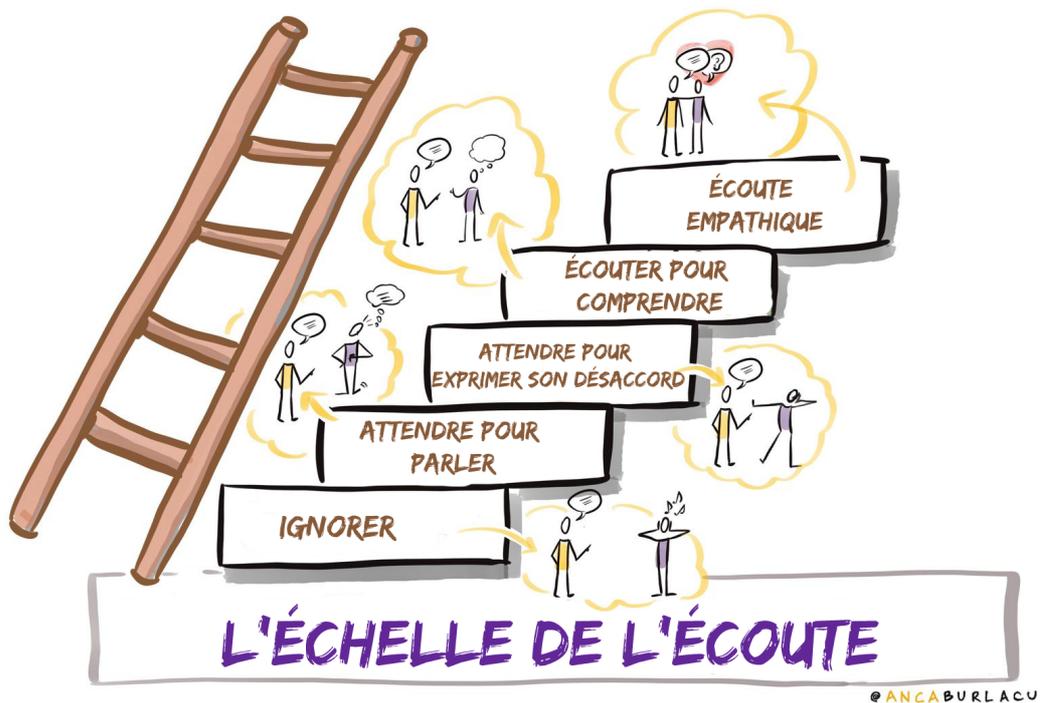
- Geert Hofstede, Paul Pedersen : « Explorer la culture : Exercices, histoires et cultures synthétiques », 2002.
- Erin Meyer : « La carte culturelle : Franchir les frontières invisibles du commerce mondial »



12. Échelle d'écoute

L'écoute est l'une des compétences les plus importantes que nous possédons, mais souvent, même si nous pensons être en train d'écouter, nous écoutons soit pour trouver un moment où parler nous-même, soit parce que nous souhaitons entendre les choses que nous attendons d'une autre personne. La prochaine fois que vous tiendrez une conversation, demandez-vous si vous :

- a) N'êtes pas en train d'écouter réellement
- b) Écoutez seulement parce que vous attendez pour parler
- c) Écoutez pour comprendre réellement l'autre personne



13. Liste de contrôle

Cette section décrit une démarche que vous pouvez suivre au début de la consultance, lorsque toutes les questions doivent être identifiées et énoncées clairement, que les objectifs et l'impact doivent être bien compris et que les parties prenantes ainsi que les plans d'action doivent être concrètement envisagés.

	SUR QUOI SE CONCENTRER
<p>Faits Que se passe-t-il ? L'OSN consultée expose les faits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que s'est-il passé ? • Expliquez étape par étape comment la situation s'est développée. • Qu'est-ce qui ne va pas ? • Pouvez-vous donner un exemple ? • Qui pense qu'il s'agit d'un problème ? • Depuis quand est-ce un problème ? • Essayez de décrire ce qui s'est passé comme s'il s'agissait d'un court métrage.
<p>Avis : Qu'en pensez-vous ? L'OSN consultée donne son point de vue personnel sur la question.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de cette question ? • Pourquoi est-ce un problème pour l'OSN ? • Quelle en est l'essence ? • Que pensez-vous qu'il se passe ? • Que pensent les autres membres de l'OSN de votre opinion ? • Que pensent les autres parties, qui ne font pas partie de l'OSN, de votre opinion ? – Quelle importance leur opinion revêt-elle pour vous ?
<p>Ambition : Quels sont les avantages pour l'OSN ? L'OSN consultée formule clairement son intérêt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que l'OSN tirera de cette affaire ? • Qu'est-ce qui motive l'OSN ? • Quels sont les objectifs de l'OSN ? • Quel est le rêve/idéal de l'OSN (ou le vôtre) ? • Évaluer la volonté de changement de l'OSN sur une échelle de 1 à 10. • Quelle est l'importance de l'opinion des autres pour l'OSN ?
<p>Sentiment : Que pense l'OSN de ce processus ? L'OSN consultée explique l'impact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui donne de l'énergie à l'OSN ? • Qu'est-ce qui draine l'énergie de l'OSN en ce moment ? – Qu'est-ce qui gêne l'OSN ? • De quoi l'OSN a-t-elle besoin (MAINTENANT) ?
<p>Résultat : Quels sont les objectifs de l'OSN ? L'OSN consultée a une vision claire du résultat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel résultat souhaitez-vous obtenir ? – Quand l'OSN y parviendra-t-elle ? • De quoi disposera alors l'OSN ? • Qu'est-ce qui fonctionnera mieux alors ? • Qui bénéficiera des résultats ? • Quelles sont les autres solutions possibles ? – Quelles sont celles que vous avez envisagées ?
<p>Action : Que ferez-vous, avec qui, quand ? L'OSN consultée élabore son plan d'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle approche ou méthode pourriez-vous utiliser ? • Quelles sont les mesures prises par l'OSN ? • Qui sera impliqué dans l'OSN ? • Où peut-on s'attendre à des résistances au sein de l'OSN ? • Comment allez-vous prévenir les problèmes au sein de l'OSN ? • De quoi l'OSN a-t-elle besoin pour réussir à court et à long terme ?

1

ENVIRONNEMENT

Qu'observez-vous ?
Où êtes-vous ? Qui d'autre est là ?

À quoi réagissez-vous ?
Quand est-ce que c'est le cas ? Que voyez-vous ?

Note : Il s'agit de la situation, de l'environnement et de l'espace physique où se trouve A. Ou pour être plus précis : Qu'est-ce que A observe lorsqu'il se trouve à cet endroit ? C'est ce que l'on appelle le contexte. Souvent, ces éléments servent de « points d'ancrage » pour le comportement et font appel à des capacités ou à des sentiments. (Veillez à ce que vos questions ne portent que sur l'ENVIRONNEMENT !)

2

COMPORTAMENTS

Que voyez-vous là ? Que faites-vous ?

Comment faites-vous cela ? (Pouvez-vous me le montrer)

Où et comment réagissez-vous à ce qui se passe ?

Que voyez-vous vous-même ?

Note : L'interaction avec l'environnement se fait à ce niveau. Tous les niveaux logiques supérieurs ne deviennent visibles que lorsqu'ils ont été convertis en un comportement visible spécifique. Les descriptions (et les questions) doivent porter sur un comportement visible spécifique. C'est donc à **B** d'obtenir des réponses qui pourraient être enregistrées avec une caméra, une sorte de « check caméra ».

3

CAPACITÉS

Que pouvez-vous faire ici ?

Pouvez-vous décrire vos capacités ?

Comment faites-vous cela ?

Quelles sont vos capacités ? Que pouvez-vous faire d'autre ?

Comment réagissez-vous aux choses ?

Quelles sont vos compétences en la matière ?

Remarque : on parle ici de la CAPACITÉ ; les synonymes sont les compétences, les capacités ou les aptitudes. La différence entre un comportement et une capacité réside dans l'organisation ou la coordination des comportements. Un comportement est quelque chose que l'on fait, mais une capacité organise plusieurs comportements et nécessite des stratégies internes pour décider quand faire quoi. Il est souvent difficile pour **A** de faire la distinction entre le comportement et la capacité, c'est donc à **B** de le vérifier et de continuer à poser des questions en cas de doute, afin que **A** puisse clarifier la situation.

4

VALEURS ET CROYANCES

Qu'est-ce qui est important ? En quoi croyez-vous ?

Sur quoi comptez-vous maintenant ?

Pourquoi faites-vous cela ?

Quand savez-vous si c'est bien ou mal ?

Pourquoi est-ce important ? Pourquoi voulez-vous cela ?

Que supposez-vous automatiquement ?

Note : Ce niveau traite des « croyances », c'est-à-dire des choses que les gens supposent automatiquement. Ces éléments ont été façonnés au cours de leur vie. Dans le passé, **A** a vécu des expériences dont il a tiré des conclusions. Lorsque les gens discutent de leurs croyances, leur système nerveux autonome est activé. Cela signifie que vous pourrez observer des changements dans leurs réactions physiques : rythme cardiaque, dilatation des pupilles, couleur du visage, par exemple. **B** doit veiller à ne pas le confondre avec le niveau supérieur de l'IDENTITÉ. Le niveau d'identité se reconnaît souvent aux mots « je suis » dans des phrases telles que « je suis...*ceci ou cela* ». Recherchez la confiance et les vérités éternelles (que vous pouvez reconnaître vous-même) et les choses que les gens considèrent immédiatement comme vraies ; la foi.

5

IDENTITÉ

Qui êtes-vous ?

Quel sont vos valeurs personnelles fondamentales ?

Vous êtes... ? Décrivez votre ego.

Qu'êtes-vous au-delà de la somme de vos croyances, de vos capacités et de vos comportements ?

Quelle est votre individualité ?

Si vous pouviez vous débarrasser de vos convictions et de vos compétences pour ne garder que votre véritable identité, quelle serait-elle ?

Note : Il s'agit du Moi, de l'ego qui est plus que la somme de toutes les croyances, capacités et comportements combinés. Rappelez-vous la devise de la Gestalt : le tout vaut plus que la somme des parties. L'identité est le pivot qui lie toutes les croyances et les capacités. Les synonymes sont l'ego, l'individualité, le noyau personnel. Lorsque les personnes discutent de leur identité, on remarque souvent une activité dans tout le corps, ou une certaine paix qui s'installe dans tout le corps. En effet, il s'agit d'un niveau logique élevé qui entraîne une réaction physique élevée. L'identité porte sur les critères essentiels et les valeurs fondamentales. C'est à ce niveau qu'une personne juge si une certaine valeur ou un certain comportement « lui appartient » ou non.

6

MISSION

(également connu comme la « spiritualité »)

Quelle est votre place dans le contexte plus large ?

Qu'est-ce qui m'inspire ?

Qu'est-ce qui me motive ?

À quoi vous sentez-vous lié ? À quoi êtes-vous lié ?

Note : Il s'agit ici du sens. Sur les grandes choses auxquelles vous vous sentez connecté ou qui vous guident. La mission peut être quelque chose de très personnel, mais elle peut aussi concerner la nature ou la classe ouvrière. Lorsque les personnes discutent de leur mission, le corps apparaît souvent calme, presque figé et complet, comme si le système nerveux était activé de manière large et équilibrée. La

mission ou la spiritualité est importante pour la motivation à long terme. Les missionnaires, des personnes motivées spirituellement, resteront beaucoup plus longtemps dans les pays en développement que les volontaires motivés au niveau des croyances. C'est pourquoi il est important que

B fasse une distinction claire entre les CROYANCES et la MISSION.











SCOUTS[®]
Creating a Better World

© Bureau Mondial du Scoutisme, Inc.
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
2e édition, janvier 2023
(initialement publié en janvier 2020)

Bureau Mondial du Scoutisme, Centre de Soutien Global Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,
Menara Sentral Vista, No 150 Jalan Sultan Abdul Samad Brickfields, 50470
Kuala Lumpur, MALAISIE

Téléphone : +60 3-2276-9000
Fax : + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org scout.org

Graphiques : Anca Burlacu, Freepik.com

La reproduction est autorisée aux Organisations et aux Associations
Scoutes Nationales membres de l'Organisation Mondiale du Mouvement
Scout. La source devra être citée.