

Atelier de partage d'expériences sur le(s) rôle(s) de conseiller technique

Approche théorique de la SNV-Mali

Ce texte est adapté de différents documents élaborés par la SNV et le KIT pour la formation « Habileté à conseiller » que suivent tous les conseillers techniques de la SNV

Contexte :

La SNV, tant au niveau mondial qu'au niveau du Mali, est en plein processus de repositionnement stratégique. Pour cela, durant les dernières années, elle a capitalisé les expériences de ses différents conseillers techniques et les réflexions sur le métier de « conseiller technique » ou « assistant technique » dans le cadre de la coopération internationale.

Cette note de synthèse tente de résumer une « théorie » du métier de conseiller technique à partir de ses rôles et attitudes possibles. La principale motivation de cette note est principalement de lancer un débat et de proposer une terminologie qui pourra elle aussi être discutée.

Les neuf rôles du conseiller :

Orientation centrée sur la capacité

Consultant « Vous le faites, moi je serai votre table d'essai »	Entraîneur (« coach ») « Vous avez bien fait, vous pouvez ajouter ceci la prochaine fois »	Partenaire « Nous le ferons ensemble et apprendrons l'un de l'autre »
Facilitateur « Vous le faites, moi je suis présent pour faciliter le processus »	Formateur « Voici quelques principes que vous pouvez utiliser pour résoudre des problèmes de ce type »	Modeleur « Je le ferai, vous m'observez afin d'apprendre de moi »
Observateur réflexif « Vous le faites, moi je vais observer et vous raconter ce que je vois et entends »	Technicien « Je vais répondre à vos questions qui apparaîtront au cours du processus »	Exécuteur « Je le ferai pour vous, je vous dirai ce que vous devez faire »

Orientation ciblée sur les résultats

Le consultant :

Le consultant est orienté sur la capacité du client à réaliser la tâche. Le conseiller aide le client à clarifier et définir les objectifs, maintenir de la motivation positive, développer et implanter des plans effectifs. Le consultant n'est pas impliqué dans la performance de la situation. Il doit se fier à de l'information donnée par le client. Aider le client à collecter et à analyser les données, à tirer des conclusions et à développer des plans.

Le facilitateur :

Peu de responsabilité pour la tâche. Moyenne orientation sur la capacité. Orientation sur le processus. Fournir des systèmes, des procédures et techniques afin que le client soit capable de mieux exécuter ses tâches.

L'observateur réflexif :

Le client est le premier responsable pour le résultat et le développement de ses capacités, le conseiller est le moins responsable. Le conseiller donne ses observations et impressions. Le niveau d'activité du conseiller est limité. Ce type de conseiller peut dynamiser un système client qui est en mesure d'utiliser un appui. Le conseiller peut aider le client à mieux suivre sa propre performance : confiance, travail en équipe, esprit ouvert, etc.

L'entraîneur (« coach ») :

Le conseiller n'a pas une responsabilité directe pour la performance des tâches. Le conseiller observe la performance et donne du feed-back. Le coach est impliqué indirectement dans l'exécution des tâches, mais est impliqué pleinement dans le développement du client. Son orientation est la performance des clients dans leur travail. Les résultats sont évalués après avec le client afin de lui permettre d'apprendre.

Le formateur :

Son orientation est la performance générale du client plus que la performance dans une situation spécifique. Il est orienté sur les principes et les aptitudes de base, nécessaires pour savoir exécuter une certaine profession.

Le conseiller technique :

Un rôle d'appui technique. Responsabilité modérée pour les résultats. Le client utilise l'expertise technique du conseiller pour des buts bien précis. Le point focal : la solution d'un problème spécifique. Le conseiller, avec ses compétences, peut contribuer à la résolution d'un problème.

Le partenaire :

Responsabilité élevée pour les résultats et le développement du client. Hypothèses : le client et le conseiller ont la capacité d'exécuter avec succès des aspects de la tâche et tous les deux portent la responsabilité pour les résultats. Le client est motivé à apprendre

sur le tas. Le conseiller est capable d'enseigner au client sur le tas (transfert de savoir-faire).

Le modeleur :

Le conseiller a une grande responsabilité pour les résultats. Le système client a une certaine capacité à développer sa propre compétence. Le modeleur exécute des tâches pour le client, mais le fait d'une façon transparente pour que le client apprenne du modeleur : qu'est-ce qu'il fait, pourquoi il le fait et comment.

L'exécuteur :

Faire les tâches pour le client. Le conseiller a toutes les responsabilités pour les bons résultats. Le but n'est pas forcément de développer les capacités du client.

Plusieurs facteurs peuvent déterminer le choix des rôles :

Au niveau de l'organisation :

- Ø Le mandat
- Ø Les objectifs à long et à court terme
- Ø La nature du travail
- Ø La capacité

Au niveau du conseiller :

- Ø La personnalité
- Ø Les compétences et attitudes
- Ø Le mandat (position dans la hiérarchie)

Au niveau du client :

- Ø La personnalité, les styles d'apprentissage
- Ø La motivation réelle
- Ø Les compétences

Ainsi les différentes parties prenantes peuvent avoir des perceptions différentes sur les rôles du conseiller : la structure du conseiller (SNV), l'organisation d'accueil, le bailleur de fonds, le conseiller lui-même.

Les cinq types de conseillers :

Pour ce repositionnement stratégique et la gestion des compétences, la SNV développe un modèle avec cinq types de conseillers :

1. le praticien généraliste
2. le leader d'expertise
3. le facilitateur de processus
4. le développeur de stratégies
5. le gérant de portefeuille

La SNV devra former des équipes qui regrouperont ces cinq types de conseillers.

Le praticien généraliste : lié aux résultats

Combine la connaissance thématique avec la connaissance du changement. Est un conseiller compétent clairement orienté sur les résultats dans son expertise. Maintient la relation avec le client pour ses propres tâches et gère ses propres activités en équilibrant les attentes du client, les besoins des collègues, l'innovation et les considérations d'efficacité et d'efficience...

Le leader d'expertise : lié à des connaissances

Fournit des conseils de « spécialiste » dans le(s) domaine(s) de connaissance. Définit et appuie les normes de qualité pour le domaine de connaissance. Contribue au développement général du praticien, à travers l'apprentissage et la communication efficace sur les domaines de connaissance et pratiques relatives. Développe le domaine de connaissance, innove et initie, et favorise cela à travers l'équipe appropriée (au sein de la sienne, d'un pays, d'une région ou mondial). Contribue au positionnement externe du domaine de connaissance de la SNV.

Le facilitateur de processus : lié au processus de changement

Aide le client à maintenir le processus global de changement qu'il est en train d'entreprendre. Maintient les rapports de tous les jours avec le client, pour maintenir la division effective des rôles et des tâches, la coordination et de clarifier les attentes mutuelles. Répond à la demande du client. « Gère » et coordonne la façon dont la SNV appuie le processus de changement avec le client. Fait le suivi, dirige et ajuste la façon dont la SNV fournit l'appui. Dirige une équipe de professionnels (au sein de la SNV, au sein du client et « externes ») impliqués dans une coordination, une coopération et un enthousiasme mutuels. Inspire tout le monde, y compris les équipes partenaires, avec une vision claire de réalisation et de contributions attendues. Offre de l'espace à l'expertise des autres. Facilite l'apprentissage et l'amélioration continue du fonctionnement d'équipe.

Le développeur de stratégie : lié au positionnement de l'assistance

Suit les développements dans un certain domaine de travail (domaine de connaissance, domaine géographique, types d'intervention) et interprète ceux-ci en termes d'opportunités ou d'implications pour le travail de la SNV. Développe de nouvelles lignes de réflexion sur le travail de la SNV en réponse aux opportunités et de la demande du client. Produit des matériels et des propositions à cet effet. S'assure que la SNV est vue comme une conseillère de haute qualité dans les domaines spécifiques. Maintient les réseaux pertinents.

Le gérant de portefeuille : lié aux clients

Coordonne l'ensemble du « paquet » des relations avec le(s) client(s) existant dans une équipe SNV et agit en qualité de « détenteur formel de contrat » envers les clients en coopération avec le facilitateur de processus de tous les jours. Facilite l'allocation des ressources / temps aux différents clients dans le portefeuille. Coordonne la préparation et la prise de décision dans la SNV concernant les changements dans la composition du

