

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS**

PAR

LINE BOUCHER

B.A.

Bibliothèque
Université du Québec UQAT
Case postale 8000
425, boul. du Collège
Rouyn-Noranda (Québec) Canada
J9X 5M5

LE SAVOIR-ETRE ET LA RELATION CONSULTANT-CLIENT

AVRIL 1992



Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

**CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE
MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
EXTENSIONNÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

RÉSUMÉ

La relation entre le consultant et son client est l'un des facteurs déterminant la qualité d'une intervention en milieu organisationnel. Cependant, la littérature actuelle en sciences de l'administration est peu explicite quant à la façon d'établir et de maintenir une relation coopérative. On se contente souvent de proposer des stratégies et des outils qui, selon l'auteure, ne produisent pas toujours les résultats attendus. L'auteure s'appuie alors sur son expérience comme consultante en gestion pour soumettre l'hypothèse selon laquelle les procédés et techniques utilisés habituellement en consultation (le savoir-faire) ne peuvent à eux seuls garantir une relation productive. C'est avant tout la personnalité du consultant (son savoir-être) qui détermine le type de relation consultant-client qui prévaudra.

Cette étude explore donc comment l'intériorité du consultant affecte la pratique quotidienne de la consultation en gestion. La méthodologie sur laquelle elle s'appuie a la particularité d'allier deux modèles conceptuels. Dans une typologie où sont identifiés les principaux types de relations consultant-client, le premier modèle fournit les paramètres permettant de décrire le style d'intervention du consultant. À un second niveau d'analyse, l'auteure réfère à un modèle général du comportement humain pour comprendre l'effet des composantes de la personnalité (les valeurs, attentes, attitudes et besoins) sur le comportement du consultant.

L'expérimentation sur le terrain est l'outil de recherche retenu pour cette étude. L'auteure analyse cinq interventions réelles pour décrire la relation consultant-client et examiner les facteurs personnels qui l'ont marquée. C'est l'analyse verticale où chaque cas est étudié séparément. Vient ensuite une analyse horizontale où les cas d'expérimentation se fondent dans une étude des liens entre les différents paramètres du style d'intervention, d'une part, et les résultats obtenus sur le plan de la relation consultant-client, d'autre part.

Quoique les résultats de cette étude revêtent un caractère très personnel, de par la nature même des concepts explorés, ils n'en demeurent pas moins généralisables à d'autres consultants pour qui la qualité de la relation

consultant-client constitue une préoccupation quotidienne. En effet, cette recherche ouvre sur le nécessaire jumelage entre le développement personnel et professionnel du consultant. En précisant les aspects du savoir-être à développer, l'auteure soumet les grands principes devant encadrer un programme de développement professionnel s'adressant aux consultants. Le rapport de recherche se termine par une réflexion sur le savoir-être, sur la place qu'il occupe dans la relation consultant-client ainsi que sur l'interaction entre le savoir-être et le savoir-faire.

AVANT-PROPOS

Déposer un mémoire de maîtrise, c'est franchir une étape importante dans une démarche d'apprentissage. La production d'un mémoire oblige en effet à établir un lien entre les acquis expérimentiels et les connaissances théoriques accumulées tout au long de la scolarité de maîtrise. Il s'agit donc d'un exercice d'intégration des savoirs mais aussi, de formulation d'un nouveau savoir issu justement de ce processus d'interaction entre le vécu et «la théorie».

Nous avons largement puisé dans notre expérience personnelle et professionnelle pour alimenter la réflexion qui sous-tend le présent travail de recherche. Nous y livrons certains faits marquants pour notre pratique professionnelle, ainsi qu'une analyse de nos comportements comme consultante en gestion, en explorant un aspect qui nous est unique : notre personnalité. C'est donc le résultat d'une recherche sur la relation consultant-client que le lecteur trouvera dans ces pages, mais aussi, le fruit d'un travail sur nous-mêmes.

À cause de cette particularité, nous jugeons nécessaire de présenter ici le cheminement qui a suscité notre intérêt pour la problématique de recherche dont nous traitons dans les pages suivantes.

Mentionnons d'abord que notre pratique de la consultation s'est amorcée au début de l'année 1988. Nous étions alors étudiante en première année de scolarité de la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (PMO).

L'enseignement reçu au cours de cette première année de maîtrise a sans doute contribué pour beaucoup à notre décision de laisser la fonction publique pour lancer une entreprise de consultation. En effet, l'un des objectifs de ce programme de formation est le développement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. La maîtrise vise aussi la formation d'agents susceptibles d'intervenir dans les PMO. Les différents cours que nous avons suivis ont donc servi de stimulants à notre désir de devenir travailleur autonome. Enfin,

l'information obtenue sur la consultation, sur le consultant et ses habiletés, nous a amenée à façonner une image prestigieuse et attrayante de cette carrière.

Parvenir à une plus grande autonomie dans notre pratique professionnelle, voilà le premier bénéfice que nous percevions de la consultation. Nous étions enchantée par la perspective de choisir nos mandats, d'aménager nos horaires de travail et de ne rendre de compte à personne, sinon à nos clients (nous avons constaté par la suite que cette autonomie est bien relative, quoiqu'elle demeure un aspect intéressant de notre travail).

La possibilité d'exploiter autrement notre potentiel a également pesé dans la balance au moment de prendre la décision de nous lancer en consultation. Cette activité constituait pour nous une façon d'étancher notre curiosité professionnelle, notre soif de savoir, tout en réalisant des mandats lucratifs. Ayant toujours oeuvré dans le secteur public et para-public, nous attribuions plus de prestige au travail dans le secteur privé. Nous associer aux gens du privé devenait donc un moyen de rehausser notre propre image; nous percevions alors l'intervention dans la PME comme une occasion de nous prouver que nous pouvions aussi y réaliser des actions efficaces. Les attentes que nous nourrissions envers la consultation étaient donc bien loin d'être désintéressées. Si le besoin d'être utile, de rendre service à nos clients était présent, il devenait secondaire par rapport à notre besoin de nous réaliser sur le plan professionnel.

Le message que nous avons retenu de nos professeurs et des auteurs étudiés était à peu près le suivant. «Un bon consultant doit faire participer le client à l'intervention de façon à tenir compte de sa vision du problème et à utiliser ses ressources dans la construction de solutions efficaces. Le bon consultant ne doit pas se présenter comme un expert qui apporte des solutions toutes faites, mais plutôt comme un facilitateur permettant à l'organisation de se prendre en main.» Forte de cet enseignement, nous avons donc fait nos premières armes sur le terrain de la consultation. Nous nous sommes efforcée de mettre en pratique les méthodes d'intervention étudiées, faisant participer le client autant que possible et créant des solutions sur-mesure pour la PME.

Les résultats obtenus engendraient toutefois une certaine insatisfaction de notre part. Sur le plan technique, nous obtenions des succès qui venaient confirmer nos compétences et nos connaissances, de telle sorte que le besoin de faire nos preuves en tant qu'expert en gestion n'était plus aussi aigu. Les rapports d'interventions que nous déposions étaient bien accueillis et on redemandait nos services. Nous avions cependant l'impression qu'il nous restait encore quelque chose à découvrir, que quelque chose nous échappait lors de nos interventions, mais quoi?

En juin 1989, nous avons participé au stage d'entraînement à la consultation du Groupe CFC de Montréal. Ce programme de formation s'intéresse tant à la performance professionnelle du consultant qu'au développement de certaines caractéristiques personnelles, telle une plus grande conscience de soi, de ses motivations et de son fonctionnement. Cette formation a constitué le déclencheur de ce qu'on pourrait appeler la «recherche de l'efficacité professionnelle à travers l'efficacité personnelle». Lors de ce stage, nous avons expérimenté nos premières interventions véritablement orientées vers le client. Vivre la consultation comme une relation d'aide, avec tout ce que cela suppose d'investissement humain, mais aussi de satisfaction personnelle, nous a révélé la supériorité d'une approche axée sur le service par rapport à notre approche fondée essentiellement sur l'atteinte d'objectifs techniques.

C'est à partir de ce moment que nous nous sommes préoccupée davantage de la relation consultant-client dans la réalisation de nos mandats. L'identification des besoins véritables du client, l'empathie, le support au client dans sa recherche de solutions (plutôt que la recommandation de solutions), le maintien d'un bon contact avec le client, sont les aspects de la consultation que nous avons cherché à développer. Nous étions alors convaincue, et nous le sommes toujours, que la clé du succès d'une intervention réside dans le partage qui s'établit entre le consultant et son client. Ce partage ne se limite pas à un apport mutuel de connaissances. Il s'agit aussi d'une complicité, d'une relation où les deux partenaires manifestent confiance, support et respect. Dans cette perspective, la consultation nous posait un nouveau défi : celui de favoriser l'établissement d'une relation coopérative avec notre client.

Nous avons donc tenté un jumelage de «l'enseignement PMO» et de «l'enseignement CFC». Il en a résulté un processus et des outils d'intervention plus raffinés, une meilleure compréhension du phénomène de la consultation. Nous avons également pris davantage de plaisir à intervenir dans les entreprises, en nous y impliquant davantage. À partir de ce moment, nous nous sommes abreuvée de multiples ouvrages sur la consultation et la relation d'aide. Mais «l'expérience des autres, si elle peut stimuler notre recherche, ne peut toutefois jamais la remplacer¹». Au fil des interventions que nous réalisions, nous nous rendions bien compte qu'il nous était impossible d'intégrer dans notre pratique tous les beaux principes auxquels nous croyions. Là a débuté un sérieux processus de remise en question. Pourquoi les méthodes d'intervention étudiées ne donnaient-elles pas les résultats promis par les auteurs? La cause de nos insatisfactions était-elle attribuable à des facteurs hors de notre contrôle? Nous manquait-il encore quelques trucs du métier? Devions-nous douter de nos compétences interpersonnelles et remettre en cause notre choix professionnel?

C'est pour approfondir cette réflexion que nous avons consacré notre mémoire de maîtrise à l'étude de la relation consultant-client. On l'aura compris : cette recherche a des visées bien personnelles. Elle nous sert à poser un diagnostic des relations que nous entretenons avec nos clients, à travers les gestes que nous posons quotidiennement. Elle s'inscrit également dans un processus de croissance personnelle où une meilleure connaissance de notre fonctionnement devrait être utile à notre développement professionnel. En toute humilité, nous croyons cependant qu'elle pourra être utile à de nombreux consultants qui, comme nous, veulent devenir plus que des consommateurs d'outils.

Nous devons beaucoup aux nombreuses personnes, professeurs, collègues et amis, qui se sont trouvées sur notre chemin au cours de ces trois dernières années pour nous encourager à poursuivre notre étude de la relation consultant-client. Nous remercions particulièrement notre directeur de recherche et directeur du programme de Maîtrise en gestion des P.M.O. à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Monsieur Yvan Charbonneau. En plus d'avoir suscité notre intérêt pour ce sujet de recherche, il a contribué à faire avancer notre réflexion en provoquant les remises en question indispensables dans un processus de recherche. Nous ne saurions trop lui en être reconnaissante. Nous remercions également les membres de notre comité d'évaluation, Monsieur Roger Claux, directeur du programme de Maîtrise en éducation à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, et Monsieur Jacques Charest, conseiller en management. L'accueil favorable qu'ils ont réservé à notre mémoire est pour nous une marque d'encouragement... à poursuivre notre cheminement.

¹ Gilles CHAREST, Du management à l'écogestion, Montréal, Louise Courteau Éditrice Inc., 1988, page 5.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION -----	1
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE -----	6
1.0 La relation consultant-client-----	7
2.0 La relation consultant-client et le savoir-faire-----	10
3.0 La relation consultant-client et le savoir-être-----	12
4.0 Les objectifs de recherche-----	16
CHAPITRE II : LE CADRE DE RÉFÉRENCE -----	19
1.0 Les composantes de la personnalité-----	20
1.1 Les valeurs-----	21
1.2 Les attitudes-----	22
1.3 Les attentes-----	22
1.4 Les besoins-----	23
2.0 Les mécanismes psychologiques-----	24
2.1 La perception-----	24
2.2 La motivation-----	25
3.0 L'interaction des V.A.A.B.-----	26
CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE -----	31
1.0 Le design de recherche-----	32
2.0 Le corpus de recherche-----	36
2.1 Le diagnostic-intervention-----	38
3.0 La méthode d'analyse-----	40
3.1 L'analyse réflexive-----	40
3.2 L'analyse du style d'intervention-----	42
3.2.1 La grille d'analyse-----	46
4.0 Les limites de l'étude-----	48
CHAPITRE IV : LES EXPÉRIMENTATIONS (ANALYSE VERTICALE) -----	52
1.0 Expérimentation 1 : La cliente individuelle-----	54
2.0 Expérimentation 2 : L'entreprise en crise-----	62
3.0 Expérimentation 3 : Le C.L.S.C.-----	79
4.0 Expérimentation 4 : Le président du C.A.M.O.-----	86
5.0 Expérimentation 5 : Le commerce-----	95
6.0 Les faits saillants-----	100

CHAPITRE V : L'INTERPRÉTATION (ANALYSE HORIZONTALE)	103
1.0 Lien entre la relation et le contexte de l'intervention	108
1.1 Le milieu	108
1.2 Le type de client	108
1.3 La durée de l'intervention	110
1.4 La source d'intervention	111
2.0 Lien entre la relation et les situations d'intervention	116
2.1 L'objet d'intervention	116
2.2 Les stratégies d'intervention	121
2.3 Les outils d'intervention	124
2.4 Le rôle du consultant	131
2.5 La contribution du consultant	134
2.6 La contribution du client	136
3.0 L'évaluation de l'intervention	139
4.0 Le style de relation dominant	141
5.0 Le phénomène de la perception dans la relation	148
6.0 Les faits saillants	151
CHAPITRE VI : LE DÉVELOPPEMENT DU CONSULTANT	155
1.0 Le développement personnel du consultant	156
1.1 L'authenticité	156
1.2 La considération positive	159
1.3 L'empathie	161
1.4 La volonté réelle d'aider	161
2.0 Le développement professionnel du consultant	163
CHAPITRE VII : UNE RÉFLEXION SUR LE SAVOIR-ETRE	170
1.0 Le savoir-être	171
2.0 Savoir-être et savoir-faire	173
3.0 Le savoir-être dans la relation consultant-client	174
CONCLUSION	177
BIBLIOGRAPHIE	183

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Le corpus de recherche	37
Tableau 2 : Tableau récapitulatif	105
Tableau 3 : La source d'intervention et le style de relation	111
Tableau 4 : Type de relation et objet d'intervention	117
Tableau 5 : Traitement de l'objet d'intervention	119
Tableau 6 : Évolution de la relation en cours d'intervention	143
Figure 1 : Le processus de la perception	24
Figure 2 : Modèle explicatif général du comportement humain	26

INTRODUCTION

On consulte depuis la nuit des temps : les rois et les reines de tous les pays ont toujours disposé des services d'experts pour se faire conseiller. La consultation en gestion reste cependant une activité contemporaine qui a pris son envol dans les années 1930. D'abord réservée à la grande entreprise, elle a bientôt fait valoir ses bienfaits dans la PME, de telle sorte que depuis une vingtaine d'années, la profession de conseiller auprès des organisations a connu un essor exceptionnel.

La consultation, le conseil en gestion, l'activité-conseil, l'intervention, sont autant de termes utilisés pour nommer cette activité professionnelle. S'inspirant d'auteurs importants dans le domaine, Yvan Bordeleau propose une définition-synthèse de la consultation :

La consultation auprès des organisations est une activité professionnelle :

-exécutée par une ou des personnes compétentes (internes ou externes à l'organisation) qui ne sont pas en ligne d'autorité directe avec le client spécifique;

-selon un processus spécifique caractérisé par l'interaction continue entre le conseiller et le client et par une analyse systématique des faits;

-dans le but d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème, à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle¹.

Les diverses dimensions retenues dans cette définition méritent qu'on s'y attarde. Le client se définit comme étant toute personne, groupe ou organisation qui requiert l'aide du conseiller. Dans tous les cas, le client est représenté par une personne responsable, c'est-à-dire une personne possédant l'autorité nécessaire pour confier un mandat à un conseiller.

Le terme conseiller, conseil, consultant ou intervenant, s'applique à toute personne (ou groupe de personnes) répondant à la demande d'aide d'un client. Bordeleau insiste sur le fait que le conseiller n'a aucune autorité directe pour implanter des changements dans une organisation; dans un tel cas, il agirait non plus comme un conseiller mais comme un gestionnaire. Essentiellement, il fournit une aide à un client qui demeure seul responsable de la prise de décision.

Dans cette recherche, nous nous intéressons uniquement à l'activité du conseiller externe. Celui-ci vient de l'extérieur de l'organisation et est totalement indépendant du client du point de vue juridique et administratif. L'entreprise y a recours parce qu'elle ne possède pas les ressources spécialisées nécessaires pour réaliser sa mission, parce que les ressources internes, bien que compétentes, n'ont pas le temps nécessaire pour accomplir le travail désiré ou encore, parce que le caractère impartial du conseiller est important pour la réussite du mandat. Le client bénéficie alors d'une expérience bâtie dans divers

contextes organisationnels. Par contre, la limite principale du conseiller externe est son manque de connaissance de la dynamique interne ou de la culture de l'organisation cliente.

Bordeleau parle ensuite d'une activité professionnelle parce que la consultation repose sur une compétence résultant d'une formation spécifique acquise sur le terrain ou dans une institution spécialisée. En second lieu, que le conseiller fasse partie ou non d'une corporation professionnelle, il adhère généralement au code d'éthique d'une des associations regroupant les professionnels de la consultation.

Les méthodes utilisées dans les missions de consultation dépendent évidemment du problème à résoudre. Cependant, le processus de consultation se présente toujours comme une approche systématique passant par l'analyse des faits. Il suit généralement d'assez près les étapes de la méthodologie scientifique : observation, analyse des faits, hypothèse, intervention, analyse des résultats, conclusion, implantation des modifications².

Ce processus de consultation se caractérise également par l'interaction nécessaire entre le consultant et son client afin que le conseiller bénéficie des connaissances du client quant à sa compréhension ou sa perception du problème. Le processus de consultation doit aussi assurer l'implication continue du client afin que ce dernier intègre les éléments de la problématique et se familiarise avec la façon d'aborder cette réalité devant laquelle il se sent démuni. En effet, «la raison d'être de la consultation est la

relation d'aide³»; le conseiller agit dans le but ultime d'aider le gestionnaire à faire face à une situation problématique et de «l'aider à mieux s'aider lui-même⁴».

La consultation se présente donc sous un angle rationnel (le contenu) et sous un angle affectif (le contexte), où la relation consultant-client prend énormément d'importance⁵. C'est précisément à cet aspect de la consultation, soit la relation consultant-client, que s'intéresse notre recherche.

1 Yvan BORDELEAU, La fonction de conseil auprès des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1986, page 6.

2 Ibid., page 10.

3 Ibid., page 11.

4 Edgar H. SCHEIN, cité par Yvan BORDELEAU, *ibid.*, page 11.

5 Ibid., page 10.

CHAPITRE I
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.0 LA RELATION CONSULTANT-CLIENT

Ainsi que le mentionne Bordeleau dans sa définition-synthèse, chaque situation d'intervention dans une entreprise est caractérisée par un problème technique et par l'interaction qui existe entre les individus concernés. Cependant, le consultant a souvent tendance à accorder plus d'attention à l'aspect technique du problème, au détriment des processus humains qui conditionnent la relation. Or,

La mission de conseil externe est très largement déterminée par la relation consultant-client. Les relations humaines qui s'établissent dès le début de la mission de conseil ont donc une grande importance : si elles sont mauvaises, les techniques, la compétence et l'expérience du consultant ne seront d'aucune utilité¹.

On peut se questionner sur la nature de cette relation entre le consultant et son client : quelle forme de relation assurera les meilleurs résultats à l'intervention? Quelles en sont les caractéristiques et les conditions?

Pour la majorité des auteurs, une relation efficace est une relation coopérative. Lescarbeau, Payette et St-Arnaud définissent ainsi la relation coopérative :

Une relation coopérative existe lorsque les trois conditions suivantes sont réunies :

- 1) les partenaires se concertent dans la poursuite de cibles communes;*
- 2) les partenaires se reconnaissent mutuellement un champ de compétence par rapport aux objectifs poursuivis;*
- 3) il y a un équilibre du pouvoir, chacun exerçant une influence sur son partenaire en fonction de son champ de compétence².*

D'Ambroise et Plante suggèrent qu'une relation de collaboration entre le consultant et le dirigeant de PME implique l'établissement d'une communication fructueuse, continue et à double sens pour la compréhension des opportunités et des contraintes avec lesquelles chacun doit composer. Cette relation prend en compte la logique propre à chacun des partenaires et permet un enrichissement réciproque³. Pour ces auteurs, la compréhension mutuelle est toujours à la base d'une relation profitable entre des personnes possédant des intérêts différents et des manières différentes de conduire leurs activités quotidiennes. «Des rapports donnant-donnant rendront la relation chercheur-dirigeant plus équitable et possiblement plus viable à long terme⁴».

Comme nous l'avons vu, la relation consultant-client doit permettre l'implication du client dans le processus de consultation. Bordeleau estime

qu'il est très important que le client chemine avec le conseiller⁵. Les auteurs en recherche-action font même de l'implication du client une condition essentielle :

Cette interaction des chercheurs et des acteurs permettra la cueillette de données plus pertinentes à la problématique et l'élaboration de théories plus adaptées au monde de l'action⁶.

La notion d'implication du conseiller joue aussi pour plusieurs un rôle central dans la pratique de la consultation. Dans un contexte de recherche-action par exemple, l'implication du chercheur est une donnée de départ : «Qu'il le veuille ou non, le chercheur est impliqué dans la recherche aux niveaux psycho-affectif, historico-existential et structuro-professionnel. Sa recherche commence par la reconnaissance de cette implication⁷». Prévost et Amegan disent encore :

En recherche-action, le chercheur ne s'y conçoit plus uniquement comme un observateur des phénomènes mais il devient conscient d'être un «intervenant» dans le processus même de l'action⁸.

Le chercheur est amené à s'engager non seulement intellectuellement, mais également affectivement et socialement, c'est-à-dire avec ses valeurs, ses idéologies, ses croyances et tout son être (...). Le chercheur ne peut donc prétendre à la neutralité : y prétendre serait un leurre⁹.

La relation coopérative se présente donc comme une relation où les deux partenaires manifestent confiance en l'autre, ouverture à autrui et compréhension mutuelle. Elle se fonde sur l'implication des deux parties dans

l'intervention et cette implication est à la fois intellectuelle et émotive. Voilà donc pour les principales caractéristiques de la relation coopérative. Qu'en est-il maintenant des moyens d'obtenir une telle relation?

2.0 LA RELATION CONSULTANT-CLIENT ET LE SAVOIR-FAIRE

Si les auteurs restent plutôt vagues dans leurs définitions d'une relation coopérative, ils sont un peu plus loquaces lorsqu'il s'agit de soumettre des moyens d'établir une telle relation. La liste des techniques à mettre en oeuvre pourrait être très longue; aussi nous contenterons-nous de présenter les plus usuelles.

D'Ambroise et Plante¹⁰ identifient par exemple les stratégies suivantes :

- faire un effort sincère pour gagner l'estime, le respect et la confiance du client;
- assurer une rétroaction ponctuelle au client;
- créer un climat de confiance;
- trouver des points d'entente, malgré les mentalités très différentes du consultant et du client.

Dans son Guide pour la profession¹¹, le Bureau International du travail suggère quant à lui des moyens plus concrets :

- définition conjointe du problème par le consultant et le client;

- contacts personnels et écrits fréquents et réguliers;
- attitude réceptive du conseiller : patience, modestie, professionnalisme.

D'autres auteurs considèrent que c'est par la gestion du processus de consultation lui-même que le consultant établit avec son client une relation coopérative. Ainsi, Lescarbeau et al.¹² proposent au consultant de franchir les étapes suivantes qui, comme on le verra, mettent l'accent sur la participation conjointe du consultant et du client à toutes les phases de l'intervention :

- | | |
|----------------------------|--|
| L'entrée : | prendre contact avec le client et décider conjointement de la pertinence de formuler un projet d'intervention. |
| Le contrat : | consolider la relation en apprenant à se connaître et à se faire confiance lors de la négociation de l'entente mutuelle. |
| Le recadrage (diagnostic): | s'entendre sur une formulation du problème et sur les procédés de changement. |
| La planification : | s'entendre sur un plan d'action. |
| L'implantation : | procéder aux changements avec l'organisation-cliente. |
| La terminaison : | évaluer l'intervention et la relation obtenue. |

3.0 LA RELATION CONSULTANT-CLIENT ET LE SAVOIR-ETRE

Notre expérience personnelle nous a cependant démontré que la connaissance et la mise en oeuvre de ces moyens ne garantissaient pas l'établissement d'une relation coopérative. Même si on applique un processus reconnu d'intervention, même si on veut bien adopter une attitude réceptive et confiante envers le client, on ne parvient pas nécessairement à établir cette relation idéale dont parlent les auteurs. Laurent Bélanger confirme d'ailleurs cette situation :

En rattachant la notion de savoir-être à celle de développement des organisations, nous voulons mettre de l'avant l'idée selon laquelle la réussite d'un programme de développement organisationnel repose en grande partie sur la qualité de la relation qui s'établit et se développe entre l'intervenant et l'organisation de travail qui a retenu ses services. En d'autres termes, nous voulons démontrer qu'un intervenant en développement organisationnel ne peut se baser uniquement sur un savoir - c'est-à-dire des connaissances approfondies en sciences du comportement et en sciences de la gestion - et un savoir-faire - c'est-à-dire des capacités de concevoir et d'utiliser des instruments de prise de conscience, de diagnostic, de planification de changements. Il doit surtout faire appel à une aptitude qui demeure imprécise dans sa définition et qu'on qualifie de savoir-être - c'est-à-dire une aptitude à établir et à maintenir une cohérence entre ce qu'on manifeste extérieurement et ce qu'on vit ou ce qu'on ressent dans une situation donnée¹³.

Bélanger affirme en somme que la qualité de la relation consultant-client dépend de facteurs personnels au consultant. En introduisant la notion de savoir-être, cet auteur ouvre une porte sur tout le domaine intime du

consultant, sur son intériorité. Nombreux sont d'ailleurs les auteurs qui réfèrent aux facteurs personnels à l'individu lorsqu'ils traitent des difficultés de la relation consultant-client. Bordeleau par exemple affirme que «ce type de relation est beaucoup plus complexe et, comme toute relation humaine, est empreinte de sentiments, de réactions affectives, de perceptions subjectives¹⁴».

Le chercheur et l'acteur entrent dans une dynamique complexe où les perceptions, opinions, attitudes, préjugés, comportements verbaux et non verbaux, apparence physique de chacun forment une entité subjective qui influence autant l'une ou l'autre de ses parties. C'est à partir de cette dynamique que s'établit la relation qui va déterminer la valeur de l'entrevue¹⁵.

Lescarbeau et al. affirment pour leur part que «la rencontre de plusieurs partenaires est un lieu où s'entrecroisent des besoins de toutes sortes, des traits de personnalité très variés, des intérêts et des valeurs souvent divergents¹⁶».

Ces auteurs poursuivent :

Tout dialogue est implicitement influencé par un ensemble de valeurs que l'on adopte concernant le développement d'une personne, les relations interpersonnelles, la vie en groupe, les organisations ou la vie en société. L'identification de ces valeurs est importante car c'est souvent à ce niveau que naissent les rivalités, les conflits de personnalité ou les simples malentendus pendant une intervention¹⁷.

Bercovitz ajoute à cette liste de facteurs personnels influant sur l'intervention :

L'une des questions essentielles est celle des enjeux du conseiller : les gratifications qu'il recherche, ses valeurs, ses choix, ses propres peurs, sa tolérance à l'angoisse des autres, aux conflits, ses investissements affectifs et idéologiques dans son métier, les revanches qu'il a à prendre, son désir de reconnaissance, son besoin de marginalité¹⁸.

Citons encore une fois Bélanger qui souligne l'effet souvent inconscient de ces aspects :

À la limite, il faut se rendre compte qu'un agent de changement au cours de son intervention dans une organisation, consciemment ou à son insu, est porteur d'un modèle de développement personnel véhiculant une conception du bon fonctionnement de la personne. Cette constatation nous incite à traiter du développement des organisations non seulement dans une perspective intellectuelle, mais surtout affective (...) ¹⁹.

Le caractère inconscient des aspects personnels du consultant ne leur enlève toutefois pas leur influence, comme le fait remarquer Claude Paquette :

Admettre que l'acte d'intervenir est subjectif ne lui enlève pas la rigueur qui peut s'avérer nécessaire. Cela peut nous inviter à la prudence dans nos rapports avec les commettants. Notre influence peut être excessivement grande. Par le fait même cela peut nous faire ressentir l'importance de mieux nous connaître pour arriver à mieux nommer les influences que nous avons dans nos rapports avec le commettant²⁰.

Sentiments, perceptions, valeurs, besoins, intérêts, traits de personnalité, cohérence entre le vécu et le manifeste, sont autant de concepts que les auteurs

associent au savoir-être. Mais si tous les auteurs consultés confirment l'intervention de facteurs individuels dans la relation qu'entretient le consultant avec son client, ils ne nous donnent que très peu de précisions sur leur mode d'influence. La plupart se contentent de mentionner cet aspect de la relation et s'empressent de livrer au lecteur un savoir-faire, c'est-à-dire des moyens et techniques permettant d'obtenir une bonne relation, comme les étapes d'un processus de consultation par exemple.

Il est vrai que discuter du domaine des émotions et des sentiments, de la vie intérieure de l'intervenant, peut pour certains friser l'ésotérisme. Les valeurs, les perceptions, toutes ces notions abstraites peuvent paraître très peu utilisables pour les chercheurs habitués à analyser des faits tangibles, comme c'est souvent le cas en administration. D'ailleurs, d'autres disciplines se sont chargées d'expliquer la nature humaine : la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, pour ne nommer que celles-là.

Pourtant, les sciences de la gestion reconnaissent de plus en plus l'importance du phénomène humain dans les organisations; on n'a qu'à donner en exemple le cours de comportement organisationnel qui figure à la liste des cours obligatoires pour l'obtention d'un diplôme universitaire en administration. Connaître la nature humaine et se connaître soi-même est devenu un impératif, comme le souligne si bien Nicole Côté :

Il importe donc que le gestionnaire, qui se trouve en interaction fréquente avec d'autres personnes, soit bien au fait du fonctionnement des personnes, de leurs possibilités et de leurs limites. De plus, le gestionnaire doit utiliser,

dans ses relations avec les autres personnes, l'outil très important qu'est sa personnalité. Ainsi, celui qui veut être bien et productif dans un poste de gestion a besoin non seulement d'acquérir des connaissances sur la personnalité humaine en général, mais également de bien se connaître lui-même²¹.

Si cette connaissance de soi et des autres est nécessaire au gestionnaire, elle l'est tout autant, sinon plus, pour le consultant qui, en un court laps de temps, doit établir avec son client une relation efficace. Pour lui, aucune reprise possible : une mauvaise relation avec le client signifie l'échec de l'intervention.

4.0 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Devant le manque de recherche en sciences de l'administration concernant l'investissement personnel du consultant dans sa relation avec le client, nous proposons ici d'explorer les différents facteurs personnels que le consultant investit dans la relation consultant-client.

Comme Bélanger, nous croyons que pour être réellement utile à l'établissement d'une relation consultant-client efficace, le savoir-faire que nous manifestons doit être en accord avec notre expérience personnelle de la situation d'intervention, c'est-à-dire avec ce que nous ressentons à propos de cette situation. Autrement dit, nous devons faire preuve de savoir-être. Savoir-être et savoir-faire sont intimement liés. Plus le consultant développera

son savoir-être, plus son savoir-faire sera significatif pour sa relation avec le client.

La vérification de cette hypothèse demande que nous répondions auparavant à plusieurs questions sur la nature du savoir-être. Nous avons vu précédemment que le savoir-être se définissait comme le maintien d'une cohérence entre l'expérience personnelle et les comportements manifestes. Or, cette expérience personnelle, la façon dont nous percevons le monde qui nous entoure, dépend de nos composantes psychologiques et de leur interaction. Nous chercherons donc à préciser la nature des composantes psychologiques qui entrent en action dans une relation consultant-client. Nous tenterons aussi de comprendre leur fonctionnement et d'observer leurs effets sur les rapports interpersonnels.

Ces précisions nous amèneront à vouloir cerner les effets de la cohérence, donc du savoir-être, sur la relation consultant-client. Nous chercherons aussi à connaître les manifestations concrètes de cette cohérence. Enfin, nous nous demanderons si la cohérence est absolument nécessaire et s'il y a un moyen de pallier à un manque de cohérence dans une intervention.

La relation entre savoir-être et savoir-faire mérite évidemment d'être étudiée. De quelle façon notre savoir-être influence-t-il notre savoir-faire? Est-il possible que le savoir-faire ait aussi un effet sur notre savoir-être? Peut-on agir sur le savoir-être, pour le développer par exemple?

-
- 1 Vincent DUNOYER, Aspects humains du conseil de management dans Développer l'organisation, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, page 9.
 - 2 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Profession consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, page 279.
 - 3 Gérald D'AMBROISE, Gilbert PLANTE, La recherche sur la PME: quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants, dans Revue PMO, volume 3 numéro 1, page 50.
 - 4 Ibid., page 63.
 - 5 Yvan BORDELEAU, La fonction de conseil auprès des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1986, page 10.
 - 6 Paul PRÉVOST, Vers une définition du concept de la recherche-action, Cahier de recherche, Laboratoire d'études économiques et régionales, Université du Québec à Chicoutimi, page 15.
 - 7 R.BARBIER, cité par Gabriel GOYETTE, Michelle LESSARD-HÉBERT, La recherche-Action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, page 25.
 - 8 Paul PRÉVOST, op. cit., page 15.
 - 9 S. AMEGAN et al. cités par Gabriel GOYETTE, Michelle LESSARD-HÉBERT, op. cit., page 108.
 - 10 Gérald D'AMBROISE, Gilbert PLANTE, op. cit., page 50.
 - 11 BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, Le conseil en management: Guide pour la profession, Genève, 1978, pages 26 à 29.
 - 12 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1985.
 - 13 Laurent BÉLANGER, Le développement de l'organisation dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 412.
 - 14 Yvan BORDELEAU, op. cit., page 33.
 - 15 Id., Comprendre et développer les organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc, 1987, page 103.
 - 16 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, op. cit., page 55.
 - 17 Ibid., page 59
 - 18 Alain BERCOVITZ, Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil dans Développer l'organisation: Perspectives sur le processus d'intervention, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1989, page 16.
 - 19 Laurent BÉLANGER, op. cit., page 412.
 - 20 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 155.
 - 21 Nicole COTÉ, L'individu dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 24.

CHAPITRE II
LE CADRE DE RÉFÉRENCE

1.0 LES COMPOSANTES DE LA PERSONNALITÉ

Puisant dans la théorie du comportement organisationnel, Harry Abravanel nous fournit un modèle simplifié pouvant expliquer l'origine du comportement. Nous avons retenu ce modèle parce qu'il fait fi des théories de la personnalité et des différentes écoles de pensée. Son objet est plutôt d'illustrer les interrelations entre le comportement et les principales composantes de la personnalité. Nous l'utiliserons comme base à un modèle explicatif plus spécifique à la relation consultant-client.

Le modèle d'Abravanel présente quatre (4) composantes de la personnalité qu'il nomme les «V.A.A.B.» : les valeurs, les attitudes, les attentes et les besoins. Voyons d'abord la définition de chacun de ces concepts avant d'en expliquer les interrelations.

1.1 Les valeurs

Une valeur est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite (une façon habituelle de se comporter) ou d'un objectif de vie (une situation que l'on cherche à vivre). Les valeurs sont des idéaux qui influencent notre vie, mais sans s'attarder à un objet ou à une situation spécifique. Ainsi, le fait de valoriser le service d'autrui peut affecter notre comportement dans des milliers de situations extrêmement diverses.

Parce que nous faisons tous partie d'un système social, les valeurs qui dominent dans la société modèlent nos propres valeurs et conséquemment, nos comportements :

La valeur nomme l'individu et légitime ses gestes. Elle traduit souvent ce qu'il y a de plus profond en lui. Par contre, il convient de noter qu'une valeur individuelle n'est pas statique. Au fur et à mesure de nos expériences de vie, elle se consolide ou encore se transforme. En fait, il s'agit de prendre les valeurs pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des références déterminantes pour la conduite d'une vie¹.

Pour plusieurs auteurs, les valeurs constituent la principale source de nos attitudes. Cette relation est souvent illustrée par un arbre dont les branches principales (les valeurs) donnent naissance à des centaines de branches secondaires (les attitudes)².

1.2 *Les attitudes*

Dans le langage de tous les jours, le mot «attitude» prend plusieurs sens. Ainsi, on parle d'attitude défensive, d'attitude corporelle, etc. La définition que nous retenons ici est toutefois celle qu'utilisent les spécialistes des sciences humaines :

Une attitude est une prédisposition à réagir d'une façon systématiquement favorable ou défavorable face à certains aspects du monde qui nous entoure³.

L'attitude est toujours associée à un «objet d'attitude» qui peut être n'importe quelle réalité (un objet, une personne, un phénomène) à condition que cette réalité soit perçue par l'individu comme une entité distincte. On dira par exemple qu'une personne a une attitude favorable envers tel parti politique, ce dernier constituant l'objet d'attitude.

1.3 *Les attentes*

Ce que l'on imagine concernant l'avenir ou les effets que produira notre comportement affecte le comportement adopté. Une attente représente le point sur lequel se concentre notre imagination, et notre imagination renforce ou atténue la tendance ou le désir provoqué par un besoin ou une attitude. Une attitude positive envers une personne que nous jugeons physiquement attirante, par exemple, nous prédispose à entrer en contact avec elle.

Cependant, si nous nous attendons à ce que cette personne nous manifeste peu d'intérêt, il est fort possible que nous n'allions pas vers elle.

1.4 Les besoins

Pour plusieurs psychologues, tous les comportements humains sont orientés vers la satisfaction d'un ou l'autre de nos besoins. Un besoin est «un état psychologique ou physiologique qui pousse les gens à agir⁴». Le processus de satisfaction de ces besoins est la motivation⁵.

Maslow et McClelland⁶ ont défini les besoins auxquels réfère le plus souvent la littérature en gestion :

- les besoins physiologiques;
- les besoins de sécurité;
- les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour (ou besoin d'affiliation);
- les besoins d'estime de soi-même et d'estime de soi par les autres;
- les besoins de réalisation ou d'accomplissement;
- le besoin de pouvoir (ou d'influencer les autres).

Ces composantes de la personnalité que sont les V.A.A.B. ont un effet important sur nos mécanismes psychologiques; nous traiterons particulièrement ici des mécanismes de la perception et de la motivation.

2.0 LES MÉCANISMES PSYCHOLOGIQUES

Ces composantes de la personnalité que sont les V.A.A.B. ont un effet important sur nos mécanismes psychologiques; nous traiterons particulièrement ici des mécanismes de la perception et de la motivation.

2.1 La perception

«La perception est le processus par lequel l'individu organise et interprète ses impressions sensorielles de façon à donner un sens à son environnement⁷». Ce processus s'opère automatiquement, dès qu'une sensation émerge, sans même que l'individu en soit conscient. De la sensation à la perception, avant de passer à l'action, l'individu fait appel aux processus cognitifs comme penser, décider, inférer, comme l'illustre le schéma suivant.

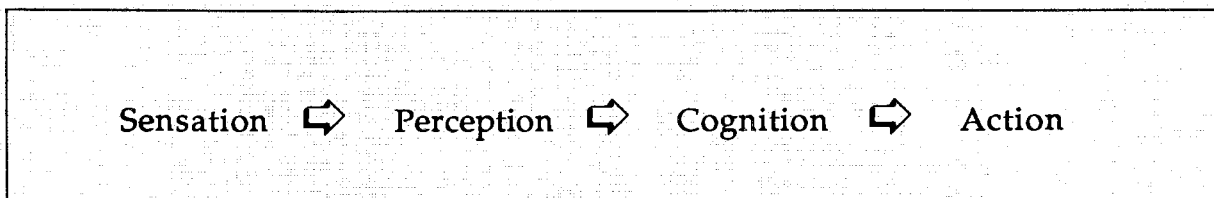


Figure 1 : Le processus de la perception

«Si une partie de ce que l'on perçoit provient, grâce à nos sens, de l'objet perçu, une autre partie provient toujours de notre tête⁸». Les attentes sont l'un

des aspects qui influencent le plus la perception. L'individu perçoit ce qu'il s'attend à percevoir. Au fil des expériences perceptuelles, il se forme un cadre de référence qui l'aide à filtrer les données sensorielles. C'est ce qui explique par exemple qu'un spécialiste du marketing a tendance à percevoir d'abord les problèmes de cette nature.

L'individu perçoit aussi ce qu'il veut. Ses besoins actuels orientent sa perception. Si la faim nous tenaille, il est probable que nous percevions les étalages du supermarché comme plus alléchants. Pour la même raison, on dit que ceux qui sont motivés par le pouvoir ont tendance à percevoir des luttes de pouvoir dans plusieurs situations, même s'il n'y en a pas.

2.2 *La motivation*

Nous avons défini plus haut la motivation comme le processus selon lequel l'individu cherche à assouvir ses besoins. Ce processus cyclique est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait, un individu ressent une certaine tension, un déséquilibre qui le pousse à agir en vue d'atteindre un certain objectif qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ⁹.

Cette explication nous amène à déduire qu'à la base de tout comportement, il existe un besoin insatisfait. Cependant, la relation entre besoin et comportement n'est pas aussi directe. Les attentes, attitudes et

sensorielles sont organisées, filtrées, en fonction d'un cadre de référence que s'est lentement composé l'individu au fil de ses expériences : ses valeurs, ses attitudes et ses attentes. C'est donc en fonction de ce cadre de référence que l'individu décide de la façon dont il va se comporter lorsque s'opèrent les mécanismes cognitifs terminant le processus de la perception. Le comportement qu'adopte l'individu produit une rétroaction, un effet qui deviendra la source d'un nouveau stimulus de l'environnement.

Le schéma illustre également la possibilité que le stimulus déclencheur ne provienne pas de l'environnement mais tienne plutôt son origine à un besoin. C'est le cas notamment des besoins physiologiques : on peut ressentir la faim sans avoir été stimulé au préalable par ce qui nous entoure. Le mode de fonctionnement est similaire dans ce cas, sauf que le système opère en circuit fermé puisqu'il n'entre pas en relation avec son environnement.

Ce système fermé demeure utile au fonctionnement de l'individu même lorsque le stimulus original provient de l'environnement. Prenons l'exemple d'un consultant à qui le client vient tout juste de faire un reproche. Bien sûr, le consultant saisit cette donnée par l'un de ses sens, en l'occurrence l'ouïe. À elle seule, cette donnée inclut suffisamment de contenu «technique» pour être traitée et conduire à une pensée (comportement) du type : «cette information est vraie ou fausse». Cependant, s'il est attentif à ses mouvements intérieurs, le consultant sentira peut-être un léger serrement dans la poitrine. Cette fois, cette sensation ne peut être causée par un stimulus comme des mots

ou des sons. Imaginons un scénario où le consultant posséderait les V.A.A.B. suivantes :

attentes : le consultant espère conserver la confiance du client;

attitudes : il a une attitude négative envers tout ce qui est reproche, critique;

valeurs : une des valeurs importantes du consultant est l'autodétermination : «nul ne doit me dire quoi faire»;

besoin : un besoin constant d'estime.

Ce pourrait donc être le grand besoin d'estime du consultant qui déclenche cette sensation physique. Cette information est ensuite interprétée en fonction de ses valeurs, attitudes et attentes; c'est pourquoi il la juge défavorable à son égard. Il doit maintenant décider de la réaction qu'il opposera à cette parole du client. Son attente a déjà déterminé l'objectif de sa réaction : conserver la confiance du client. Ses mécanismes cognitifs lui permettront de préciser le comportement qu'il adoptera. Ce pourrait être, par exemple, de justifier au client les raisons de sa conduite. On peut supposer que le comportement final du consultant aurait été fort différent si les V.A.A.B. en cause avaient plutôt concerné le maintien de son statut, de son pouvoir dans l'organisation.

Poursuivons cette mise en situation. Après plusieurs expériences similaires, notre consultant commence à s'interroger sur le fait que, même s'il se sent obligé de se justifier en cas de reproches, il n'aime pas agir de cette façon.

Il préférerait pouvoir accepter simplement un reproche (justifié!) et l'utiliser pour s'améliorer. Son effort de justification déclenche donc un nouveau cycle : nouvelle sensation de tiraillement, filtrage par les V.A.A.B., perception, cognition, action. Ce que nous voulons faire remarquer ici cependant est le fait que nous assistions à un «conflit» des V.A.A.B. de l'individu. Celui-ci a probablement toute une série de V.A.A.B. portant sur la croissance et le développement personnel, ce qui, dans le cas présent, entre en contradiction avec ses V.A.A.B. orientées vers l'autodétermination. Comment le consultant vivra-t-il ce conflit? Différentes possibilités s'offrent à lui dont s'en remettre à la série de V.A.A.B. la plus forte, ignorer ce conflit ou encore, modifier ses V.A.A.B. génératrices de tension.

L'exemple précédent ne rend évidemment pas justice à la grande complexité ni à la variété des mécanismes de la personnalité. Cependant, pour les fins de cette étude, qu'il suffise de se rappeler que :

-Le comportement résulte d'un ensemble de processus et de l'interaction de nombreuses composantes psychologiques. Il peut donc être hasardeux d'attribuer un comportement à un seul facteur.

-Toute inférence réalisée à partir d'un comportement et servant à identifier les V.A.A.B. d'un individu ne doit être considérée que comme une hypothèse. Seul l'individu concerné peut confirmer ou infirmer une telle hypothèse.

-Des V.A.A.B. similaires chez deux individus peuvent tout de même produire des effets différents sur le comportement. Leur hiérarchie, ou l'importance qu'elles prennent, peut varier en fonction des individus, mais aussi des situations.

Malgré ces restrictions, l'analyse des mécanismes psychologiques constitue un moyen utile à la compréhension du comportement humain. Plus précisément dans le cadre de cette recherche, la référence au modèle du fonctionnement de la personne contribue à expliquer le style d'intervention qu'adopte le consultant dans sa relation avec le client.

1 Ibid., page 307.

2 Harry ABRAVANEL, op. cit., page 58.

3 Ibid., page 66.

4 Ibid., page 52.

5 Jean-Louis BERGERON, Nicole COTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES, Laurent BÉLANGER, Les aspects humains de l'organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1979, page 103.

6 Harry ABRAVANEL, op. cit., page 54.

7 Nicole COTÉ, La perception dans l'individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 117.

8 William JAMES, cité par Nicole COTÉ, Ibid., page 123.

9 Jean-Louis BERGERON, Nicole COTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES, Laurent BÉLANGER, op. cit., page 103.

CHAPITRE III
LA MÉTHODOLOGIE

1.0 LE DESIGN DE RECHERCHE

Puisque ce travail de recherche s'inscrit dans un programme de formation, nous nous sommes inspirée de la méthode de la pédagogie interactionnelle pour en définir les grandes étapes. Ainsi, la méthodologie que nous avons suivie peut être représentée sous forme de trois phases cycliques : l'exploration du sujet, l'interaction avec le savoir théorique puis l'intégration du sujet.

L'exploration a pour objectif de laisser émerger le savoir d'expérience. Le savoir d'expérience est ce savoir que l'apprenant possède déjà sur l'objet de connaissance, avant d'être exposé aux connaissances théoriques. Ce savoir comporte à la fois ses limites et ses richesses. Il est fragmentaire et inorganisé. Il peut entraîner une distorsion de la réalité mais il est aussi porteur d'intuitions permettant d'entrevoir ses richesses et ses possibilités. Le savoir d'expérience est riche aussi des questions demeurées sans réponses que l'individu s'est posées au contact de la réalité et qui constituent l'élément moteur de son processus d'acquisition du savoir¹. Au cours de cette démarche d'exploration que nous avons réalisée lors de nos expérimentations sur le

terrain, il s'agissait donc pour nous de saisir le type de relation que nous entretenons avec nos clients, de préciser le type de relation que nous préférons et d'identifier les causes possibles d'écarts entre le souhaité et le réel.

Dans cette démarche d'apprentissage, l'interaction avec le savoir théorique sert ensuite à approfondir notre connaissance du sujet par la confrontation du savoir intuitif et du savoir théorique reconnu. Pour Artaud², le savoir théorique répond au besoin de comprendre en établissant des relations de cause à effet. Il permet ainsi d'accéder à une vision panoramique de la réalité conduisant l'individu à prendre du recul par rapport à son expérience.

En organisant ainsi le savoir d'expérience, le savoir théorique permet d'en corriger les distorsions, de répondre à certaines des questions qu'il a suscitées, de mettre à jour le contenu de certaines intuitions qu'il véhicule³.

Cette interaction s'est fondée sur une revue de la littérature concernant la pratique de la consultation, la relation consultant-client et les facteurs psychologiques déterminant le comportement.

La troisième phase d'apprentissage, la phase d'intégration, vise la prise de conscience d'un nouveau savoir qui prend forme à mesure que le savoir théorique remanie le savoir d'expérience.

Elle est par le fait même passage d'une première symbolisation à une symbolisation plus élaborée, explicitation du contenu des intuitions initiales, reformulation des questions sous un angle nouveau, mise à jour des implications de ce nouveau savoir dans la vie et

dans l'action. Le mot intégration signifie précisément que ce nouveau savoir ne peut prendre forme qu'en s'intégrant à la structure de la personnalité et en la modifiant⁴.

Cette intégration des savoirs a été rendue possible par une analyse de notre pratique par rapport aux modèles conceptuels fournis dans la littérature. L'expérimentation sur le terrain s'est avérée être pour nous l'outil de recherche idéal. Ce choix se justifie en effet de plusieurs façons. D'abord, par les objectifs de développement personnel et professionnel que nous visions en réalisant ce mémoire de maîtrise. L'expérimentation ne nous servait pas qu'à élaborer un corpus de recherche. Elle constituait pour nous un moyen privilégié d'apprentissage. C'est aussi grâce à l'expérimentation que nous avons pu commencé à élaborer notre propre modèle d'intervention.

Nous avons d'autre part noté plus haut l'incapacité de la recherche existant en sciences de l'administration à expliciter la notion de savoir-être dans le cadre de la relation consultant-client. Cette lacune a rendu impératif le recours à l'expérimentation pour approfondir notre connaissance du sujet de recherche. Au cours de nos expérimentations, nous avons tenté d'être particulièrement attentive à la relation consultant-client et à ses dimensions. Ces données brutes nous ont été grandement utiles pour déterminer le cadre d'analyse pertinent.

Enfin, et cette raison n'est pas la moindre, il nous était impossible de concevoir une étude sur l'intériorité du consultant sans sujet d'expérimentation. Cela équivaldrait à une discussion théorique du sujet, peu

utile à l'application concrète sur laquelle nous espérons voir déboucher notre recherche. Les valeurs, tout comme les autres composantes de la personnalité humaine, se manifestent par l'entremise des comportements, c'est-à-dire «les réactions d'un individu, ainsi que l'expression de sa pensée⁵»:

Les valeurs teintent les individus et elles nomment les gestes qu'ils posent. Elles inspirent, elles interpellent et elles confrontent. Elles imprègnent les individus⁶.

Les attitudes, les valeurs se vivent tous les jours par les actions faites dans des situations d'intervention. Les actions de l'intervenant sont observables. L'intervenant utilise des stratégies et des outils. Ils nomment le style d'intervention et les valeurs que l'intervenant assume dans son quotidien⁷.

C'est dans l'action que se manifeste la cohérence ou l'incohérence de nos gestes. C'est donc par l'observation des gestes posés lors d'une intervention que le consultant peut saisir les valeurs qui s'y greffent⁸.

Il apparaît alors que le point de départ pour comprendre l'influence des facteurs personnels sur la relation consultant-client est l'observation et l'analyse des comportements soutenant cette relation. Les comportements ont d'ailleurs l'avantage de constituer des données directement observables, ce qui n'est pas le cas des valeurs ou des attitudes par exemple.

2.0 LE CORPUS DE RECHERCHE

Notre corpus de recherche se compose de cinq (5) interventions réelles amorcées entre décembre 1988 et décembre 1989; nous les présentons d'ailleurs en ordre chronologique. En retenant les critères de sélection suivants, nous cherchions à construire un corpus d'analyse à la fois varié et représentatif de notre pratique courante.

1° Il s'agit d'abord d'interventions où nous avons eu à gérer une relation consultant-client. Ainsi, les mandats portant uniquement sur un contenu ainsi que les interventions nécessitant très peu de contacts avec l'organisation-cliente ont été exclus de l'analyse.

2° Il s'agit d'interventions que nous avons réalisées seule. Cette condition était importante pour éviter de biaiser les résultats de l'analyse. Ainsi, nous sommes certaine que la relation obtenue ne peut être attribuable à d'autres personnes qu'à nous et à notre client.

3° Toutes les interventions incluait un travail de diagnostic. Puisque le diagnostic organisationnel est la spécialité que nous voulons développer, il nous paraissait important d'analyser notre pratique dans le cadre de ce type de mandat. Par ailleurs, l'ajout de ce critère confère une certaine uniformité au corpus d'analyse.

4° La plupart des interventions ont été réalisées en milieu organisationnel. Parce que la plus grande partie de notre travail prend place dans l'entreprise, nous n'avons retenu qu'une seule intervention auprès d'un client individuel. Il nous paraissait toutefois intéressant de conserver dans notre corpus cette exception afin de pouvoir observer des différences éventuelles dans la relation obtenue.

Ces critères nous ont donc amenée à arrêter notre choix sur les expérimentations suivantes :

Tableau 1 : Le corpus de recherche

Cas	Titre de l'expérimentation	Période de réalisation
1	La cliente individuelle	Décembre 1988
2	L'entreprise en crise	Avril 1989 à juin 1991
3	Le C.L.S.C.	Juin 1989
4	Le président du C.A.M.O.	Septembre à novembre 1989
5	Le commerce	Décembre 1989 à mars 1990

Chacune de ces interventions a été reconstituée de mémoire, à l'aide des notes et des documents produits en cours de mandat. On pourrait objecter qu'une telle reconstitution n'est qu'approximative et ne peut refléter la réalité de l'intervention. Cependant, des comparaisons faites entre des enregistrements de dialogues et des interventions reconstituées ont montré que les données recueillies selon cette dernière méthode sont suffisamment valides pour permettre une réflexion conduisant à des changements réels⁹.

Quoiqu'il ne s'agisse pas là d'un critère de sélection, nous devons souligner que nos interventions se sont inspirées des principes de la recherche-action et se sont appuyées sur la méthodologie du diagnostic-intervention enseignée dans le cadre de la maîtrise en gestion des PMO. Pour le bénéfice du lecteur, nous présentons ici les grandes lignes de cette méthode d'intervention.

2.1 *Le diagnostic-intervention*

La méthodologie du diagnostic-intervention proposée par Paul Prévost¹⁰ est une adaptation des travaux de Peter Checkland sur la méthodologie des systèmes souples. Elle a été élaborée pour faciliter le traitement des problèmes complexes (objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesures de performance difficiles à obtenir, rationalités multiples chez les acteurs, etc.). Le diagnostic-intervention est une démarche scientifique de diagnostic s'appuyant sur des paradigmes ou des présupposés contrôlables et utilisant une démarche logique et contrôlée. De plus, il invite à la participation active des divers intervenants (conseillers, décideurs, acteurs, clients) et s'inscrit à ce titre dans une démarche de recherche-action :

(...) les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner des problèmes immédiats¹¹.

La méthode du diagnostic-intervention considère un problème comme la représentation subjective que se fait un intervenant lorsqu'il est confronté à

une réalité perçue par lui comme insatisfaisante. Le concept de problème est donc lié de très près aux activités cognitives et affectives d'un intervenant, ce qui entraîne la reconnaissance d'une dimension subjective des problèmes. Checkland préfère donc parler de situation problématique. Prévost parle de «problèmes-représentations».

Cette perspective oblige à reconnaître l'existence de différentes perceptions, de les recueillir puis de les confronter pour aboutir par accord spontané ou négocié à des hypothèses partagées au sujet du réel perçu. Les personnes naturellement qualifiées pour apprécier une situation problématique deviennent alors les gens de l'organisation et non plus l'analyste.

L'expert s'associera désormais à un groupe d'intervenants et ensemble, ils constitueront un système d'intervention qui investiguera systématiquement une situation problématique et posera des actions susceptibles de l'améliorer, le tout dans un processus d'apprentissage continu. Ce processus dans son ensemble s'appellera diagnostic-intervention, un concept plus spécifique que le processus de solution de problème, car il met l'accent sur la phase de diagnostic et englobe une vision particulière des relations experts-intervenants où les premiers entre autres n'isolent plus objectivement leurs études des contingences de l'action¹².

3.0 LA MÉTHODE D'ANALYSE

3.1 *L'analyse réflexive*

L'essentiel de la démarche d'analyse que nous avons retenue pour notre recherche repose sur la méthodologie de l'analyse réflexive et anticipative. Réflexive, parce que l'analyse permet de faire un retour sur le vécu et de le questionner. Anticipative parce qu'elle peut favoriser l'examen des alternatives qui s'offrent à la personne. L'analyse réflexive allie à la fois la compréhension de la réalité et la réflexion sur celle-ci. Il s'agit d'un processus cyclique mais qui procède d'une certaine logique : «partir de la réalité pour nous permettre de l'explorer, de la lire, de la comprendre, d'y réfléchir et d'anticiper les actions à venir¹³». Le processus d'analyse étant cyclique, les prises de conscience s'effectuent tout au long de l'analyse.

Une telle démarche baigne dans un climat de subjectivité et on pourrait questionner son caractère scientifique. Mais comme l'affirme Claude Paquette : «la subjectivité n'est pas anti-scientifique¹⁴». Depuis quelques années, nombre d'études portant sur la démarche scientifique tendent à prouver que le chercheur n'a pas une relation dépersonnalisée avec le savoir : il est subjectif dans le choix de ses objets de recherche, de ses démarches, de ses techniques et les résultats varient considérablement selon le point de vue où il se place, selon l'angle avec lequel il regarde l'objet d'analyse. Bordeleau affirme par exemple :

Le chercheur, même s'il est tenté d'objectiver ses observations, est essentiellement un être subjectif constitué

de prismes multiples qui peuvent déformer plus ou moins sa perception de la réalité. Ses préjugés, ses priorités, ses valeurs affectent chacune des étapes du processus de recherche et d'intervention. La décision d'effectuer telle ou telle analyse ne peut échapper à l'influence des valeurs personnelles du chercheur et des valeurs sociales de l'environnement.¹⁵

Le physicien Capra affirme d'autre part que l'on peut considérer comme étant scientifique une démarche qui part de l'observation de la réalité et qui contribue à l'élaboration des schèmes, des modèles, etc.¹⁶ Paquette poursuit:

Dans le contexte de notre propos sur la révision des valeurs, il m'apparaît évident qu'une telle démarche origine et démarre à partir d'une observation rigoureuse de la réalité d'une personne et elle aboutit à la construction d'un style de vie, d'un modèle de conception et de compréhension du monde et de soi-même. On pourrait parler donc d'une véritable démarche scientifique¹⁷.

Plusieurs chercheurs et praticiens reconnaissent l'utilité de la méthode de l'analyse réflexive pour approfondir notre compréhension du réel. Ainsi, Lesarbeau et al. proposent cette méthode qu'ils nomment «réflexion-sur-le-processus» aux consultants désireux d'augmenter leur efficacité professionnelle et interpersonnelle. Pour eux, «la réflexion-sur-le-processus n'élimine pas toutes les erreurs, même chez les gens les plus compétents; elle permet seulement d'éliminer les erreurs qui auparavant étaient commises à l'insu de l'acteur¹⁸».

Cependant, les auteurs précisent que le chercheur doit se donner une «subjectivité disciplinée». Il doit en effet reconnaître qu'il travaille sur des

aspects essentiellement subjectifs. Il doit aussi donner une certaine rigueur à ses démarches d'analyse, de clarification, d'où l'importance d'une grille d'analyse des expérimentations.

3.2 *L'analyse du style d'intervention*

La méthode d'analyse que nous avons utilisée s'inspire largement des travaux réalisés par Claude Paquette. Ancien professeur à l'Université du Québec à Montréal et consultant de profession, Claude Paquette agit fréquemment comme conseiller pour aider différentes personnes à intervenir dans leur milieu. Il peut s'agir d'aider une personne à analyser certains problèmes d'intervention, d'outiller une équipe d'intervention pour expérimenter un style particulier ou de concevoir, préparer et mettre en oeuvre un programme pour former des animateurs, des superviseurs ou encore des consultants. Sa méthode d'analyse s'est constituée au fur et à mesure de diverses expériences sur des terrains variés, où il a confronté ses hypothèses, colligé des données et créé des outils.

Cet auteur propose une démarche et des outils s'inscrivant dans une perspective d'auto-analyse. Son travail se fonde sur la prémisse suivante : «une intervention articulée passe par la connaissance/reconnaissance de son style». Le «style d'intervention» est pour l'auteur la manière d'intervenir du consultant. Il joue un rôle de premier plan dans le rapport qui s'établit entre le consultant et son client. «Le style d'intervention définit notre manière d'être

dans notre relation avec le commettant. Celui-ci se sentira plus ou moins sollicité selon le style qu'adoptera l'intervenant¹⁹».

Le cadre conceptuel de Paquette se présente sous la forme d'une boucle sans fin :

1. Le style d'intervention est ce qui est le plus immédiatement observable dans tout le processus.
2. Le style d'intervention est fait des diverses stratégies qui se traduisent par l'utilisation de différents outils.
3. Le style d'intervention se vit à l'intérieur d'un rôle (animateur, consultant, superviseur).
4. Ce rôle est assumé lorsqu'il se concrétise dans des interventions.
5. Le style d'intervention s'inspire d'une pédagogie, c'est-à-dire du type d'influence que nous voulons exercer dans notre relation avec le client.
6. Une pédagogie se fonde sur une conception du développement humain et social. Elle se fonde sur des principes. Elle véhicule des valeurs.

7. Ces valeurs, ces principes teintent le style d'intervention dans le quotidien.

Paquette identifie six (6) grandes catégories de styles, établies selon la contribution du client, la contribution étant l'apport personnel de l'individu dans la relation, ce que le client (ou le consultant) met de lui-même, à titre d'individu, dans la relation. La contribution est aussi l'emprise que l'individu peut avoir sur la relation²⁰. Cette classification est des plus pertinentes pour notre recherche puisque nous considérons la contribution du client et du consultant comme un indicateur important de la relation consultant-client.

Selon la typologie de Paquette :

- le consultant peut agir POUR le client
- le consultant peut agir SUR le client
- le consultant peut agir SOUS le client
- le consultant peut agir PAR le client
- le consultant peut agir AVEC le client
- le consultant peut agir CONTRE le client.

Insistons ici sur le fait que, tout au long de ce rapport de recherche, nous accorderons à l'expression «style d'intervention» le seul sens que lui donne Paquette. Il ne faut donc pas confondre avec d'autres typologies utilisées pour

caractériser le type ou le rôle du consultant (notamment, les styles expert ou facilitateur).

Pour Paquette, il est primordial de bien connaître son style d'intervention. L'analyse permettant d'y arriver doit porter sur les valeurs et sur les principes, sur la pratique habituelle. Il faut aussi examiner les outils utilisés au cours de l'intervention, ce qui nous permet de déterminer la latitude que nous laissons effectivement au client. En effet, le choix des stratégies et des outils d'intervention est certes lié à nos compétences personnelles et professionnelles, mais il est également lié à nos intuitions et à nos valeurs. Nous croyons à certaines stratégies parce qu'elles correspondent à notre vision du monde :

Les outils (verbaux et non verbaux) ne sont pas neutres. Ils véhiculent une conception de l'intervention et, par conséquent, une conception de la contribution du commettant dans la relation éducative²¹.

Claude Paquette recommande de procéder d'abord à une analyse verticale, c'est-à-dire à une analyse de son style à travers chaque cas d'expérimentation. Le chercheur complète ensuite son travail par une analyse horizontale des cas faisant ressortir le style d'intervention dominant. C'est aussi la formule que nous avons retenue.

3.2.1 La grille d'analyse

Les paramètres inhérents à la typologie des six (6) styles d'intervention présentée par Paquette servent de base à la description et à l'analyse de nos expérimentations. Il s'agit du rôle de l'intervenant, du rôle du client, de la source de l'intervention, des stratégies et outils utilisés et de l'évaluation des effets. Ces paramètres sont d'abord décrits pour permettre une analyse subséquente du style d'intervention et des valeurs qui le sous-tendent. Nous reproduisons ici la grille que nous avons utilisée.

Le contexte

Le contexte de l'intervention est important à cerner. Il implique des enjeux qui influencent le processus d'intervention, ce qui peut avoir des implications différentes pour le consultant. Le contexte est défini par :

- le milieu dans lequel prend place l'intervention (la famille, l'organisation);
- le type de client (un comité, un chef d'entreprise);
- la durée de l'intervention (continue ou ponctuelle);
- la source d'intervention (ce pourquoi il y a une intervention, comme par exemple, une demande du client, une analyse conjointe des intérêts du client et de l'intervenant, etc.).

Les situations d'intervention

Les situations d'intervention se définissent par :

- l'objet d'intervention (ce sur quoi a porté l'intervention);
- les stratégies d'intervention (comportements utilisés par l'intervenant pour influencer le client; démontrer, convaincre, clarifier, informer, par exemple);
- les outils utilisés lors de l'intervention;
- le rôle escompté et réel du client;
- le rôle du consultant.

L'évaluation des effets de l'intervention

Ce sont les moyens utilisés pour évaluer les résultats de l'intervention.

Claude Paquette présente une trentaine d'outils d'analyse et de réflexion pour faciliter ce travail. Bien que nous n'ayons pas utilisé ces outils de façon systématique, nous nous sommes inspirée de quelques-uns d'entre eux pour amorcer notre étude. Le lecteur trouvera la publication complète de ces outils dans l'ouvrage de Claude Paquette intitulé Intervenir avec cohérence.

Cet auteur fournit selon nous une méthode pertinente pour la description de notre pratique en consultation. Malheureusement, sa démarche ne prévoit aucun support à l'analyse des facteurs personnels qui sous-tendent cette pratique. Pour identifier et comprendre le fonctionnement des

composantes de la personnalité dans le contexte de la relation consultant-client, nous avons jumelé à la méthode de Paquette le modèle explicatif du comportement humain présenté au chapitre II. Nous disposons de cette façon d'un cadre théorique auquel nous référer ainsi que d'une méthode d'analyse permettant de décrire systématiquement nos interventions.

4.0 LES LIMITES DE L'ÉTUDE

On aura remarqué que la présente étude ne s'intéresse qu'au consultant et à ses comportements. Le lecteur pensera sûrement, et avec raison, qu'une relation de qualité ne dépend pas que du consultant : le client doit aussi y mettre du sien. On peut en effet supposer que, si les deux partenaires d'une relation manifestent de la cohérence entre leur vécu et leurs comportements, la qualité de leur échange n'en sera que rehaussée. À l'inverse, on pourrait aussi avancer que, malgré un très grand niveau de cohérence interne, le consultant ne pourrait entretenir une relation coopérative avec un client manquant de sincérité. Nous répondons à ces arguments en rappelant que la «variable client» constitue, à l'intérieur de chaque intervention, une donnée de départ. Il appartient au consultant de s'adapter aux caractéristiques de son client, et non l'inverse. Il lui appartient aussi de gérer la relation qui s'établit entre les deux parties ou de refuser de s'engager dans une relation risquant d'être stérile. Lesarbeau et al. partagent d'ailleurs ce point de vue puisqu'ils affirment :

Il est certes plus facile de créer une telle relation si les deux partenaires partagent le même cadre de référence,

adhèrent aux mêmes valeurs de collaboration et adoptent les mêmes attitudes. Toutefois, (...) il est possible pour n'importe quel consultant de favoriser le développement d'une relation coopérative en adoptant certains comportements et en gérant adéquatement le processus d'interaction, quelles que soient les attitudes ou les valeurs de son interlocuteur²².

Cette recherche est donc abordée du point de vue du consultant et porte sur sa seule expérience.

Nous tenons aussi à préciser que cette recherche ne doit pas être confondue avec un diagnostic psychologique. Quoique nous référions à des concepts empruntés à la psychologie moderne, nous ne prétendons en aucun cas en faire une analyse aussi poussée qu'exigerait leur complexité. Cette recherche s'inscrit plutôt dans la foulée des théoriciens modernes de la gestion qui croient que l'on doit redonner à nos organisations, à leurs administrateurs et conseillers, leurs dimensions humaines²³. On ne peut donc se contenter d'étudier la relation consultant-client d'un strict point de vue mécanique. Puisqu'il est question de facteurs humains, il nous paraît logique de chercher dans une discipline reconnue, en l'occurrence la psychologie moderne, les outils d'analyse dont nous avons besoin. Cet effort de transdisciplinarité sera peut-être perçu par certains comme fantaisiste, audacieux et « casse-cou ». Pour notre part, nous le situons comme une tentative d'accéder à une compréhension plus holistique de la réalité de l'intervention en entreprise.

Avant d'aborder l'étude de nos cas d'expérimentations, il nous faut souligner un aspect de cette recherche qui en constitue à la fois un élément

d'intérêt et une limite : son caractère très personnel. Élément d'intérêt croyons-nous, parce que notre étude reflète le plus fidèlement possible et analyse l'expérience d'une consultante débutante, expérience sans doute comparable à celle de nombreux professionnels de la consultation. Nous pensons que plusieurs se retrouveront dans nos péripéties quotidiennes! Cependant, il est peu probable que l'explication de nos comportements, de nature psychologique, soit entièrement transférable à une autre personne. Soulignons d'ailleurs qu'il s'agit bien d'hypothèses explicatives qui malheureusement, ne pourront jamais être vérifiées avec certitude, pas même par l'auteure. C'est donc avec une grande réserve que l'on devra utiliser les résultats de notre analyse des facteurs personnels. Ceci étant dit, cette analyse trouve sa justification et son intérêt dans le fait qu'elle illustre bien la complexité d'un phénomène naturel apparemment simple : les relations interpersonnelles.

-
- 1 Gérard ARTAUD, Savoir d'expérience et savoir théorique, Revue des sciences de l'éducation, vol. VII, no 1, hiver 1981, page 139.
 - 2 Loc. cit.
 - 3 Loc. cit.
 - 4 Ibid., page 149.
 - 5 Harry ABRAVANEL, Valeurs, attitudes, attentes et besoins dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 52.
 - 6 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 84.
 - 7 Loc. cit.
 - 8 Loc. cit.
 - 9 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Profession consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, page 62.
 - 10 Paul PRÉVOST, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Laboratoire d'études économiques et régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 1983.
 - 11 M. ROY, P. PRÉVOST, Vers une définition du concept de recherche-action, Revue PMO, Vol. 1 no 1, 1982, cité par Paul PRÉVOST, Ibid., page 34.
 - 12 Paul PRÉVOST, op. cit., page 34.
 - 13 Claude PAQUETTE, op. cit., page 173.

-
- 14 Id., Les chemins de l'auto-développement, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 49.
 - 15 Yvan BORDELEAU, Comprendre et développer les organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc, 1987, page 53.
 - 16 Claude PAQUETTE, op. cit., page 50.
 - 17 Ibid., page 50.
 - 18 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, op. cit., page 69.
 - 19 Claude PAQUETTE, op. cit., page 25.
 - 20 Ibid., page 51.
 - 21 Ibid., page 48.
 - 22 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, op. cit., page 299.
 - 23 Gilles CHAREST, Du management à l'écogestion, Montréal, Louise Courteau Éditrice Inc., 1988, page 1.

CHAPITRE IV
LES EXPÉRIMENTATIONS
(ANALYSE VERTICALE)

Avec ce chapitre, nous touchons au coeur même de notre recherche : la description et l'analyse des relations que nous entretenons avec nos clients.

Tel que le recommande Claude Paquette, nous décrivons d'abord le contexte et la situation de chaque intervention, en utilisant les indicateurs suggérés par l'auteur. Nous procédons par la suite à une analyse de la relation consultant-client en nous appuyant sur la typologie des styles d'intervention de cet auteur. Nous tentons enfin de dégager les facteurs personnels ayant eu la plus grande influence sur chaque intervention.

Le lecteur remarquera que nous n'avons évidemment pas analysé tous les facteurs personnels ayant pu intervenir dans chaque cas d'expérimentation. Comme nous le mentionnons plus haut, nous nous en sommes tenue à l'étude des facteurs les plus influents sur l'intervention. D'autre part, nous tenions à ce que notre rapport de recherche reflète le caractère graduel de l'analyse réflexive où les prises de conscience se révèlent au fur et à mesure du travail. Le fait que toutes nos expérimentations n'aient pas été également significatives pour notre apprentissage explique enfin la place inégale accordée à leur analyse.

1.0 EXPÉRIMENTATION 1 : LA CLIENTE INDIVIDUELLE

Décembre 1988

1.1 Le contexte et la situation d'intervention

Cette intervention nous a fourni l'occasion de réaliser notre premier diagnostic. Elle a comme particularité d'avoir porté sur l'ensemble d'un secteur d'activité plutôt que sur une organisation. Elle a été réalisée en deux temps : une première période intensive de trois semaines, puis un long temps d'arrêt des travaux avant le dépôt du rapport final.

Ce mandat nous a été confié par une consultante en développement des ressources humaines, ayant sa propre firme de consultation. Ses interventions comme formatrice l'avait amenée à détecter une mauvaise adéquation entre les besoins des touristes et l'offre des entreprises du secteur touristique. Elle a donc pris à sa charge de nous consulter pour élaborer un diagnostic du secteur touristique et recommander les moyens de développer les entreprises de ce secteur.

L'intervention s'est déroulée sur une période de trois semaines où nous avons recueilli la documentation existant sur le secteur, où nous avons procédé à de multiples entrevues avec des chefs d'entreprises touristiques, des clients-touristes et divers intervenants gouvernementaux.

Chaque jour, nous faisons à notre cliente un compte-rendu de nos recherches et au fil des discussions, nous avons constaté que le mandat confié par la cliente n'était pas tout aussi désintéressé que nous l'avions cru au départ. En fait, elle-même se cherchait un créneau pour développer ses propres activités professionnelles. Dès lors, ce qui devenait intéressant pour elle, ce n'était plus seulement de connaître les moyens de développer les entreprises du secteur touristique, mais bien de connaître les moyens de développer les ressources humaines du secteur, puisqu'elle-même oeuvrait dans le domaine des ressources humaines.

Ces nouvelles données ont réorienté considérablement notre façon d'envisager et de réaliser cette intervention. Nous pensions que notre cliente devait acquérir une meilleure connaissance du secteur touristique, de ses composantes et de sa problématique pour y intervenir plus efficacement. Nous l'avons donc impliquée étroitement dans toutes les démarches de cueillette de données jusqu'à ce qu'elle réalise entièrement les dernières entrevues. Notre présence n'était maintenant qu'un moyen de cautionner sa propre recherche.

Le diagnostic de la situation s'est réalisé au fur et à mesure de la collecte d'information, conjointement avec la cliente. Aussi a-t-il été facile d'élaborer une stratégie convenant à ses intérêts, en l'occurrence, une stratégie de développement des ressources humaines du secteur touristique.

Si nous avons d'abord été embauchée pour nos connaissances en diagnostic et en développement régional, avec pour objectif ultime de produire

des recommandations, notre rôle est rapidement devenu celui d'une formatrice et d'une personne-ressource. Désormais, nous avons pour fonction de fournir des outils à notre cliente pour conduire son diagnostic, son analyse de la situation, de lui soumettre des propositions de stratégies qu'elle ajustait grâce à sa connaissance du milieu. Cette définition des rôles de la consultante et de la cliente n'a toutefois jamais été discutée formellement; les rôles se sont plutôt dessinés en cours de route et se sont ajustés au fur et à mesure du déroulement de l'intervention. La seule clause formelle de notre contrat visait la production, par la consultante, du rapport final de mission qui, aux dires de la cliente, serait plus crédible par les autorités s'il venait d'une autre personne.

1.1.1 Les stratégies d'intervention

La première stratégie que nous avons utilisée en début de mandat est l'information de la cliente, par une cueillette de données secondaires sur le secteur touristique. C'est à partir de cette information de base qu'a été élaboré, conjointement, le plan d'entrevues. La cliente pouvait alors mettre à contribution sa connaissance des entreprises touristiques et des autorités responsables pour déterminer les personnes les plus intéressantes à rencontrer. Nous cherchions à cette étape à questionner la cliente sur la pertinence de ses choix, à lui faire explorer d'autres possibilités, à développer chez elle un questionnement face à la problématique du secteur.

À la phase d'analyse et de recherche de solutions, nous avons soumis à la cliente notre point de vue et avons proposé un concept de solution pouvant s'appliquer. Comme ce dernier était le fruit des nombreuses discussions précédentes entre la consultante et la cliente, il a été relativement facile de l'enrichir. Notre principale contribution portait alors sur l'organisation de l'information.

1.1.2 Les outils d'intervention

Notre principal outil d'intervention a été la tenue de rencontres quotidiennes avec la cliente. À certains moments de l'intervention, ces rencontres avaient pour but de faire le point sur les travaux de la journée et prenaient la forme de compte-rendus verbaux. À d'autres occasions, elles prenaient la forme de séances de travail dans lesquelles étaient impliquées la consultante et la cliente.

Comme à l'habitude, nous avons soumis à la cliente une offre de services précisant la nature des travaux à effectuer de même que la démarche envisagée. Cependant, dès le début de l'intervention, ce contrat a été considérablement modifié pour laisser davantage de place à la cliente. Les rapports préliminaires ainsi que le rapport final d'intervention ont aussi constitué des outils importants parce qu'ils ont permis à la cliente de poursuivre seule ses interventions après notre départ.

L'intervention n'a jamais fait l'objet d'une évaluation en bonne et due forme. Nous avons plutôt déduit la satisfaction de notre cliente de ses commentaires et du fait qu'elle nous a par la suite contactée à plusieurs reprises pour obtenir des conseils quant à la réalisation de sa stratégie de développement.

1.2 *La relation consultant-client*

Le style d'intervention qui nous paraît décrire le mieux la relation avec cette cliente est celui que Claude Paquette appelle le style «avec» ou l'intervention interactionnelle¹. Ce style d'intervention est fondé sur une forte contribution de l'intervenant et du client :

L'intervention interactionnelle repose sur le concept selon lequel, dans une relation où s'exerce une influence, les deux partenaires doivent contribuer de leur personne au processus s'ils veulent obtenir des résultats satisfaisants. (...) Agir et réagir, voilà les deux éléments indissociables de l'intervention interactionnelle².

Dans ce style d'intervention, le consultant et le client sont tous les deux coanalystes et codécideurs. Pour que cela soit possible, il faut que les deux parties se reconnaissent mutuellement une certaine crédibilité, une certaine compétence par rapport au travail à réaliser. Il faut également que chacun des partenaires trouve son compte dans la démarche retenue. «Les intérêts des

deux partenaires peuvent certes différer, mais il doit exister, malgré tout, une synergie entre les différentes actions entreprises³».

La source de l'intervention a été une demande de la cliente pour un mandat d'expertise. Cependant, l'objet réel du travail (soit aider la cliente à intervenir plus efficacement dans ce secteur d'activité) s'est défini graduellement au cours du cycle action/réaction. La consultante et la cliente décidaient en somme de se pencher pendant un certain temps sur un objet de travail pouvant être révisé au besoin.

Avant d'examiner comment les facteurs personnels sont intervenus dans cette relation consultant-client, il apparaît utile de décrire l'apport d'un facteur externe : la fréquence des rencontres entre la consultante et sa cliente. Cette situation a aussi rendu propice la discussion de sujets plus personnels, ce qui a favorisé une meilleure connaissance mutuelle des individus. Nous avons été ainsi en mesure de mieux situer notre cliente, non seulement sur le plan professionnel, mais aussi dans son contexte familial et social, en tenant compte de son cheminement personnel. Nous croyons que cette plus grande connaissance de l'individu a permis de déceler plus rapidement ses motivations internes et ainsi, de nous y adapter.

1.3 *Les facteurs personnels*

Nous avons mentionné dans la description de l'intervention que l'objet du mandat avait été considérablement modifié depuis l'offre de services. Le diagnostic du secteur touristique est devenu un accessoire ou un prétexte à une intervention orientée davantage vers la cliente et son cheminement personnel. Renoncer à réaliser le «diagnostic du siècle» n'a pas été sans engendrer une certaine déception pour nous qui voyions dans ce mandat un défi de taille. Nous pouvons toutefois nous demander si ce malaise n'était que relatif au contenu du mandat. Il est en effet possible que nous ayons interprété ce changement de parcours comme une incapacité de notre part à identifier correctement les besoins de la cliente dès notre première rencontre. La confirmation de cette hypothèse impliquerait que nous nous donnions peu le droit à l'erreur, peut-être à cause de croyances personnelles faisant du consultant un être parfait. On peut supposer que notre comportement aurait été fort différent si d'autres valeurs étaient intervenues au premier plan. Par exemple, si nous avions surtout valorisé le principe selon lequel on ne doit pas remettre en question ce qui a été convenu, nous aurions été peu encline à nous ouvrir à une nouvelle vision de la problématique.

Claude Paquette réfère par ailleurs au fait que, dans l'intervention de style interactionnel, les deux partenaires doivent se reconnaître une certaine crédibilité et une certaine compétence par rapport au travail à réaliser. Voyons quelles peuvent être les caractéristiques psychologiques favorisant la réalisation de cette condition. Pour reconnaître à l'autre une compétence, il faut d'abord se

reconnaître à soi-même une compétence et ne pas se sentir menacé ou diminué par la compétence de l'autre. Ce préalable à l'intervention interactionnelle réfère donc à la conception que l'individu se fait de lui-même ainsi qu'à la conscience de soi. Ainsi, le consultant qui s'estime compétent, qui a confiance en lui-même, a de meilleures chances d'admettre que la compétence de l'autre ne lui enlève aucune valeur.

2.0 EXPÉRImentation 2 : L'ENTREPRISE EN CRISE

Avril 1989 à juin 1991

En plus d'être longue (plus de deux ans), cette intervention a présenté plusieurs particularités. D'abord, elle a été réalisée dans un contexte de crise financière. Comme on le verra, la demande initiale du client a été considérablement modifiée en cours de processus. De plus, l'interlocuteur principal a été remplacé à la suite du diagnostic organisationnel.

2.1 Le contexte et la situation d'intervention

L'organisation-cliente est une entreprise manufacturière. Au moment de débiter l'intervention, elle opère depuis à peine un an. Elle est administrée par un conseil d'administration de cinq (5) personnes mais seulement deux (2) d'entre elles prennent activement part à la direction de l'entreprise : le fondateur et le directeur des opérations.

C'est le fondateur de l'entreprise qui nous contacte le premier. Il est alors préoccupé par l'insuffisance du fonds de roulement de l'entreprise et recherche une personne pouvant mettre en place une stratégie de financement. Il espère ainsi obtenir des subventions de différents ministères. La première entrevue avec le client nous apprend rapidement que, depuis la conception du projet, l'entreprise est menée «à la va-comme-je-te-pousse», réagissant aux différents événements et découvrant au fur et à mesure ses besoins. Ainsi,

plusieurs investissements imprévus avaient dû être réalisés, ce qui expliquait en partie la faiblesse du fonds de roulement. Nous apprenons aussi que notre client est davantage intéressé au succès technique de son projet qu'à sa gestion financière. Il se sent par ailleurs impuissant face aux démarches à entreprendre pour consolider la situation financière de son entreprise et s'en remet entièrement à nous pour mettre en place un plan d'action adéquat.

Sachant d'une part que les organismes gouvernementaux auxquels le client s'est adressé pour obtenir des subventions réclament un portrait de l'entreprise et une stratégie de développement cohérente et d'autre part, que personne dans l'entreprise ne s'occupe réellement des différents aspects de sa gestion, nous proposons au client de réaliser d'abord un diagnostic organisationnel. Cet exercice devait nous permettre de faire le point sur la situation actuelle de l'entreprise, de déterminer les causes de ses dysfonctionnements et de prévoir ses besoins futurs. Il nous serait ainsi plus facile de présenter aux bailleurs de fonds un projet de financement mieux argumenté et répondant aux besoins réels de l'entreprise.

Le client hésite un peu à entreprendre cette démarche qu'il trouve longue et laborieuse mais accepte tout de même de nous confier ce mandat, disant avoir épuisé ses moyens personnels d'intervention. L'offre de services que nous lui transmettons est acceptée sans modification et ce, dès sa réception. Entretemps, nous faisons des démarches pour obtenir la participation d'un programme gouvernemental pouvant financer l'élaboration du diagnostic organisationnel et supporter la réalisation d'autres mesures de redressement.

Le comité paritaire constitué de représentants de l'employeur et des employés (le Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre ou C.A.M.O.) est mis en place et nous assumons la fonction de présidente en même temps que celle de consultante pour la réalisation du diagnostic qui est amorcé aussitôt.

La cueillette d'information est réalisée au moyen d'entrevues avec le client, les employés et cadres de l'entreprise ainsi qu'avec les membres du conseil d'administration. Ces derniers semblent particulièrement sceptiques face aux retombées de l'intervention; pour eux, il est à peu près impossible de «changer» le fondateur qui n'arrivera jamais à diriger son entreprise de façon efficace. Cette position du conseil d'administration change par contre du tout au tout au moment de la présentation du rapport de diagnostic. Les administrateurs se trouvent devant un fait qui leur apparaît maintenant évident : eux-mêmes n'ont pas fourni le support qu'ils auraient pu apporter au fondateur et ce, malgré leur expérience et leurs compétences de gestionnaires. Ils constatent également qu'il existe des moyens de sauver et de développer l'entreprise. Le dépôt du rapport diagnostic leur fournit donc une occasion de discuter réellement de leur implication dans l'entreprise et de prendre les mesures nécessaires à son redressement.

Les résultats ne se font pas attendre : un des administrateurs siège à la réunion suivante du C.A.M.O. Des démarches ont déjà été entreprises par le conseil d'administration pour engager un directeur général permanent. Celui-ci verra notamment à la réalisation des recommandations contenues dans le rapport diagnostic.

Ce changement drastique dans l'implication du conseil d'administration n'est pas sans avoir de répercussions sur notre client et sur le déroulement de l'intervention. Dès la présentation du rapport diagnostic au conseil d'administration, le fondateur se dit dépassé par les événements. Il nous avoue sentir qu'on lui enlève la responsabilité de son projet; l'aspect administratif devenant prioritaire, il n'y trouve plus sa place. Désormais, il ne sera plus maître à bord...

L'arrivée d'un nouveau directeur général modifie considérablement l'allure des relations que nous entretenons avec l'organisation-cliente. Nous faisons maintenant face à une personnalité fort différente de celle de notre premier interlocuteur. D'abord, le nouveau directeur général a pour objectif de redresser le plus rapidement possible la situation financière de l'entreprise. Comme il fait son entrée dans l'entreprise, il accepte de s'en remettre à notre diagnostic de la situation et au plan d'action proposé. Cependant, il affirme avoir l'intention de reprendre très tôt le leadership dans l'entreprise. C'est effectivement ce qui se produit : aux réunions subséquentes du C.A.M.O., le directeur général transmet le minimum d'information sur la situation de l'entreprise, sur les développements survenus, etc. Il exerce de façon manifeste son pouvoir de décision. Très rapidement, notre rôle en devient un de président d'assemblée et de secrétaire du comité.

Si la perspective de voir un membre de l'entreprise s'impliquer aussi activement dans les opérations de redressement nous est agréable, le rôle d'exécutant auquel on nous confine nous paraît beaucoup moins attrayant,

d'où une baisse graduelle de notre motivation à travailler pour cette entreprise. Si cela n'avait été de la présence du programme gouvernemental et de ses obligations, nous aurions choisi de clore l'intervention dès le moment où nous aurions constaté une bonne capacité d'action chez le directeur général. Cependant, à cause des engagements pris, nous devions demeurer dans l'entreprise en tentant de respecter le besoin d'autonomie du directeur général. Nous ne sentions plus l'utilité de notre présence dans l'organisation; toutefois, cela ne nous a pas incité à chercher avec le directeur général un arrangement satisfaisant pour les deux parties. À partir de ce moment, nous ne cherchions plus qu'à remplir nos obligations avec le moins d'effort possible.

2.1.1 Les stratégies d'intervention

Nous avons utilisé différentes stratégies selon le moment de l'intervention. Lors de l'entrée dans l'entreprise, nous avons cherché à clarifier la demande du client, à explorer différents aspects de l'organisation-cliente et de ses acteurs, principalement en questionnant notre interlocuteur. La phase suivante consistait à négocier le mandat de l'intervention. Nous avons alors usé de l'information, de la démonstration et de l'argumentation pour convaincre le client de la pertinence du type d'intervention préconisé. Les stratégies d'intervention utilisées lors de la phase diagnostic étaient sensiblement les mêmes qu'à la phase d'entrée : interrogation, clarification des propos de l'interlocuteur, exploration de la problématique.

L'étape de présentation du rapport diagnostic a toutefois donné lieu à des stratégies fort différentes. L'information y a pris une place importante car nous devons nous assurer que tous les acteurs avaient une base commune pour analyser la situation. La diffusion de cette information visait cependant à refléter les perceptions transmises précédemment par les acteurs et à provoquer chez eux une réaction. En même temps, il s'agissait pour nous de les convaincre du bien-fondé de notre analyse et de nos recommandations en argumentant nos positions.

Finalement, la longue phase de retrait dans laquelle nous avons évolué pendant plus d'un an se caractérise par des comportements tels qu'informer, présenter différents points de vue, répondre aux questions, clarifier ou rappeler certains faits.

2.1.2 Les outils d'intervention

L'offre de services déposée à cette entreprise était conforme à notre pratique habituelle sauf que nous y avons spécifié nos attentes par rapport au travail que devrait accomplir le client. Nous avons utilisé ce procédé pour nous assurer que le client comprenait bien qu'il devrait également participer à la démarche. Nous y avons mentionné par exemple que le client devrait s'assurer de la disponibilité des personnes à rencontrer, qu'il devrait nous fournir la documentation pertinente sur l'entreprise, etc.

Nous avons remarqué que cette précision avait plusieurs effets positifs. D'abord, elle oblige le consultant à planifier tous les détails du fonctionnement de l'intervention. Elle permet également au client d'avoir une image plus concrète du déroulement du mandat.

Nous avons également présenté une description des rôles et responsabilités de chaque acteur au moment d'une rencontre servant à la présentation du rapport diagnostic. Nous craignons que le client ne se rebiffe devant l'ampleur du problème à corriger dans son entreprise. Au premier point de l'ordre du jour, nous avons donc soumis à l'acceptation du C.A.M.O. les «règles du jeu» de la réunion. Ce court texte précisait en somme que chaque participant se devait d'apporter son point de vue, de respecter celui des autres personnes et de travailler à la recherche d'un consensus. Ce document, et l'engagement auquel il a donné lieu, a été très utile pour le déroulement de la rencontre. Ainsi par exemple, certains participants l'utilisaient pour rappeler à un collègue qu'il devait également émettre son point de vue.

Les autres outils auxquels nous avons eu recours pour cette intervention se rapportaient à notre fonction de présidente de comité C.A.M.O. : ordre du jour et procès-verbaux, convocation écrite aux réunions, etc.

L'évaluation de la première partie de l'intervention a porté uniquement sur les résultats du diagnostic organisationnel et s'est tenue lors d'une réunion du comité. Pour l'évaluation de la deuxième partie, une rencontre entre la consultante et le directeur général a permis de porter un jugement sur la

démarche et sur les résultats obtenus. Les conclusions de cette évaluation ont été consignées dans un rapport final remis à tous les membres du comité. La consultante et le directeur général ont également réfléchi à leur relation au cours de ces deux années, cherchant à identifier ce qu'ils auraient pu faire pour accroître l'efficacité de leur travail.

Cette intervention présente deux phases majeures et assez distinctes du point de vue de la relation consultant-client. Nous croyons utile d'analyser séparément la phase du diagnostic et la phase de redressement qui l'a suivie.

PHASE 1 : LE DIAGNOSTIC

2.2 La relation consultant-client

Claude Paquette parlerait d'une «intervention de suppléance⁴» pour caractériser la relation qui s'est établie entre la consultante et le client dans cette première phase de l'intervention. Dans ce type d'intervention, c'est l'intervenant qui détermine les besoins du client et les comble à sa place. Il agit à la place du client mais toujours dans ce qu'il croit être son intérêt. «L'intervenant croit que son intervention aura pour effet de susciter chez le commettant un processus imitatif, c'est-à-dire que le commettant en viendra progressivement à faire par lui-même ce que l'intervenant aura fait pour lui⁵».

Dans l'expérience que nous venons de décrire, nous avons en effet déterminé seule l'objet de notre intervention (le diagnostic organisationnel) et avons cherché à amener le client à adhérer à nos propres objectifs. Cette intervention prenait sa source dans notre désir de satisfaire des besoins que nous percevions chez le client et que nous jugions importants à combler.

Par la suite, c'est nous qui avons entièrement pris en charge l'exécution du mandat, sans chercher à y faire participer le client, ou plus exactement, en limitant sa participation à nous faciliter la tâche. Cette position est d'ailleurs confirmée dans notre offre de service où nous exprimons nos attentes face à l'investissement du client dans la démarche : nous fournir les moyens d'obtenir l'information nécessaire. Il n'est alors nullement question pour le client de participer à l'analyse et à la prise de décision. Notre contribution dans cette intervention a donc été très grande alors que le client a été pratiquement absent du processus.

De notre point de vue, cette première phase de l'intervention est toutefois jugée comme satisfaisante dans la mesure où nous avons accompli le mandat que nous nous étions donné et que l'organisation en a utilisé les résultats.

2.3 *Les facteurs personnels*

L'identification des parties en présence peut nous aider à comprendre les facteurs qui ont conduit à ce type de relation. D'abord, un client : un individu peu confiant face à ses possibilités d'agir efficacement sur la position financière de son entreprise, prêt à s'en remettre entièrement aux soins d'une intervenante susceptible de régler son problème; un individu pour qui l'aspect administratif importe peu, en autant qu'il permette le succès technique de son projet; un individu relativement isolé face aux autres acteurs de l'organisation, et notamment, face à son conseil d'administration.

Devant lui, une intervenante faisant ses débuts dans le domaine de la consultation en gestion. Quoique formée dans une spécialisation en diagnostic organisationnel, elle n'a pas encore eu l'occasion de réaliser un tel mandat dans une entreprise. Par ailleurs, elle sait que le programme C.A.M.O. est susceptible de lui fournir plusieurs mandats de consultation et désire se faire connaître auprès des fonctionnaires administrant ce programme.

Les besoins des parties en présence, leurs prédispositions à l'égard de l'intervention, ont certainement favorisé l'établissement de ce type de relation : un client plutôt passif, une intervenante empressée de faire ses preuves comme consultante en gestion.

On peut supposer également que notre intérêt à expérimenter un premier diagnostic organisationnel a influé sur notre perception de la

problématique vécue par l'organisation. D'autres consultants auraient pu s'en tenir à la demande initiale du client qui, rappelons-le, visait « simplement » à obtenir des subventions. Même si les informations transmises lors du premier contact avec le client confirmaient l'utilité d'un diagnostic organisationnel, notre choix de cet objet d'intervention était peut-être aussi renforcé par nos besoins personnels. La mise en place d'une démarche aussi laborieuse et complexe qu'un diagnostic d'entreprise n'était-elle pas un moyen efficace d'anéantir les possibilités d'action d'un client déjà désemparé face aux procédures et à la paperasse qu'on lui demandait? Le recours au programme C.A.M.O., où le pouvoir de décision est délégué à un comité présidé par un consultant, n'était-il pas un autre moyen d'assurer encore davantage notre mainmise sur l'intervention?

En somme, on peut poser comme hypothèse que le contexte de l'intervention a stimulé chez nous des besoins divers, allant du besoin d'estime, aux besoins d'accomplissement et de pouvoir⁶. La façon dont nous avons cherché à répondre à ces besoins a été déterminée par nos attentes professionnelles et aussi par un ensemble d'attitudes et de valeurs face à la consultation, face à cette intervention spécifique et face à notre client. Une première valeur ressort clairement de la description de l'intervention : une consultante en gestion se retrouve face à un client jugeant inutile de s'intéresser à l'aspect administratif de son entreprise. « Gérer adéquatement une entreprise⁷ » est sans doute une valeur importante pour nous puisque nous y avons consacré plusieurs années d'études et avons orienté notre carrière vers le domaine de la gestion. Nous avons aussi développé toute une série

d'attitudes favorables face à différents objets ou actions liés à la gestion : s'intéresser à la gestion de son entreprise, surveiller de près son évolution, disposer de rapports de gestion précis, en sont des exemples. Quelle peut être notre réaction face à un client qui ne partage pas cette valeur et qui manifeste des attitudes différentes?

Selon la théorie de la dissonance cognitive⁸, pour demeurer en équilibre, nous avons probablement développé une attitude négative ou défavorable face à cet individu, ce qui s'est traduit par des comportements de rejet plus ou moins explicites. Le fait de restreindre la participation du client dans la démarche constitue à notre avis une manifestation de ce rejet. D'autres moyens auraient pu permettre de réduire ce conflit d'attitudes; le premier aurait impliqué que nous modifions notre attitude envers la gestion, ce qui est peu probable compte tenu de la valeur dominante qui la sous-tend. Une autre méthode, qui est probablement celle qui est intervenue dans le cas qui nous occupe, consisterait à tenter de modifier l'attitude du client vis-à-vis la gestion. Cette hypothèse expliquerait notre tendance à vouloir fournir un modèle de comportement à notre client, dans le but de l'amener éventuellement à adopter un comportement et des attitudes similaires aux nôtres.

L'analyse d'un autre geste que nous avons posé peut nous permettre de découvrir une seconde valeur importante pour nous. Il s'agit du soin apporté à la préparation de la rencontre servant au dépôt du rapport diagnostic, et plus précisément, à la mise en place d'un mécanisme d'encadrement des discussions (ce que nous avons appelé les «règles du jeu»). La discussion du diagnostic par

tous les acteurs concernés est bien sûr un objectif honorable pour un consultant, mais n'oublions pas que ce procédé avait aussi pour fonction d'empêcher le client de se rebiffer, c'est-à-dire de contester la valeur du diagnostic. N'espérons-nous pas de cette façon nous assurer le support d'au moins un autre partenaire à la rencontre, au cas où les choses tourneraient mal?

Reprenons les éléments du modèle général du fonctionnement de la personne pour tenter d'expliquer ce comportement. Nous prévoyons (attente) une certaine résistance de la part de notre client, résistance pouvant se manifester par une objection aux conclusions du rapport, voire même par une confrontation avec notre client. L'origine de cette crainte tient sans doute à plusieurs éléments de notre personnalité dont il est difficile de connaître avec précision le fonctionnement. Nous nous limiterons ici à formuler une seule hypothèse liée à la conception que nous avons de notre profession, de la consultation. Il est possible qu'à cause d'un ensemble de V.A.A.B., nous percevions les consultants en gestion comme des spécialistes dont on ne doit pas mettre en doute la parole, des conseillers «omniscients et tout-puissants». Parce que nous cherchons à nous identifier à ce type de personne et surtout, à refléter cette image à nos clients, nous nous donnons un moyen de protéger cette image, en l'occurrence, l'appui d'autres membres du comité. On peut aussi voir dans ce comportement une manifestation d'insécurité face aux réactions attendues du client. En même temps que nous possédons un idéal élevé face à notre profession, nous nous reconnaissons des lacunes comparativement au modèle auquel nous référons. Notre crainte de la confrontation serait alors

d'avantage une crainte que le client découvre aussi ces lacunes, ce qui aurait encore une fois pour conséquence de ternir notre image comme professionnelle de la consultation.

Derrière un discours valorisant la participation des acteurs de l'organisation pourrait donc se cacher des enjeux beaucoup plus personnels, à savoir la préservation d'une image découlant d'une certaine conception du professionnel de la consultation. On pourrait également avancer que le souci de conserver cette image est directement lié à notre besoin de maintenir notre pouvoir et notre capacité d'influencer le client.

PHASE 2 : L'APRES-DIAGNOSTIC

2.4 La relation consultant-client

Selon la typologie de Claude Paquette, c'est le style d'intervention de dégradation (le style «contre») qui caractérise le mieux la relation consultant-client pendant la phase suivant le dépôt du rapport diagnostique. L'intervenant qui adopte ce style décide d'agir, même s'il n'accepte pas les objectifs et la démarche qui lui sont imposés.

Le couple intervenant/commettant s'installe dans une relation tendue parce que, fondamentalement, les deux partenaires sont régis par une autorité (physique ou morale) extérieure, qui les place dans une situation conflictuelle. (...) La mission s'accomplit, le projet se

réalise, mais au prix d'une dégradation de la personnalité de l'intervenant (...)⁹.

Dans le cas qui nous occupe, le programme C.A.M.O. représente cette autorité extérieure. En effet, ce programme finance une partie des coûts de réalisation de diverses études ou missions de consultation identifiées comme pertinentes dans le rapport diagnostic. Ces travaux font l'objet d'une programmation et d'une réservation de fonds au ministère responsable. Les suites du diagnostic sont donc conditionnées en partie par les normes du programme. Cette structure devient contraignante lorsque l'entreprise, comme c'est le cas de notre organisation-cliente, ne peut assumer les coûts d'implantation des recommandations du rapport diagnostic; seules les études admissibles au programme sont alors réalisées.

D'autre part, le programme oblige la constitution d'un comité paritaire (employeur-employés) décisionnel quant à la réalisation des travaux. Un représentant du ministère siège également à ce comité. Officiellement, toutes les décisions relatives à la gestion des travaux de redressement reviennent au comité. Cependant, comme l'employeur reste un bailleur de fonds important, il garde dans les faits un droit de veto incontestable.

L'existence de cette structure parallèle a pour inconvénient de dédoubler le réseau de communication s'établissant entre le consultant et l'organisation. En pratique, les grandes décisions de l'intervention sont négociées entre le consultant et son client, à la lumière des normes du programme. Le comité est ensuite appelé à entériner ces décisions. Dans ce contexte, le consultant assume

donc un rôle de coordonnateur des travaux, mais aussi d'intermédiaire entre le décideur de l'entreprise et le comité.

La présence de cette autorité extérieure que constitue le programme C.A.M.O. n'est donc pas sans avoir d'effets sur la relation consultant-client. Dans le cas qui nous intéresse, sa première conséquence a été de déterminer la nature des travaux de redressement à être réalisés, ce qui a été une première source d'insatisfaction pour le directeur général de l'entreprise comme pour nous. La deuxième conséquence importante a été d'établir une nouvelle structure de pouvoir officielle : le consultant devient (ou doit devenir) un leader important, alors que le représentant de l'entreprise partage son pouvoir de décision avec les employés et le représentant gouvernemental. Or, cette structure officielle ne convient pas nécessairement aux personnes concernées. Ici par exemple, le nouveau directeur général souhaitait avant tout tailler sa place dans l'organisation et faire valoir son expertise. Nous avons quant à nous d'autres intérêts que nous examinerons ici.

2.5 *Les facteurs personnels*

Nous devons bien avouer que cette deuxième partie de l'intervention (la réalisation du plan de redressement) nous intéressait beaucoup moins que la conduite du diagnostic organisationnel. Avec le recul, nous voyons là beaucoup plus qu'une simple question de goût personnel. En effet, alors que la première phase de l'intervention nous fournissait une occasion de relever un

défi, de poursuivre une ambition, la conduite de ce deuxième mandat ne répondait à aucun besoin, qu'il s'agisse d'un besoin d'accomplissement ou plus concrètement, d'un besoin financier... Nous n'avions donc aucune motivation à demeurer dans cette entreprise.

À cette absence de motivation se juxtapose une contrainte externe : notre engagement face au programme. Plusieurs facteurs internes et externes ont sans doute influé sur l'acceptation de cette contrainte : le désir de nous faire valoir comme consultante auprès de l'intervenant ministériel, la crainte qu'un consultant remplaçant ne vienne mettre en doute la valeur des travaux réalisés précédemment et par ricochet, notre valeur. On pourrait aussi voir dans ce comportement l'expression de valeurs : on ne rompt pas un contrat, on ne brise pas un engagement. Qu'est-ce qui peut faire que ces valeurs soient devenues aussi importantes? N'était-ce pas une façon de nous protéger élégamment des conséquences anticipées d'un comportement, comme par exemple, la destruction de notre image?

Nous avons présenté notre faible implication comme une façon de laisser plus de place au client dans l'implantation des mesures de redressement. Compte tenu de l'analyse qui précède, nous pouvons toutefois nous demander si ce comportement n'était pas autant motivé par des pulsions internes, des besoins personnels, que par une préoccupation pour le bien-être du client...

3.0 EXPERIMENTATION 3 : LE C.L.S.C.

Juin 1989

3.1 Le contexte et la situation d'intervention

Lors de notre stage de formation avec le Groupe CFC, nous avons eu l'occasion d'intervenir auprès du comité exécutif d'un C.L.S.C. Cette intervention a été réalisée en deux étapes : la rencontre initiale où nous avons pris connaissance du mandat à être confié puis une séance de travail d'une durée de quatre (4) heures avec l'exécutif.

La problématique initiale sur laquelle s'entendaient les quatre (4) membres du comité exécutif concernait la mauvaise information du personnel de l'organisation. «Comment tenir le personnel bien informé de la vie interne du C.L.S.C.?», voilà la question qui préoccupait les gestionnaires.

Lors de la première rencontre avec les représentants de l'organisation-cliente, nous avons cherché à mieux connaître l'organisation et à leur faire préciser la problématique en leur demandant des exemples concrets pouvant appuyer leurs conclusions. Au fil de la discussion, nous avons amené le comité à constater, d'une part, que ses critères de qualité d'une bonne information étaient indéfinis et que, d'autre part, lui-même utilisait très mal l'information diffusée dans l'organisation. Nous avons donc convenu ensemble d'une séance de travail au cours de laquelle nous chercherions à définir les grandes lignes de la politique d'information du comité exécutif.

Comme convenu le lendemain, les quatre (4) membres de l'exécutif se présentaient à la séance de travail. Dès le début de la rencontre, nous leur avons proposé un ordre du jour présentant en fait les grandes étapes de notre méthodologie. Le premier point de discussion concernait nos attentes face au déroulement de la rencontre, à la participation des membres du Comité et au rôle que nous tiendrions dans cette intervention, c'est-à-dire l'animation de la rencontre.

Chaque membre du comité s'est beaucoup investi dans cette séance de travail. Au début de la rencontre, les interventions portaient sur des aspects extérieurs aux membres, comme par exemple le fonctionnement du comité. Cependant, nous intervenions fréquemment pour faire préciser aux membres leurs sentiments personnels par rapport aux faits décrits. Avec le temps, les gestionnaires en sont venus à exprimer spontanément ces sentiments, ce qui a eu pour effet de créer une grande complicité entre nous.

Cette séance de travail a conduit à la formulation de la mission d'information du comité exécutif et à l'identification des principaux moyens à mettre en oeuvre pour réaliser cette mission. L'intervention s'est conclue par une évaluation conjointe portant sur les résultats obtenus, la démarche utilisée ainsi que sur notre travail comme consultante.

3.1.1 Les stratégies d'intervention

Lors de la première rencontre avec le Comité, nous avons d'abord reçu la demande initiale du client et en avons exploré les fondements. Nous avons également proposé de nouveaux éléments d'analyse de la problématique, de sorte que nos interventions ont permis d'élargir la vision du problème. Nous avons enfin établi avec le comité les objectifs à atteindre ainsi que la démarche à utiliser pour la séance de travail.

Les principales stratégies utilisées lors de la séance visaient à faciliter l'expression du vécu, des sentiments et émotions des participants. Il s'agissait donc de reformuler les commentaires émis, de soumettre à l'analyse certaines hypothèses explicatives, parfois de confronter la personne pour l'amener à vérifier la cohérence de ses pensées. Il nous fallait aussi parfois ramener la discussion aux points de l'ordre du jour adopté précédemment. Nous avons également observé attentivement la gestuelle des participants afin de déceler leurs réactions émotives et de les réinvestir dans la discussion.

3.1.2 Les outils d'intervention

La formule retenue pour cette intervention, soit la séance de travail conjointe, peut être considérée comme un outil déterminant pour les résultats obtenus. L'utilisation d'un ordre du jour, auquel s'est greffé un échéancier précis, a certainement aussi facilité l'atteinte des objectifs de la rencontre.

Nous avons fait également une large utilisation des tableaux disponibles dans la salle pour noter les commentaires des participants et les synthétiser. Ce moyen permettait aux participants de s'assurer que nous avons bien compris leur point de vue, que tout le monde possédait une définition commune des termes utilisés et finalement, de garder constamment sous les yeux l'évolution du travail.

Soulignons enfin l'utilisation de questions d'évaluation à la fin de l'exercice. Comme nous l'avons mentionné plus haut, celles-ci portaient sur la satisfaction des participants par rapport aux résultats obtenus, à la démarche utilisée ainsi que par rapport à notre travail. Au même titre que les participants, nous devons aussi transmettre notre évaluation de ces trois aspects.

3.2 *La relation consultant-client*

Cette intervention a été réalisée en adoptant le style «interactionnel» où, tel que décrit précédemment, le consultant et le client contribuent fortement au processus¹⁰. Elle se distingue toutefois de l'intervention réalisée auprès de la cliente individuelle (expérimentation 1) du fait que les stratégies utilisées avaient fait l'objet d'un choix préalable et conscient alors que dans l'expérimentation 1, les stratégies utilisées relevaient davantage du «spontané» que d'une planification.

Comme cette intervention se situait dans le cadre d'un stage de formation, nous avions des objectifs spécifiques à atteindre et notamment, celui d'amener nos clients à exprimer le plus possible leurs sentiments face au vécu qu'ils décrivaient. En contrepartie, nous devions nous aussi faire part à nos clients de nos attentes, impressions et sentiments. Quoique nous ayons accepté d'expérimenter cette méthode d'intervention, elle présentait tout de même certaines contraintes. La plus importante découle de la nature du mandat. En effet, comme nous possédons une formation de base en communication, il aurait été très facile (et il a été tentant) de rédiger nous-même pour le client une politique de communication et de lui recommander une liste de moyens à utiliser pour améliorer l'information interne. Cette approche, que Paquette qualifierait du style de suppléance, ne nous aurait toutefois pas permis de retirer de l'intervention le même type de satisfaction.

Nous considérons en effet cette expérience comme l'une des plus enrichissantes que nous ayons vécue à ce jour, tant sur le plan de la méthode utilisée que de la relation consultant-client obtenue. En acceptant nous aussi de livrer nos émotions face à la situation, de faire connaître nos attentes, de faire part de nos limites face à l'intervention, nous acceptions d'une certaine façon de nous libérer du «masque de la perfection» et de ses contraintes. Il était «reposant» d'intervenir en nous disant que le client avait accepté nos services malgré les limites que nous lui avions dévoilées. Cet état d'esprit a certainement favorisé une plus grande réceptivité de notre part à la contribution émotionnelle des participants. N'étant plus autant accaparée par la sauvegarde de notre image, nous avons pu être davantage à l'écoute de nos

interlocuteurs et mieux habilitée à déceler leurs propres sentiments pour les utiliser comme intrants au processus d'intervention.

Cette stratégie d'intervention a aussi eu pour effet de créer très rapidement une grande complicité entre nous et nos clients. Les enjeux et les objectifs de chacune des parties étant clairs au départ, chacun savait à quoi s'attendre de l'autre et lui faisait confiance. C'est d'ailleurs en ces termes que le comité a commenté l'intervention.

3.3 *Les facteurs personnels*

Il est exact d'avancer que les gestes que nous avons posés dans cette intervention découlent davantage d'une contrainte externe (les objectifs de formation à atteindre) que du jeu de nos composantes psychologiques. Cependant, nous croyons tout aussi juste de prétendre que si cette expérimentation a généré autant de satisfaction pour nous, c'est aussi parce qu'elle répondait à des besoins fondamentaux.

À notre avis, les effets de cette expérimentation confirment encore une fois l'existence d'une conception de soi et d'une conception de la consultation, donc d'un ensemble de valeurs et d'attitudes, avec lesquelles nous nous sentons inconfortable. Cet inconfort pourrait s'expliquer par la perception d'écart entre «ce qui devrait être» et «ce qui est», écarts qui, à chaque manifestation, créent un état de dissonance cognitive nous forçant à rétablir

l'équilibre, par exemple, en niant les comportements observés, en refusant de voir nos faiblesses.

On pourrait croire également que cet inconfort est lié au fait que nous ayons le sentiment de ne jamais pouvoir atteindre l'idéal recherché. Dans un tel cas, la satisfaction personnelle produite par l'intervention découlerait de la capacité de cette dernière à révéler l'inutilité de correspondre à cet idéal de perfection dont nous avons entouré la profession de consultant et l'image que nous voudrions avoir de nous-même.

L'école humaniste considère que tous les besoins de l'organisme humain sont soumis à une tendance à l'actualisation, c'est-à-dire une tendance à se maintenir en vie et à se développer selon la nature et son potentiel héréditaire¹¹. Se rattache à ce besoin celui de la «congruence», ou de la concordance entre ce que l'individu est et ce qu'il manifeste (le savoir-être). Nous croyons que cette expérimentation nous a fourni l'occasion de répondre à ce besoin d'actualisation, ce qui a produit la satisfaction décrite.

4.0 EXPÉRIMENTATION 4 : LE PRÉSIDENT DU C.A.M.O.

Septembre à novembre 1989

4.1 Le contexte et la situation d'intervention

Cette intervention a été retenue pour étude principalement à cause de la place particulière que nous y avons occupée. Nos services ont été sollicités par le président d'un Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (C.A.M.O.) à la suite d'un diagnostic organisationnel qu'il avait lui-même conduit dans une entreprise. Non seulement avons-nous dû travailler avec cet intermédiaire (le président), mais aussi étions-nous sous-contractant pour une autre firme de conseillers. Quoique celle-ci ne se soit aucunement impliquée dans le travail, elle a tout de même présenté son offre de services conformément au cahier des charges, sans en vérifier la pertinence auprès de l'organisation. Elle en a de plus contrôlé l'aspect financier, ce qui a limité notre marge de manoeuvre.

Le mandat pour lequel le président du C.A.M.O. sollicitait une offre de services consistait à élaborer une stratégie de promotion visant à faciliter le recrutement de la main-d'oeuvre dans l'entreprise. Cependant, dès les premières entrevues avec les dirigeants de l'entreprise, nous avons constaté que ceux-ci ne voyaient pas vraiment la pertinence d'une telle opération pour leur organisation. Ouvrant dans un secteur d'activité très conservateur, ils voyaient mal comment un effort de promotion pouvait les aider à recruter leur main-d'oeuvre, celle-ci étant de toute façon en pénurie dans toute l'industrie.

Nous avons également détecté que les dirigeants de l'entreprise nourrissaient une vision plutôt négative de leur personnel : les employés travaillaient pour leur entreprise soit parce qu'ils étaient incapables de trouver un emploi ailleurs, soit parce que l'entreprise offrait un travail qui leur convenait pour leur moment. Selon eux, le sentiment d'appartenance à une entreprise était un phénomène très peu présent chez la majorité des travailleurs. Conséquemment à cette perception de la main-d'oeuvre, le style de gestion en vigueur dans l'entreprise était plutôt autoritaire, le management se préoccupant très peu des besoins des employés.

Deux faits majeurs caractérisent donc cette intervention : 1° le problème avait été identifié par un intervenant externe à l'organisation et les acteurs ne se l'étaient pas approprié; 2° en conséquence, la solution à ce problème était perçue comme nécessaire par le conseiller externe, mais non par les acteurs.

La disponibilité des dirigeants de l'entreprise a constitué un bon indicateur de leur manque d'intérêt envers l'opération. Quelques faits significatifs : la lenteur à retourner les appels, les courtes périodes de temps accordées aux entrevues, l'impossibilité pour les travailleurs de répondre au questionnaire écrit pendant leurs heures de travail (ce qui a certainement eu un effet négatif sur le taux de réponse).

Les acteurs nourrissaient tout de même certaines attentes face à l'opération. Certains se disaient qu'une fois la stratégie de promotion élaborée, on verrait mieux comment l'utiliser ou à quoi elle pourrait servir. D'autres

pensaient que de toute façon, elle pourrait servir pour d'autres clientèles-cibles que la main-d'oeuvre...

Après un an de recul, nous avons encore du mal à identifier le véritable client de cette intervention. Churchman et Checkland¹² définissent le client comme le bénéficiaire de l'intervention, celui pour qui le système est diagnostiqué; le propriétaire-décideur dispense quant à lui les ressources nécessaires à l'intervention. Ces auteurs ajoutent un troisième concept identifiant les ressources humaines d'un système : les acteurs. Selon cette typologie, nous pourrions identifier de la façon suivante les intervenants de l'organisation :

Propriétaire-décideur : le C.A.M.O. et son président

Client : les dirigeants de l'entreprise

Acteurs : les dirigeants et employés de l'entreprise.

Cependant, à cause de la place prépondérante que nous avons accordée au président du C.A.M.O. du début à la fin de l'intervention, nous pourrions affirmer également qu'il était notre véritable client, alors que les représentants de l'entreprise occupaient plutôt la place d'acteurs. Toutes les phases importantes de l'intervention ont en effet été négociées avec le président. De même, celui-ci a toujours été notre principal contact avec l'entreprise.

Cette distinction nous paraît importante car l'étiquette que nous avons accolée à chacune des parties en présence a été déterminante pour les relations que nous avons entretenues avec elles.

4.1.1 Les stratégies d'intervention

Il s'agit sans doute pour nous de l'intervention où nous avons le plus cherché à convaincre les dirigeants de l'entreprise de l'exactitude de notre diagnostic. Lors de la rédaction du rapport diagnostic par exemple, nous avons pris grand soin de présenter de nombreux faits venant appuyer nos conclusions. Nous avons également fondé nos recommandations sur l'explication de principes reconnus dans le domaine de la gestion, de façon à leur donner plus de poids et de crédibilité. La rencontre servant à la présentation de ce rapport était elle aussi axée essentiellement sur la démonstration, laissant peu ou pas de possibilité de discussion avec les représentants de l'entreprise. Cette nécessité de les convaincre, de leur «vendre» notre travail nous apparaissait d'autant plus importante que nous les avions fait participer très peu à la conduite de l'étude, leur réservant la surprise pour la fin...

Mentionnons cependant que pendant toute la durée de l'intervention, nous avons accordé beaucoup d'importance à «préparer» le président du C.A.M.O. à recevoir les résultats de notre diagnostic. Nous le tenions constamment informé du déroulement de nos travaux et lui faisons part des

résultats au fur et à mesure qu'ils se présentaient. Ces «marques d'attention» que nous lui témoignions étaient consciemment utilisées pour le rallier à notre vision des choses.

4.1.2 Les outils d'intervention

Devant la spécificité du mandat officiel (une stratégie de promotion) et en même temps, l'ambiguïté des attentes des acteurs, nous avons opté pour une approche plutôt prudente dans le diagnostic de la situation. Les quelques entrevues préliminaires que nous avons menées auprès des cadres et employés nous avaient amenée à pressentir un problème plus global de communications internes. Nous avons donc procédé à un sondage d'opinion auprès de la main-d'oeuvre (au moyen d'un questionnaire), cherchant à la fois à recueillir de l'information pour mener à bien le mandat confié et pour vérifier nos intuitions.

4.2 *La relation consultant-client*

Cette expérimentation illustre parfaitement le style d'intervention de dégradation, aussi appelé par Paquette le «style contre». Selon le premier paramètre utilisé par l'auteur, la contribution de l'intervenant, le consultant «accepte un mandat extérieur à lui et au commettant. Il est en désaccord avec ce mandat, mais il accepte d'agir¹³». La contribution du client est également

faible puisqu'il n'a pas d'emprise sur l'objet de travail. Paquette mentionne que dans ce style, la source de l'intervention est une demande extérieure à l'intervenant et au client. Effectivement, il est maintenant évident que les représentants de l'entreprise avaient accepté de faire réaliser cette intervention, mais sans y croire. Ils s'en étaient remis au président du C.A.M.O. pour déterminer ce qui était utile pour leur entreprise.

On remarque aussi dans la description que nous avons accepté un mandat négocié par une tierce partie et dont la seule facette connue était l'objet d'intervention, soit une campagne de promotion. Nous n'avions alors eu aucun échange direct avec l'entreprise ou même avec le président du C.A.M.O. Une fois le premier contact établi avec les acteurs de l'entreprise, nous avons mis en doute le diagnostic posé par le président et en conséquence, les conclusions auxquelles il était parvenu. Plutôt que de refuser ce mandat ou encore de négocier avec les différents acteurs un nouveau mandat, nous avons utilisé une méthode de travail nous permettant de vérifier notre propre perception de la situation problématique. Dans le cas décrit ici, il s'est agi de proposer une méthode de travail suffisamment souple pour obtenir à la fois des données utiles pour la réalisation d'une stratégie de promotion (le mandat initial) et pour confirmer notre perception d'un problème plus général de communications internes. Ce compromis nous a permis d'évoluer plus facilement dans ce contexte et nous a fait oublier jusqu'à un certain point que nous agissions à l'encontre de nos choix personnels. Il a même servi à revaloriser notre travail puisque nous percevions alors davantage notre contribution personnelle au succès de l'intervention.

Le désir d'apporter une contribution visible à l'intervention est sans doute un autre des facteurs qui ont influé beaucoup sur la relation consultant-client et sur la façon dont l'intervention a été menée. À nos yeux, un consultant ne fait véritablement son travail que s'il permet à l'organisation-cliente d'identifier correctement son problème et représente ensuite pour elle une ressource supplémentaire permettant de le résoudre. Dans cette perspective, il devient inadmissible que le consultant accepte un mandat sans se questionner d'abord sur la pertinence du diagnostic qui l'appuie. C'est cette conception du rôle du consultant qui nous a amenée à douter a priori du diagnostic posé par le président du C.A.M.O..

4.3 *Les facteurs personnels*

La relation que nous avons entretenue avec le président du C.A.M.O. peut avoir été influencée jusqu'à un certain point par notre perception de celui-ci en tant que concurrent. Comme dans toute situation de concurrence, deux options se présentaient : combattre l'adversaire ou s'en faire un allié. Nous avons choisi cette dernière alternative, la première impliquant beaucoup trop d'efforts comparativement aux gains anticipés et à nos chances de succès. Notre stratégie a donc consisté à utiliser au maximum le président comme personne-ressource : pour connaître le contexte de l'entreprise, pour connaître et comprendre sa perception de la problématique, les solutions qu'il envisageait, etc. Nous cherchions en fait à nous approprier la vision d'un intervenant considéré comme très crédible par l'entreprise, en vue de cautionner notre

propre travail. Ce comportement se confirme d'ailleurs par la présence de nombreuses citations du président dans notre rapport d'intervention.

Parce que nous avons mis au premier plan les enjeux relatifs à notre relation avec le président du C.A.M.O., nous n'avons pas reconnu aux dirigeants de l'entreprise leur importance réelle dans cette intervention. Ceux-ci n'ont été «utilisés» que pour alimenter la cueillette d'information et nous aider à régler les aspects logistiques de l'intervention. Aussi, lorsqu'est venu le moment de la prise de décision et que les dirigeants de l'entreprise ont voulu exercer ce pouvoir, nous avons constaté que notre stratégie n'avait pas atteint sa cible. En surestimant le pouvoir du président du C.A.M.O. dans le processus décisionnel, nous avons dirigé presque uniquement vers lui tout notre travail de préparation et d'explication. Comme nous nous adressions alors à un «M.B.A.», le langage et l'argumentation que nous avons tenus étaient très peu adaptés aux dirigeants de l'entreprise. En conséquence, nous n'avons pas réussi à vendre notre diagnostic de la situation aux acteurs de l'entreprise.

Notre perception des dirigeants de l'entreprise a également eu une influence sur la place que nous leur avons accordée dans cette intervention. Nous prenons aujourd'hui conscience que nous avons manifesté à leur égard une attitude défavorable dès le début de l'intervention, ce qui pourrait s'expliquer par une divergence de valeurs. Un indice apparaît clairement dans la description de l'intervention : nous ne pouvions admettre la «vision plutôt limitée» qu'ils entretenaient envers leur personnel, pas plus que leur style de gestion nous paraissant trop autoritaire. On peut également supposer que leur

incrédulité face à l'efficacité d'une stratégie de promotion a froissé la spécialiste en communication... Cette divergence de valeurs avec les dirigeants de l'entreprise nous a donc amenée à leur manifester une attitude négative. En même temps, nous percevions davantage d'affinités avec le président du C.A.M.O., tant sur le plan des valeurs que du langage utilisé. Ces prédispositions ont donc certainement favorisé ce délaissement des acteurs.

5.0 EXPÉRIMENTATION 5 : LE COMMERCE

Décembre 1989 à mars 1990

5.1 Le contexte et la situation d'intervention

L'intervention que nous décrivons ici a été réalisée entre les mois de décembre 1989 et mars 1990. L'organisation-cliente était un commerce de détail représenté par ses trois propriétaires-dirigeants.

Notre intervention était subventionnée par un programme gouvernemental. L'employeur s'était donc adressé au représentant gouvernemental pour profiter de cette mesure d'aide et avait accepté de se soumettre à la démarche proposée.

À la demande du ministère, nous avons produit une offre de services détaillée qui a également été transmise au client. Nous avons rencontré l'un des actionnaires quelques jours plus tard pour lui expliquer notre offre de services et identifier ses attentes par rapport à l'intervention. L'actionnaire était intéressé à connaître les forces et faiblesses de son entreprise, de même que les moyens de la développer. Cependant, il s'attendait surtout à ce que nous recommandions le retrait d'un des actionnaires qui, disait-il, ralentissait le progrès de l'entreprise. Nous lui avons alors indiqué que si le diagnostic de la situation révélait une telle nécessité, nous en ferions part dans nos recommandations. L'entente a été conclue et les travaux ont commencé dès la semaine suivante.

5.1.1 Les outils d'intervention

La cueillette d'information a été réalisée au moyen d'entrevues avec les trois actionnaires de l'entreprise, les cadres, superviseurs et employés. Une quarantaine de personnes ont été rencontrées dans un délai d'environ une semaine. Nous avons ensuite complété la collecte de données par la consultation des dossiers de l'entreprise relatifs à la gestion du personnel, aux finances et au marketing. Tous ont montré beaucoup de disponibilité et d'intérêt face à l'étude que nous menions. Les employés en particulier espéraient que notre intervention contribue à régler un grave problème de climat de travail qui sévissait depuis environ un an.

5.1.2 Les stratégies d'intervention

Compte tenu de cette problématique qui mettait en cause le style de gestion des propriétaires-dirigeants, nous avons jugé opportun de faire connaître d'abord les résultats de nos travaux aux propriétaires. Un rapport préliminaire a donc été présenté lors d'une rencontre avec les deux actionnaires présents. Ce rapport faisait état de la problématique, de ses effets sur l'entreprise et proposait principalement une redéfinition des rôles et responsabilités des trois propriétaires-dirigeants. Les deux actionnaires se sont montrés satisfaits du rapport soumis et ont eux-mêmes insisté pour qu'il soit présenté au troisième propriétaire-dirigeant dès son retour (cet actionnaire était d'ailleurs celui que l'on souhaitait voir se retirer de l'entreprise).

Il a cependant été impossible de soumettre le rapport préliminaire au troisième actionnaire. Nous avons alors convenu de présenter immédiatement le rapport final de diagnostic au comité de travail formé des représentants de l'employeur et des superviseurs, tel qu'exigé par le programme gouvernemental. Parce que l'employeur préférait tenir cette rencontre en dehors des heures de travail, il a été très difficile de s'entendre sur une date convenant à tous. Le «jour J» cependant, tous les membres étaient présents (dix personnes), sauf le troisième actionnaire. La présentation du rapport a soulevé beaucoup d'intérêt chez les superviseurs; elle leur a donné l'occasion de se faire entendre par leur employeur tout en étant cautionnés par une intervenante externe. Cependant, à la demande de l'employeur, cette séance de travail a été interrompue brutalement avant la présentation des recommandations.

Immédiatement après cette séance, nous nous sommes entretenue avec les deux actionnaires. Ceux-ci prétextaient que la séance empiétait déjà largement sur les heures de travail et qu'il faudrait la compléter à un autre moment. Quoique nous sentions leur agacement, nous n'avons pas tenté d'en vérifier la cause. Nous nous sommes entendus pour poursuivre le travail amorcé avec les superviseurs de l'entreprise à un autre moment mais... ce moment ne s'est jamais présenté. Nous avons tout de même rempli les exigences présentées par le programme de subvention. Cependant, nous avons déposé notre rapport au responsable du programme plutôt qu'à l'employeur, n'ayant plus aucune envie de rencontrer celui-ci. Il va sans dire que nous n'avons pas cherché à évaluer cette intervention avec le client.

5.2 *La relation consultant-client*

Selon la typologie de Paquette¹⁴, l'intervention de suppléance (le style «pour») est le style d'intervention qui caractérise le mieux cette expérimentation. Parce qu'il voit chez le client un besoin ou une carence, l'intervenant qui adopte ce style détermine ses besoins et les comble à sa place. La contribution du client est donc très faible. À la limite, il pourrait être complètement absent du processus, comme ce fût le cas dans cette intervention dont nous avons unilatéralement décidé et réalisé toutes les étapes.

Paquette affirme en outre que cet intervenant présente une attitude paternaliste : «il faut que les choses se fassent et (...) si on attend après le bon vouloir des commettants, elles risquent de ne jamais se faire¹⁵». C'est possiblement cette attitude qui nous a amené à nous faire le porte-parole des employés pour faire part aux actionnaires du problème de climat de travail qui sévissait dans l'entreprise.

5.3 *Les facteurs personnels*

Du point de vue de la relation consultant-client, cette mission a sans doute été celle qui a généré le plus d'insatisfaction chez la consultante. Alors que nous avions un bon contact avec les cadres et les employés qui attendaient beaucoup de cette intervention, chaque rencontre avec les actionnaires nous laissait un goût amer. Malgré leurs beaux discours, nous ne sentions pas chez

eux de volonté réelle d'améliorer la situation. À notre point de vue, ils étaient tellement absorbés par la solution de problèmes ponctuels qu'ils ne pouvaient s'intéresser à des aspects fondamentaux mettant en danger la santé de l'organisation.

Notre méthode d'investigation a sans doute contribué à renforcer cette perception négative des dirigeants de l'entreprise. À force d'entendre les mêmes récriminations chez les employés et les superviseurs, nous en sommes peut-être venue à donner une importance exagérée aux aspects humains préoccupant les salariés comparativement aux problèmes financiers présentés par les dirigeants. Le nombre de voix s'ajoutant à l'image déjà peu enviable que nous nous faisons des dirigeants, il s'est produit un «blocage» nous empêchant de leur témoigner davantage d'empathie, et partant, d'entretenir avec eux une relation franche et productive.

Avec le recul, nous croyons que la première impression que nous avons eue de ces dirigeants d'entreprises, impression plutôt négative, a persisté tout au long de l'intervention. Pour nous, il était évident qu'ils désiraient avant tout profiter d'une subvention et que la conduite d'un diagnostic organisationnel dans leur entreprise faisait partie du processus auquel ils devaient se plier pour atteindre leurs fins. Nous n'avons cependant pas vérifié cette impression car, admettons-le, nous avions nous aussi d'autres intérêts face à l'intervention. Même si nous n'avions pas envie de conduire cette mission au moment où on nous a proposé le mandat, le gain financier qu'elle représentait a fait pencher la balance. Par ailleurs, il nous tardait de faire nos

preuves auprès des responsables de ce programme de subvention afin d'obtenir ultérieurement d'autres contrats. Ce n'est donc pas le souci de venir en aide à l'entreprise qui nous a amenée dans cette organisation, pas plus que la volonté de changement a motivé les dirigeants.

6.0 LES FAITS SAILLANTS

Cette première analyse de nos expérimentations confirme l'intervention de nombreux aspects de la personnalité dans les gestes que nous posons comme consultante. Nous ferons ici ressortir les facteurs personnels qui dominent le plus dans notre pratique.

Les cas décrits précédemment illustrent comment les composantes de la personnalité (V.A.A.B.) agissent et interagissent sur le comportement. Nous avons été surprise de constater, notamment, à quel point le mécanisme de la perception peut influencer sur nos comportements en cours d'intervention. Rappelons que, selon le modèle du fonctionnement de la personne, nos V.A.A.B. agissent comme un filtre déterminant notre interprétation de la réalité. En définitive, ce sont donc nos V.A.A.B. qui conditionnent notre vision du monde et comme leur jeu est inconscient, nous avons tendance à trop souvent nous laisser prendre par nos perceptions.

Parmi les valeurs les plus influentes sur notre pratique, nommons celles qui se rapportent à la consultation et à la profession de consultant. Comme

nous l'avons vu, notre conception de la consultation, trop idéalisée il va sans dire, a maintes fois engendré des comportements défavorables à une relation coopérative. Mais c'est surtout notre persistance à vouloir nous entourer de cette image idéale qui a entraîné un manque d'ouverture face à nos clients.

Nous avons aussi noté à quelques reprises que nos attentes envers l'intervention influent sur notre relation avec le client. La motivation, ou l'absence de motivation que produisent les attentes fait en sorte que nous fournissons plus ou moins d'efforts pour établir et maintenir une bonne relation avec nos clients.

Enfin, l'analyse précédente fait ressortir assez clairement que nos gestes, quoique nous en pensions, ne sont pas toujours orientés vers la satisfaction du client. Le plus souvent, c'est en fait nos propres besoins que nous cherchons à combler, sous une apparente façade de service à autrui.

1 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 68.

2 Ibid., page 69.

3 Ibid., page 70.

4 Ibid., page 56.

5 Loc. cit., page 56.

6 Selon la hiérarchie des besoins de Maslow.

7 Cette expression renvoie elle-même à un ensemble de valeurs permettant de distinguer la «bonne» de la «mauvaise» gestion...

8 Harry ABRAVANEL, Valeurs, attitudes, attentes et besoins dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 77.

9 Claude PAQUETTE, op. cit., page 71.

10 Ibid., page 68.

11 Nicole COTÉ, L'individu dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 32.

-
- 12 Paul PRÉVOST, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Laboratoire d'études économiques et régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 1983, page 28.
 - 13 Paquette, op. cit., page 71.
 - 14 Ibid., page 56.
 - 15 Ibid., page 59.

CHAPITRE V
L'INTERPRÉTATION
(ANALYSE HORIZONTALE)

Poursuivons maintenant l'étude de la relation consultant-client au moyen de ce que Claude Paquette appelle l'analyse horizontale. Dans cette section, nous passerons en revue chacun des paramètres proposés par l'auteur pour identifier le style d'intervention qui, rappelons-le, identifie du même coup le type de relation obtenue. Nous verrons quels sont les points communs, quels sont les écarts, et tenterons d'établir des liens entre différents indicateurs.

Nous produisons dans les pages suivantes un tableau récapitulatif résumant nos cinq cas d'expérimentations.

INTERVENTIONS/ PARAMETRES	CAS 1 Cliente individuelle	CAS 2 Entreprise en crise (phase 1)	CAS 2 Entreprise en crise (phase 2)	CAS 3 C.L.S.C.	CAS 4 Président du C.A.M.O.	CAS 5 Commerce
STYLE DE RELATION	Avec (interactionnel)	Pour (de suppléance)	Contre (dégradation)	Avec (interactionnel)	Contre (de dégradation)	Pour (de suppléance)
LE CONTEXTE D'INTERVENTION						
Milieu	Secteur d'activité	Organisation	Organisation	Organisation	Organisation	Organisation
Type de client	Individu	Dirigeant d'entreprise	Comité C.A.M.O.	Comité exécutif	Dirigeants d'entreprise Président C.A.M.O.	Dirigeants d'entreprise
Durée de l'intervention	Ponctuelle	Continue	Continue	Ponctuelle	Ponctuelle	Ponctuelle
Source d'intervention	1)Demande du client 2)Analyse conjointe des besoins du client	1)Demande du client 2)Analyse des besoins par le consultant	1)Suivi du dossier 2)Normes du C.A.M.O.	1)Demande du client 2)Analyse conjointe des besoins	1)Demande du président C.A.M.O. 2)Analyse des besoins par une tierce personne	1)Demande d'un organisme subventionnaire 2) Analyse par le consultant

INTERVENTIONS/ PARAMETRES	CAS 1 Cliente individuelle	CAS 2 Entreprise en crise (phase 1)	CAS 2 Entreprise en crise (phase 2)	CAS 3 C.L.S.C.	CAS 4 Président du C.A.M.O.	CAS 5 Commerce
LA SITUATION D'INTERVENTION						
Objet d'intervention	Cueillette d'informations	Diagnostic organisationnel	Coordination des travaux du C.A.M.O.	Définition d'une politique d'information	Élaboration d'une stratégie de communication	Diagnostic organisationnel
Stratégies	Informe, propose, oriente, forme, instrumente	Analyse, conscientise, convainc, recommande	Informe, clarifie, coordonne, cherche à convaincre	Explore, clarifie, oriente, fait préciser, recadre, reformule, synthétise	Recueille l'information, analyse, présente, argumente, recommande	Recueille l'information, analyse, présente, argumente, recommande
Outils	-Rencontres quotidiennes -Comptes-rendus -Offre de services -Rapport d'étape -Rapport final	-Offre de services -Entrevues -Description des rôles -Rapport diagnostic -Rencontre	-Ordre du jour -Procès-verbaux -Réunions	-Ordre du jour -Présentation de la méthodologie -Séance de travail conjointe -Tableaux	-Entrevues -Sondage d'opinion -Rapport diagnostic -Rapport sur la stratégie	-Offre de services -Entrevues -Rapport préliminaire -Rapport diagnostic -Séance de travail
Rôle souhaité par le consultant	Expert	Expert	Animateur	Animateur	Animateur	Animateur
Rôle réel du consultant	Animateur	Expert	Exécutant	Animateur	Expert	Expert

INTERVENTIONS/ PARAMETRES	CAS 1 Client individuelle	CAS 2 Entreprise en crise (phase 1)	CAS 2 Entreprise en crise (phase 2)	CAS 3 C.L.S.C.	CAS 4 Président du C.A.M.O.	CAS 5 Commerce
Contribution du consultant	-Recherche une entente sur le mandat et la procédure de travail -Réalise la mandat avec le client	-Définit seul le mandat -Réalise seul le travail	-Accepte un mandat qui ne l'intéresse pas -Réalise seul le travail à la demande du client	-Définit le mandat et la procédure de travail avec le client -Réalise le mandat conjointement avec le client	-Accepte un mandat avec lequel il est en désaccord -Cherche un compromis entre le mandat officiel et les besoins perçus chez le client	-Définit le mandat à l'intérieur des normes imposées -Réalise seul le mandat
Contribution du client	Contribution à tous les niveaux de l'intervention	Faible contribution; agit comme source d'information	Grande contribution; prend seul toute les décisions à l'intérieur d'un processus imposé.	Grande contribution; participent à toutes les étapes de l'intervention	Faible contribution; fournit l'information, fait le lien entre le consultant et l'organisation	Faible contribution; fournit l'information
Évaluation	Évaluation de la satisfaction de la cliente	Évaluation de l'atteinte des objectifs fixés par le consultant en comité	Évaluation conjointe de la démarche, des résultats obtenus grâce au C.A.M.O. et de la relation	Évaluation conjointe de la démarche, des résultats et du travail du consultant	Évaluation des résultats avec le président	Évaluation du degré de réalisation du mandat fixé par le consultant seulement.

1.0 LIEN ENTRE LA RELATION ET LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Nous ferons part dans cette section de nos observations relatives au milieu dans lequel se déroule l'intervention, au type de client, à la durée et à la source de l'intervention.

1.1 *Le milieu*

Il ne semble pas y avoir de lien entre le milieu dans lequel prend place l'intervention et la relation consultant-client observée. Puisque, sauf une exception, toutes les interventions analysées se sont déroulées dans un contexte organisationnel et qu'une variété de styles ont été utilisés, on peut affirmer que le style d'intervention n'est pas a priori déterminé par le milieu de l'intervention. Ceci n'exclut pas toutefois la possibilité qu'un style donné convienne davantage à un certain milieu; notre corpus d'analyse ne nous fournit cependant pas la possibilité de vérifier cette hypothèse.

1.2 *Le type de client*

La première constatation que l'on puisse faire lorsqu'on met en parallèle le type de client et la relation obtenue est que, dans les deux cas où nous avons fait appel au style de dégradation (contre), il s'agissait d'une intervention à l'intérieur d'un C.A.M.O.. L'insatisfaction engendrée par ces deux

interventions nous amène à questionner notre façon d'intervenir dans pareil contexte.

Pour Claude Paquette, il est difficile d'attribuer des principes et des valeurs au style d'intervention de dégradation. Ce style apparaîtrait lorsque les réseaux sociaux sont autoritaires et hiérarchisés et traduirait une «négation du pouvoir d'influence de l'intervenant au profit d'une influence plus institutionnalisée¹». Notre expérience nous amène toutefois à nuancer cette affirmation. L'intervenant ne choisit peut-être pas ce type de relation parce qu'il correspond à certaines de ses valeurs. Cependant, l'adoption de ce style résulte d'une réaction de l'intervenant aux pressions exercées par l'environnement. En nous appuyant sur le modèle général du fonctionnement de la personne, nous pouvons soutenir que les composantes de la personnalité de l'intervenant déterminent si oui ou non le consultant acceptera d'agir dans ce contexte. On peut supposer par exemple qu'un intervenant qui manifeste un plus grand besoin de sécurité matérielle aura plus de difficulté à refuser un mandat extérieur qu'une autre personne chez qui ce besoin est moins vif. La hiérarchie des valeurs individuelles peut également expliquer la réaction de l'intervenant. Dans le cas intitulé «Le président du C.A.M.O.» par exemple, on pourrait croire que le respect des engagements pris face à notre mandant représentait à ce moment une valeur plus importante que la qualité de l'intervention, ce qui nous a conduit à réaliser le mandat malgré nos réserves.

Il n'en demeure pas moins que ce type de relation génère une certaine tension chez le consultant. D'une part, le consultant est conscient que la tâche qu'il s'apprête à réaliser est plus ou moins pertinente. D'autre part, il est également conscient des pressions du milieu et nourrit des craintes face aux conséquences qu'impliquerait son refus d'y accéder. Il doit donc adopter un comportement lui permettant de résoudre ce conflit mais comme on l'a vu, le compromis qui en résulte risque de ne satisfaire pleinement ni l'intervenant ni le client, d'où la relation de dégradation.

Le tableau récapitulatif indique d'autre part une constante dans une relation de type suppléance : dans les deux cas, nous avons utilisé ce style auprès de dirigeants d'entreprises. Ce type de relation est sans doute attribuable, du moins en partie, à la perception que nous avons de notre client. Nous discuterons davantage de ce phénomène important dans une prochaine section.

13 *La durée de l'intervention*

Notre analyse n'a pas décelé de lien évident entre la durée de l'intervention et le type de relation observé. Nous devons mentionner toutefois que les deux interventions de type interactionnel avaient une durée relativement courte. Les résultats générés par ces deux expérimentations nous laissent croire que le style interactionnel est un style particulièrement bien adapté aux interventions ponctuelles réalisées dans un court délai. Par ailleurs,

ce fait confirme qu'il est possible d'établir avec le client une relation véritablement productive, même dans un court laps de temps.

1.4 La source d'intervention

Pour l'étude du paramètre source d'intervention, nous avons distingué «l'origine de la demande», c'est-à-dire la personne qui a formulé une demande d'intervention, du «mode d'analyse de la demande», c'est-à-dire la façon dont la demande initiale a été traduite en mandat concret d'intervention. Cette distinction nous est apparue nécessaire pour refléter le processus de consultation où le consultant prend d'abord connaissance de la demande du client et examine la pertinence de formuler un projet d'intervention.

Voici un tableau synthétisant nos observations relatives à la source de l'intervention :

Tableau 3 : La source d'intervention et le style de relation

Origine de la demande	Mode d'analyse	Style
Demande du client Demande du client Tierce intervenant	Conjoint Unilatéral (consultante) Externe (tierce intervenant)	Interactionnel Suppléance Dégradation

Comme on le constate, ce n'est pas tant l'origine de la demande que son mode d'analyse qu'il faut mettre en rapport avec la relation obtenue. En effet, quatre (4) interventions découlaient d'une demande du client; pourtant, la relation observée dans ces expérimentations était soit de type interactionnel, soit de type suppléance. On remarque par contre que la relation interactionnelle a été précédée par une analyse conjointe de la demande du client alors que la relation de suppléance s'est bâtie uniquement sur l'analyse de la consultante.

On peut se demander s'il y a un lien de cause à effet entre les variables mode d'analyse et style de relation et dans l'affirmative, quelle est la direction de cette relation. Est-ce notre style d'intervention qui nous amène vers un mode donné d'analyse des besoins ou l'inverse?

Claude Paquette remarque que :

Le style dominant s'observe beaucoup dans le démarrage même de l'intervention. C'est à ce moment du processus de l'intervention que le style apparaît le plus clairement. L'intervenant déclenche son intervention de la façon qui lui semble la plus appropriée².

«... qui lui semble la plus appropriée»... Cette expression renvoie à plusieurs notions que nous avons explorées dans l'analyse de nos expérimentations. Il nous paraît évident que la perception du consultant face à la problématique soumise, et face au client surtout, détermine la place qu'il laissera à ce dernier dans l'analyse de la demande. Ainsi, dans le cas 1, nous

avons perçu chez notre cliente une certaine connaissance du secteur touristique dans lequel se situait notre intervention. Nous avons donc été plus réceptive à sa vision de la problématique et l'avons ainsi laissée participer à l'analyse de la demande. Au contraire, dans le cas de l'entreprise en crise (cas 2), le client nous semblait avoir épuisé sans succès toutes ses ressources personnelles pour le redressement de son entreprise. Nous ne l'avons donc pas encouragé à plus d'implication dans l'analyse du problème.

Deuxièmement, nous croyons que le consultant enclenche son travail en s'appuyant sur sa connaissance des procédés d'intervention mais aussi, en référant à sa conception de la consultation et du rôle du consultant. C'est ainsi par exemple que notre vision trop idéalisée du consultant peut nous avoir amenée à prétendre qu'il appartenait au consultant, et à lui seul, de prendre en charge l'analyse de la demande initiale, comme toute la démarche d'ailleurs, parce que le client était incapable de le faire lui-même, d'où l'établissement d'une relation de suppléance.

Troisièmement, on peut poser comme hypothèse que les V.A.A.B. du consultant jouent un rôle de premier plan lorsqu'il s'agit d'amorcer une intervention. En voici quelques illustrations. Nos valeurs déterminent par exemple sur quoi nous mettrons l'emphase au moment de l'analyse de la demande du client : est-ce la préservation de l'image du consultant tout-puissant ou plutôt, la connaissance de l'être humain qui «se cache» derrière le dirigeant d'entreprise? Nos besoins entrent aussi en ligne de compte : cherchons-nous par le biais de cette intervention à relever un défi

professionnel ou sommes-nous en quête d'une relation interpersonnelle enrichissante? Nos attitudes nous prédisposent aussi à certains comportements. Nous sommes peut-être plus favorable à une grande implication du client lorsque nos attitudes envers lui sont positives. À l'inverse, nous sommes davantage tentée de tenir à l'écart un client pour qui nous nourrissons une attitude négative. Que dire des attentes maintenant? Certainement que notre façon de négocier (ou non) le mandat d'intervention dépend des avantages anticipés de tel ou tel comportement. Ainsi, lorsque nous croyons que le client apportera un éclairage nouveau sur la situation problématique, nous sollicitons davantage sa participation à l'analyse de la demande initiale.

On constate encore ici à quel point notre personnalité et ses composantes peuvent influencer sur un aspect aussi technique que l'analyse de la demande initiale et conséquemment, sur la relation consultant-client. Le lien entre savoir-être et savoir-faire commence ici à se dessiner. Il apparaît maintenant que les gestes que nous posons lors d'une intervention (notre savoir-faire) ne sont jamais déconnectés d'une réalité personnelle à l'individu. Il nous semble impossible qu'un consultant puisse appliquer machinalement les techniques proposées dans les volumes sur la consultation. Il y met toujours un peu de lui-même, son utilisation des techniques reflétant ce qu'il est et ce qu'il vit face à une situation. Voilà pourquoi l'utilisation de techniques ne conduit pas nécessairement aux résultats prévus, pourquoi l'application d'un même procédé à des moments différents donne un produit différent, pourquoi deux consultants recourant à une même approche obtiennent des relations

différentes avec leurs clients. C'est là croyons-nous que se trouve tout l'intérêt de la relation d'aide : dans la possibilité de personnaliser les outils à notre disposition. Mais c'est également ce qui rend plus difficile l'apprentissage du métier...

Cette étude du type de client et de la source d'intervention rappelle aussi toute l'importance de l'analyse et de la négociation conjointe des objectifs de l'intervention par toutes les parties impliquées. En effet, l'analyse et la discussion des objectifs de l'intervention sont profitables à plusieurs égards. D'abord, le consultant qui soumet à la discussion ses propres objectifs d'intervention est par le fait même amené à questionner ces objectifs, à vérifier leurs fondements. Il peut ainsi mettre en lumière ses motivations personnelles et clarifier ses propres enjeux face à l'intervention, ce qui peut l'amener à redéfinir des objectifs plus orientés vers la satisfaction du client. Cette introspection est également susceptible de se produire chez chacune des parties, d'où l'établissement d'une relation plus sincère.

D'autre part, la négociation conjointe des objectifs de l'intervention constitue en soi un bon moyen pour le consultant de mieux connaître les personnes avec qui il devra travailler, de cerner aussi le contexte dans lequel prendra place son travail. Comme nous l'avons souligné dans le cas 1 (la cliente individuelle), une meilleure connaissance du client favorise une relation efficace. C'est en effet dans la spontanéité de l'action que chacun livre le plus exactement ce qu'il est.

Enfin, sur le plan technique, négocier conjointement les objectifs de l'intervention favorise une compréhension commune de la problématique à l'étude et une entente sur les résultats du travail qui s'amorce.

2.0 LIEN ENTRE LA RELATION ET LES SITUATIONS D'INTERVENTION

Les situations d'intervention se définissent par l'objet, les stratégies et outils d'intervention, le rôle du consultant et sa contribution, ainsi que la contribution du client.

2.1 L'objet d'intervention

Nous avons classifié sous trois rubriques les différents objets d'intervention ayant donné lieu à nos expérimentations. Nous qualifions «d'objet technique» le mandat reposant sur l'application d'une méthode ou d'une technique donnée. C'est le cas d'une cueillette d'information (expérimentation 1). Les mandats «d'expertise» sont ceux qui nécessitent une analyse et la recommandation de solutions comme dans un diagnostic organisationnel (expérimentations 2, phase 1, expérimentations 3, 4 et 5). Enfin, nous qualifions de mandat «de coordination» la phase 2 du cas «L'entreprise en crise» parce qu'il s'agissait effectivement de coordonner les activités prévues au plan de redressement de l'entreprise.

Le rapprochement entre le genre d'objet et le type de relation produit le tableau suivant :

Tableau 4 : Type de relation et objet d'intervention

Expérimentation	Genre d'objet	Type de relation
1 La cliente individuelle	Technique	Interactionnel
2 L'entreprise en crise, phase 1	Expertise	Suppléance
2 L'entreprise en crise, phase 2	Coordination	Dégradation
3 C.L.S.C.	Expertise	Interactionnel
4 Le président du C.A.M.O.	Expertise	Dégradation
5 Le commerce	Expertise	Suppléance

Il est d'abord surprenant de constater à quel point la compilation précédente s'éloigne des résultats que nous attendions. Il nous paraît en effet logique de penser qu'une intervention portant sur la coordination de travaux aurait dû être régie par le style interactionnel; au contraire, c'est le style de dégradation qui a dominé. De même, une intervention technique comme la cueillette d'information aurait pu facilement être réalisée uniquement par la consultante, selon le style de suppléance, alors que le style interactionnel a prévalu.

Il est donc difficile d'établir un lien certain entre l'objet d'intervention et le style utilisé. À première vue, il semble qu'on puisse avoir recours à différents styles peu importe l'objet d'intervention. Il appert toutefois que nous ayons une tendance à utiliser un style de suppléance lorsqu'il s'agit de réaliser un travail nécessitant une certaine expertise, comme c'est le cas pour

un diagnostic organisationnel. Malheureusement, cette tendance ne pourrait être mesurée qu'à l'intérieur d'un corpus de recherche beaucoup plus vaste.

Claude Paquette nous invite par ailleurs à explorer notre façon de traiter l'objet d'intervention. Selon lui, ce mode de traitement donne une bonne indication du style d'intervention que privilégie le consultant et conséquemment, laisse entrevoir le type de relation qui s'établira entre le consultant et son client.

L'objet d'intervention n'est pas immuable mais il enclenche le processus. Dans cette perspective, le style de l'intervenant joue un rôle dominant. En effet, selon le style qu'il privilégie, il se sentira plus ou moins le gardien de l'objet de l'intervention. Il favorisera ou non une réaction du commettant. Il acceptera ou non que ce dernier ait un mot à dire sur l'objet de l'intervention. Il rendra l'objet flexible ou rigide.³

Voyons comment nous avons traité l'objet d'intervention dans chacune de nos expérimentations.

Tableau 5: Traitement de l'objet d'intervention

Cas	Objet initial	Objet réel	Commentaire
1	Cueillette d'information.	Cueillette d'information et assistance à la cliente.	L'objet s'est modifié à mesure que se renforçait la relation entre la consultante et la cliente.
2 (Phase 1)	Préparation d'un plan de financement et présentation de la demande.	Diagnostic organisationnel.	L'objet a été modifié à la suite d'une analyse du besoin par la consultante.
2 (Phase 2)	Coordination des travaux du C.A.M.O.	Coordination des travaux du C.A.M.O.	L'objet initial a été maintenu mais la consultante s'est moins impliquée que prévu dans le travail.
3	Définition d'une politique d'information par la consultante.	Animation d'un groupe de travail pour la définition conjointe de la politique d'information.	L'objet est resté le même; cependant, la façon de mener l'intervention s'est modifiée par une négociation entre la consultante et le groupe.
4	Stratégie de communication.	Diagnostic des communications internes et stratégie de communication.	L'objet a été modifié à la suite d'une analyse par la consultante.
5	Diagnostic organisationnel.	Diagnostic organisationnel.	La pertinence de l'objet n'a pas été discutée entre la consultante et son client.

Cette synthèse laisse voir que nous avons tendance à élargir l'objet d'intervention initial. Les seuls cas où nous avons maintenu l'objet

d'intervention étaient ceux qui étaient chapeautés par un organisme gouvernemental pour l'atteinte d'objectifs prédéterminés. Est-ce que cette flexibilité de l'objet est attribuable, comme le dit Paquette, à une réaction du client à l'influence du consultant?

Nous avons favorisé une réaction du client face à une modification de l'objet d'intervention dans les seuls cas où s'est établie une relation de type interactionnel. Cette modification de l'objet s'est réalisée au cours de l'analyse conjointe de la problématique et de la négociation des objectifs de l'intervention. Dans tous les autres cas, notre analyse de la demande est seule à l'origine de la modification de l'objet d'intervention.

Comme nous l'avons déjà signalé, il semble qu'à quelques reprises, nous ayons modifié l'objet d'intervention pour mieux l'adapter à nos propres besoins professionnels et personnels. La contribution du client a donc été faible à ce chapitre. Lorsque l'objet a été maintenu, c'est aussi parce qu'il répondait jusqu'à un certain point à nos attentes : ne pas trop nous impliquer dans le suivi du dossier C.A.M.O. (cas 2, phase 2), réaliser un mandat qui nous plaît (cas 5)...

Ces observations nous conduisent donc à vouloir préciser la citation précédente de Paquette. Il est vrai que le style d'intervention est déterminant pour la flexibilité de l'objet d'intervention parce qu'il permet ou non une réaction du client. Nous ajoutons cependant que ce sont au préalable les V.A.A.B. du consultant qui le prédisposent à utiliser un style plutôt qu'un

autre en altérant sa perception de la demande initiale et des enjeux de l'intervention. Ce sont ses V.A.A.B. qui l'amèneront à considérer prioritairement sa propre définition de l'objet d'intervention, celle de son client, ou encore, celle résultant d'une interaction entre lui et le client. Comme nous l'avons déjà noté, la façon d'amorcer une intervention détermine la relation qui suivra. Nous pouvons encore soutenir que, en prédisposant le consultant à agir d'une manière donnée, les V.A.A.B. sont à l'origine de la relation consultant-client.

2.2 *Les stratégies d'intervention*

Il existe une certaine constante dans les stratégies utilisées pour chaque style d'intervention. On constate d'abord que l'intervenant formule des recommandations et cherche à les faire accepter au client dans les deux styles de suppléance et de dégradation. Cette contrainte est évidemment liée au degré d'implication du client. Puisque dans les quatre interventions où nous avons observé de telles relations, la contribution du client à la réalisation du travail⁴ a été plutôt faible, nous sentions le besoin de justifier notre position, nous devons «vendre» notre travail aux décideurs. À l'inverse, dans les interventions de style interactionnel où la contribution du client est forte, l'argumentation devient inutile puisque c'est l'interaction entre le consultant et le client qui produit les résultats du travail; les deux parties prennent donc connaissance ensemble des résultats de leur démarche.

Notons cependant que les stratégies utilisées dans les deux interventions de type interactionnel sont passablement différentes :

Cas 1 Cliente individuelle	Cas 2 C.L.S.C.
Informe	Explore
Propose	Clarifie
Orie	Orie
Forme	Fait préciser
Instrumente	Reformule
	Recadre
	Synthétise

Dans l'expérimentation C.L.S.C., nous avons agi comme une animatrice apportant son support au groupe, l'aidant à cheminer vers l'objectif qu'il s'était fixé mais lui laissant introduire lui-même dans le processus l'information qu'il jugeait utile. Dans le cas de la cliente individuelle, notre action a été beaucoup plus directe. Nous apportons nous aussi de l'information nouvelle (par exemple en proposant) et prenons l'initiative de certaines actions (forme, instrumente).

Ces différences appellent quelques commentaires. Il est probable que le type de client ait obligé l'utilisation de stratégies différentes; il s'agissait en effet dans le cas 1 d'un client individuel alors que le cas 3 relatait une intervention auprès d'un client collectif (un comité exécutif). On ne peut évidemment suivre exactement le même cheminement avec un groupe qu'avec un individu, d'où l'utilisation de stratégies différentes.

Les stratégies sont également relatives à l'objet d'intervention. Ainsi, le diagnostic d'un secteur économique nécessite des stratégies et outils différents de l'élaboration d'une politique de communication, parce qu'il présente des contraintes différentes.

La remarque la plus importante reste cependant la suivante : il est possible d'obtenir une relation de type interactionnel en utilisant diverses stratégies. Pour nous, cette affirmation implique que le consultant n'est pas tenu à un mode d'intervention déterminé s'il veut obtenir une relation de collaboration. À condition de ne pas être trop directif, il peut amener son client à s'impliquer largement dans le processus d'intervention.

Par ailleurs, des stratégies identiques ont aussi donné lieu à des relations de types différents dans les interventions 4 et 5 :

Stratégies utilisées dans les cas 4 et 5	Types de relation
Recueille l'information	Relation de dégradation (Le président du C.A.M.O.)
Analyse	
Présente	Relation de suppléance (Le commerce)
Argumente	
Recommande	

Ces renseignements confirment le fait que l'utilisation de stratégies définies ne conduit pas automatiquement à la relation consultant-client attendue. Par ailleurs, ceci renforce notre conviction à l'effet que ce n'est pas prioritairement le savoir-faire (les stratégies et les outils utilisés) qui détermine le type de relation que nous entretenons avec nos clients.

2.3 *Les outils d'intervention*

Parce que Claude Paquette considère que nos outils d'intervention nomment le style que nous privilégions, et donc, nos valeurs⁵, nous avons examiné attentivement le contenu et la forme des outils que nous employons régulièrement. Certains documents sont constamment utilisés lors de nos interventions; il s'agit particulièrement de l'offre de services et des rapports écrits (rapport d'étape, rapport final, comptes-rendus). Le contenu et la forme des rapports écrits varient selon le mandat; dans tous les cas, ils comprennent toutefois une description de la problématique à l'étude, une analyse de celle-ci et finalement, la proposition d'une solution ou de plusieurs recommandations.

Cet examen ne nous a toutefois apporté aucune information utile pour mieux comprendre notre style d'intervention. Nous épargnerons donc le lecteur des détails de cette étude.

Nous avons cependant observé que la façon d'utiliser ces outils pouvait avoir un effet sur la relation consultant-client. Pour toutes les expérimentations décrites, sauf l'intervention auprès du C.L.S.C., une offre de services écrite a été produite. Dans un seul cas, celui de la cliente individuelle, ce document a été discuté par les deux parties. Dans toutes les autres interventions, nous nous sommes contentée soit d'expédier notre document par la poste, soit d'en faire une présentation verbale rapide au client.

Il est entendu que ce procédé ne favorise guère l'interaction entre le client et le consultant. Même si l'offre de services reflète les discussions conduisant à l'analyse de la demande initiale et à la formulation d'un mandat d'intervention, nous croyons que l'examen attentif de ce document et une explication détaillée témoignent de l'intérêt que le consultant porte à son client. Sur le plan pratique, le consultant s'assure également que toutes les facettes de l'intervention sont bien comprises.

L'entrevue, et surtout la façon dont elle est conduite, peut également influencer sur la relation consultant-client. Lors d'un diagnostic organisationnel, nous avons l'habitude de rencontrer plusieurs membres de l'organisation pour obtenir un portrait plus complet de la situation problématique. Au moyen de questions ouvertes, d'abord d'ordre général puis plus spécifique, nous cherchons à obtenir quatre types d'information :

- une description des structures et des processus organisationnels (faits, tâches, etc.);
- une liste des problèmes perçus par le client;
- son évaluation de la gravité de la situation et ses priorités de changement;
- les solutions ou améliorations qu'il préconise.

Nous n'utilisons pas de grille d'entrevue formelle; tout au plus notons-nous quelques points de repères que nous modifions au fur et à mesure que la problématique se dessine. Nous croyons que cette façon de faire peu structurée nous permet d'être davantage à l'écoute de notre interlocuteur et de ses

préoccupations. Elle permet aussi de nous adapter plus facilement à différentes personnalités et à diverses situations.

Nous pratiquons en cours d'entrevues quelques techniques qui facilitent notre compréhension du vécu du client; la reformulation, le résumé, les incitations à poursuivre la réflexion sont les techniques que nous utilisons le plus souvent.

Nous avons remarqué que les personnes participant aux entrevues ont toujours manifesté beaucoup de collaboration. Souvent réservées au début de la rencontre, elles en viennent à livrer leurs préoccupations spontanément, sans qu'il soit nécessaire de solliciter davantage leur implication. Plusieurs se disent d'ailleurs surprises de transmettre autant d'information alors qu'elles pensaient n'avoir rien à apporter. Ces commentaires nous portent à croire que notre technique d'entrevue est adéquate et que l'habileté à mettre les gens à l'aise en cours d'entrevue est certainement un atout important.

Nous admettons cependant que nos rencontres ressemblent parfois à un interrogatoire. Nous utilisons ces entrevues exclusivement pour obtenir de l'information. Jamais nous ne formulons de commentaires sur les propos de l'interlocuteur ou ne répondons à ses questions. À l'étape de cueillette d'information, nous percevons notre rôle comme étant celui d'un enquêteur, et nous ne nous permettons pas de divulguer l'information obtenue précédemment.

Cette précaution est sans doute utile pour préserver la confidentialité des sources d'information et éviter que certains acteurs diagnostiquent la situation à partir d'information partielle et hors contexte. Cependant, nous pensons que notre attitude est tellement rigide qu'elle nous empêcherait de percevoir un éventuel besoin de conseil. Nous aurions alors tendance à voir dans la demande d'information une curiosité mal intentionnée ou une ingérence dans «nos» affaires.

Cette observation nous convainc que nous aurions avantage à être plus à l'écoute des éventuelles demandes en cours de cueillette d'information, à en chercher les causes avec le demandeur afin de déceler les besoins sous-jacents, données qui pourraient dans certains cas venir préciser encore la vision des gens de l'organisation.

D'autre part, en entrevue individuelle, nous ne discutons jamais avec l'interlocuteur des objectifs de solutions qu'il émet; nous recevons simplement cette information. Nous avons pris conscience que ce ne sont pas vraiment les objectifs de solution qui nous intéressent. Lorsque nous posons la question «Que souhaiteriez-vous améliorer dans cette situation? Comment?», nous cherchons en fait à faire préciser l'aspect du problème qui insatisfait le plus l'interlocuteur et non pas à clarifier les buts qu'il poursuit dans le cadre de l'intervention. Même une fois les entrevues complétées, les objectifs de solutions ne sont pas discutés avec le client. Nous utilisons l'information recueillie en entrevue pour alimenter notre réflexion personnelle et en transmettre ensuite le fruit au client. Ce comportement peut s'expliquer par

notre conception du rôle du consultant : c'est au consultant qu'il revient de recommander les solutions les plus appropriées à la situation. Les gens de l'entreprise peuvent apporter leur point de vue mais en dernier ressort, c'est le consultant qui devra trancher quant à la pertinence de la solution. Cette conception nous conduit malheureusement à ne pas utiliser pleinement toute l'information qui pourrait être tirée du questionnement sur les objectifs de solution. Nous reconnaissons évidemment qu'une discussion des objectifs de solution, une fois tracé le portrait détaillé de la situation, permettrait une plus grande implication du client dans l'intervention et pourrait de plus être utile pour enrichir l'image de l'organisation.

Parmi les différentes techniques utilisées en cours d'entrevue, l'écoute du langage non-verbal est sans doute celle qui permet d'obtenir le plus d'information sur le vécu du client. Knapp définit le comportement non-verbal comme «tout acte de communication qui transcende les mots parlés ou écrits⁶». La science commence à étudier le langage corporel et à reconnaître son importance dans la communication. Ainsi par exemple, les résultats expérimentaux de Mehrabian⁷ rapportent que l'expression globale d'un individu se répartit comme suit : 7% d'expression verbale, 38% d'expression vocale et 55% d'expression faciale.

Egan et Forest considèrent que le langage non-verbal d'une personne constitue un «accès royal à sa vie intérieure⁸». Pour eux, le consultant doit donc apprendre à écouter et à lire le langage non-verbal du client, langage qui se manifeste de diverses manières :

- dans le comportement corporel (la posture, les mouvements du corps, les gestes);
- dans les expressions faciales (les sourires, le froncement ou le soulèvement des sourcils, la contraction des lèvres);
- dans l'expression vocale (l'intonation, le timbre de la voix, les pauses, les silences);
- dans les réactions physiologiques (l'accélération de la respiration, le rougissement, le blêmisement);
- dans les caractéristiques physiques (l'aspect général, le teint);
- dans l'apparence générale (la tenue vestimentaire, l'hygiène corporelle).

Les auteurs mettent toutefois en garde contre une interprétation exagérée du comportement. Pour eux, l'aidant efficace doit rester à l'écoute du contexte global de la consultation en se gardant de trop s'attarder aux détails du comportement. Il doit plutôt demeurer conscient du système de communication non-verbale et l'utiliser, mais sans se laisser submerger par celui-ci.

Sur le plan logistique enfin, nous avons constaté que l'emplacement et l'aménagement du local servant aux entrevues individuelles était déterminant

pour l'établissement d'un bon contact entre le consultant et son client. Nous avons ainsi remarqué qu'un environnement bruyant ou encore, un local mal insonorisé rendait le client nerveux, peu enclin à livrer certaines informations.

De même, une salle de conférence trop grande pour une entrevue individuelle se prête mal à l'intimité de la discussion. Par ailleurs, le fait qu'une table sépare le client du consultant oblige souvent à hausser le timbre de la voix, ce qui est contraire à la tendance naturelle que nous avons à presque murmurer des informations confidentielles ou gênantes. Nous en sommes donc venue à la conclusion qu'idéalement, il vaudrait mieux faire asseoir le client face à nous, suffisamment près pour créer une certaine intimité mais tout en respectant une certaine distance nécessaire pour conserver son «espace vital».

Avant de terminer cette section, nous croyons intéressant de vérifier si, comme le croit Paquette, les outils que nous utilisons reflètent nos valeurs. Comment en sommes-nous venue à utiliser ces outils? Les manuels sur la consultation ainsi que les cours que nous avons suivis proposent souvent toute une panoplie d'outils à utiliser en intervention. La production d'une offre de services, de rapports intérimaires et finaux d'intervention, figurent parmi les outils les plus usuels. D'ailleurs, les organismes gouvernementaux faisant appel à nos services obligent le dépôt de ces documents. On peut donc dire que l'utilisation de ces outils reflète notre adhésion aux pratiques courantes dans la profession.

La conduite d'entrevues avec plusieurs membres de l'organisation-cliente constitue une pratique plus intéressante à analyser. Notre formation en gestion des PMO nous a incitée à rechercher la contribution du client à toutes les phases de l'intervention. Nous avons cru qu'il suffisait de faire participer les gens aux entrevues pour atteindre cet objectif. Or, l'examen de notre technique d'entrevue montre bien que les rencontres individuelles servent d'abord à combler notre propre besoin d'obtenir de l'information sur l'organisation, et non pas à permettre aux individus de réaliser eux-mêmes le diagnostic de leur entreprise, comme le veut la théorie sur le diagnostic-intervention.

Ce que nous voulons faire ressortir ici est le fait que les outils, aussi efficaces soient-ils, ne suffisent pas en soi à établir ou maintenir une bonne relation consultant-client. Tout est dans la façon de les utiliser, dans le savoir-faire du consultant. Et comme nous l'avons déjà fait valoir, ce savoir-faire est tributaire de la personnalité de l'intervenant, de son savoir-être.

2.4 *Le rôle du consultant*

À l'exemple de Paquette, nous utilisons les termes «rôle souhaité» en référence au rôle qu'espérait assumer le consultant en abordant le mandat. Le «rôle réel» est celui qui a effectivement été tenu par le consultant.

Il est significatif d'observer une modification du rôle que nous avons souhaité tenir au fil des interventions. Dans les deux premiers cas d'expérimentations, nous voulions jouer un rôle d'expert, apportant à nos clients nos connaissances dans une discipline donnée. Par contre, en amorçant les interventions suivantes, nous avons davantage voulu tenir le rôle de l'animateur guidant le client dans la résolution de son problème. Ce changement coïncide avec le moment où nous avons complété le stage de d'entraînement à la consultation avec le Groupe CFC. On peut voir là le résultat d'un changement d'attitude par rapport à la consultation et l'émergence de nouveaux besoins sur le plan professionnel (maîtriser une nouvelle technique de consultation par exemple). Cependant, la variation du rôle effectivement joué dans chaque intervention démontre clairement notre échec à tenir le rôle privilégié, soit celui d'animateur.

Nous pouvons attribuer ces écarts à différents facteurs. Dans le cas 1, notre repositionnement face à notre rôle a été un mouvement d'adaptation à la cliente et à sa volonté manifeste de s'impliquer dans le travail à accomplir. Nous jugeons d'ailleurs comme positif ce changement. Dans le cas 2 (phase 2), nous avons dû renoncer au rôle d'animatrice pour occuper une fonction d'exécutante. Ce changement a été le fait d'une lutte de pouvoir, donc encore là d'une adaptation au client et à sa façon de s'impliquer dans le travail.

Les deux dernières interventions, où nous avons joué un rôle d'expert malgré notre intention d'intervenir comme animatrice, sont les plus intéressantes à analyser, et aussi, les plus révélatrices. Dans les deux cas en

effet, nous avons jugé le client «incompétent» pour participer plus activement au travail, parce qu'il exprimait une vision différente de la nôtre relativement à la problématique à l'étude. Dans l'expérimentation 4, les dirigeants ne croyaient pas à l'utilité d'une stratégie de promotion; quant aux dirigeants du commerce, ils se préoccupaient davantage de leurs finances que de leur style de gestion. Ces situations renvoient une fois de plus au phénomène de la perception mais aussi, au principe d'acceptation des valeurs du client. Dans ces interventions, nous n'avons pas accepté cette divergence de valeurs, comme nous n'avons pas non plus cherché à en comprendre les causes.

Il est pour nous évident que le rôle que souhaite tenir le consultant détermine la façon dont il abordera l'intervention et son client, et conséquemment, la relation qu'il établira avec lui. Le consultant qui se positionne dans un rôle d'expert manifeste d'une certaine façon qu'il possède toute la connaissance et les outils nécessaires pour obtenir les résultats prévus. Il peut donc se contenter, comme nous l'avons fait, de recueillir l'information nécessaire auprès de son client, mais sans le faire participer davantage à l'analyse du problème et à la recherche de solutions. À l'opposé, le consultant qui désire occuper dans l'organisation la place d'un animateur s'oblige à solliciter la contribution des individus puisque son intervention consiste à faciliter les prises de conscience individuelles. Ces deux consultants ne rechercheront donc pas à établir les mêmes contacts avec le client. Le premier pourra restreindre la relation à des échanges superficiels, portant par exemple sur le contenu du mandat. L'autre consultant devra par contre approfondir sa

connaissance des individus et tisser avec eux un lien beaucoup plus personnel pour susciter leur confiance et leur adhésion à la démarche.

2.5 *La contribution du consultant*

La contribution du consultant, le travail qu'il réalise au cours de l'intervention, nous semblent fortement liés à son rôle. L'analyse de nos expérimentations confirme qu'un rôle d'animateur est supporté par un travail conjoint du consultant et du client. Il en résulte une relation de type interactionnel. À l'inverse, l'expert réalise seul tout le travail, depuis l'analyse de la demande initiale jusqu'à l'élaboration des solutions. Dans ces cas, nous avons obtenu soit une relation de suppléance, soit une relation de dégradation lorsque nous étions en désaccord avec le mandat.

On peut se demander justement si le fait d'être en désaccord avec le mandat n'est pas la cause de la dégradation qui suit. Le modèle du comportement humain nous autorise à formuler quelques hypothèses à cet égard. D'abord, il est possible que l'attitude négative du consultant envers le mandat à réaliser se transpose, par un effet de halo, au client lui-même, entraînant par le fait même une perception injuste du client d'où l'impossibilité d'établir une relation saine. Deuxièmement, le manque d'intérêt du consultant envers le mandat qu'il a à réaliser se traduit par une absence de motivation, non pas seulement à exécuter le travail demandé, mais aussi à entrer véritablement en relation avec tous ceux qui sont concernés par

ce mandat. Le consultant a donc avantage à tirer au clair son attitude envers le mandat qui lui est proposé s'il veut préserver sa relation avec le client.

Nous croyons qu'il faut aussi faire un lien entre la contribution du consultant et sa conception de la consultation. En effet, chaque consultant possède un ensemble de valeurs concernant sa profession. Chacun dresse sa liste des choses qui se font ou ne se font pas, et se réfère à une image du consultant modèle. Cette conception peut être plus ou moins ancrée profondément chez le consultant, dépendant des expériences heureuses ou malheureuses qu'il a connues en tentant de transposer cette conception dans sa pratique. Nous posons ici une hypothèse : plus le consultant possède une conception de la consultation solidement ancrée, plus il reproduit naturellement les différents aspects de cette conception dans sa pratique. Le corollaire de cette hypothèse est le suivant : si la conception de la consultation qu'a le consultant s'adapte mal à son vécu, le consultant devra continuellement choisir entre les idéaux qu'il caresse et les sentiments qu'il vit face à une situation d'intervention. Mais dans tous les cas, ses comportements reflèteront ses choix⁹, qu'ils soient conscients ou non.

Cette hypothèse peut expliquer les écarts observés entre le rôle souhaité par le consultant et le rôle qu'il tient effectivement. Le maintien du rôle d'expert alors que nous désirons intervenir comme animatrice signalerait peut-être une persistance de nos «anciennes croyances» envers la consultation (celles qui prévalaient avant notre stage d'entraînement à la consultation), et une faible intégration des nouveaux enseignements reçus. Parce que ces

conceptions sont incompatibles, elles produisent un tiraillement au niveau de la personnalité : nous voulons faire participer notre client, mais nous tenons encore à signifier notre expertise en gestion par exemple. Comme notre conception axée sur l'expertise est mieux implantée (parce que nous avons eu peu d'occasions d'expérimenter une approche différente), nous sommes portée à maintenir notre approche habituelle du client et de l'intervention.

2.6 *La contribution du client*

Si on exclut le cas de l'entreprise en crise (phase 2) où la contribution du client a été forte seulement au niveau de la prise de décision, il appert que seul le style interactionnel permet une implication forte du client à toutes les étapes de l'intervention. Dans les styles de suppléance et de dégradation, le client ne fait que fournir l'information nécessaire au travail de la consultante; la relation est donc utilitaire plutôt que coopérative.

La variable «contribution du client» peut aussi être mise en relation avec le rôle réel joué par le consultant. On remarque que lorsque nous avons adopté un rôle d'expert, la contribution du client a été faible. À l'inverse, un rôle d'animateur a favorisé une plus grande implication du client. Le rôle d'animateur serait donc plus approprié lorsque l'on souhaite une relation de type interactionnel et une grande contribution du client.

Nous avons mentionné sous la section «outils» le fait que nous impliquions très peu le client dans la solution des problèmes qui le concernent. De façon générale, nous réalisons personnellement la recherche et l'analyse de solutions, sans le concours du client. Nous remarquons aussi que les solutions que nous recommandons finalement au client, même si elles émanent de l'organisation, sont toujours modifiées légèrement de façon à ce que notre contribution soit perceptible. Nous attribuons ce comportement encore une fois à notre vision du rôle du consultant, mais aussi, à une certaine crainte que le client ne reconnaisse pas notre utilité si nous lui répétons les solutions qu'il a déjà amenées. Nous avons d'ailleurs été témoin de l'insatisfaction d'un client face aux recommandations d'un consultant qui, selon lui, ne faisait que recopier ses propos dans son rapport.

Le scénario est généralement le suivant lors de la présentation du rapport-diagnostic à un client :

- Nous lui présentons d'abord notre description de l'organisation, de ses points forts et de ses points faibles. Au fur et à mesure, nous l'invitons à commenter cette vision.

- Nous lui présentons ensuite les recommandations que nous avons retenues. Ces recommandations prennent la forme de conseils, de démarches à effectuer ou de plan d'action selon le cas.

-Nous vérifions ensuite son accord et sa volonté d'appliquer ces recommandations. Nous nous entendons enfin avec lui sur les suites à donner à l'intervention.

Le client se voit donc placé face à un expert qui manifeste connaître mieux que lui la situation de son entreprise, qui connaît de plus la théorie de l'organisation et de la gestion, et qui a déterminé les meilleures solutions à implanter dans son cas. À la limite, il ne peut que s'en remettre au spécialiste qui sait mieux que lui ce qu'il faut faire... Le fait que cette présentation se produise le plus souvent devant un comité employeur-employés (comme dans le programme C.A.M.O.) ne favorise pas non plus l'expression des sentiments profonds des acteurs. En bref, nous laissons donc très peu de marge de manoeuvre au client dans la prise de décision puisque les dés sont pipés à l'avance.

Nous croyons que les étapes de recherche et d'analyse de solution mériteraient d'être réalisées conjointement par le consultant et le client. Cette séance de travail constituerait une belle occasion de véritablement valider le diagnostic avec le client, de l'initier à une méthode de résolution de problème qu'il pourrait ensuite utiliser seul dans son organisation. De plus, cela favoriserait une plus grande créativité (ne dit-on pas que deux têtes valent mieux qu'une?) et surtout, une plus grande adéquation des solutions à la réalité de l'entreprise. Les recommandations finales auraient par le fait même de meilleures chances d'être implantées.

Ce travail conjoint n'est toutefois possible que si le consultant a déjà préparé le client en l'impliquant dès le début dans toutes les phases préliminaires (analyse de la demande, négociation des objectifs, diagnostic). Ce n'est en effet qu'à cette condition que le client possédera une vision d'ensemble de la problématique et, au même titre que le consultant, investira sa propre expertise dans la création de solutions optimales.

La relation qui s'établit dès le début de l'intervention déterminera donc le cheminement que suivront par la suite le consultant et son client.

3.0 L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION

Le tableau récapitulatif met en évidence le fait que nos évaluations des interventions réalisées portent sur l'un des thèmes suivants : le contenu du mandat, la démarche et dans un cas, la satisfaction du client. Lorsque nous avons adopté les styles de suppléance et de dégradation, l'évaluation a porté essentiellement sur le contenu du mandat. Dans le style interactionnel, nous avons évalué à la fois le contenu et la démarche, conjointement avec le client.

Notre pratique habituelle laisse peu de place à l'évaluation. Ceci témoigne encore une fois de notre orientation vers la tâche à accomplir : une fois le mandat réalisé, nul besoin de revenir en arrière, les résultats sont là. En pensant de la sorte, nous manquons toutefois une bonne occasion de faire de

nouveaux apprentissages, en utilisant les résultats de l'évaluation pour consolider nos forces et corriger nos faiblesses.

Lescarbeau et al. considèrent que l'évaluation de l'intervention fait partie intégrante du processus de consultation; ils vont même jusqu'à affirmer que «cet élément est sans doute le plus important du rapport [d'intervention]¹⁰». Pour ces auteurs, l'évaluation de l'intervention doit être réalisée conjointement par le consultant et le client. Elle doit porter sur l'atteinte des objectifs mais aussi analyser et interpréter ce qui s'est passé :

(...) on tentera de tenir compte des facteurs qui ont influencé les résultats, et de porter un jugement sur le choix des stratégies; il convient aussi de traiter de la rentabilité de l'intervention en établissant le rapport entre les coûts et les bénéfices : valait-il la peine d'engager un consultant? C'est aussi dans cette partie qu'on tentera d'identifier les impacts et les effets secondaires de l'intervention. Parmi ces effets, les apprentissages faits par le client et le système-client méritent certainement une place de choix¹¹?

La relation établie entre le client et le consultant est pour Lescarbeau et al. un autre domaine de l'évaluation. Il s'agit alors de faire un retour franc, ouvert et constructif sur l'évolution de la relation au cours de l'intervention. Les auteurs suggèrent même de demander au client de remplir une fiche d'évaluation des comportements du consultant qu'ils pourront discuter lors d'une dernière rencontre. Cette fiche questionne diverses aptitudes du consultant :

- sa compréhension du milieu;
- sa capacité d'écoute;
- sa capacité à partager l'information qu'il possède;
- sa capacité à travailler en collaboration;
- son acceptation des valeurs et des normes différentes des siennes;
- le respect de ses engagements, etc.

4.0 LE STYLE DE RELATION DOMINANT

Nous présentons dans cette section quelques remarques générales relatives au style d'intervention.

L'analyse de nos expérimentations fait ressortir trois (3) styles d'intervention auxquels nous avons recours dans notre pratique : le style interactionnel (avec), l'intervention de suppléance (pour) et l'intervention de dégradation (contre). Ces différents styles semblent apparaître selon une même fréquence dans notre corpus d'analyse, ce qui pourrait indiquer que nous sommes à la recherche de notre véritable style.

On peut toutefois se surprendre d'observer le recours à des styles aussi antagonistes que le style interactionnel et le style de dégradation chez une même personne. Ne dit-on pas que le style d'intervention est déterminé par des valeurs, par une conception du développement humain et social, par

définition plutôt stable¹²? Comment se fait-il qu'un intervenant puisse recourir à plusieurs styles?

«Le style d'intervention n'a rien à voir avec le goût¹³». Notre style d'intervention reflète plutôt nos attitudes, notre conception des rapports entre les individus, ainsi que les valeurs qui nous sont propres. Ces valeurs, si l'intervenant est cohérent, doivent être observables dans les gestes qu'il pose dans sa relation avec le client. «Une valeur doit passer dans la réalité, dans les actions si nous voulons parler d'une valeur assumée, d'une valeur complète¹⁴». Selon Claude Paquette, l'intervenant est continuellement confronté par ses préférences et ses références, par ce qu'il souhaiterait et ce que sa personnalité l'amène effectivement à réaliser. Il y aurait cohérence lorsque les actions, stratégies et outils utilisés en intervention correspondent au style privilégié. À l'inverse, l'incohérence découlerait d'un écart entre le style et les pratiques¹⁵.

Pour Paquette, la qualité de l'intervention passe par la recherche de la cohérence interne. L'intervenant qui est à la recherche de cette cohérence a une plus forte probabilité d'influencer le commettant et ce d'une façon plus durable¹⁶.

Nous avons aussi voulu vérifier la stabilité du style à l'intérieur d'une même intervention. Nous avons donc découpé chaque intervention en quatre (4) phases représentant les grandes étapes du processus de consultation¹⁷. La phase d'entrée correspond au premier contact avec le client, au moment où le

consultant est saisi de la problématique. La phase du mandat est celle où les deux parties s'entendent sur l'objet et le processus de l'intervention. La phase de travail est celle où sont mis en oeuvre les moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés, comme par exemple, une politique d'information. Enfin, c'est pendant la phase de retrait que sont discutés et évalués les résultats du travail accompli.

Tableau 6 : Évolution de la relation en cours d'intervention

CAS	ENTRÉE	MANDAT	TRAVAIL	RETRAIT
1	Avec	Avec	Avec	Pour
2 (phase 1)	Pour	Pour	Pour	--
2 (phase 2)	--	Contre	Sous	Contre
3	Avec	Avec	Avec	Avec
4	Contre	Contre	Pour	Contre
5	Pour	Pour	Pour	Pour

On remarque dans le tableau précédent une assez grande stabilité du style tout au long de chaque intervention. Cette observation nous amène à formuler différentes hypothèses. D'abord, on pourrait croire que, puisque le style ne s'est pas modifié au cours de l'intervention, c'est qu'il était approprié à la situation d'intervention. On peut aussi avancer que le style est resté le même parce que le consultant a été incapable de le modifier pour diverses raisons : il n'a pas vu la nécessité d'un changement, il ne connaissait pas d'autres moyens d'intervenir, peut-être même n'a-t-il tout simplement pas envisagé la possibilité d'un changement.

L'hypothèse de l'adéquation entre le style et la situation d'intervention nous paraît plausible dans les cas où l'intervention s'est avérée satisfaisante pour le consultant. Les interventions réalisées auprès de la cliente individuelle et de l'exécutif du C.L.S.C., où le style interactionnel a dominé, en sont des exemples. Cependant, il nous paraît peu probable que le style «contre» ait été de mise dans d'autres interventions... Qu'est-ce qui fait qu'un consultant persiste à intervenir selon ce mode qui n'engendre aucune satisfaction?

En réfléchissant aux expériences où nous avons utilisé le style de dégradation, nous devons admettre que nous avons peu questionné le style à utiliser. Les différents éléments de la situation d'intervention se sont mis en place sans que nous ayons conscience de l'influence que nous pouvions avoir sur eux. Ainsi, il ne nous est jamais venu à l'esprit que, même si le mandat était confié par une instance extérieure à l'organisation, il était possible de trouver avec le client un compromis intéressant sur le plan de la démarche ou des résultats à atteindre.

Nous devons aussi avouer avoir fait abstraction de la volonté et des réactions de nos clients, parfois par inconscience ou par manque d'observation, parfois à cause d'une certaine inflexibilité de notre part. Notre intervention se déroulait comme si, une fois l'action engagée, il était impossible de revenir en arrière pour ajuster notre tir. D'ailleurs, avons-nous pris soin de faire un temps d'arrêt pour évaluer au fur et à mesure nos actions? Nous nous sommes trop laissée prendre par le contenu de l'intervention, par les résultats à atteindre, et pas assez par le processus qui se déroulait.

Il est plus difficile de discuter de la pertinence du style dans les cas où nous avons utilisé le style de suppléance. Nous croyons en effet que l'adéquation du style employé est toujours relative à un résultat escompté. C'est pourquoi nous avons plus haut référé à la satisfaction du consultant pour juger de la non-pertinence du style de dégradation. Nous ne pouvons cependant pas affirmer que le style de suppléance génère une insatisfaction totale chez le consultant. En effet, nous avons jugé favorablement les résultats obtenus dans les deux interventions analysées, du moins sur le plan du contenu et des techniques utilisées. En ce qui concerne la relation consultant-client, il est évident que ce style d'intervention ne favorise pas une grande implication du client. La relation ainsi obtenue est davantage utilitaire que coopérative. Cependant, on peut se demander si ce type de relation n'est pas parfois celui qui convient le mieux.

En principe, selon le discours dominant actuellement dans la théorie de la consultation, il faudrait toujours impliquer étroitement le client dans toutes les actions et décisions de l'intervention. Cela est-il toujours possible ou même souhaitable? Que faire dans le cas où le client est pressé d'obtenir le document demandé? Lorsque le client n'a pas la disponibilité nécessaire pour s'impliquer davantage? Une relation où le consultant tente d'impliquer le client malgré lui serait-elle vraiment intéressante?

Cette réflexion nous amène à déduire qu'une relation consultant-client efficace n'est pas nécessairement une relation où les deux parties s'investissent également. Il s'agit plutôt d'une relation où les partenaires respectent l'entente

qu'ils ont conclue sur des objectifs communs, sur un partage des tâches, sur une définition des rôle de chacun.

Nous avons enfin constaté à plusieurs reprises l'écart entre le style que nous préférons et celui que nous pratiquons réellement. Nous pourrions même ajouter : entre le style que nous croyions pratiquer et notre style réel.

À cause de notre formation à la recherche-action et de nos lectures sur la consultation, nous privilégions un style d'intervention interactionnel permettant au client de s'impliquer activement dans toute la démarche de résolution de problème. Ce style offre selon nous une meilleure garantie que l'organisation-cliente utilisera les résultats de l'intervention. Voilà l'essentiel du discours que nous servons à nos clients. Cependant, en étudiant le tableau récapitulatif, nous devons admettre que nous ne tenons pas autant à ces principes que nous l'aurions cru, où plutôt, que nous croyons qu'il faille parfois renoncer à leur application.

En nous remémorant le contexte des interventions où nous avons utilisé le style de suppléance, nous continuons à penser qu'il aurait été difficile d'agir autrement, principalement à cause de la perception que nous avons de notre client. Dans les deux cas, le client nous paraissait «incapable» de participer plus activement à la solution de son problème. Dans l'entreprise en crise (cas 2) d'abord, le client était tout à fait désintéressé de la dimension gestion dans son entreprise. Comment aurait-il pu s'intéresser à un diagnostic organisationnel dans ces conditions? Quant aux dirigeants du commerce, ils se

disaient tellement absorbés par le quotidien qu'ils pouvaient difficilement prendre le temps de réfléchir à leur action comme gestionnaires.

Notre évaluation de la «compétence» du client à s'investir dans l'intervention, dans ces deux cas, s'est faite par rapport à un objet d'intervention que nous avons nous-même défini. Autrement dit, c'est nous qui avons fixé les objectifs de l'intervention. On peut alors supposer que cet objectif était mal adapté aux clients et à leur capacité d'agir efficacement sur la situation problématique. Dans ces deux interventions, nous avons agi comme s'il nous appartenait de régler les problèmes de l'entreprise alors qu'en définitive, le pouvoir de décision (et d'action) revient toujours aux administrateurs.

On pourrait opposer que ce procédé n'est pas aussi nuisible à la relation dans la mesure où le client pourrait toujours refuser les objectifs que nous déterminons. Nous croyons au contraire que le dirigeant d'entreprise qui fait appel à un consultant a tendance à faire confiance à celui-ci pour orienter la démarche d'intervention. Donc, si le consultant propose certains objectifs ou certains moyens d'intervention, le client se sent incompetent pour les discuter. Voilà une première explication du rôle que jouent les partenaires dans une relation de type suppléance où le consultant est l'expert que paie le client. Au départ, les deux parties sont campées dans des rôles dont l'emprise sur le contenu de l'intervention est fort inégale.

5.0 LE PHÉNOMÈNE DE LA PERCEPTION DANS LA RELATION

Il nous apparaît important à ce moment-ci d'aborder spécifiquement le thème de la perception du client par le consultant. Un point commun ressort de l'étude de nos expérimentations : la perception que nous avons de notre client semble déterminante pour le type de relation que nous entretenons avec lui. Dans plusieurs cas, il s'agit même de la première impression, celle qui se dégage du contact initial avec le client.

Lorsqu'on rencontre une personne pour la première fois, on se forme très rapidement une impression, à partir de peu d'indices. Luchins¹⁸ a démontré qu'il existe une tendance à donner plus d'importance à l'information recueillie au premier contact avec une personne qu'à l'information obtenue par la suite. Cette première impression est déterminante; c'est d'elle que dépend la façon dont on intégrera les perceptions subséquentes. Elle a donc tendance à persister longtemps, à moins d'être fortement contredite¹⁹.

Divers facteurs influencent la formation des premières impressions. Certains se rapportent à la personne perçue. Les traits visibles comme les gestes, les postures, les expressions, l'apparence et le langage sont immédiatement saisis et interprétés. Le statut de l'individu, certains aspects sociologiques (âge, profession, nationalité) sont d'autres facteurs incitant celui qui perçoit à interpréter des éléments objectifs dans un sens particulier. Les circonstances dans lesquelles les personnes se rencontrent pour la première fois

teintent également la première impression. Le lieu de la rencontre, les personnes accompagnant la personne perçue, l'occasion de la rencontre sont autant de variables situationnelles influençant la perception de l'autre.

Les caractéristiques de celui qui perçoit déterminent quant à elles le choix des facteurs précités. Nicole Côté présente les principes énoncés par Zalkind et Costello à ce sujet²⁰:

-Les caractéristiques de celui qui perçoit affectent les caractéristiques qu'il risque de voir chez les autres; ses valeurs et sa culture exercent une influence particulièrement importante.

-Ceux qui se connaissent bien eux-mêmes perçoivent les autres avec plus de justesse que ceux qui sont peu conscients de ce qu'ils sont.

-Ceux qui s'acceptent bien eux-mêmes auront tendance à percevoir davantage les caractéristiques positives des autres.

La perception des personnes a une influence indéniable sur le comportement des deux parties. Nicole Côté affirme que les premières impressions provoquent fréquemment chez l'individu perçu des comportements qui les confirment et donc, augmentent leur durabilité. C'est ce qui fait que si on perçoit un individu comme agressif, on le traitera agressivement ou défensivement, suscitant ainsi davantage son hostilité²¹.

Par ailleurs, le fait que les premières impressions soient rarement testées ou approfondies maintient les erreurs perceptuelles. Cela est particulièrement vrai dans le cas des impressions négatives qui amènent souvent l'évitement de l'autre et empêchent automatiquement la rétroaction correctrice. La communication serait donc à la base du processus de compréhension interpersonnelle. Toutefois, «la communication est une fantaisie lorsque les gens se contentent de lire entre les lignes sans confronter leurs lectures²²».

Dans cette relation il est important que celui qui perçoit amène son vis-à-vis à révéler ses sentiments, ses pensées et ses intentions. Cette aptitude à franchir les frontières des autres personnes comporte deux principales composantes : 1) l'aptitude à faciliter «l'émission» de signaux significatifs; 2) la capacité de saisir et d'interpréter correctement les signes effectivement émis. Enfin, le développement des aptitudes perceptuelles nécessite la vérification de l'exactitude des perceptions; pour savoir si celles-ci sont justes il faut les tester systématiquement²³.

Nul ne peut échapper au phénomène de la perception. Cependant, il nous semble aujourd'hui que nous en sommes peut-être trop souvent esclave. Nous admettons avoir rarement cherché à vérifier nos perceptions auprès du principal intéressé : le client. Ce manque de perspicacité se manifeste d'ailleurs à différentes occasions. Par exemple, lorsque le client expose sa vision de la problématique, nous l'écoutons en prenant pour acquis qu'il n'a pas une vision complète de la situation ou encore, qu'il en fait une mauvaise analyse. Nous nous gardons bien cependant d'en discuter avec lui. Nous nous contentons plutôt d'exprimer nos réserves de façon subtile dans notre offre de services en proposant par exemple d'examiner plus à fond la situation problématique.

C'est ainsi que nous en arrivons à fixer unilatéralement les objectifs de l'intervention.

6.0 LES FAITS SAILLANTS

Nous avons tenté dans les pages précédentes d'expliquer la relation consultant-client à partir des paramètres suggérés par Claude Paquette pour saisir notre style d'intervention. Pour approfondir notre compréhension de ce phénomène, nous avons référé au modèle d'Abrahamson sur le fonctionnement de la personne. Voici les principales conclusions que nous tirons de cette analyse.

Il apparaît d'abord que les facteurs extérieurs au consultant n'ont pas un effet direct sur la relation consultant-client. Nous avons vu en effet que différentes formes de relations pouvaient prendre place dans le milieu organisationnel. De même, il est possible d'établir une relation coopérative quelle que soit la durée de l'intervention. Il nous semble plutôt que c'est la réaction du consultant face au contexte de l'intervention qui détermine la relation qui s'établira, et cette réaction est attribuable dans une large mesure au mécanisme de la perception qui dépend lui-même de la configuration de la personnalité (des V.A.A.B.). Ainsi, nos valeurs nous ont maintes fois amenées à percevoir chez notre client une certaine incompetence face à la solution de situations problématiques, d'où une réaction de fermeture à l'idée de l'impliquer davantage dans l'intervention. Ce sont aussi nos besoins

fondamentaux (accomplissement, estime de soi) qui sont à l'origine de notre perception de l'objet d'intervention, du traitement que nous lui donnons et donc, de notre façon de prendre contact avec notre client.

Notre analyse a aussi fait ressortir le fait qu'en définitive, les outils utilisés en cours d'intervention n'ont pas en eux-mêmes d'effet sur la relation. C'est plutôt la façon dont le consultant s'en sert qui produit un effet. L'entrevue conduite par le consultant comme un interrogatoire favorise très peu l'implication réelle du client. Au contraire, l'entretien moins directif permet au client d'exprimer davantage les véritables sentiments qui l'habitent. On peut aussi produire une offre de services détaillée et très complète, mais si ce document n'est pas utilisé pour amorcer un échange entre le consultant et le client sur les véritables objectifs de l'intervention, il s'avère peu utile pour la relation. Encore ici, nous pouvons donc affirmer que les dispositions internes du consultant, son vécu intérieur, sont les facteurs qui fondamentalement déterminent les relations qu'il entretient avec son client puisqu'ils amènent le consultant à un choix d'outils, puis à une façon de les utiliser.

Enfin, notre analyse souligne le fait que c'est dès le début de l'intervention que se joue la relation consultant-client. Le premier contact avec le client, parce qu'il est riche en impressions et en spontanéité, marquera la relation. C'est à ce moment que nous «catégorisons» nos clients, les jugeant compétents ou non. Cette impression nous conduit à gérer différemment l'analyse de la demande, à négocier ou pas les objectifs de l'intervention. C'est aussi au tout début de l'intervention que se manifestent nos attentes profondes

à l'égard du mandat à être confié, à l'égard aussi du rôle que nous voulons y tenir. En termes pratiques, l'intervenant qui veut établir une relation coopérative, de type interactionnel, doit donc être conscient que ses premiers gestes, ses premières pensées, teinteront sa relation avec le client.

Est-ce-à-dire que les erreurs commises lors de l'entrée dans l'organisation-cliente sont irrécupérables? Notre expérience tend à démontrer que la relation peut évoluer au cours de l'intervention. Une modification du type de relation n'est toutefois possible qu'à la condition où le consultant accepte de s'adapter au client. Cela implique qu'il accepte à tout moment de ré-évaluer la pertinence de ses gestes, qu'il soit conscient des motivations sous-jacentes à son comportement et surtout, qu'il accepte les changements qui s'imposent. Comme on le voit, tout est encore fonction d'attitudes par rapport à la consultation, par rapport au développement même du consultant.

1 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 74.

2 Ibid., page 257.

3 Ibid., page 84.

4 Soulignons que dans le cas «L'entreprise en crise», phase 2, nous avons qualifiée de forte la contribution du client mais celle-ci se situait au niveau de la prise de décision et non pas du travail.

5 Claude PAQUETTE, op. cit., page 85.

6 Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987, page 86.

7 Ibid., page 87.

8 Ibid., page 88.

9 Claude PAQUETTE, op. cit., page 85.

10 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1985, page 151.

11 Loc. cit.

12 Claude PAQUETTE, op. cit., page 32.

13 Ibid., page 48.

14 Ibid., page 91.

-
- 15 Ibid., page 160.
 - 16 Ibid., page 93.
 - 17 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, op. cit.
 - 18 A.S. LUCHINS, Primacy-Recency in Impression Formation, in Hovland, C.I. Edit., The Order of Presentation in Persuasion, New Heaven, Conn.: Yale University Press, 1957, cité par Nicole COTÉ, La perception dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 128.
 - 19 Nicole COTÉ, La perception dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 127.
 - 20 Ibid, page 135.
 - 21 Ibid., page 128.
 - 22 Ibid., page 136.
 - 23 Ibid., page 134.

CHAPITRE VI
LE DÉVELOPPEMENT DU CONSULTANT

1.0 LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DU CONSULTANT

Faire un tel retour sur notre pratique nous a permis de mieux comprendre l'importance pour le consultant de développer certaines attitudes par rapport à son client, et plus généralement, par rapport à la consultation. D'ailleurs, beaucoup d'auteurs traitant de la consultation et de la relation d'aide réfèrent plus ou moins explicitement à ces conditions qu'ils considèrent comme des préalables à l'intervention. Nous ferons ici une brève présentation des attitudes que nous devrions développer pour améliorer notre pratique.

1.1 *L'authenticité*

Le diagnostic de notre pratique a révélé plusieurs aspects de notre personnalité influant sur la relation avec notre client. Ainsi, nous avons constaté que nous manifestons constamment le besoin de préserver une image construite à partir de notre conception de la consultation faisant de l'intervenant un être omniscient, omnipotent, bref, un être parfait. Conséquemment à cette image, difficile à sauvegarder il va sans dire, nous

n'acceptons pas de nous dévoiler au client, le risque étant trop grand de projeter une image non conforme à l'image idéale. Or, une relation basée sur l'authenticité est une relation vraie, où le consultant fuit «tout machiavélisme, manipulation ou jeu de rôle¹».

Rogers et Truax définissent ainsi l'authenticité :

(...) l'authenticité signifie que l'aidant demeure lui-même dans ses échanges avec son client. Il n'a pas de façade, exprimant ouvertement les sentiments et les attitudes qui l'habitent au moment de la rencontre. L'authenticité fait appel à la conscience de soi : l'aidant a conscience de ses sentiments; il est capable de les vivre, de les assumer et de les communiquer si cela favorise la relation d'aide. Cela signifie qu'il a un contact direct et personnel avec son client et rencontre celui-ci dans un échange entre deux personnes. Cela signifie qu'il est lui-même et évite de renier son individualité².

L'école rogérienne utilise aussi le concept de congruence pour nommer cette attitude de l'aidant³. Les auteurs insistent sur le fait qu'il ne faut pas confondre authenticité et ouverture, cette seconde attitude consistant à livrer exactement tout le contenu interne de l'aidant.

Pour être réellement utile à la relation consultant-client, l'authenticité doit s'exprimer dans un ensemble de comportements. Egan et Forest⁴ en suggèrent quelques-uns :

-Éviter de surestimer son rôle : les auteurs soulignent ici que l'intervenant ne doit pas se servir de son rôle d'aidant pour se protéger et pour tromper son client. Il doit faire connaître ses véritables motivations, manifester ses points faibles et en général, le contenu de sa vie intérieure. En somme, il doit rechercher l'interdépendance plutôt que la dépendance dans sa relation avec le client.

-Etre spontané : être authentique ne signifie pas exprimer chacune de ses pensées à l'autre. Cependant, cela implique que le consultant évite de filtrer le contenu de sa vie intérieure et ce qu'il exprime à autrui. Réagir immédiatement aux besoins ou aux états du client plutôt que d'attendre le «bon» moment ou d'utiliser des stratégies planifiées, voilà un moyen d'atteindre cette spontanéité.

-Savoir s'affirmer : il faut exprimer son vécu, ses pensées, ses objections, sans agressivité.

-Éviter d'être sur la défensive : l'intervenant qui connaît et accepte ses forces et ses faiblesses n'a pas à s'en défendre.

-Etre cohérent : il faut agir conformément à nos pensées et à nos ressentis ou du moins, identifier les contradictions qui amoindrissent notre capacité à aider l'autre.

-S'ouvrir à l'autre : l'intervenant doit pouvoir se confier à l'autre lorsque cela est nécessaire pour faire avancer la relation.

1.2 *La considération positive*

Notre diagnostic souligne à quelques reprises notre difficulté à intervenir auprès d'un client exprimant des valeurs différentes des nôtres. Il semble d'ailleurs que cette difficulté appartienne à plusieurs consultants :

Le conflit latent entre le gestionnaire et l'expert se situe souvent au niveau des valeurs respectives de chacun. (...) De plus, certains de ces derniers [les chercheurs] manifestent de la rigidité et admettent difficilement les valeurs prônées par les gestionnaires. Ceci se traduit concrètement dans le fait que, fréquemment, le dirigeant n'est pas impliqué dans l'élaboration des objectifs visés par le spécialiste⁵.

Celui qui fait de la recherche et de l'intervention en milieu organisationnel doit accepter jusqu'à un certain point les valeurs de ce milieu⁶. Il n'est pas dit que l'intervenant et le client doivent avoir les mêmes valeurs pour entreprendre un processus, mais il faut être attentif à cette compatibilité⁷. Une relation suppose échange et adaptation de l'un à l'autre. Pour que cela soit possible, le consultant doit faire preuve d'ouverture face à son client et à sa façon de voir les choses.

La considération positive est une attitude du consultant l'amenant à reconnaître à son client un rôle d'expert face à son propre développement. Selon l'approche humaniste, chaque individu possède en lui-même les ressources nécessaires pour prendre conscience de ses valeurs, attitudes et comportements et pour déterminer les choix qui lui permettront de mieux s'adapter à son environnement. Transposée au contexte organisationnel, cette hypothèse implique que les individus possèdent les ressources pour solutionner les problèmes les concernant⁸. La contribution du consultant qui souscrit à ces principes visera alors la diffusion de connaissances et d'instruments nécessaires au diagnostic, à l'analyse et à la décision. Son rôle en sera un de facilitateur s'intéressant à développer dans l'organisation-cliente les aptitudes nécessaires à la solution de ses problèmes.

D'autres auteurs utilisent le concept de respect pour nommer cette attitude de l'intervenant envers son client. Pour Lucien Auger par exemple, le respect suppose que l'aidant considère son client comme un être humain investi d'une valeur et d'une dignité infinies, quels que puissent être ses comportements⁹. Au début de la relation consultant-client, Auger suggère donc que l'aidant s'appuie sur un préjugé de base favorable, «en se disant à lui-même que, s'il se donne le temps de découvrir l'aidé, il trouvera certainement en lui des éléments qui viennent justifier son affection et son respect¹⁰».

13 *L'empathie*

Tant qu'un aidant se cantonne à l'intérieur de sa propre perception, érigée en absolu, tant qu'il ne fait pas l'effort, conscient au début, de laisser temporairement de côté, de mettre entre parenthèses, pour ainsi dire, sa manière de voir les choses, sans pour autant en nier la présence et la valeur pour lui, tant qu'il ne réussit pas à sortir de lui-même pour aller voir les choses à travers les yeux de son interlocuteur, on ne peut pas dire qu'il comprend empathiquement ce dernier¹¹.

L'empathie est une attitude visant à ajuster sa perception à celle de l'autre. Il s'agit en fait de tenter de comprendre les comportements de l'autre dans son propre cadre de référence. Une telle compréhension est donc centrée sur le monde émotif du client et sur la perception subjective qu'il a de ce monde¹². Cette attitude exige de la part du conseiller un fort degré de conscience de soi et d'authenticité.

1.4 *La volonté réelle d'aider*

Nous avons vu dans le diagnostic qu'il est facile de laisser nos besoins personnels déformer notre lecture de la situation (par exemple, le besoin de nous mettre en valeur) et en conséquence, de mal orienter notre intervention, ce qui a également pour effet de dégrader la relation consultant-client.

Lucien Auger¹³ décrit cette attitude fréquente chez les aidants novices. Ces personnes tendent à assumer le rôle d'aidant, mais sans être intimement

transformées en personnes aidantes. Aider demeure pour elles une activité bien circonscrite, une fonction, un travail dans lequel elles ne sont pas profondément et personnellement impliquées. Ainsi, il est possible que ces personnes changent quelque peu d'attitude lorsqu'elles sont en relation d'aide et lorsqu'elles ne le sont pas. L'auteur considère alors la possibilité que ces personnes ne soient pas complètement authentiques dans leur rapport d'aide, se contentant de jouer un rôle. Il poursuit :

C'est ici encore une fois qu'on peut constater combien, dans le contact d'aide, l'aidant peut aider, non pas tellement par ce qu'il fait et dit, mais bien plutôt par ce qu'il est. On voit aussi combien le travail d'aide est exigeant pour l'aidant. C'est de tout son être qu'il doit être aidant, et non pas seulement de façon superficielle et occasionnelle. Etre un aidant implique, pour la plupart de nous, une transformation profonde de notre être, une sortie de nous-mêmes, rendue possible par une acceptation très profonde de notre être et donc une solide sécurité intérieure, une compréhension intime de ce que nous sommes, résultant d'une patiente attention à notre monde intérieur, un dépassement de nos peurs, un abandon de nos fausses sécurités reposant sur la façade que les peurs édifient entre nous et les autres. (...) Cette liberté intérieure, à son tour, est ce qui permet à l'aidant de créer pour son aidé les conditions qui permettent à ce dernier d'accéder à sa propre libération. Nul ne donne ce qu'il ne possède pas lui-même¹⁴.

Les attitudes du consultant, son savoir-être, sont donc à la base de sa relation avec le client. En étant authentique et cohérent dans ses gestes, le consultant est mieux disposé à réagir à son client. Il a donc plus de facilité à établir un contact réel et profond avec lui, par opposition à une relation utilitaire et superficielle.

2.0 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU CONSULTANT

La section précédente nous invite à réfléchir à l'acquisition et au développement des attitudes favorables à la relation coopérative. Nous avons jusqu'ici considéré le comportement du consultant, c'est-à-dire ses pensées, ses actions, ses choix, comme étant à la source de la relation qu'il entretient avec son client. En présentant le modèle général du comportement, nous avons également postulé que les valeurs, attitudes, attentes et les besoins comptaient parmi les facteurs influençant le comportement humain. C'est donc dire que, pour modifier de façon durable un comportement défavorable à une relation consultant-client coopérative, il faut agir sur les facteurs personnels déterminant le comportement, en l'occurrence, sur les valeurs et les attitudes du consultant, plutôt que sur les techniques utilisées.

En effet, Egan et Forest mettent en garde contre l'accent exagéré mis par certains sur les habiletés et les techniques du processus d'aide, où, «au lieu d'être une entreprise profondément humaine, l'aide est alors réduite en pièces détachées¹⁵.» Pour ces auteurs, une approche intégrée tant de la formation que de l'aide elle-même signifie d'abord que l'aidant doit trouver un sens personnel dans les habiletés et techniques qu'il utilise. Celles-ci doivent être une extension de l'attention qu'il porte à son client, et non seulement des parcelles de «technologie de l'aide». L'aidant doit aussi apprendre à mettre les techniques au service des résultats qu'il cherche à atteindre. Ce n'est pas par exemple lorsque l'aidant parvient à interpréter le langage non-verbal que l'aide est réussie, mais lorsque le client arrive à gérer son organisation de façon plus

efficace. Enfin, les habiletés et techniques du consultant doivent être imprégnées des valeurs et attitudes décrites précédemment.

Lucien Auger rappelle aussi que la fragilité et la non-permanence des techniques ne surgissant pas des attitudes internes a été maintes fois démontrée. Ainsi, l'exercice intensif de différentes techniques peut conduire à une certaine maîtrise des habiletés en consultation; cependant, cet apprentissage résiste mal à une pratique prolongée¹⁶. Un dicton s'applique très bien ici : «Chassez le naturel et il revient au galop!»

C'est dire que l'élément essentiellement aidant de la relation sera bien plus la personnalité de l'aidant que les techniques qu'il a pu acquérir, ou plutôt, que pour être vraiment libérateurs, les comportements externes de l'aidant devront traduire et exprimer les traits d'une personne elle-même libérée¹⁷.

Les spécialistes du comportement humain misent le plus souvent sur la modification des attitudes pour enclencher un changement du comportement. Abravanel explique qu'il existe plusieurs façons de changer les attitudes¹⁸. La première consiste à présenter à la personne une information nouvelle et différente concernant l'objet d'attitude. C'est ainsi par exemple que nous avons développé une attitude plus favorable, plus ouverte à la relation consultant-client, simplement en prenant connaissance de textes écrits sur le sujet. Notons aussi que ce procédé est largement utilisé en publicité pour infléchir un comportement d'achat.

Un deuxième moyen d'amener un changement d'attitude consiste à faire en sorte que l'individu vive des expériences nouvelles et expérimente des sentiments différents lorsqu'il se trouve en présence de l'objet d'attitude. Notre stage de formation avec le groupe CFC, où nous avons expérimenté une approche différente de consultation, constitue un exemple de cette façon de modifier les attitudes.

Abgravanel affirme toutefois que la méthode la plus efficace et la plus populaire auprès des spécialistes en modification du comportement demande d'obliger les gens à agir à l'opposé de ce qu'ils seraient tentés de faire. C'est en somme l'expérience que nous avons vécue lorsque, pour atteindre des objectifs de formation précis, nous avons dû «oublier» nos connaissances en communication pour nous centrer davantage sur notre client (expérimentation Le C.L.S.C.).

Certains auteurs mettent toutefois en garde contre le caractère partiel de ces techniques visant uniquement le changement des attitudes : «en changeant des attitudes sans s'attaquer vraiment aux valeurs plus profondes, le résultat ne peut qu'être partiel¹⁹». Jean S. Morin ajoute :

Le fait de modifier, par une série de techniques appropriées, les attitudes, en vue d'influencer les comportements mais en faisant abstraction des valeurs, suppose que les deux systèmes viendront en contradiction tôt ou tard²⁰.

Ainsi, on observe un conflit entre le système de valeurs et le système d'attitudes lorsque, par exemple, une personne valorise la liberté individuelle mais n'hésite pas à empiéter sur celle d'autrui pour défendre ses droits...

L'acquisition réelle de nouveaux comportements exige donc une certaine cohérence interne et peut-être même un changement profond des valeurs. Comme les attitudes, les valeurs se consolident ou se modifient au fil des expériences individuelles mais elles sont d'abord transmises par la société : la famille, les groupes dans lesquels nous sommes impliqués, notre milieu de travail, nos institutions d'enseignement, etc. Les programmes de formation s'adressant aux consultants peuvent donc jouer un rôle important pour la diffusion de nouvelles valeurs favorables à une meilleure relation consultant-client. Ainsi, selon la conception de la consultation auxquels ils adhèrent, nos enseignants nous transmettent un modèle d'intervention centré sur le client, centré sur le contenu ou centré sur le processus, chacun de ces modèles reposant sur un système de valeurs.

Un changement intégré est aussi un changement vécu. «La véritable intégration des connaissances et des habiletés ne se fera qu'à travers l'exercice du métier dans la réalité d'une intervention professionnelle²¹». En effet, la stabilisation ou la modification des valeurs demande une confrontation dans l'action, dans le vécu. L'acquisition de ce savoir sera toutefois plus efficace si le consultant profite d'un programme de formation structuré. C'est pourquoi les programmes de formation s'adressant aux consultants doivent aussi faire une large place à l'expérimentation de nouveaux comportements. C'est la

technique qu'utilise avec succès le Groupe CFC dans sa session d'entraînement à la consultation. C'est aussi celle que suggèrent Egan et Forest pour l'apprentissage d'habiletés en communication²². Comme nous croyons que ce programme peut aussi être utilisé pour le développement d'attitudes et de techniques favorables à la consultation, nous en présentons ici les grandes lignes.

1° Acquérir d'abord une compréhension cognitive de l'habileté, de l'attitude ou de la technique visée par la lecture ou la participation à des séances de formation.

2° Atteindre la «clarté behaviorale» par l'observation. Il s'agit de regarder des consultants expérimentés appliquer l'habileté ou la technique à acquérir. Ceci peut se faire lors de séances vécues ou filmées.

3° Pour s'assurer qu'il comprend suffisamment l'habileté, l'apprenant l'utilise ensuite sous la supervision d'un consultant expérimenté. Une session de pratique en petits groupes avec des collègues est alors recommandée. Au cours de cette séance, on recommande d'évaluer sa performance et d'obtenir une rétroaction de son superviseur et de ses collègues afin d'identifier les erreurs et de consolider les points forts.

4° Enfin, les auteurs suggèrent de s'arrêter de temps en temps pour réfléchir au processus de formation en cours. On peut alors faire le point sur les apprentissages réalisés.

Nous ajoutons à ces quatre étapes du programme de formation un exercice que le diagnostic de notre pratique a révélé fort utile : l'évaluation continue de la relation consultant-client. À notre avis, il s'agit d'ailleurs d'un exercice que devrait réaliser le consultant au cours de chacune de ses interventions. Cette évaluation consiste à faire le point régulièrement sur la relation qui se développe avec le client. Elle peut être effectuée à des moments importants de l'intervention (lors de l'entrée, du contrat, au rapport d'étape) par le consultant seul ou, s'il le juge nécessaire, en collaboration avec le client. Nous jugeons toutefois nécessaire de procéder à une évaluation finale de la relation conjointement avec le client. En plus d'exprimer la confiance et le respect que le consultant témoigne à son client, cette pratique est source d'apprentissage pour le consultant qui peut ainsi valider ou infirmer ses perceptions.

-
- 1 Lucien AUGERS, Communication et épanouissement personnel (La relation d'aide), Montréal, Éditions de l'homme, 1972, page 62.
 - 2 Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987, page 69.
 - 3 Lucien AUGERS, op. cit., page 60.
 - 4 Gérard EGAN, Françoise FOREST, op. cit., page 69.
 - 5 Yvan BORDELEAU, Comprendre et développer les organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc, 1987, page 15.
 - 6 Ibid., page 15.
 - 7 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 95.
 - 8 Laurent BÉLANGER, Le développement de l'organisation dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 421.
 - 9 Lucien AUGER, op. cit., page 50.
 - 10 Ibid., page 54.
 - 11 Ibid., page 33.
 - 12 Ibid., page 32.
 - 13 Ibid., page 54.
 - 14 Ibid., page 64.

-
- 15 Carl Rogers, cité par Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987, page 80.
 - 16 Lucien AUGERS, op. cit., page 15.
 - 17 Loc. cit.
 - 18 Harry ABRAVANEL, Valeurs, attitudes, attentes et besoins dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, pages 72-73.
 - 19 Jean S. MORIN, Comportement humain dans l'entreprise, Institut des banquiers, page 4-22.
 - 20 Ibid., page 4-9.
 - 21 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1985, page 171.
 - 22 Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide (Cahier d'exercices), Montréal, Les Éditions HRW, 1987, page 1.

CHAPITRE VII
UNE RÉFLEXION SUR LE SAVOIR-ETRE

1.0 LE SAVOIR-ETRE

Avec Bélanger, nous avons défini plus haut le savoir-être comme étant la cohérence entre ce que vit l'intervenant et ce qu'il manifeste extérieurement¹. L'analyse de notre pratique nous amène à préciser les implications de cette définition.

Nous considérons que le savoir-être implique d'abord une cohérence interne. Le système des V.A.A.B. de l'individu doit être en équilibre. Il ne doit pas y avoir de contradictions, par exemple, entre ses valeurs et ses attitudes. Une telle situation engendrerait des conflits au niveau de la personnalité, conflits qui, comme nous l'avons vu, commandent l'intervention des mécanismes de défense de la personnalité, tel que celui de la perception, mécanismes qui affectent la façon dont le consultant entre en relation avec son client.

Cette cohérence interne est grandement favorisée lorsque le consultant développe sa conscience de soi et qu'il s'accepte bien lui-même. La conscience de soi signifie la reconnaissance de ses forces et faiblesses, de ses limites, de son

potentiel². La conscience de soi implique donc que la personne se donne le droit à l'erreur, à l'imperfection. La recherche du savoir-être ne pourrait être possible sans la conscience de soi. Le Groupe CFC la définit ainsi :

Etre conscient, ce n'est pas seulement de comprendre avec ma tête, mais bien être le «témoin bienveillant» de ce que je vis dans mes perceptions, sentiments et activités mentales, à un moment donné.³

Paquette nous livre quant à lui un moyen d'atteindre cette conscience de soi :

Etre à la recherche de la cohérence implique que l'intervenant soit attentif à ses mouvements intérieurs. C'est un processus de redécouverte de ses énergies internes. C'est un processus d'auto-développement⁴.

De la même façon qu'il reste à l'écoute du langage non-verbal de son client, l'intervenant doit demeurer à l'écoute des réactions physiques et physiologiques qui expriment son vécu intérieur. Plutôt que de tenter de se parer d'une image construite, le consultant utilise alors son énergie pour développer le potentiel de sa personnalité. On parle alors de la «gestion de soi⁵».

Conscience de soi, acceptation de soi, gestion de soi, voilà donc les chemins du savoir-être.

2.0 SAVOIR-ETRE ET SAVOIR-FAIRE

Il nous semble que l'intervenant qui recherche la cohérence interne ne peut que vouloir aussi être cohérent dans les actions qu'il pose. Comment en effet pourrait-il se résoudre à agir à l'encontre de ses valeurs s'il est conscient des conflits intérieurs que cela risque d'amener? C'est de cette façon que se dessine selon nous la relation entre savoir-être et savoir-faire.

L'intervenant qui connaît la cohérence interne se sent libre de ses pensées, de ses émotions et de ses gestes. Il peut donc utiliser plus consciemment les stratégies et outils d'intervention et faire des choix appropriés. De plus, cet intervenant peut tirer le maximum de ces différentes techniques d'intervention puisqu'il les utilise non plus pour masquer sa personnalité profonde, mais pour ce qu'elles sont réellement : des moyens d'atteindre des résultats précis.

Il existe selon nous deux dimensions à la relation entre savoir-être et savoir-faire. La première concerne la cohérence ou l'adéquation entre le vécu intérieur du consultant et les comportements qui expriment ce vécu. La deuxième a trait à l'efficacité accrue avec laquelle le consultant peut utiliser un savoir-faire en accord avec ce qu'il est.

Si le savoir-être détermine notre savoir-faire, on peut se demander si cette relation est bi-directionnelle. Notre expérience personnelle nous porte à croire que le savoir-faire peut effectivement avoir un impact sur notre savoir-

être, mais ce lien est beaucoup plus subtil. À plusieurs reprises lors de nos expérimentations, comme dans l'analyse que nous en avons faite, nous avons constaté que nos comportements avaient engendré une réaction au niveau intérieur, une certaine remise en question. L'exemple le plus probant que l'on puisse soumettre ici est notre intervention auprès du client collectif (C.L.S.C.) au cours de laquelle nous avons appliqué (consciemment) de nouvelles stratégies d'intervention. Les résultats obtenus par cette pratique ont suscité une remise en question de nos attitudes envers la consultation, d'où une prise de conscience de nos valeurs et l'émergence d'un nouveau besoin : celui de changer. On peut donc dire que l'exercice d'un savoir-faire a induit dans ce cas la recherche d'une plus grande cohérence, d'un plus grand savoir-être. Comme nous l'avons vu, ce lien entre savoir-faire et savoir-être peut utilement être exploité dans un programme de développement personnel/professionnel du consultant.

3.0 LE SAVOIR-ETRE DANS LA RELATION CONSULTANT-CLIENT

La relation consultant-client est avant tout une relation interpersonnelle; elle se construit sur les échanges qui se produisent entre deux personnes. Lors d'une intervention, les deux partenaires de la relation partagent des connaissances (savoir cognitif), une expertise (savoir-faire), mais aussi, toute une gamme d'émotions, de perceptions, de valeurs, bref, de vécu. Un intervenant à la recherche d'une plus grande cohérence sera en mesure de manifester les attitudes favorables à l'intervention décrites précédemment :

authenticité, considération positive, volonté d'aider, empathie. Comme nous l'avons fait valoir plus haut, il sera également mieux disposé pour utiliser efficacement les outils et techniques d'intervention. C'est donc le juste amalgame d'un savoir cognitif, d'un savoir-faire et d'un savoir-être qui produira la relation coopérative escomptée.

Il ne faut pas perdre de vue que la relation consultant-client est aussi une relation d'aide. Peu importe le contenu du mandat qui lui est octroyé, le consultant participe au développement de l'organisation dans laquelle il intervient, mais implicitement, il participe aussi au développement personnel des individus qui sont ses clients. Comme le dit si bien Gilles Charest : conseiller, c'est guider et «guider, c'est aider l'autre à se faire confiance⁶». L'auteur ajoute qu'un guide se doit aussi d'être un modèle :

En effet, pour mobiliser d'autres personnes autour d'un projet commun, le leader doit incarner dans l'action les idéaux qu'il propose. À cet égard, il ne sera crédible (...) que s'il a lui-même parcouru le bout de chemin sur lequel il veut que d'autres s'engagent⁷.

Le consultant authentique et sincère encouragera donc la sincérité de son client. Celui qui a développé sa conscience de soi et s'accepte tel qu'il est peut davantage écouter l'autre et le respecter. Celui qui a accepté de changer peut donc mieux guider l'autre dans son entreprise de changement.

-
- 1 Laurent BÉLANGER, Le développement de l'organisation dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 412.
 - 2 Ludwing KNOLL, Encyclopédie de la psychologie pratique, Éditions Aimery Somagy, Paris, 1980, page 72.
 - 3 GROUPE CFC, Cahier du participant, Montréal, 1989, page 65.
 - 4 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 165.
 - 5 Gilles CHAREST, Du management à l'écogestion, Montréal, Louise Courteau Éditrice Inc., 1988, page 155.
 - 6 Ibid., page 346.
 - 7 Ibid., page 159.

CONCLUSION

La présente recherche a été motivée par le peu de documentation en sciences de l'administration concernant l'investissement personnel du consultant dans sa relation avec le client. L'analyse de notre pratique nous a permis de vérifier l'effet de certains facteurs personnels particulièrement influents. Il s'agit de ce que nous avons appelé le système des V.A.A.B. : nos valeurs, attentes, attitudes et nos besoins. Les V.A.A.B. sont à l'origine des comportements (exprimés ou non) que nous adoptons en intervention.

Nous avons vu également que l'action de ces composantes de la personnalité produit parfois des comportements nuisibles à l'établissement d'une relation coopérative. Le mécanisme de la perception, par exemple, peut conduire le consultant à une lecture déformée du contexte de l'intervention et même, à de fausses impressions concernant son client. De la même façon, les mécanismes de défenses de la personnalité agissent parfois à l'encontre d'une relation coopérative. Il en est ainsi par exemple lorsque l'intervenant cherche à projeter une image trop idéalisée de lui-même plutôt qu'à répondre aux besoins réels de son client.

En examinant nos stratégies et outils d'intervention, nous avons constaté qu'ils ne pouvaient à eux seuls produire le type de relation escompté. Ainsi, ce n'est pas parce qu'on rencontre tous les gens de l'entreprise qu'on les fait effectivement participer à l'élaboration de leur diagnostic organisationnel. Parfois, des stratégies identiques utilisées dans des contextes similaires auprès du même type de client produisent des résultats opposés sur le plan de la relation. En d'autres circonstances, des stratégies différentes ont donné lieu à un même style d'intervention. Nous avons expliqué ce phénomène en posant l'hypothèse de la dissociation entre le savoir-faire et la personnalité du consultant, hypothèse qui réfère à une attitude de base en consultation : l'authenticité. Le consultant authentique est conscient de ses forces et faiblesses et demeure lui-même dans sa relation avec le client. Les choix qu'il pose lors d'une intervention sont aussi conscients : il utilise donc les stratégies et les outils qui expriment le mieux ses perceptions, ses sentiments et attitudes envers la situation d'intervention. Dans ces conditions, le consultant fait preuve de savoir-être, c'est-à-dire de cohérence entre ce qu'il vit et ce qu'il manifeste. Il en résulte une relation réellement coopérative, basée sur la sincérité, le respect et l'empathie.

Au début du présent rapport de recherche, nous nous sommes interrogée sur la nécessité de cette cohérence. Nous sommes maintenant en mesure d'affirmer que le savoir-être est une aptitude indispensable au consultant qui veut réellement apporter une aide efficace à son client. C'est en effet son savoir-être qui lui permet de détecter les véritables besoins de son client, de poser les gestes appropriés au bon moment et d'effectuer les choix les

plus pertinents. C'est également son savoir-être qui l'amène à trouver dans sa relation avec le client une satisfaction personnelle et professionnelle, ce qui le motive à un travail de collaboration.

Face à l'importance pour le consultant d'accroître son savoir-être, nous avons formulé quelques propositions relatives au développement professionnel du consultant. Parmi celles-ci, nous avons suggéré que la relation consultant-client fasse l'objet d'une évaluation régulière en cours d'intervention, cet exercice s'inscrivant dans un processus continu d'apprentissage et de recherche d'une plus grande cohérence.

Notre recherche n'a évidemment pas répondu à toutes les questions que l'on pourrait se poser à propos du savoir-être et de la relation consultant-client. Nous avons limité notre exploration de l'intériorité du consultant à quelques composantes et mécanismes de la personnalité. Il s'agissait d'ailleurs, répétons-le, d'une exploration très personnelle qui pourrait être approfondie. En fait, chacun des concepts dont nous avons traité (les V.A.A.B., la perception, la motivation) nécessiterait une étude spécifique. Cette recherche pourrait également être reproduite pour d'autres intervenants afin de permettre une plus grande généralisation.

D'autres aspects importants de la relation consultant-client mériteraient également d'être étudiés. Nous pensons notamment au phénomène du pouvoir dans la relation. Comment le pouvoir se partage-t-il? Où prend-t-il sa source? Comment détermine-t-il la relation?

Un autre support important de la relation a été à peine effleuré dans la présente recherche : le processus de la communication. Quel est son apport dans la relation? Est-il seulement le véhicule de notre vécu intérieur ou a-t-il un impact direct sur la relation? Est-ce un outil ou une fin en soi?

Nous considérons toutefois que notre recherche a atteint ses objectifs. La méthode d'analyse empruntée à Claude Paquette a produit les résultats promis : un diagnostic de notre pratique supporté par une analyse systématique des différents paramètres de l'intervention, ainsi qu'une meilleure connaissance du type de relation que nous entretenons avec nos clients. À notre avis cependant, cette méthode n'aurait pu conduire seule à la compréhension de notre comportement; d'où l'utilité de joindre la méthode de Paquette à un modèle explicatif du fonctionnement de la personne.

Nous croyons sincèrement que chaque consultant gagnerait à réaliser un tel retour sur sa pratique, en observant les gestes qu'il pose quotidiennement. L'analyse a révélé à notre conscience plusieurs malfonctionnements facilement corrigibles, dans la mesure où ils sont connus. D'autres faiblesses demanderont cependant plus d'efforts pour être atténuées. Ainsi, la recherche d'une meilleure cohérence interne, d'un plus grand savoir-être, est sans doute l'entreprise de toute une vie et nécessite une attention sans relâche. Cependant, «il n'y a pas de développement réel sur le plan professionnel sans un développement parallèle conscient sur le plan personnel¹». Lorsqu'on sait que le développement d'une personne, «c'est l'actualisation d'un potentiel intérieur que l'on découvre au fur et à mesure que l'on agit pour l'actualiser²»,

on garde l'espoir de faire une rencontre agréable au prochain détour : une rencontre avec soi...

-
- 1 Gilles CHAREST, Du management à l'écogestion, Montréal, Louise Courteau Éditrice Inc., 1988, page 151.
 - 2 Ibid., page 192.

BIBLIOGRAPHIE

- ARTAUD, Gérard, Savoir d'expérience et savoir théorique, Revue des sciences de l'éducation, vol. VII, no 1, hiver 1981.
- AUGER, Lucien, Communication et épanouissement personnel (La relation d'aide), Montréal, Éditions de l'homme, 1972.
- BEAUFILS, Alain, GUIOT, Jean M., Développer l'organisation : Perspectives sur le processus d'intervention, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1989.
- BELL, C.R., NADLER, L., The Client-Consultant Handbook, Houston, Gulf Publishing Co. 1979.
- BERGERON, Jean-Louis, COTÉ-LÉGER, Nicole, JACQUES, Jocelyn, BÉLANGER, Laurent, Les aspects humains de l'organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1979.
- BORDELEAU, Yvan, Comprendre et développer les organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc, 1987.
- BORDELEAU, Yvan, La fonction de conseil auprès des organisations, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1986.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, Le conseil en management : Guide pour la profession, Genève, 1978.
- CARRIERE, A., Guide d'analyse relationnelle, Document interne, Sherbrooke, Département de psychologie, Université de Sherbrooke, 1982.
- CHANLAT, Jean-François, L'individu dans l'organisation (Les dimensions oubliées), Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1990.
- CHAREST, Gilles, Du management à l'écogestion, Montréal, Louise Courteau Éditrice Inc., 1988.
- COTÉ, ABRAVANEL, JACQUES, BÉLANGER, Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaetan Morin Éditeur, 1986.

- D'AMBROISE, Gérald, PLANTE, Gilbert, La recherche sur la PME : quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants, Revue PMO, volume 3 numéro 1.
- EGAN, Gérard, FOREST, Françoise, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987.
- EGAN, Gérard, FOREST, Françoise, Communication dans la relation d'aide (Cahier d'exercices), Montréal, Les Éditions HRW, 1987.
- GARNEAU, J., LARIVEY, M., L'autodéveloppement : psychothérapie dans la vie quotidienne, Montréal, Ressources en développement Inc., 1979.
- GENDLIN, E., Au centre de soi, Montréal, Actualisation Inc. et Le Jour Éditeur, 1978.
- GIBB, J., Les clefs de la confiance, Québec, Actualisation, 1980.
- GOYETTE, Gabrielle, LESSARD-HÉBERT, Michelle, La recherche-Action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987.
- GROUPE CFC, Cahier du participant, Montréal, 1989.
- HOGUE, Jean-Pierre, LÉVESQUE, Denis, MORIN, Estelle M., Groupe, pouvoir et communication, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1988.
- KNOLL, Ludwing, Encyclopédie de la psychologie pratique, Éditions Aimery Somagy, Paris, 1980.
- LEFEBVRE, G., Le coeur à l'ouvrage, Montréal, Les Éditions de l'homme, 1982.
- LESCARBEAU, Robert, PAYETTE, Maurice, ST-ARNAUD, Yves, Devenir consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1985.
- LESCARBEAU, Robert, PAYETTE, Maurice, ST-ARNAUD, Yves, Profession consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1990.
- LIPPITT, Gordon, LIPPITT, Ronald, La pratique de la consultation, Victoriaville, Éditions NHP, 1978.
- MORIN, Jean S., Comportement humain dans l'entreprise, Institut des banquiers, s.l.n.d.

- PAQUETTE, Claude, Analyse de ses valeurs personnelles, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1982.
- PAQUETTE, Claude, Intervenir avec cohérence, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985.
- PAQUETTE, Claude, Les chemins de l'auto-développement, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985.
- PRÉVOST, Paul, Vers une définition du concept de la recherche-action, Cahier de recherche, LEER, Université du Québec à Chicoutimi, 1988.
- ROGERS, C., KINGET, M., Psychothérapie et relations humaines, Montréal, Institut de recherches psychologiques, 1962.
- SCHEIN, Edgar H., Process Consultation (Its role in organisation development), 2e édition, Addison-Wesley Publishing Company, 1988.
- ST-ARNAUD, Yves, Les ingrédients de base de la relation professionnelle, dans Revue québécoise de psychologie, vol. 2, no 1, 1981.
- STOETZEL, Jean, La psychologie sociale, Paris, Flammarion, 1978.
- TURNER, Arthur N., L'incompréhension cadres/consultants, dans Harvard-L'expansion, printemps 1983, pages 74 à 80.