

2m11.2768.11

Université de Montréal

**Les pratiques des consultants en développement  
organisationnel et la communication  
dans les équipes de travail**

par

Richard Chénier

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)  
en Sciences de la communication

mai, 1999

© RICHARD CHÉNIER, 1999



11.83-58.11m2

P  
90  
U54  
1999  
v.012



Université de Montréal

Bibliothèque



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Les pratiques des consultants en développement  
organisationnel et la communication  
dans les équipes de travail**

présenté par :

Richard Chénier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Gilles Brunel	(président-rapporteur)
Mme. Nicole Giroux	(directrice de recherche)
Mme. Carole Groleau	(membre du jury)

Mémoire accepté le : 99-09-01

## Sommaire

Les équipes de travail en milieu organisationnel sont de plus en plus fréquentes. Pour plusieurs auteurs, les communications occupent une place centrale dans ce type de structure. Puisque les organisations font souvent appel à des consultants pour développer leurs équipes, nous avons voulu identifier les pratiques et les interventions qu'ils utilisent pour développer la communication.

Nous avons donc, dans un premier temps, procédé à une revue de littérature nous permettant de définir davantage le travail du consultant en développement organisationnel (DO). Nous avons aussi tracé les grandes lignes de l'évolution de leurs interventions auprès des équipes. À travers cette revue de littérature, nous avons constaté que le courant DO a vécu plusieurs mutations dans sa philosophie et dans les approches qu'il privilégie.

Également, peu de travaux ont traité des interventions destinées à développer la communication dans les équipes. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons procédé à cette recherche exploratoire par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès de consultants en DO. Notre principal objectif était d'identifier les problèmes de communication vécus par les équipes et de décrire les interventions que ces intervenants pratiquent pour y remédier.

Les résultats de notre recherche nous indiquent que les interventions des consultants en DO découlent d'un ensemble d'éléments acquis au cours de leur expérience professionnelle. Ces interventions leur permettent de répondre autant aux exigences micro qu'à celles de la dimension macro des organisations. Les consultants rencontrés n'adoptent aucune intervention précise visant spécifiquement l'amélioration de la communication. Selon eux, c'est plutôt l'amélioration du contexte général de l'équipe qui facilitera celle-ci.

Pour les intervenants en DO de notre échantillon, la communication dans les équipes de travail n'est qu'un élément parmi d'autres à considérer. À ce niveau, c'est aux communications touchant les relations interpersonnelles que l'on accorde le plus d'importance, notamment aux habiletés à donner et à recevoir du feedback. Malgré cela, leurs interventions demeurent plutôt générales et ne visent donc pas spécifiquement les communications.

Mots clés : Communication, Équipe de travail, Intervention, Consultant, Développement organisationnel

## Table des Matières

<b>Membres du jury .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Remerciement .....</b>	<b>vii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Les consultants en développement organisationnel et les équipes de travail.....</b>	<b>3</b>
1.1 Qu'est-ce qu'un consultant organisationnel? .....	3
1.1.1 Définition de la profession de consultant .....	3
1.1.2 Caractéristiques d'un consultant en DO .....	4
1.1.3 Types de consultants en DO .....	6
1.1.4 Catégories de consultants en DO .....	7
1.1.5 Niveaux d'intervention .....	8
1.1.6 Démarche d'intervention des consultants en DO.....	9
1.2 L'évolution du domaine de la consultation au niveau des ressources humaine.....	11
1.2.1 Le courant des relations humaines .....	11
1.2.2 Arrivée du développement organisationnel (DO) .....	14
1.2.3 Le DO des années 80 .....	17
1.2.4 Le développement organisationnel actuel .....	21
1.3 Les équipes de travail en milieu organisationnel.....	26
1.3.1 Les équipes de travail .....	26
1.3.2 Les types d'équipes de travail.....	27
1.3.3 Le facteur humain dans les équipes de travail.....	29
1.4 Le consultant à l'aube de l'an 2000 .....	32
<b>2. Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>34</b>
2.1. La grille d'entrevue.....	35
2.2. L'échantillonnage .....	36
2.3. Les entrevues .....	38
2.4. Démarche d'analyse .....	39
2.5. L'analyse.....	41

<b>3. Présentation des résultats .....</b>	<b>42</b>
3.1. Description des consultants de notre échantillon.....	42
3.2. Leurs conceptions.....	51
3.3. Sources des problèmes de communication dans les équipes de travail.....	63
3.4. Leurs démarches d'intervention et de diagnostic .....	71
3.5. Ce qu'ils font dans leurs interventions .....	80
3.6. Le futur de la consultation au niveau des équipes.....	90
<b>4. Analyse des résultats .....</b>	<b>91</b>
4.1. Conceptions des pratiques actuelles du DO .....	91
4.2. Les problèmes de communication dans les équipes de travail .....	95
4.3. Les stratégies et les techniques utilisées.....	99
4.4. Les interventions pour améliorer la communication dans les équipes de travail.....	102
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>113</b>
<b>Annexe 2 .....</b>	<b>116</b>
<b>Annexe 3 .....</b>	<b>118</b>
<b>Annexe 4.....</b>	<b>121</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.1</b>	Évolution du domaine de la consultation au niveau des ressources humaines .....	25
<b>Tableau 2.1</b>	Profil de nos informateurs .....	43
<b>Tableau 2.2</b>	Expériences professionnelles de nos informateurs autre que celles de consultant en DO .....	45
<b>Tableau 2.3</b>	Catégories de consultant en DO de nos informateurs .....	46
<b>Tableau 2.4</b>	Expériences professionnelles de nos informateurs en tant que consultant en DO .....	47
<b>Tableau 2.5</b>	Les pratiques de la consultation en DO de nos informateurs .....	49
<b>Tableau 2.6</b>	Les bénéficiaires des interventions de nos informateurs .....	50
<b>Tableau 3.1</b>	Les conceptions de nos informateurs sur les perspectives et les approches d'intervention en DO.....	52
<b>Tableau 3.2</b>	Les conceptions de nos informateurs sur les rôles du consultant en DO .....	55
<b>Tableau 3.3</b>	Les objectifs d'intervention de nos informateurs.....	57
<b>Tableau 3.4</b>	La définition des équipes de travail de nos informateurs .....	59
<b>Tableau 3.5</b>	Les conceptions de nos informateurs sur le rôle de la communication dans les équipes de travail.....	62
<b>Tableau 4.1</b>	Problèmes de communication dû à la structure globale de l'organisation .....	64
<b>Tableau 4.2</b>	Problèmes de communication dû au fonctionnement de l'équipe .....	66
<b>Tableau 4.3</b>	Problèmes de communication dû aux relations interpersonnelles .....	68
<b>Tableau 4.4</b>	Les lacunes dans les habiletés de communication.....	70
<b>Tableau 5.1</b>	Le mandat d'intervention.....	72
<b>Tableau 5.2</b>	La relation consultant - client.....	74
<b>Tableau 5.3</b>	L'implication des gestionnaires dans l'intervention .....	75
<b>Tableau 5.4</b>	Démarche de diagnostic.....	78
<b>Tableau 5.5</b>	Traitement de l'information .....	79
<b>Tableau 6.1</b>	Leurs stratégies d'intervention.....	82
<b>Tableau 6.2</b>	Les techniques d'intervention.....	87
<b>Tableau 6.3</b>	La place de la théorie.....	88
<b>Tableau 6.4</b>	Le contrôle et l'évaluation.....	89

## Remerciements

Je tiens d'abord à remercier tous les consultants ayant participé à cette recherche pour la qualité du temps qu'ils nous ont offert. Malgré le fait que les questions posées leurs demandaient parfois de partager certains de leurs secrets, ils se sont prêtés à l'exercice avec amabilité et générosité. Sans eux, il aurait été difficile de bien comprendre la dynamique de leur pratique d'intervention.

Ensuite, je ne peux passer sous le silence le travail extraordinaire de ma directrice de recherche Mme. Nicole Giroux. Tout au long de ce travail, elle a su me guider, avec rigueur et patience, dans les dédales de la recherche. Ses encouragements, son écoute et son dévouement ne sont qu'une parcelle de ce qu'elle a pu m'apporter. Mme. Giroux, un grand merci.

Je désire également remercier ma famille, particulièrement ma mère Diane Beauchamp-Chénier pour le sens de la ténacité qu'elle m'a transmis. Aussi, je tiens à souligner la collaboration de Mme. Micheline Duff-Masson à la correction et de tous mes proches qui ont su me changer les idées et me fournir de l'énergie pour continuer.

Finalement, je tiens à remercier du fond du cœur ma compagne de vie, Geneviève Masson, pour sa tendresse et sa compréhension dans les moments difficiles, pour son écoute et le temps qu'elle a pris pour me relire. Je t'aime et merci mille fois.



## **Introduction**

Les organisations québécoises, surtout depuis les vingt dernières années, introduisent des changements de plus en plus fréquents dans leurs modes de gestion et d'organisation du travail (Rhéaume, 1991). Comme l'indiquent plusieurs auteurs et organismes dont la Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec (FTQ, 1995), ces transformations permettent aux organisations de s'ajuster à la globalisation des marchés. Pour Tessier (1997) et Rhéaume (1991), ce sont principalement des consultants et consultantes en gestion des ressources humaines et en développement organisationnel (DO) qui sont appelés à réaliser, en totalité ou en partie, ces changements.

Par ces transformations, les gestionnaires visent surtout la démocratisation du milieu de travail, un phénomène qui demande habituellement, d'après la FTQ (1997; 1995), plus de consultation, de délégation des pouvoirs et de responsabilisation des employés. La démocratisation s'accompagne donc souvent par la mise sur pied d'équipes de travail demandant aux personnes concernées plus d'autonomie et d'implication. En fait, pour plusieurs auteurs, ce mode de fonctionnement collectif semble être celui qui répond le mieux aux changements rapides que vivent les organisations actuelles (Mohrman, Galbraith, Lawler III et al., 1998; Verma, 1997; FTQ, 1997; 1995; Mohrman et Cohen, 1995).

Le fonctionnement en équipe demande des échanges plus fréquents entre les individus. La communication nous apparaît donc comme un élément déterminant dans la réussite de ce mode de fonctionnement. En effet, plusieurs travaux traitant des équipes nous permettent d'affirmer que la communication et ses mécanismes occupent une place importante au sein de cette dynamique (Cushman et King, 1997; FTQ, 1997; Verma, 1997; Mohrman et Cohen, 1995; Parker, 1990; LaFasto et Larson, 1989; Mucchielli, 1975). Des auteurs tels Dominick, Reilly et McGourty (1997),

Donnellon (1996) et Glaser (1994) affirment même que cette dimension est un élément fondamental au succès des équipes de travail. Ainsi, il semble important de bien préparer les individus à maîtriser et utiliser efficacement les mécanismes de la communication (FTQ, 1997; Tessier, 1997; Mohrman et Cohen; 1995). Malheureusement, peu de recherches nous permettent de comprendre les actions prises pour développer cette dimension.

Étant donné que les consultants en DO sont souvent appelés à réaliser des interventions auprès d'équipes de travail, et que la communication occupe une place importante dans cette dynamique, nous avons donc décidé de mieux comprendre quelles pratiques ces intervenants utilisent pour améliorer la communication.

Pour ce faire, dans le prochain chapitre, nous présenterons une synthèse de la littérature portant sur les consultants en DO et leurs pratiques. Ensuite, nous poursuivrons avec une définition du concept d'équipe de travail. Quant aux autres chapitres, ils traiteront des thèmes suivants : la méthodologie de recherche, la présentation des résultats, l'analyse de ceux-ci et enfin, la conclusion de ce travail.

# **1 Les consultants en développement organisationnel et les équipes de travail**

## **1.1 Qu'est-ce qu'un consultant organisationnel?**

Le chapitre qui suit fait état de la littérature touchant la consultation organisationnelle au niveau du développement des équipes de travail. Afin de bien comprendre ce phénomène, nous allons d'abord tenter de cerner la profession de consultant : sa définition, ses caractéristiques et ses démarches d'intervention. Ensuite, nous décrirons l'évolution des interventions en développement organisationnel et principalement celles axées sur la communication et les équipes de travail. Finalement, nous présenterons une définition du concept d'équipe de travail en milieu organisationnel.

### *1.1.1 Définition de la profession de consultant*

Le concept de consultation est très large, il n'est donc pas étonnant d'obtenir plusieurs définitions de ce qu'est un consultant. Afin d'illustrer cette variété, March (1991 :21) mentionne que :

« Consulting, as I use the term, includes any activity that has a (sic) its main apparent justification in the giving of advice to organizational participants about how to improve the effectiveness of organizations or specific individuals in them. »

Cet auteur intègre dans sa définition du consultant tous ceux qui contribuent à faire évoluer les organisations : les intervenants, les chercheurs, les auteurs et les enseignants. Dans ce texte, nous utiliserons le terme consultant pour désigner les intervenants œuvrant directement dans les organisations.

Rhéaume (1991) identifie deux types d'intervenants. D'abord, il y a les consultants dit «classiques» : les consultants en comptabilité ou en finance, les ingénieurs-conseils ou expert en production, les relationnistes

et consultants en communication, les ergonomes ou évaluateurs de tâches. Puis, il y a ceux qui interviennent au niveau de la gestion générale de l'entreprise et qui offrent des services principalement centrés sur la gestion des ressources humaines. C'est sur ce deuxième type de consultants que portera cette recherche.

Les auteurs nomment ce dernier type de consultant « consultant en développement organisationnel » (DO). Ils le définissent souvent comme un agent de changement. Ainsi, selon London (1988), c'est un professionnel qui vient en aide à l'organisation en agissant au niveau du processus de changement. Il est présenté comme une personne qui collabore à la modification des comportements, à l'adoption de nouvelles façons de voir et de faire (London, 1988; Ottaway, 1983). Toutefois, selon Kubr (1978), bien que ses interventions s'effectuent au profit des organisations, le consultant se doit de demeurer indépendant par rapport à celles-ci. Enfin, le consultant en DO n'est pas l'unique agent de changement dans les organisations. En effet, on retrouve aussi d'autres acteurs qui s'impliquent pour la modification d'une situation problématique tels que les gestionnaires, les cadres et même les employés (Ottaway, 1983).

En somme, nous pouvons dire que le consultant en DO occupe « un rôle de conseiller auprès de la direction de l'entreprise, et divers rôles d'intervention et d'exécution auprès du personnel... » (Rhéaume, 1991 :7), sans toutefois être l'unique intervenant au niveau du changement.

### *1.1.2 Caractéristiques d'un consultant en DO*

Afin de mieux comprendre les caractéristiques d'un consultant en DO, nous verrons ses rôles, ses stratégies et certaines de ses habiletés. D'abord, les rôles qu'adoptent un consultant se situent, selon Lippitt et Lippitt (1978), à l'intérieur d'un continuum. Ainsi, à une des extrémités, on retrouve la consultation axée sur la technique et, à l'autre extrémité,

la consultation axée sur le processus. Dans les conceptions plus techniques, l'emphase est mise sur l'objectivité et les préoccupations portent essentiellement sur les effets du problème à traiter sur la performance de l'organisation. À ce niveau, le consultant occupe davantage un rôle d'*expert* (French et Bell, 1978). De plus, il a un rôle d'*analyste* dans la démarche de clarification et de sélection du mode d'intervention à privilégier (Lippitt et Lippitt, 1978).

D'autre part, dans les consultations axées sur le processus, la démarche est beaucoup plus intuitive et vise principalement la coopération et l'échange entre les diverses personnes de l'organisation. À ce pôle, le consultant adopte des rôles d'*accompagnateur* et de *facilitateur* du processus (Schein, 1988). Sirota (1995) souligne que ses interventions portent sur les aspects affectifs, cognitifs, psychiques et pratiques de l'organisation. Il ajoute que le consultant joue aussi des rôles de *médiateur* et de *reflet*. Tous ces rôles demandent au consultant d'être à *l'écoute* des besoins. Au fond, la position prise sur ce continuum (intervention technique ou intuitive) permet de mettre en relief le caractère directif ou non directif que peut prendre une intervention (French et Bell, 1978; Lippitt et Lippitt, 1978).

Quant aux fonctions du consultant en DO, Rhéaume (1991) indique que ce professionnel en remplit trois. D'abord, se retrouvent les fonctions touchant la *recherche* telles les enquêtes, les sondages et les observations. Ainsi, grâce à son esprit de synthèse et ses méthodes de recherche, il tente de bien cerner le problème auquel fait face l'organisation (Lippitt et Lippitt, 1978). Ensuite, il y a les activités touchant la *formation* comme l'animation d'ateliers, les conférences et la supervision où l'on cherche à mettre de l'avant et à sensibiliser les personnes aux facteurs de succès de l'intervention. Enfin, le consultant peut aussi occuper la fonction d'*information* en ayant comme activité la direction d'assemblées, la rédaction de rapports, de mémos et/ou de bulletins. Par ailleurs, on peut

aussi ajouter à ces fonctions celle de *coordonnateur des ressources*, puisqu'un consultant, selon Lippitt et Lippitt (1978), est aussi appelé à établir le pont entre les besoins pour atteindre les objectifs de l'intervention et les ressources disponibles dans l'organisation.

Enfin, le consultant doit posséder plusieurs qualités et habiletés. Des connaissances spécifiques, des aptitudes à diagnostiquer et chercher des solutions et des habiletés de communication sont requises selon Gummesson (1991). Pour notre part, nous allons nous concentrer ici sur celles touchant la communication. Gummesson (1991) en mentionne quatre. D'abord, il y a les habiletés au niveau de l'*écoute*. Comme nous l'indiquions plus tôt, le consultant doit développer une grande ouverture quant à ce qui l'entoure et porter une attention aux besoins exprimés. Ensuite, un consultant doit avoir une excellente *capacité de rédaction* pour que ses écrits représentent avec justesse les éléments de la réalité du milieu dans lequel il intervient. Il souligne aussi les habiletés au niveau de la *communication orale*. L'intervenant se doit d'être clair dans ses propos pour assurer la réussite de l'intervention. Enfin, on retrouve aussi les *habiletés d'intervention*, c'est-à-dire les savoir-faire du consultant telle la capacité d'animation.

### 1.1.3 Types de consultants en DO

Dans la littérature, on distingue deux types de consultants : le consultant interne et le consultant externe. Le *consultant interne* est généralement une personne de la ligne hiérarchique qui hérite de cette fonction. C'est donc un employé à plein temps dans l'organisation (Winn 1992). Selon Rhéaume (1991), il y a de 5 à 6 fois plus de consultants internes que de consultants externes. Cette personne travaille le plus souvent sur des dossiers délégués par les dirigeants. Cette personne possède généralement une très grande connaissance de l'organisation, de son fonctionnement et de son orientation (Tessier, 1997; London, 1988). Pour

Rhéaume (1991), son travail est presque le même que celui du consultant externe. Par ailleurs, ses actions se limitent à des interventions plus ponctuelles. Il peut aussi servir de guide aux consultants externes (Tessier, 1997).

Le *consultant externe* est tout autre. C'est un professionnel qui travaille au processus de développement de l'organisation à partir d'une expertise des organisations. Possédant un plus large éventail d'expériences et de connaissances accumulées par la lecture et au contact de diverses organisations, il apporte une autre perspective. Il ne fait ni partie de la ligne hiérarchique ni des salariés de l'organisation (London, 1988). Il agit plutôt en parallèle, c'est un contractuel (Lippitt et Lippitt, 1978). Son rôle consiste principalement à poser un regard externe sur l'organisation afin que les gens de l'interne puissent y voir plus clair et soient en meilleure position pour assurer la prospérité de l'organisation. C'est une personne à l'affût des nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion. Il connaît une variété de plans de développement exécutés dans d'autres organisations. Notre recherche portera plus précisément sur ce deuxième type de consultant.

#### 1.1.4 Catégories de consultants en DO

Rhéaume (1991) souligne quatre catégories de ces consultants : le conseiller-gestionnaire, le professionnel-consultant, le professeur-consultant et l'animateur-consultant. En ce qui concerne le *conseiller-gestionnaire*, c'est un individu qui fait de la consultation en se basant sur ses expériences de cadre ou de gestionnaire dans une ou plusieurs entreprises. Il a une formation académique en génie, en comptabilité, en marketing et s'est perfectionné dans d'autres domaines par des cours ou des séminaires. Pour ce qui est du *professionnel-consultant*, c'est sa formation académique qui l'a mené à ce type de profession. Il provient généralement du milieu universitaire dans les domaines de la

psychologie, des relations industrielles, de la gestion des ressources humaines ou d'autres domaines connexes.

Quant au *professeur-consultant*, il enseigne à l'université et accepte des mandats d'intervention en tant qu'expert conseil. Cette catégorie de professionnel a souvent le même genre de formation académique que le professionnel-consultant. Finalement, *l'animateur-consultant* provient généralement de l'action communautaire où il a acquis de l'expérience dans l'animation d'assemblées et de groupes. Il tire son savoir-faire de ses expériences au sein d'organisations comme les OSBL, les syndicats, les groupes d'action politique, etc.

#### *1.1.5 Niveaux d'intervention*

Les interventions du consultant s'adressent à différents groupes. Ces cibles sont variées (Lippitt, Langseth et Mossop, 1985; Lippitt et Lippitt, 1978). En fait, on retrouve cinq cibles d'intervention : 1) les interventions conçues pour l'amélioration des capacités et des connaissances individuelles; 2) les interventions ciblant l'amélioration des relations interpersonnelles; 3) les interventions cherchant l'augmentation de l'efficacité des équipes et des groupes; 4) les interventions visant l'amélioration des relations intergroupe; et finalement, 5) les interventions touchant l'ensemble de l'organisation (DeWine, 1994; Gagnon, 1987; French et Bell, 1978). Nous allons, dans le cadre de cette recherche, nous concentrer sur les interventions ayant comme cible l'amélioration de l'efficacité des équipes et des groupes. Bien sûr, il faut souligner que, peu importe la cible d'intervention, ce sont les gestionnaires qui régissent les contrats et fournissent le support financier nécessaire à cet acte professionnel.



### 1.1.6 Démarche d'intervention des consultants en DO

Le travail de consultant consiste essentiellement à aider l'organisation dans son désir de transformation (London, 1988; Lippitt, Langseth et Mossop, 1985; Lippitt et Lippitt, 1978). L'action de *soutien* est donc importante. En effet, DeWine (1994) indique que le travail du consultant en DO n'est pas de changer directement le comportement des gens, mais plutôt de les amener, par ses outils de travail et ses encouragements, à pouvoir examiner leur mode de fonctionnement et à en considérer le ou les changements potentiels. Il semble important de préciser ici que ce type de conception de la consultation réfère principalement à la pratique classique du DO. Les pratiques en développement stratégique et les concepts de type qualité totale mettent davantage l'accent sur le modelage de nouveaux comportements pour en arriver à la dynamique nécessaire à l'atteinte des objectifs organisationnels (Mirvis, 1988).

Dans sa démarche d'intervention, le consultant débute d'abord son travail par l'identification des besoins qui motivent l'intervention (Rhéaume, 1991). Ensuite, l'intervention du consultant se poursuit par l'analyse de la situation problématique en s'appuyant, entre autres, sur la recherche d'informations (Rhéaume, 1991; Lippitt et Lippitt, 1978). En fouillant les documents de l'organisation, en interrogeant, en rencontrant et/ou en administrant un questionnaire aux gestionnaires et aux personnes affectées par le problème, le consultant pose un diagnostic qui orientera l'intervention (Despres, 1994; London, 1988; Lippitt, Langseth et Mossop, 1985; Lippitt et Lippitt, 1978). L'élaboration du diagnostic doit, selon plusieurs auteurs, se faire en créant un consensus avec le client sur les problèmes identifiés (Despres, 1994; London, 1988). L'intervention pourrait s'avérer fort difficile s'il n'y avait cet accord préalable entre le client et le consultant.

Une fois le diagnostic posé, on procède au choix de l'intervention la plus adéquate. Pour ce faire, Rhéaume (1991) indique qu'on élabore, à cette étape de la démarche, un plan d'action pour résoudre les problèmes identifiés. Ainsi, le consultant, en collaboration avec le client et/ou les bénéficiaires de l'intervention, tente de mettre en place les conditions qui rendront le changement effectif et valable en fonction de l'objectif visé.

Pour réaliser le changement, le consultant dispose de deux genres de techniques. D'une part, il y a les *techniques de diffusion* des informations, des priorités et des valeurs que l'on cherche à faire véhiculer. Ces techniques font appel à l'utilisation de la vidéo, de l'informatique et/ou d'imprimés (DeWine, 1994). D'autre part, il y a les *techniques d'interaction*. À ce chapitre, nous retrouvons les *exercices* et les *études de cas* qui permettent la réflexion sur certains aspects de la réalité. Nous considérons aussi les *mises en situation*, les *simulations* et les *jeux de rôles* qui aident à l'application de nouveaux concepts. Également, nous intégrons, dans ce genre de techniques, toutes les *animations* des consultants pour résoudre des conflits ou des problèmes, prendre des décisions, etc. (DeWine, 1994).

Enfin, le travail se termine par l'évaluation et le suivi des résultats obtenus par l'intervention et par des ajustements nécessaires à son succès (Rhéaume, 1991; Porras et Robertson, 1987; Côté et al., 1986). À ce niveau, on procède soit par une évaluation continue pendant la période d'intervention et/ou par une évaluation suivant immédiatement l'opération. Parfois, certains consultants procèdent à des évaluations périodiques durant une longue période poursuivant la fin de l'intervention, préconisant ainsi une forme de suivi à plus long terme (Rhéaume, 1991).

## **1.2 L'évolution du domaine de la consultation au niveau des ressources humaines**

Le travail de consultant en DO se situe dans un contexte en constante évolution. La littérature retrace quatre grandes périodes de cette évolution : le courant des relations humaines, l'arrivée du développement organisationnel, le développement organisationnel des années 80 et, finalement, celui de la période actuelle. Dans les pages qui suivent, nous allons chercher à comprendre la philosophie de chacune de ces époques. Nous décrirons les rôles, les concepts, les stratégies et les techniques utilisées dans chacune d'entre elles. Dans cette description, nous avons sélectionné uniquement les éléments touchant le développement des habiletés au niveau des interactions humaines par le biais des groupes et des équipes de travail.

### *1.2.1 Le courant des relations humaines*

La consultation au niveau des ressources humaines a pris naissance au cours des années 30 avec la montée du courant des relations humaines (Rhéaume, 1991). Ce mouvement se voulait une alternative à la gestion scientifique de Taylor et était orienté vers la réalisation de nouvelles stratégies de changement (Boucher, 1995). C'est pourquoi, le nom de ce courant est souvent associé à l'expression changement planifié (Porras et Silvers, 1991; Beckhard, 1969). Cette pratique s'appuie principalement sur les sciences du comportement (Boucher, 1995; Rhéaume, 1991; Beckhard, 1969; Bennis, 1969).

Les années 40-60, période où le courant des relations humaines prend plus d'ampleur, furent de grandes années de prospérité pour les organisations. Le temps était propice à l'amélioration du sort des travailleurs (Mirvis, 1990). De plus, selon McGregor (1969), l'efficacité des organisations pouvait doubler si on parvenait à libérer les forces non actualisées des ressources humaines. Ce dernier affirmait même qu'il était

quasi improbable d'augmenter l'efficacité des gestionnaires si ceux-ci continuaient d'imposer aux gens la conformité à leurs souhaits. Ainsi, McGregor faisait la promotion de l'implication des employés dans les activités et les décisions de l'organisation.

Selon Mirvis (1988) et Margulies et Raia (1978), durant cette période, la consultation reposait sur des considérations «philosophiques». Les consultants en relation humaine voulaient que le travail offre à l'individu des apprentissages et des possibilités de croissance dans des tâches intéressantes et complètes (McGregor, 1969). On voyait l'organisation comme une entité organique et adaptative où il y avait de la place pour la dimension humaine. L'objectif était de rendre l'individu plus heureux et satisfait dans son travail. Les pionniers de ce courant voulaient que les personnes soient plus authentiques et ouvertes au sein de leur milieu de travail (Argyris, 1962; Mirvis, 1990). En somme, à cette époque, on mettait l'accent sur le potentiel humain afin que l'individu participe et coopère davantage à la performance de l'organisation.

L'un des apports de ce courant, au niveau de l'amélioration des équipes et des groupes, fut la mise en place des laboratoires d'entraînement principalement basés sur le concept de «*T-group*». Ce concept visait à favoriser les compétences interpersonnelles. Pour ce faire, les praticiens présentaient à un groupe d'individus des ateliers où le contenu émergeait des échanges entre les gens. Il était donc basé sur des techniques d'animation et de confrontation. Selon Argyris (1962), on cherchait par ces laboratoires à développer chez les gens leur capacité à s'exprimer librement. Dans ce type d'intervention, le consultant jouait les rôles d'accompagnateur et de facilitateur du processus interactif en encourageant l'expression des désaccords et les échanges. Les gens étaient vus comme foncièrement bons et ayant une maturité leur permettant de partager leurs problèmes personnels et professionnels (Mirvis, 1988).

Le but implicite de cette stratégie était de pouvoir créer de la cohésion dans les groupes de travail. Les personnes devaient développer des capacités qui favoriseraient une communication ouverte (Mirvis, 1988; McGregor, 1969). Le concept de «*team building*» va aussi dans ce sens. On formait alors les gens pour qu'ils vivent dans un climat plus «familial». En fait, on cherchait à développer des relations plus cordiales entre les différentes composantes humaines de l'organisation, particulièrement entre les superviseurs et les subordonnés (Boucher, 1995; Mirvis, 1988; McGregor, 1969). Ainsi, en plus d'être accompagnateur et facilitateur, le consultant avait aussi un rôle d'éducateur afin de développer les compétences interpersonnelles des gens et de les sensibiliser à de nouveaux comportements et attitudes (Argyris, 1962). On se sert alors essentiellement des stratégies de formation et de consolidation en utilisant des animations, des exercices, des mises en situation et des simulations.

Au cours de cette période, on utilisait aussi la stratégie de gestion des conflits afin de diminuer les tensions et les compétitions qui pouvaient exister dans les relations interpersonnelles. En fait, selon Mirvis (1988) et Argyris (1962), on tentait d'assainir le climat organisationnel en favorisant de meilleurs échanges. On cherchait décidément à améliorer le processus de communication en permettant l'expression des différends tout en cherchant à valoriser une nouvelle compréhension du travail en commun (Boucher, 1995). À travers ces processus, on souhaitait la croissance de l'individu dans l'organisation pour qu'il puisse mieux la servir.

En résumé, on peut dire que le courant des relations humaines des années 30-70 se concentre sur les rapports entre les individus. Le consultant occupe principalement les rôles d'accompagnateur, de facilitateur et d'éducateur. De plus, il travaille avec des stratégies de formation, de consolidation et de gestion de conflits, et ce, à l'aide

d'animations, de confrontations, d'exercices, de mises en situation et de simulations.

### *1.2.2 Arrivée du développement organisationnel (DO)*

Vers la fin des années 60, le courant des relations humaines se transforme en développement organisationnel (DO). Les cibles importantes de changement dans ce courant sont les valeurs, les croyances, les attitudes et les structures (Bennis, 1969). Ainsi, le courant des relations humaines se transforme donc en DO par l'intégration de nouveaux éléments. Ainsi, il ajoute à la croissance personnelle et aux relations interpersonnelles des préoccupations pour les structures de travail (Beckhard 1969; Bennis, 1969). En effet, dans les années 60, selon Mirvis (1990, 1988), l'avancement des connaissances et des processus d'interventions permettait au consultant en relations humaines d'élargir leur répertoire. Ils prennent donc un virage un peu plus technique où les interventions se formalisent. De fait, on développa des protocoles de diagnostic et d'intervention. Les tenants du courant passaient d'une vision « humanisante » à une conception pluraliste de l'intervention.

Comme pour le courant des relations humaines, les adeptes du DO travaillent généralement sur la base des groupes afin d'améliorer les relations et le climat dans l'organisation (Bennis, 1969). Ces intervenants accordent beaucoup d'importance à la participation des membres et à la dimension humaine de l'organisation (Tessier, 1997; Margulies et Raia, 1978; Beckhard, 1969). Par ailleurs, contrairement au passé, les tenants du courant du DO tentent de voir l'organisation dans sa globalité afin de pouvoir intervenir sur un plus grand nombre de facteurs. Ainsi, le consultant commence à adopter une vision plus systémique où les diverses dimensions et composantes de l'organisation agissent les unes sur les autres pour influencer les comportements des individus dans l'organisation (Boucher, 1995; French et Bell, 1978).

L'une des principales méthodes utilisées dans cette conception est celle de la recherche-action (Boucher, 1995). La recherche-action est une méthode de production de connaissances qui se réalise durant le processus d'intervention. En effet, des liens constants se font entre les conceptions théoriques et l'action qui se déroule. Pour Margulies et Raia (1978), la recherche-action est une relation qui s'établit entre la recherche, le changement et le développement de l'organisation.

À cette méthode s'ajoute celle de l'enquête feed-back. D'après French et Bell (1978) et Margulies et Raia (1978), cette méthode complète et s'intègre à celle de la recherche-action. Pour ce faire, on recueille des données afin de poser un diagnostic pour y voir les pistes et les zones d'intervention et les changements potentiels. Une fois ce travail fait, on transmet les données aux dirigeants et aux bénéficiaires de l'intervention afin qu'ils prennent conscience des changements qui s'imposent (Boucher, 1995; French et Bell, 1978; Margulies et Raia, 1978). En fait, il s'agit d'associer le client à la méthode d'enquête et à la résolution du problème (Tessier, 1997). La stratégie de conseil prend donc plus d'importance par l'identification des problèmes et la recherche de solution. Dorénavant, le consultant occupe davantage un rôle d'expert et de guide face aux besoins de l'organisation (Mirvis, 1988). Le concept de *consultation sur les processus* était en vogue à cette époque.

L'évolution du DO au cours de ces années amène aussi la naissance de nouveaux concepts. Dans un premier temps, il y a eu le concept de *système sociotechnique* et celui de la *qualité de vie au travail* (Boucher, 1995; Mirvis, 1988; Gagnon 1987). Ces concepts mettaient en relation les éléments sociaux, les éléments techniques et les structures de l'organisation (French, Bell et Zawacki, 1983). Les tenants de ces concepts misaient beaucoup sur l'autonomie et sur la prise en charge des acteurs face à leur travail, et ce, au sein d'un groupe (Darveau, 1991). Ils cherchaient à créer une dynamique organisationnelle favorisant l'estime

de soi des travailleurs en leur montrant qu'ils apportent une contribution valable à l'organisation. Ainsi, on modifiait le système afin de combler les aspirations et les besoins des travailleurs, autant au niveau social que matériel, pour produire des conditions qui les motivent davantage (Walton, 1983).

À cette période, nous assistons aussi à la percée du concept *d'enrichissement du travail*. Il s'agissait de reconfigurer les tâches pour rendre le travail moins aliénant et comportant plus de défis. Il misait sur l'élaboration de mécanismes de soutien et sur la modification des éléments physiques du travail. Ces interventions visaient à rendre l'environnement de travail plus sain, cohérent et répondant aux besoins des travailleurs (Boucher, 1995; Steele, 1983). C'est aussi à cette époque qu'est apparue la gestion par objectifs qui voulait favoriser principalement l'interdépendance et le feed-back entre les individus (Gagnon, 1987).

Comme nous pouvons le constater, le DO devient un courant plus formel où on laisse de côté l'élément «philosophique» des interventions en relations humaines pour des principes plus standardisés. Par contre, on ne délaisse pas le caractère humain de l'organisation. Désormais, les consultants en DO cherchent l'épanouissement des individus au sein d'une organisation du travail et d'une structure organisationnelle adéquates et adaptées à leurs besoins (Mirvis, 1990, 1988).

Le consultant passe des rôles de facilitateur et d'accompagnateur à ceux d'analyste, de guide et d'expert en processus, tout en gardant celui d'éducateur. Il devient un professionnel ayant développé des habiletés de diagnostic et de défenseur d'une option visant de meilleurs changements (Mirvis, 1988). Ces praticiens du changement souhaitent responsabiliser les travailleurs face à leurs tâches. On veut démocratiser les organisations



pour favoriser l'action et la prise en charge par l'ensemble de ses membres (Mirvis, 1990).

L'élargissement de ses interventions dans les organisations, permet au consultant d'adopter plusieurs stratégies et techniques pour atteindre ses objectifs. Ainsi, on voit de plus en plus le consultant faire un projet d'intervention qui allie des stratégies de conseil, de formation, de consolidation, de gestion de conflits en y ajoutant celle de «redesign». Dans ses interventions, il a aussi recours à plusieurs des techniques issues de l'époque du courant des relations humaines. Le fondement de celles-ci demeurent identique. Nous assistons simplement à leur utilisation dans un nouveau contexte, et ce, en fonction de concepts plus formalisés et où l'on intègre de nouvelles dimensions, donc plus de complexité.

### *1.2.3 Le DO des années 80*

Au cours des années 80, le DO prend un virage beaucoup plus stratégique. Comme l'indique Gagnon (1987), le changement est orienté en fonction des éléments de l'environnement, telle la récession qui prévaut, et des aspirations de performance et d'excellence. Ce mouvement est beaucoup plus rationnel et vise à répondre aux exigences de la compétition. Les objets d'analyse privilégiés sont l'environnement, la structure d'ensemble et la culture organisationnelle. Il s'agit alors de créer une cohérence entre ces éléments qui permettront à l'organisation d'être plus concurrentielle (Mirvis, 1988). En fait, on veut répondre davantage aux objectifs économiques de l'organisation. La «focalisation» sur l'humain, surtout lors des années 60, se déplace vers un autre objectif, celui de la performance organisationnelle. On aborde alors l'intervention dans une perspective plus macro qui porte sur l'organisation dans son ensemble face à son environnement (Gagnon 1987; Jelinek et Litterer, 1988; Mirvis, 1988, 1990). Contrairement au passé, le consultant en DO n'intervient plus uniquement à partir des besoins de l'individu, la

dimension micro de l'organisation. Il le fait plutôt à partir de ceux ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation.

Dans cette foulée, une bonne partie des consultants en DO adoptent un rôle d'expert en contenu, surtout en mettant de l'avant l'étiquette de la «qualité» (Gagnon, 1987). Le consultant conserve toutefois les rôles d'analyste, d'éducateur et de guide. Pour Jelinek et Litterer (1988), le consultant en DO doit devenir plus stratégique afin d'aider les dirigeants à façonner leur organisation pour qu'elle devienne plus productive, efficace et efficiente, et ce, dans le but d'affronter plus adéquatement la globalisation des marchés et l'arrivée des nouvelles technologies.

Cette nouvelle orientation a permis l'émergence de nouveaux concepts. D'abord, il y a celui de *cercle de qualité*. Il vise la responsabilisation du travailleur face à la qualité, à l'excellence de sa production, et ce, dans une dynamique d'équipe de travail (French, Bell et Zawacki, 1983; Yager, 1983).

Ressemblant à ce concept, il y a celui des *équipes semi-autonomes de travail*. À travers ces équipes, on responsabilise le travailleur face à la qualité, à l'excellence de sa production. On développe des habilités de gestion du travail chez les individus afin qu'ils puissent être davantage conscients des impacts de leur action sur la réussite de l'organisation. À cette période, les consultants travaillent de façon beaucoup plus directive en orientant les gens dans le sens souhaité par l'organisation. Au fond, on met de l'avant des projets basés sur l'efficacité. On veut que le travailleur puisse s'accomplir tout en étant motivé, engagé dans des systèmes de travail produisant les meilleurs résultats économiques possibles. Selon ces concepts, c'est à travers les divers réseaux sociaux que tous pourront atteindre l'objectif ultime fixé par l'organisation (Mirvis, 1988).

À la même époque, d'autres concepts plus structuraux font leur apparition. À ce sujet, on retrouve celui de la *charte de responsabilités*. Les

intervenants de celui-ci voyaient l'organisation comme une structure matricielle. Ainsi, on pouvait créer des organisations parallèles pour instaurer un nouveau réseau de communication et changer les façons de faire (Boucher, 1995; DeWine, 1994; French, Bell et Zawacki, 1983). En fait, on cherchait à identifier, de façon formelle, les responsabilités de chaque travailleur en fonction de leur tâche et les liens que l'on pouvait établir entre celle-ci et l'ensemble des autres tâches.

Ces concepts structuraux ont été confrontés à un autre courant plus rationnel et systématique. En effet, selon Boucher (1995) et Gagnon (1987), c'est à cette époque que le concept de la *grille managériale* prit de l'ampleur. Ce concept visait : 1) un changement stratégique où l'on modifie la structure, le système d'organisation afin d'y imposer de nouveaux comportements; 2) une modification de la culture organisationnelle par la transformation des systèmes sociaux en s'appuyant sur la gestion des paradoxes; et 3) une modification des processus en intégrant à la dimension technique un système de mesure de la performance et un système de récompense basé sur le mérite.

Ces nouveaux concepts montrent que les années 80 furent une période où l'on cherchait l'amélioration des modes de fonctionnement dans une optique d'excellence et de qualité. C'est ainsi que s'ajoute aux stratégies développées au cours des périodes précédentes celle d'évaluation et de gestion formelle du changement. Il faut souligner que c'est une période fort difficile pour les organisations puisque certaines sont en situation précaire. C'est une époque où l'on vise davantage le changement radical pour assurer la survie à court terme des organisations. Il s'agit de revitaliser les pratiques organisationnelles et de transformer les stratégies d'ensemble. La dimension humaine est temporairement mise de côté pour satisfaire les besoins pressants de changement des organisations.

D'ailleurs, les observations de Tessier (1997) indiquent que la pratique de changement de cette période a connu plusieurs échecs. Selon lui, on a mis de l'avant des systèmes de travail qui favorisaient la collaboration en équipe et l'adoption de nouvelles valeurs sans pour autant préparer adéquatement les employés à un tel changement.

D'autre part, pendant que plusieurs concepts du DO passaient d'une vision micro à une vision macro, une autre courant s'est développé. C'est un courant qui adopte une vision à la fois micro et macro. Ce courant se nomme transformation organisationnelle (TO). En fait, ce courant est un amalgame des concepts stratégiques et de ceux du DO. La réalisation de la performance et de l'excellence organisationnelle passent ici par le développement des ressources humaines (Bartunek et Louis, 1988; Boucher, 1995). Les fondements de ce courant intègrent plusieurs dimensions : les comportements et les valeurs des individus (niveau micro) et les stratégies et technologies de l'organisation (niveau macro). Les tenants de ce courant croyaient qu'il y avait moyen d'allier les besoins et attentes de la base et du sommet de l'organisation (Porras et Silvers, 1991). Leur but était de créer un meilleur environnement organisationnel à long terme en favorisant les apprentissages à partir des problèmes et des crises vécues par l'organisation (Bartunek et Louis, 1988).

Ce courant valorisait donc des changements profonds qui permettraient d'accroître à la fois la performance organisationnelle et la flexibilité des ressources humaines (Boucher, 1995). Selon Bartunek et Louis (1988), on voulait développer une meilleure capacité d'auto-diagnostic et de changement, et ce, de façon continue pour que l'organisation puisse s'adapter plus facilement aux contraintes de l'environnement. Toutefois, les stratégies d'intervention de ce courant ne sont pas encore claires. Les concepts et la recherche restent encore à développer afin de mieux définir les actions possibles dans cette

perspective. D'ailleurs, d'après Bartunek et Louis (1988) c'est à ce niveau que les connaissances en DO peuvent aider l'évolution de la TO. Mais, pour l'instant, ce courant s'avère n'être qu'une idéologie en développement qui a néanmoins, selon Porras et Silvers (1991), un avenir prometteur.

#### *1.2.4 Le développement organisationnel actuel*

Comme nous pouvons le constater, le courant du DO au cours de son évolution a connu beaucoup de changements. Les années 90 ne font pas exception à cette tendance. Comme le mentionne Lescarbeau (1998 :134) dans un de ses articles : « De nouveaux concepts apparaissent régulièrement : maillage, réseautage, valeur ajoutée, organisation qualifiante, le juste à temps, pour ne nommer que ceux-là ». À travers cette évolution, l'efficacité des organisations demeure toujours l'ultime but de l'ensemble des interventions de changement planifié. Toutefois, un élément demeure toujours central et problématique : l'activité humaine. Woodman (1989) affirme que la seule façon de remédier aux problèmes liés à l'activité humaine est de poursuivre les efforts de recherche, et ce, dans le but de trouver des concepts, des stratégies et des techniques d'interventions plus efficaces et adéquates.

Actuellement, les penseurs du DO commencent à mettre de l'avant une nouvelle stratégie soit celle du « coaching ». Dans cette stratégie, le consultant sert de plus en plus de support et d'aide à une personne spécifique dans l'exécution de ses tâches quotidiennes (Lescarbeau, 1998).

Par ailleurs nous constatons que la prise en charge, l'intégration des gens et de la technologie, et la motivation face au travail sont des thèmes de plus en plus importants dans la littérature (Woodman, 1989). Aussi, les nouvelles formes de travail misent beaucoup sur la délégation et sur le travail en équipe. La présence de ces collectifs de travail ont pour but de transformer le fonctionnement bureaucratique en un fonctionnement plus souple et mieux adapté. Or, ces changements ne peuvent s'implanter

sans tenir compte de la dimension humaine. Ainsi, l'ensemble de ces facteurs amène le consultant à jouer un rôle d'agent de liaison. À travers celui-ci, il tente de faire le pont entre les différents paliers de l'organisation dans le but de s'assurer que tous reçoivent la même information (Lescarbeau, 1998).

Ces éléments répondent à la nécessité, décrite par Weisbord (1987), d'impliquer et d'engager activement les travailleurs dans les succès de l'organisation. Il faut que l'ensemble des membres s'investissent dans la recherche de solutions pouvant contribuer à la réussite organisationnelle. Les membres doivent participer à la conception et à la gestion de l'organisation à laquelle ils appartiennent, au même titre que les experts.

Selon nous, un fonctionnement en équipe de travail semble être l'un des moyens le plus adéquats pour répondre à toutes ces nouvelles exigences. Toutefois, on doit bien former les gens à utiliser ce mode de fonctionnement. Ce n'est pas seulement en modifiant la structure organisationnelle qu'on peut y arriver. Les gens doivent également être bien orientés pour apprendre à fonctionner efficacement dans ce type processus de travail (Tessier, 1997).

Du point de vue de Tessier (1997), les organisations, en collaboration avec des consultants, doivent mettre en place des mécanismes qui permettront le développement d'habiletés au travail en équipe et à la communication. Pour lui, le travail d'équipe ne peut pas se pratiquer efficacement sans une communication ouverte entre les membres. Selon lui, les consultants doivent donc délaisser la voie stratégique pour s'orienter davantage vers une voie qui intègre autant les besoins de la base que ceux du sommet de l'organisation. Les praticiens du DO doivent trouver des interventions aidant à l'amélioration de la santé et de l'efficacité de l'organisation tout en rendant plus humain les milieux de travail (Lescarbeau, 1998).

En fait, on remarque que les tenants du DO intègrent de plus en plus les idées mises de l'avant par le courant de la transformation organisationnelle (TO). Les idées avancées par le courant de la TO semblent donc une voie d'avenir puisqu'elles adhèrent à cette vision (Porras et Silvers, 1991). D'ailleurs, Church et Burke (1995) mentionnent que les nouveaux praticiens en DO deviennent de plus en plus des spécialistes d'un champ spécifique : le développement des ressources humaines pour stimuler la productivité des organisations.

Les tenants du courant du DO, à travers son évolution, ont développé plusieurs concepts qui peuvent s'avérer fort pertinents dans cette perspective qui allie à la fois les besoins de la dimension micro et ceux de la dimension macro de l'organisation (voir le tableau 1.1). Pour Woodman (1989), il est maintenant nécessaire de s'arrêter et de voir comment les consultants en DO peuvent intégrer leurs pratiques traditionnelles à une vision correspondant davantage aux exigences des organisations actuelles. L'amélioration du caractère humain de l'organisation demeure donc toujours au centre de leurs préoccupations, mais plus dans une optique d'humanisation de l'organisation.

Burke (1997) mentionne aussi que le consultant en DO doit s'attarder sur des changements plus spécifiques et qu'il ne doit plus uniquement se concentrer sur le design et la mise en place du processus de changement. Celui-ci doit aussi agir en fonction de l'intégration et de l'implantation du changement. Selon Tessier (1997) plusieurs vieilles stratégies et techniques du courant des relations humaines ont été restaurées et elles sont maintenant souvent intégrées à des interventions plus stratégiques et concrètes. C'est peut-être sur cette fusion que tient le nouveau travail du consultant. L'avenir du DO passe probablement par l'adoption d'un plus grand éventail de rôles par le consultant. Si c'est le cas, quelles formes les interventions actuelles prennent-elles? Assistons-

nous vraiment à une fusion, dans les interventions, de la perspective micro et de celle macro?

À la lumière de cet historique, on constate que la pratique de la consultation semble se trouver dans une phase de remise en question où l'on tente d'élaborer des méthodes d'interventions valables et efficaces à l'aube de l'an 2000. Mais que se passe-t-il concrètement au niveau de la pratique du consultant? Ceux-ci ont-ils de nouvelles techniques d'intervention? La vision de l'intervention et les pratiques des consultants restent à vérifier pour y voir plus clair.

Quoi qu'il en soit, les interventions des consultants actuels ne peuvent pas faire abstraction des nouvelles formes de travail qui favorisent, entre autres, la mise sur pied d'équipe de travail (FTQ, 1997; 1995). On remarque d'ailleurs, dans l'évolution des concepts d'intervention en DO, que cette forme de travail fut longtemps privilégiée. Cette structure est donc toujours de mise et semble même encore plus pertinente qu'autrefois. Cependant, elle doit s'inscrire dans une optique de performance organisationnelle et de mise en valeur des ressources humaines (Tessier, 1997). La prochaine section se penchera sur la clarification du concept d'équipe de travail en milieu organisationnel.



**Tableau 1.1 ÉVOLUTION DU DOMAINE DE LA CONSULTATION AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES**

<b>Courant</b>	<b>Perspective</b>	<b>Rôles du consultant</b>	<b>Stratégies développées</b>	<b>Concepts</b>
<b>DO 60</b>	Micro Humaine	Accompagnateur Éducateur Facilitateur	Formation Consolidation Gestion de conflits	«T-group» «Team Building»
<b>DO 70</b>	Micro Structurelle - Humaine	Analyste Éducateur Expert en <u>processus</u> Guide	Conseil « Redesign »	Consultation sur les processus Qualité de vie au travail Systèmes sociotechnique Enrichissement du travail
<b>DO 80</b>	Macro Structurelle - Stratégique	Analyste Éducateur Expert en <u>contenu</u> Guide	Évaluation Gestion du changement	Cercles de Qualité Équipes semi-autonomes Charte de responsabilité Grille managériale
<b>DO 90</b>	Micro-Macro Humaine - Stratégique	Accompagnateur Agent de liaison Analyste Éducateur Expert en processus Facilitateur Guide	« Coaching »	Maillage Réseautage Valeur ajoutée Organisation qualifiante Juste à temps etc.

### **1.3. Les équipes de travail en milieu organisationnel**

Selon Mohrman et Cohen (1995), le contexte compétitif actuel favorise les organisations offrant des produits et services de qualité, et ce, au prix le plus bas possible. Dans cette perspective, ils croient que les équipes de travail conviennent à ces exigences de la production moderne. De plus, les changements dans l'environnement organisationnel sont maintenant de plus en plus rapides. Ils exigent donc une remise en question constante et immédiate des stratégies organisationnelles pour répondre de manière adéquate à ces pressions. À propos de l'importance que prend la notion de changement dans les organisations actuelles, Verma (1997 :32) mentionne que :

« Change can only be managed successfully through effective communication, mutual trust, cooperation and collaboration- the main characteristics of an effective team » .

Il souligne aussi que la meilleure façon d'éliminer la résistance au changement c'est d'encourager la participation et de favoriser les interactions de type coopératif, comme le permet une formule «équipe de travail» saine et efficace. En fait, une équipe a la capacité de réinventer d'elle-même les arrangements nécessaires à son succès (Mohrman, Galbraith, Lawler III et al., 1998). Les équipes sont donc des modes de fonctionnement itératifs et évolutifs qui permettent une adaptation rapide aux changements de l'environnement (Mohrman et Cohen, 1995). En somme, les équipes de travail sont une voie d'avenir fort intéressante pour assurer la prospérité des organisations dans un contexte en constante mouvance. Mais qu'est-ce que le travail d'équipe? Quelle forme prend-t-il en milieu organisationnel?

#### *1.3.1. Les équipes de travail*

Pour Mohrman et Cohen (1995) et Mucchielli (1975), le dispositif d'équipe de travail se définit comme étant un groupe d'individus

travaillant ensemble pour la conception d'un produit ou d'un service et où tous sont mis à contribution. En fonction de sa mission première, l'équipe se fixe des buts et tous travaillent ensemble pour les atteindre. Elle est généralement composée d'un petit nombre d'individus et les membres se trouvent dans une situation d'interdépendance. Les résultats sont donc le produit des interactions entre tous et chacun et la discussion devient un des éléments centraux de ce type de travail (Donnellon, 1996).

Les équipes de travail en milieu organisationnel, selon Verma (1997), sont le produit des interrelations entre trois principaux facteurs : le facteur humain (attitudes, leadership, habiletés de communication), le facteur structurel (politiques, structure organisationnelle, procédures) et le facteur logistique (processus, flot d'informations, équipements). Pour notre part, nous allons nous concentrer sur le facteur humain après avoir présenté les différents types d'équipes de travail.

### *1.3.2 Les types d'équipes de travail*

Le fonctionnement en équipe de travail a fait l'objet de plusieurs classifications. Nous en avons retenu deux types : celle de Lafasto et Larson (1989) et celle de Cushman et King (1997). La classification de Lafasto et Larson (1989) distingue trois types d'équipes : 1) les équipes à la recherche de solution, donc de résolution de problèmes et qui demandent de la confiance entre les membres; 2) les équipes ayant comme mandat la recherche de nouvelles avenues et alternatives, nécessitant donc de la créativité et de l'autonomie; et 3) les équipes vouées à la réalisation d'une tâche précise et qui misent sur la clarté d'un protocole d'exécution pour le bon déroulement de leur travail.

La classification de Cushman et King (1997) distingue, quant à elle, quatre types d'équipes. D'abord, les équipes autogérées constituées de gens qui travaillent autour de l'exécution d'une tâche spécifique et commune, et ce, de manière autonome. Ce type d'équipe regroupe essentiellement

des gens occupant des tâches similaires, reliées à la production dans une perspective à long terme. Leur mission principale consiste à gérer, planifier et organiser le travail qu'elle doit exécuter. C'est donc une équipe qui ressemble à celle de l'équipe d'exécution telle que définie par Lafasto et Larson (1989) bien que ceux-ci accordent moins d'importance à la notion d'autonomie.

Ensuite, il y a les équipes inter-fonctions qui regroupent des membres qui occupent diverses fonctions dans l'organisation (marketing, recherche et développement, production, etc.) et qui proviennent généralement de la ligne hiérarchique. Leur mission principale est de poser un regard global sur les processus organisationnels internes afin de mieux les définir et de les rendre plus efficaces. Ce type d'équipe se rapproche de celles liées à la résolution de problèmes de Lafasto et Larson (1989).

Puis, Cushman et King (1997) nous mentionnent les équipes de «Benchmarking» qui se composent généralement de gestionnaires. Ce type d'équipe cherche à identifier les meilleures pratiques des concurrents (les stratégies, les processus et/ou le service à la clientèle utilisé) en fonction de leur environnement. Comme nous pouvons le constater, il y a un rapprochement à faire avec les équipes créatives tel que décrites par Lafasto et Larson (1989).

Finalement, on retrouve les équipes inter-organisation. Pour Cushman et King (1997), c'est la nouvelle réalité de la globalisation des marchés qui favorise la formation de ce type d'équipe. Selon eux, chaque entreprise ne peut pas tout faire seule. On procède donc à des alliances rentables pour consolider les parts de marché et/ou les positions stratégiques. Ce sont essentiellement des gestionnaires qui font partie de ce type d'équipe et leur mission principale est d'identifier les partenaires potentiels et de consolider et gérer les alliances stratégiques. Ce sont donc

des équipes qui regroupent des gestionnaires provenant de deux ou plusieurs organisations différentes.

Somme toute, nous remarquons que le dispositif d'équipes de travail s'applique à des réalités différentes. Sa classification dépend des critères mis de l'avant par certains auteurs en plus des particularités et exigences de chaque situation. Il serait donc intéressant de voir si la définition des équipes de travail que donnent les consultants en DO influence le sens de leurs interventions.

### *1.3.3 Le facteur humain dans les équipes de travail*

Comme nous l'avons souligné plus tôt, nous allons nous concentrer principalement sur le facteur humain des équipes de travail et plus particulièrement sur des dimensions telles les attitudes, les habiletés de leadership et les habiletés de communication. Ce sont d'ailleurs, selon Donnellon (1996), des éléments essentiels qui vont influencer la dynamique de l'équipe. Il semble donc pertinent de leur accorder une attention particulière pour mieux comprendre ces facteurs clés. La littérature fournit plusieurs prescriptions à ce sujet.

Premièrement, au niveau des attitudes, on rapporte qu'il est important que les membres d'une équipe aient l'autonomie nécessaire pour prendre les bonnes décisions en ce qui concerne leur travail. Toutefois, cette autonomie va de pair avec la responsabilisation de chaque membre du groupe. Ceux-ci peuvent devenir responsables en assumant de façon proactive l'élaboration de leurs buts et d'assurer le développement des capacités de chaque membre (Mohrman et Cohen, 1995). Selon la littérature, la possibilité qu'ils ont de déterminer l'orientation, la mission et les objectifs du groupe sont des arrangements essentiels au succès de l'action collective. Cela offre à tous l'opportunité de s'entendre et de travailler sur un projet commun (Verma, 1997; Lafasto et Larson, 1989).

Il s'avère très important que les membres de l'équipe comprennent leur rôle et celui des autres par l'identification claire des responsabilités et habiletés requises pour la réalisation du travail collectif (Mohrman et Cohen, 1995). En outre, chaque membre doit faire facilement la différence entre la réalisation des objectifs individuels, des objectifs d'équipe et des objectifs organisationnels. Cela permettra à chacun, selon Donnellon (1996), de développer un sentiment d'appartenance et d'interdépendance.

Deuxièmement, au niveau des habiletés de leadership, Mohrman et Cohen (1995) soulignent qu'une structure de gestion traditionnelle et hiérarchique peut nuire considérablement aux avantages qu'apportent les équipes de travail. Il faut leur déléguer des responsabilités afin de favoriser la participation et l'implication de ses membres (Verma, 1997). Le leadership doit donc être réparti de façon efficace et adapté au niveau d'autonomie que l'on veut donner à l'équipe. Il faut utiliser davantage une gestion par concertation au lieu d'une gestion par imposition. Cela demande donc des leaders agissant comme intégrateur, guide et soutien (Mohrman et Cohen, 1995).

Toujours selon Mohrman et Cohen (1995), les leaders ont la responsabilité de fournir les informations pertinentes au travail des équipes. Toutefois, ces informations ne doivent pas être dissimulées dans un trop grand flot de messages, ce qui pourrait mener à des situations de confusion. De plus, les leaders ont la tâche de s'assurer que les informations qu'ils transmettent soient homogènes et cohérentes avec les besoins de l'équipe et ceux de l'organisation. Les leaders doivent aussi fournir un feed-back efficace afin de bien orienter l'équipe de travail. Toutes ces actions permettent, selon Donnellon (1996), d'obtenir plus de transparence, de minimiser les différences de pouvoir et de créer plus de proximité sociale puisque l'on favorise alors des relations d'égal à égal.

Troisièmement, en ce qui concerne les habiletés de communication, Dominick, Reilly et McGourty (1997) affirment qu'elles sont une dimension déterminante du succès d'une équipe. En fait, pour ces auteurs, c'est surtout l'efficacité des interactions entre les membres d'une équipe qui assure ce succès. Les habiletés au niveau des communications interpersonnelles occupent donc une place de choix dans cette littérature. Afin de développer ces compétences interpersonnelles, Mucchielli (1975) indique que les individus en situation d'équipe de travail doivent perfectionner l'expression de leurs besoins personnels, leur spontanéité et leur capacité d'écoute d'autrui. D'ailleurs, Verma (1997) mentionne que la capacité d'écoute est un élément crucial de la réussite des communications interpersonnelles.

En plus de ces habiletés, les membres de ce type de collectif doivent acquérir certaines compétences relatives aux interactions dans une équipe. À ce sujet, il est donc important de développer la capacité à utiliser, donner et recevoir du feed-back. Glaser (1994) montre, dans l'une de ses recherches, que le feed-back rend le travail en équipe plus constructif.

Par ailleurs, il faut aussi prévoir des compétences au niveau du processus de prise de décision. Ainsi, selon Mohrman et Cohen (1995) et Donnellon (1996), il faut déterminer les responsabilités de chacun face à la prise de décision, établir un processus de prise de décision uniforme pour l'ensemble de l'équipe et qui produit un esprit de collaboration, et enfin, respecter les engagements décidés en commun. Finalement, il est aussi nécessaire de développer des compétences au niveau de la résolution de conflits (Donnellon, 1996). En somme, à l'aide de ces capacités et compétences, une équipe peut devenir très autonome et efficace face à la gestion de ses opérations de tous les jours.

La dynamique des équipes de travail est fort complexe. Elle demande de porter attention à une grande diversité de facteurs. Dans cette recherche, la dimension des habiletés de communication sera mise de l'avant. Cette dimension nous apparaît comme une déterminante importante pour la réussite de ce mode de fonctionnement. En fait, nous voulons voir les interventions que font les intervenants en DO pour développer la communication dans les équipes de travail. Existe-t-il des stratégies ou des techniques particulières au développement de cette dimension?

#### ***1.4 Le consultant à l'aube de l'an 2000***

Les organisations ont modifié leurs exigences face aux interventions qu'elles souhaitaient de la part des consultants. Ces derniers ont dû, et doivent toujours, s'adapter à ces attentes. Cela fait en sorte que les interventions des consultants en DO sont passées de la mise en valeur des éléments micro (années 40-60) à une plus grande importance aux éléments macro (années 80). La remise en question actuelle tente de jumeler ces deux perspectives. La philosophie de la TO, qui a émergé au cours des années 80, semble la mieux placée pour répondre à ce besoin, mais, selon Woodman (1989), le DO demeure toujours vivant. En fait, nous pressentons que les interventions des consultants sont actuellement en redéfinition.

Dans ce contexte, le travail collectif, plus particulièrement les équipes de travail, a pris une grande importance pour améliorer la performance des organisations. Comme nous avons pu le voir dans la dernière section, les équipes de travail répondent à une réalité fort complexe. Ce mode de fonctionnement demande beaucoup d'interactions entre les membres. Malheureusement, selon Tessier (1997), plusieurs des premières implantations d'équipe de travail furent des échecs faute de n'avoir pas accordé assez d'attention à la dimension humaine et aux



habilités de communication nécessaires. Pour lui, il est difficile de créer un groupe de travail efficace si les gens ne savent pas communiquer entre eux. Voilà l'une des sources de la réapparition de la perspective micro dans un désir de performance organisationnelle.

Nous croyons que l'élaboration de stratégies et de techniques pour développer la communication dans les équipes sont des éléments importants pour la réussite des organisations actuelles. Dans cette optique, il faudrait vérifier quelles sont les visions actuelles des consultants sur l'intervention touchant ce mode de travail. Quels problèmes de communication peuvent-ils rencontrer? Quelles stratégies mettent-ils en œuvre pour faciliter cette communication? Quelles techniques utilisent-ils pour y parvenir? C'est à ces questions que nous essaierons de répondre dans le cadre de notre recherche.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Dans cette recherche, nous voulons mieux comprendre l'action des intervenants en DO face au développement de la communication dans les équipes de travail. Compte tenu qu'il y a peu de travaux sur la question, nous avons choisi de réaliser une recherche de type exploratoire. Le chapitre qui suit présente les différentes méthodes et étapes que nous avons adoptées pour réaliser ce travail

Dans cette recherche qualitative nous voulons essentiellement décrire le travail du consultant à partir de la perspective des acteurs (perspective émique). Elle sera donc surtout axée sur les différentes visions qu'ont ces professionnels de leur propre travail. Elle s'intéresse plus particulièrement à trois questions : 1) actuellement, les consultants en DO qui interviennent auprès des équipes de travail pratiquent-ils leurs interventions en adoptant une perspective à la fois micro et macro?; 2) quels problèmes de communication rencontrent-ils dans les équipes de travail?; et 3) quelles stratégies et techniques utilisent-ils pour remédier à ces problèmes de communication? Pour répondre à ces questions, nous avons décidé de procéder à une cueillette de données générées par le biais d'entrevues semi-dirigées menées auprès de consultants externes en DO qui travaillent au développement des équipes.

Ainsi, cette méthode nous permettra de saisir et cerner la complexité du processus d'intervention et la variété des expériences vécues par les répondants que nous allons interroger. L'entrevue nous permet d'aller fouiller et d'approfondir les thèmes que nous jugeons importants pour bien comprendre notre objet de recherche. Également, cette méthode de travail peut faciliter les réponses des interviewés en leur laissant assez de latitude pour qu'ils puissent nuancer leurs propos.

Cette méthode a toutefois des limites. En effet, comme l'indique Isabella (1990) et Schwenk (1985), il semble possible que la reconstruction de l'expérience par les répondants soit biaisée dû à la désirabilité sociale, à la protection de sa personne et au désir de satisfaire les attentes. La subjectivité de l'interviewer peut également biaiser les données par ses comportements et l'approche qu'il adoptera face aux réponses qui lui seront fournies. Il est donc important que l'interviewer évite de se créer des attentes et des jugements préalables pouvant influencer l'importance qu'il accordera aux propos émis par les participants. Enfin, cette méthode demande la gestion d'éléments logistiques et circonstanciels, comme par exemple l'annulation ou le report d'un rendez-vous, qui peuvent aussi causer certains problèmes.

## **2.1. La grille d'entrevue**

Afin de recueillir les données qui permettront d'apporter des éléments de réponse aux questions que nous nous posons, nous avons construit une grille d'entrevue (voir en annexe 1). Pour bâtir cette grille, nous avons procédé à deux pré-tests auprès de deux consultants en DO. Le premier pré-test nous a permis de procéder à des ajustements, tandis que le second pré-test nous a plutôt permis de valider ces ajustements. De cette façon, nous avons pu créer un outil adapté à l'échantillon concerné tout en répondant aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Cette grille d'entrevue vise à recueillir des données qui abordent trois grands thèmes. De la sorte, nous pourrions répondre à nos trois questions tout en ayant une idée du contexte dans lequel ces réponses se situent. Tout d'abord, le premier thème se compose de questions principalement axées sur la vision qu'a l'informateur sur le travail de consultant. Ce thème permet de cerner la philosophie et le point de vue du participant face à son travail. En fait, nous voulons savoir comment notre

répondant perçoit son approche, ses objectifs, ses rôles et ses tâches lorsqu'il intervient.

Quant aux questions posées dans le second thème, elles nous amènent à cibler les problèmes de communication présents dans les équipes de travail et les moyens utilisés pour y remédier. En fait, ce thème constitue le cœur de notre recherche. Nous voulons connaître les problèmes de communication et comprendre la démarche, les stratégies et les techniques utilisées pour solutionner ceux-ci.

Enfin, le troisième thème touche l'avenir du travail du consultant. Par les questions posées dans cette dernière partie, nous cherchons à cerner les tendances probables et ainsi comprendre la vision et la perception qu'ont nos participants quant à l'évolution des interventions au niveau des équipes de travail.

Bien sûr, cette entrevue comprend une partie axée sur la mise en contexte de la recherche et sur l'explication de notre travail. De plus, nous avons inclus une partie qui nous permet de tracer les grandes lignes de l'histoire professionnelle de chaque répondant.

## **2.2. L'échantillonnage**

Selon une estimation faite par Rhéaume (1991), il y aurait plus de 600 consultants externes au Québec. Cependant, comme le constate la FTQ (1995), il existe une grande variété de consultants et son nombre augmente constamment. Nous ne connaissons donc pas avec précision les caractéristiques de cette population.

Pour notre part, nous avons choisi d'établir à 15 le nombre de nos entrevues en profondeur. De ce nombre, nous espérons rencontrer des personnes ayant une variété d'expériences, de types d'organisation, d'appartenance et de sexe. Bien entendu, avec ce petit échantillon, nous

ne pourrons pas généraliser nos résultats. Néanmoins, cela nous permettra d'apporter certains éléments de réponse à nos questions.

Pour identifier nos sujets, nous avons procédé de deux façons. La première méthode fut de répertorier les firmes de consultation du Québec faisant de l'intervention au niveau des équipes. Pour identifier les firmes potentielles, nous avons utilisé *les Pages Jaunes* de la région de Montréal, les cahiers spéciaux portant sur les sociétés-conseil du *journal Les Affaires* et le *Benefits Consultants Directory*. À partir de cette liste qui identifiait plus d'une trentaine de firmes, nous avons fait des appels téléphoniques visant à identifier des personnes susceptibles de nous aider dans le cadre de cette recherche. Une grille d'entrevue téléphonique (voir en annexe 2) a été rédigée et utilisée à cet effet. Une fois le lien établi avec le consultant intéressé, nous lui faisons parvenir une lettre expliquant le projet et, sur demande, une liste des thèmes abordés au cours de l'entrevue (voir en annexe 3).

Malheureusement, ce procédé de recrutement fut un quasi échec. En effet, les milieux contactés ont démontré beaucoup de réticence face à la demande. Nous avons pu comprendre que la forte compétition entre les différentes firmes et l'occupation du temps des consultants constituaient les causes majeures de cette résistance. Nous n'avons donc pu recruter qu'une personne par l'entremise de cette technique.

Le second procédé consistait à l'élaboration d'un échantillonnage de type «boule de neige». Cette méthode d'échantillonnage demande l'utilisation du réseau de contacts de personnes susceptibles de nous aider à trouver des informateurs. Pour ce faire, nous demandions à chaque répondant, entre autres, de nous référer à d'autres personnes susceptibles de nous aider. Cette méthode s'est avérée plus productive que la première. Ainsi donc, dans le monde des consultants, il semble plus facile d'établir un contact lorsqu'une personne nous a référé. Il fut également plus simple

d'établir un contact avec la personne désirée puisque nous évitions les intermédiaires (secrétaire et chef de service) rencontrés dans la méthode précédente.

Par ailleurs, ce procédé nous confinait à un réseau bien précis en nous maintenant au sein de personnes pouvant avoir des points de vues semblables. Nous avons tenté de contourner ce désavantage en débutant notre démarche «boule de neige» à partir de trois sources différentes. Ces trois sources étaient : un professeur-consultant, un professionnel-consultant recruté à l'aide de notre liste des firmes conseil et une personne externe au réseau des consultants mais connaissant des gens du milieu.

Ainsi, à l'aide de cette méthode d'échantillonnage, nous avons rencontré 14 personnes. L'objectif de 15 consultants ne fut donc pas atteint, essentiellement parce qu'il y a eu épuisement des réseaux en «boule de neige». Nous avons pourtant fait de nouvelles tentatives de recherche de candidat en réexaminant les réseaux que nous avons, et ce, en plus de travailler à nouveau avec le premier procédé. Cela aurait pu nous permettre de rencontrer une autre personne, mais nos efforts furent infructueux. Il est possible que le ralentissement provoqué par la tempête de verglas fut aussi la source de cette difficulté. Malgré tout, nous croyons que les données fournies par nos 14 répondants permettront d'apporter certains éléments de réponse à nos questions. Le prochain chapitre donnera un portrait plus détaillé de notre échantillon.

### **2.3. Les entrevues**

Le temps alloué pour les entrevues fut d'environ 45 minutes / 1 heure. Toutefois, certaines entrevues ont duré près de deux heures. Parmi l'ensemble des entrevues réalisées, neuf se sont déroulées dans le bureau du participant, deux dans une salle de conférence où nous étions seuls et trois dans des « cafés-resto ». Il est à noter que le climat des endroits où les

entrevues ont eu lieu ne semble pas avoir affecté le cours de la discussion. Dans deux cas seulement, le téléphone et le bruit ambiant ont dérangé légèrement le cours de l'entrevue. Par contre, cela n'a pas affecté la cohérence et la pertinence des propos. Tous les sujets furent très ouverts à prendre part à notre recherche. Pour la grande majorité de ceux-ci, ils ont participé de façon généreuse et courtoise. Un seul ne s'est pas plié à l'ensemble des questions posées. Il a préféré prendre les devants et parler uniquement de ce qu'il avait envie de dire sur le sujet.

Afin de nous aider dans cette cueillette des données, nous avons utilisé l'enregistrement sonore, avec l'approbation des sujets, et la prise de notes. Sur les 16 entrevues (incluant les 2 pré-tests), 14 furent enregistrées sur un magnétophone portatif. Malheureusement, le bris de ce magnétophone fut la source du non enregistrement des deux dernières entrevues. La prise de notes plus précises et détaillées s'est avéré de rigueur pour pallier à ce désagrément.

Après les entrevues, nous avons pris soin d'envoyer une lettre de remerciement aux répondants de cette recherche (voir annexe 4). De plus, nous nous sommes engagés à faire parvenir une synthèse des résultats après la publication de cette recherche.

#### **2.4. Démarche d'analyse**

Pour donner suite à notre cueillette de données, nous avons procédé à la classification des informations recueillies. Cette classification facilita la mise en parallèle de nos données avec les éléments de notre cadre théorique. Ainsi, il fut plus facile de comprendre où en sont rendues les interventions en DO qui touchent l'amélioration des communications dans les équipes de travail. L'objectif de cette analyse consistait à comprendre les problèmes de communication et d'identifier comment les intervenants de notre échantillon s'y prennent pour y remédier. À partir

de cette compréhension, nous avons fait un rapprochement entre l'aspect théorique, tel que décrit dans la littérature, et l'aspect pratique, tel que décrit par les consultants rencontrés.

Une fois l'entrevue terminée, nous avons procédé à l'écoute de la bande sonore et utilisé parallèlement les notes de l'entrevue pour créer un document unique. Nous avons donc fait ces transcriptions d'entrevues avec le plus de précision possible en respectant le vocabulaire utilisé par nos informateurs. Il faut toutefois spécifier que les données non pertinentes furent mises de côté afin de conserver uniquement celles répondant aux besoins de la recherche.

Dans un second temps, une fois les transcriptions faites, nous avons relu chacune des entrevues dans le but de procéder à une première classification des données. Nous avons classé les celles-ci en fonction des trois grands thèmes mentionnés précédemment. Certaines données, ne touchant pas nécessairement aux 3 thèmes, furent conservées étant donné leur pertinence et leur fréquence. Nous avons ainsi formé une quatrième classe de données.

Dans un dernier temps, nous avons pris les données de chacun des quatre thèmes pour en identifier les principales catégories. Les catégories choisies nous permettaient de rassembler des informations qui se rapportaient à un ensemble de dimensions spécifiques. Par exemple, la catégorie *perspective de l'intervention*, contenue dans le thème des visions du consultant sur la pratique du DO, comprend deux dimensions : soit la perspective *humaine* et celle dite *productive*. Le choix des termes représentant chacune de ces catégories et leurs dimensions s'est principalement fait à partir des mots utilisés par nos participants. Toutefois, nous avons parfois dû choisir nous-même un terme représentatif des propos de nos informateurs compte tenu de la diversité des mots qu'ils ont utilisés pour illustrer des concepts similaires.



Néanmoins, nous avons pris soins de trouver les mots justes pour ne pas diluer ni fausser les dires des participants.

Ce travail de classification s'est fait de manière à pouvoir comparer les propos de nos 14 participants. Nous avons donc construit divers tableaux répertoriant les réponses de chacun des participants en fonction des dimensions retenues pour chaque catégorie de données identifiées. Ces tableaux nous ont permis d'établir avec facilité la fréquence des propos recueillis et de faire des comparaisons visant l'identification d'éléments de réponse.

## **2.5. L'analyse**

L'analyse des résultats nous a permis d'apporter des réponses aux questions que nous nous sommes posées. Dans un premier temps, nous avons fait une première lecture des résultats pour élaborer une courte synthèse des pistes d'analyses prédominantes. Ainsi, nous avons mis en relief les résultats qui semblaient faire consensus. Ensuite, à partir de ces éléments, nous avons fait une première interprétation en fonction des rapprochements que nous pouvions faire entre les résultats obtenus pour nos différentes dimensions.

Dans un second temps, nous avons mis cette première interprétation en relation avec les éléments de notre revue de littérature. De cette manière, nous avons confronté les diverses informations que nous possédions pour ainsi y trouver les similitudes, les divergences, et fournir ainsi des éléments de réponses à nos questions. Dans un dernier temps, pour s'assurer d'une meilleure compréhension de ceux-ci, nous avons eu recours à d'autres références théoriques pour compléter cette analyse. Le prochain chapitre présente nos résultats.

### **3. Présentation des résultats**

Ce chapitre fait état des résultats de nos entrevues. Il comporte essentiellement six sections. Dans la première section, nous décrivons les caractéristiques des participants de notre échantillon. Puis, nous présenterons leurs conceptions des diverses dimensions du travail de consultant en DO. Ensuite, nous aborderons les sources des problèmes de communication qu'ils ont identifiés dans leurs interventions auprès d'équipes de travail. Nous retracerons alors leurs démarches et techniques d'intervention pour solutionner ces problèmes. Enfin, nous exposerons d'autres commentaires soulevés en cours d'entrevue et référant principalement à leur vision de l'avenir.

Compte tenu de notre méthode de cueillette, basée sur une grille d'entrevue utilisant des questions ouvertes, il est possible que certains participants n'aient pas fourni de données concernant toutes les catégories de résultats ici soulevées. Cette méthode a toutefois l'avantage de laisser une plus grande liberté au répondant dans l'explication de son travail, ce qui a permis de faire ressortir de nouveaux éléments qui enrichissent nos résultats.

#### **3.0. Description des consultants de notre échantillon**

La présente section porte sur la description des consultants de notre échantillon. Nous verrons ces résultats en 5 étapes : le profil des informateurs, les expériences professionnelles autres que consultant, les expériences professionnelles comme consultant, leur pratiques de la consultation et les bénéficiaires de leurs interventions.

Les résultats sur le profil de nos informateurs sont présentés au tableau 2.1 par le biais de quatre catégories : leur sexe, leur âge, leur niveau de scolarité et leur champ disciplinaire. On remarque que les

consultants en DO de notre échantillon sont presque exclusivement des hommes. En fait, et de façon bien involontaire, nous n'avons réussi à recruter qu'une seule répondante pour nos entrevues. Parmi nos 14 participants, deux étaient âgés entre 30 et 39 ans, huit entre 40 et 49 ans et quatre entre 50 et 59 ans.

**Tableau 2.1 PROFIL DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Sexe</b>														
Homme (13)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
Femme (1)								◆						
<b>Âge par décade</b>														
30-39 ans (2)		◆												◆
40-49 ans (8)	◆				◆	◆	◆	◆	◆		◆		◆	
50-59 ans (4)			◆	◆						◆		◆		
<b>Niveau de scolarité atteint et/ou terminé</b>														
Certificat universitaire (2)				◆					◆					
Baccalauréat (11)	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆
Maîtrise (7)	◆				◆	◆	◆	◆					◆	◆
Doctorat (2)	◆							◆						
Formation externe (3)			◆							◆		◆		
Autodidacte (1)										◆				
<b>Champ disciplinaire</b>														
Sciences humaines * (8)	◆				◆	◆	◆	◆	◆				◆	◆
Développement Organisationnel et des Ressources Humaines (3)			◆							◆		◆		
Éducation / Andragogie (2)		◆		◆	◆									
Commerce (1)												◆		
Ingénierie (1)											◆			

\* **Sciences humaines** : Psychologie (5), Psychosociologie (2), Sociologie (1)

En ce qui a trait à leur niveau de scolarité, deux détiennent un certificat de niveau universitaire, onze ont obtenu le diplôme du baccalauréat, sept le degré de maîtrise et deux ont atteint le doctorat. Il

faut aussi souligner que trois des participants ont suivi une formation externe, dont un ayant aussi fait des apprentissages de manière autodidacte. En somme, nous pouvons dire que nos informateurs sont principalement des hommes dans la force de l'âge et ayant une scolarité de niveau universitaire.

Le principal champ disciplinaire des répondants de notre échantillon est celui des sciences humaines (8 participants), plus particulièrement en psychologie (5), en psychosociologie (2) et en sociologie (1). Notons, d'autre part, que les trois personnes ayant suivi une formation externe œuvrent directement dans le champ disciplinaire du développement organisationnel et des ressources humaines. On retrouve aussi trois participants ayant une formation dans le domaine de l'éducation et de l'andragogie, dont un candidat ayant également comme expertise les sciences humaines. Enfin, nous avons rencontré une personne ayant une formation en commerce et une seconde en ingénierie. Donc, nos répondants proviennent majoritairement des champs disciplinaires tournés vers l'humain.

Indépendamment, du côté des expériences professionnelles autre que la consultation, le tableau 2.2 fait état de résultats touchant le nombre d'années d'expérience, le secteur de travail et les occupations. D'abord, concernant les années d'expériences de travail, il fut difficile de connaître le nombre exact d'années car seulement quelques répondants ont été assez précis sur cette question. Ensuite, en ce qui a trait au secteur de travail, nous voyons que huit participants viennent du secteur public/parapublic, cinq du secteur privé et un du milieu communautaire. Il faut souligner qu'un candidat possède de l'expérience dans plus d'un secteur de travail, soit dans le secteur du public/parapublic et dans le milieu communautaire.

Quant aux fonctions de nos informateurs dans leurs expériences antérieures, on voit qu'il y a des gens qui ont occupé plus d'une fonction. On remarque donc, dans le tableau 2.2, que cinq personnes ont fait de la consultation interne, soit comme agent de formation, spécialiste en DO ou comme soutien en implantation de changement. On retrouve aussi cinq personnes ayant de l'expérience dans l'enseignement. Toutefois, dans ce groupe, quatre répondants occupent toujours ce type d'emploi puisqu'ils ont des charges de cours au niveau universitaire. Il faut aussi mentionner qu'un de ces quatre participants enseignait au niveau secondaire avant de faire des charges de cours.

**Tableau 2.2 EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DE NOS INFORMATEURS AUTRES QUE CELLES DE CONSULTANT EN DO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Durée</b>														
Nombre d'années	5					7			15	3	15	15		
<b>Secteurs</b>														
Public/Parapublic (9)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				
Privée (5)	◆		◆								◆	◆	◆	
Communautaire (1)		◆												
<b>Occupations</b>														
Consultation Interne (5)	◆		◆			◆						◆	◆	
Enseignement (5)	◆			◆	◆		◆	◆						
Animation (3)		◆		◆					◆					
Gestion (2)			◆								◆			
Intervention Sociale (2)									◆	◆				
Ressources Humaines (2)						◆					◆			

#### Définition des domaines de travail

**Consultation interne :** agent de formation, spécialiste en DO, soutien et implantation de changement.

**Enseignement :** charge de cours, niveau secondaire.

**Animation :** plein air, loisir, parascolaire.

**Gestion :** directeur de la production, des opérations, du marketing, de la recherche et du développement.

**Intervention Sociale :** organisme communautaire, relation d'aide.

**Ressources Humaines :** gestion du personnel.

En ce qui concerne les autres domaines de travail, nous avons aussi discuté avec trois personnes ayant des expériences dans l'animation de type plein air, loisir et/ou parascolaire. Pour ces trois informateurs, leur «passion pour le travail en équipe et les groupes vient des expériences d'animation» vécues. Deux autres ont occupés des fonctions de gestion comme directeur de production, des opérations, du marketing et de la recherche et du développement. Aussi, nous avons rencontré deux personnes qui faisaient de l'intervention sociale et de la relation d'aide, puis deux autres qui pratiquaient en gestion des ressources humaines ou du personnel. Donc, le tableau 2.2 nous fait remarquer que notre échantillon est en grande partie composé de gens provenant du secteur public/parapublic et ayant généralement eu des expériences comme consultant interne et comme enseignant.

En somme, nous pouvons dire que notre échantillon, comme le montre le tableau 2.3, se compose de 6 professionnels-consultants, de 4 professeurs-consultants, de 3 animateurs-consultants et de 2 conseillers-gestionnaires. Un fait à souligner, un de nos informateurs, par sa formation et ses expériences, revendique à la fois la catégorie de professeur-consultant et celle d'animateur-consultant.

**Tableau 2.3 CATÉGORIES DE CONSULTANT EN DO DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Catégories</b>														
Professionnel-consultant (6)	◆		◆			◆				◆			◆	◆
Professeur-consultant (4)				◆	◆		◆	◆						
Animateur-consultant (3)		◆		◆					◆					
Conseiller-gestionnaire (2)											◆	◆		

Par ailleurs, les expériences professionnelles en tant que consultant nous sont présentées dans le tableau 2.4. Nous pouvons facilement

avancer que nous avons rencontré des gens chevronnés puisque neuf de nos consultants possèdent au moins 10 ans d'expérience. Quant aux autres répondants, ils ne semblent pas en être à leurs premières armes puisque la personne la moins expérimentée possède 4 années d'expérience.

**Tableau 2.4 EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DE NOS INFORMATEURS EN TANT QUE CONSULTANT EN DO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Expérience en Consultation</b>														
Nombre d'années	8	10	30	20	10	11	12	15	10	28	4	7	7	5
<b>Statut</b>														
Autonome (8)			◆	◆	◆		◆	◆				◆	◆	◆
Entrepreneur (5)	◆					◆			◆	◆	◆			
Pigiste (4)				◆	◆		◆					◆		
Employé d'une grande firme (4)	◆	◆				◆						◆		
Employé d'une petite firme (3)						◆		◆						◆
Stagiaire (1)														◆

#### Définition des expériences en tant que consultant

<b>Autonome :</b>	Planifie et exécute ses propres mandats.
<b>Entrepreneur :</b>	Mise sur pied de sa propre firme.
<b>Pigiste :</b>	Se joint à des mandats préétablis par d'autres firmes ou organisations.
<b>Employé d'une grande firme :</b>	10 consultants et plus.
<b>Employé d'une petite firme :</b>	Moins de 10 consultants.
<b>Stagiaire :</b>	Mise en pratique d'un mandat à titre d'apprenti.

Outre cela, notre échantillon, fort diversifié en ce qui concerne les statuts de nos répondants, comportait : quatre personnes travaillant de façon autonome et à la pige, quatre autres agissant uniquement comme consultants autonomes, cinq autres pratiquant comme entrepreneurs en ayant mis sur pied leur propre firme de consultation, une autre étant

employé par une grande firme et une dernière par une petite firme. Nos informateurs proviennent donc de divers milieux de consultation.

Avant de poursuivre, il faut mentionner que les données qui viennent d'être soulignées font uniquement état des statuts actuels de nos répondants. Les résultats présentés au tableau 2.4 font toutefois état de l'ensemble des expériences de consultation de nos informateurs. Donc, des quatre personnes employées par des grandes firmes, il n'en reste qu'une pouvant revendiquer ce statut. Des trois personnes employées par de petites firmes, il n'en reste aussi qu'une seule. Finalement, le répondant ayant soulevé le statut de stagiaire ne fait état que d'une situation passée et non actuelle. Généralement, ces changements sont attribuables, compte tenu de l'expérience acquise, à la volonté de ces consultants de voler de leurs propres ailes.

Toujours au niveau du statut, un répondant nous explique que les employés des grandes firmes vivent beaucoup de solitude face à leurs tâches et face à leurs pairs à cause de la grande compétition présente dans ce milieu. Par ailleurs, la vie de consultant autonome procure d'autres désavantages et demande, entre autres, la mise en place d'un bon réseau de contacts qui aident à procurer des contrats l'assurant ainsi un niveau de vie plus stable. À ce titre, un informateur nous dit : «il est difficile de vivre comme autonome à moins de se partir une firme». C'est peut-être un des éléments qui explique la stratégie entrepreneuriale qu'ont adopté certains de nos répondants.

Les pratiques de la consultation de nos informateurs sont décrites au tableau 2.5. Celui-ci nous indique que l'ensemble de nos informateurs pratiquent leur profession de consultant comme généraliste en DO. En fait, 13 sujets sur 14 travaillent sur divers types de problématiques touchant le champ du DO. Néanmoins, six d'entre eux pratiquent aussi la formation en entreprise où l'accent est mis sur le développement des



nouvelles habiletés nécessaires à l'amélioration des processus organisationnels. De ce lot, trois font aussi de la formation de formateurs dans le but de transmettre des habiletés pédagogiques à des individus formant eux-mêmes d'autres individus. D'autre part, nous avons également rencontrés cinq personnes faisant ou ayant fait de la pratique spécialisée. De ce groupe, l'un pratique l'implantation de la méthode *juste-à-temps* et deux la sociotechnique. Les deux derniers, qui implantaient des programmes de qualité dans les années 80, ne font plus d'intervention selon un protocole précis. C'est pourquoi, notre échantillon est surtout composé de généralistes en DO et ne compte qu'un réel spécialiste.

**Tableau 2.5 LES PRATIQUES DE LA CONSULTATION EN DO DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Type d'intervention</b>														
Généraliste (13)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆
Formation en entreprise (6)		◆		◆	◆		◆	◆		◆				
Pratique spécialisée (4)	◆											◆	◆	◆
Formation de formateurs (3)					◆			◆		◆				

#### Définition des types d'intervention

**Généraliste** : travaille sur divers types de problématiques dans le champ du DO.

**Formation en entreprise** : développe de nouvelles habiletés nécessaires à l'amélioration de l'organisation.

**Pratique spécialisée** : implante des plans spécifiques tels la méthode juste à temps (1), des programmes de qualité (2), la sociotechnique (2).

**Formation de formateurs** : développe des habiletés pédagogiques chez des personnes formant d'autres personnes.

Les résultats touchant les bénéficiaires de leurs interventions, présentés dans le tableau 2.6, se divisent en trois catégories : la cible d'intervention, le type de client et la durée de leur intervention. D'abord, en ce qui concerne les cibles d'intervention, treize répondants pratiquent des interventions au niveau des opérations, c'est-à-dire auprès des

travailleurs. Lorsque nous parlons de travailleurs, nous englobons principalement les individus en charge de la production, soit les subordonnés. D'autre part, neuf répondants pratiquent des interventions au niveau de la gestion, c'est-à-dire auprès des gestionnaires et/ou des cadres qui ont à charge la supervision du personnel et du travail de l'équipe. Les contacts avec la haute direction se font surtout quand vient le temps de faire des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et de le rendre plus harmonieux, et ce, en fonction des besoins de l'équipe de travail.

**Tableau 2.6 LES BÉNÉFICIAIRES DES INTERVENTIONS DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Cible de l'intervention</b>														
Travailleurs/opérations (13)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Gestionnaires/cadres (9)	◆			◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	
<b>Types de client</b>														
Secteur Privé (8)		◆			◆	◆			◆	◆	◆		◆	◆
Secteur Public/Parapublic (6)	◆			◆	◆		◆		◆	◆				
Milieu Communautaire (1)									◆					
<b>Durée de leur intervention</b>														
Court terme/ponctuelle (10)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆		
Long terme (9)	◆	◆				◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆

### Définition de la durée de leur intervention

**Court terme/ ponctuelle :** Intervention impliquant un changement mineur dans l'organisation, concernant une problématique précise.

**Long terme :** Intervention impliquant un changement majeur dans l'organisation, concernant une problématique de fond.

Dans la plupart des cas, les interventions se font généralement auprès de gens appartenant à la même équipe ou à la même division, et

ce, au sein même de leur milieu de travail. Toutefois, un répondant nous a spécifié qu'il lui était arrivé de faire des interventions auprès de groupes composés de personnes provenant de divers milieux.

Le type de clientèle avec qui nos répondants transigent se concentre principalement dans le secteur privé (8 répondants) et celui du public/parapublic (6 répondants). Un seul répondant agit au sein du milieu communautaire. Il faut également spécifier qu'un participant a dû, compte tenu de son protocole d'intervention, se spécialiser dans le secteur du textile. Un second a décidé de se spécialiser auprès des milieux privés et syndiqués étant donné son intérêt et sa connaissance de ce type de milieu.

Enfin, le dernier point à souligner concerne l'ampleur de l'intervention. Ainsi, on peut voir dans le tableau 2.6 que dix consultants font de l'intervention à court terme ou ponctuelle et que neuf font de l'intervention à long terme. Par intervention court terme ou ponctuelle, nous faisons principalement référence à celle impliquant un changement mineur dans l'organisation relevant d'un mandat bien précis et limité dans le temps. Quant à l'intervention à long terme, elle implique plutôt des changements majeurs touchant des problèmes de fond relevant d'un mandat plus large et demandant plus de temps. Nous pouvons donc dire que nos informateurs offrent des services à une clientèle diversifiée et que leur intervention de durée variable. Cependant, pour eux, il apparaît que chaque intervention est unique.

### **3.2. Leurs conceptions**

Nous avons cherché à connaître les conceptions de nos répondants sur différents thèmes relatifs à leur travail. Afin de mieux comprendre les résultats de cette section, nous la présentons en cinq phases : les perspectives et les approches d'intervention; les rôles du consultant et les

objectifs des interventions; les définitions du travail en équipe et le rôle de la communication.

**TABLEAU 3.1 LES CONCEPTIONS DE NOS INFORMATEURS SUR LES PERSPECTIVES ET LES APPROCHES D'INTERVENTION EN DO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Perspective</b>														
Humaine (14)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Productive (12)	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
<b>Approches</b>														
Concret (13)	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Philosophique (1)				◆										
Processus (14)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Contenu (2)			◆								◆			

### Définitions des perspectives d'intervention

**Humaine :** assainir le climat et les relations humaines dans l'entreprise.

**Productive :** augmenter l'efficacité, l'efficacité et la performance des effectifs face à la tâche.

### Définitions des approches du consultant :

**Concret :** se concentre principalement sur des problèmes précis, sur des éléments bien identifiés.

**Philosophique :** se concentre principalement sur les façons d'être et la mise en place de valeurs.

**Processus :** aide au fonctionnement du groupe et aux interactions entre les gens afin que les bénéficiaires améliorent par eux-mêmes leur façon de travailler.

**Contenu :** apporte des connaissances, des habiletés et des méthodes nécessaires à l'exécution pratique de leur tâche.

D'abord, les résultats du tableau 3.1 nous montrent les conceptions des consultants de notre échantillon sur les perspectives et les approches d'intervention. Nous pouvons voir dans ce tableau que, pour 12 des 14 participants, la perspective de leur intervention doit être autant l'assainissement du climat et des relations humaines dans l'organisation que l'augmentation de l'efficacité, de l'efficacité et de la performance des effectifs dans leur tâche. En effet, un participant souligne, entre autres,

qu'«il faut que l'entreprise soit aussi compétente au niveau relationnel que de la production». Un autre participant a indiqué qu'«il ne faut jamais oublier que nous sommes dans un contexte où les gens sont en affaires, ce n'est pas un club social et souvent les consultants l'oublient».

Seulement deux participants accordent presque uniquement de la valeur à la dimension humaine dans leurs interventions. L'un d'eux dit : «J'accompagne davantage les gens à répondre à leurs besoins dans les limites de mon éthique personnelle. Au fond, je réponds à une demande qui peut peut-être les rendre plus performants». Pour ces deux informateurs, la consultation est abordée avec une perspective humaine dans l'espoir de rendre les gens plus productifs sans toutefois mettre de l'avant cette perspective de productivité. La production n'est donc, pour ceux-ci, qu'une résultante de l'assainissement du climat et des relations humaines.

À propos des diverses approches mentionnées, treize consultants disent se concentrer principalement sur des problèmes précis, sur des éléments clairement identifiés. L'un d'entre eux nous a mentionné que : «Nous aimons travailler sur l'essentiel». Dans leur travail, il semble important pour eux de «se donner une cible, un projet». Un seul adopte une approche plus "philosophique" en essayant d'inculquer de nouvelles façons d'être en tentant de mettre en place de nouvelles valeurs.

Par ailleurs, tous s'accordent sur l'idée d'avoir une approche d'intervention axée sur le processus. D'ailleurs, un participant souligne que : «Notre expertise [de consultant en DO] n'est pas le contenu mais le processus». Un autre indique que : «nous nous intéressons au processus et pour bien travailler sur un processus il n'est pas nécessaire d'en connaître le thème». Ces données font ressortir que le consultant en DO aide au fonctionnement du groupe et aux interactions pour que les bénéficiaires de leur intervention améliorent par eux-mêmes leur façon de travailler.

Par contre, deux sujets accordent aussi de l'importance au contenu par l'apport de connaissances, d'habiletés et de méthodes nouvelles et nécessaires à l'exécution pratique de la tâche dévolue au travailleur.

En somme, nos informateurs semblent signifier que les consultants actuels tentent de tenir compte autant des besoins humains que de ceux de la production. Ils misent sur des interventions concrètes axées sur le processus qui peuvent bénéficier autant à l'individu qu'à l'organisation.

Les rôles du consultant en DO sont multiples. Comme le démontre le tableau 3.2, nos répondants en ont identifié neuf. Parmi ceux-ci, trois rôles se partagent la plus forte majorité (8 participants) : accompagnateur, expert et guide. En ce qui concerne le rôle d'accompagnateur, un sujet précise que leur travail «c'est le soutien que l'on donne pour faire changer du point A au point B. Je vérifie donc la volonté d'en arriver au point B et j'essaie de voir quelle est la valeur ajoutée que je peux leur apporter pour les faire cheminer».

Quant au rôle d'expert, c'est-à-dire celui qui apporte des connaissances, des habiletés et des méthodes, il peut sembler en contradiction avec le point précédent sur les approches face à l'intervention. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque cette expertise a comme source les processus et les expériences du consultant. Ce rôle n'implique donc pas nécessairement le développement de l'aspect pratique des tâches en elles-mêmes. Le consultant se voit "expert" en processus par son «bagage extérieur... avec une compréhension des ressources humaines et organisationnelles». En fait, il amène l'expérience acquise dans d'autres organisations en plus de ses connaissances des processus d'interaction pour simplifier le travail du client et ainsi faire le changement souhaité. Seul les deux participants ayant une approche axée sur le contenu se considèrent comme amenant des connaissances pratiques précises. Finalement, quant au rôle de guide, il s'agit selon eux

«d'aider le client à s'orienter par rapport aux besoins réels de changement», de proposer des pistes, de diriger le processus et d'encadrer son déroulement.

**TABLEAU 3.2 LES CONCEPTIONS DE NOS INFORMATEURS SUR LES RÔLES DU CONSULTANT EN DO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Accompagnateur (8)	◆	◆		◆			◆	◆	◆	◆				◆
Expert (8)	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆				◆	
Guide (8)	◆	◆	◆	◆		◆		◆		◆			◆	
Facilitateur (7)	◆	◆	◆	◆				◆					◆	◆
Éveilleur (6)		◆	◆	◆		◆		◆		◆				
Éducateur (5)				◆	◆	◆							◆	◆
Analyste (3)	◆								◆	◆				
Écouteur (3)		◆		◆					◆					
Agent de liaison (1)					◆									

### Définitions des rôles du consultant

- Accompagnateur :** soutien dans le cheminement du groupe.
- Expert :** fournit et met à la disposition de l'organisation des connaissances, des habiletés et des méthodes.
- Guide :** dirige, encadre le déroulement, propose des pistes.
- Facilitateur :** suscite la participation, facilite les relations et les échanges.
- Éveilleur :** apporte un nouveau regard sur la réalité, élément déclencheur, conscience et reflet du groupe pour amener les changements.
- Éducateur :** transmet et inculque des connaissances, des habiletés et des méthodes.
- Analyste :** observe, réfléchit et cerne les besoins de l'organisation.
- Écouteur :** comprend la réalité et les besoins de l'organisation et des personnes.
- Agent de liaison :** lien entre les supérieurs et les subordonnés.

Outre cela, le rôle de facilitateur, mentionné par la moitié des participants, occupe aussi une place importante. Ce rôle consiste principalement à susciter la participation et à faciliter les relations et les échanges entre les individus. Pour certains, «le rôle du consultant est aussi d'impliquer tout le monde. Leur implication est indispensable à

l'implantation d'un changement». Le rôle d'éveilleur a également été soulevé de manière répétée. Ainsi, pour six participants, le consultant apporte un nouveau regard sur la réalité. Il est l'élément déclencheur et la conscience du groupe les menant vers les changements désirés. Comme le mentionne un participant :

«Le consultant éveille l'entreprise en y apportant des idées et des visions nouvelles, en partageant des expériences vécues dans d'autres entreprises et ailleurs afin de les insérer dans une vision culturelle et la structure de l'entreprise.»

Finalement, quatre autres rôles furent aussi soulevés. D'abord, celui d'éducateur fut mentionné par 5 participants. Pour ces informateurs, le consultant transmet et inculque des connaissances, des habiletés et des méthodes. Par ailleurs, trois participants ont mentionné celui d'analyste, du fait que l'intervenant en DO observe, réfléchit et cerne les besoins de l'organisation. Le thème de l'écoute est aussi mentionné par trois participants pour qui le consultant doit comprendre la réalité et les besoins de l'organisation et des personnes. Enfin, un candidat a souligné son rôle d'agent de liaison en faisant le lien entre les supérieurs et les subordonnées.

En résumé, nous pouvons dire que nos informateurs s'attardent principalement aux rôles d'accompagnateur, d'expert en processus, de guide, de facilitateur, "d'éveilleur" et d'éducateur qu'exige le travail de consultant. C'est donc un ensemble de rôles regroupés autour du déroulement et de l'évolution de l'intervention. D'ailleurs, à ce sujet, un participant nous indique qu'au départ, le consultant est en mode expert pour l'élaboration du plan d'action et plus le processus avance, plus il devient un soutien à la mise en place de ce plan.

Le tableau 3.3 présente les objectifs de l'intervention. Nous les avons divisés en deux catégories. La première catégorie englobe ce que les consultants cherchent à faire lorsqu'ils interviennent tandis que la



seconde retrace ce qu'ils veulent laisser. En ce qui concerne ce que nos participants cherchent à faire, leurs objectifs d'intervention sont triples : la prise de conscience, la préparation au changement et le recadrage/déstabilisation.

**Tableau 3.3 LES OBJECTIFS D'INTERVENTION DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Ce qu'ils cherchent à faire</b>														
Prise de conscience (11)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆
Préparer au changement (7)	◆	◆			◆			◆	◆			◆	◆	
Recadrer / Déstabiliser (6)		◆	◆		◆	◆		◆			◆			
<b>Ce qu'ils veulent laisser</b>														
Le sens des responsabilités (10)	◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆		◆		◆	◆
Nouveau savoir (5)	◆		◆				◆				◆			◆
Atmosphère plus saine (4)					◆	◆			◆		◆			

#### Définitions de ce qu'ils cherchent à faire

- Prise de conscience :** sensibiliser, amener à réfléchir, avoir un regard neuf et critique sur la réalité
- Préparer au changement :** créer un climat propice, mise en place d'un fonctionnement et d'une structure pour arriver au changement.
- Recadrer / déstabiliser :** remettre en perspective la vision des gens, rebalancer les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir, les situations vécues et/ou le processus.

#### Définitions de ce qu'ils veulent laisser

- Sens des responsabilités :** amener l'autonomie, la prise en charge, la responsabilisation des gens face à leur travail.
- Nouveau savoir :** transférer de nouvelles connaissances, des habiletés et des méthodes à appliquer dans le contexte du travail quotidien.
- Atmosphère plus saine :** améliorer les relations, le climat de travail, les contacts supérieurs/subordonnés et le niveau de transparence.

On remarque qu'une forte majorité (11 participants) se concentre sur l'objectif de la prise de conscience. Comme le dit un des participants :

«Ce que j'essaie de faire c'est de donner une prise de conscience sur les problèmes que vit une équipe». Un second mentionne qu'«il faut amener les gens à réfléchir sur ce qu'ils vivent»; «il faut susciter la réflexion en posant des questions qui vont les amener sur les bonnes pistes d'analyse». En somme, il s'agit donc de chercher à sensibiliser, à faire réfléchir et à donner la possibilité aux bénéficiaires de l'intervention d'avoir un regard neuf et critique sur leur réalité.

Le second objectif, la préparation au changement, reçoit l'appui de sept participants. Cette dimension signifie que les consultants interrogés accordent une attention particulière au fait de créer un climat propice, de mettre en place un mode de fonctionnement et une structure pour pouvoir atteindre l'objectif général de changement. En fait, on nous dit que le consultant «aide le client à s'orienter et à en connaître davantage sur le travail de changement qu'il demande». Enfin, il y a aussi, pour six participants, un autre objectif recherché dans l'intervention : le recadrage/déstabilisation. Cet objectif réfère à la remise en cause de la vision des gens et au rééquilibrage des relations interpersonnelles, des relations de pouvoir, des situations et/ou du processus de travail.

Quant à l'héritage qu'ils veulent laisser après leur passage, il peut prendre trois formes : le sens des responsabilités, l'acquisition d'un nouveau savoir et une atmosphère plus saine. Pour dix de nos participants, c'est principalement le sens des responsabilités qu'ils veulent laisser en héritage. Un participant résume bien l'ensemble cette idée en disant : «La forme d'influence que je privilégie cherche davantage à développer plus d'autonomie, de choix personnels et de responsabilités». Ensuite, on mentionne aussi le nouveau savoir (5 participants), c'est-à-dire le transfert de nouvelles connaissances, d'habiletés et de méthodes applicables dans le contexte du travail quotidien. Finalement, le dernier élément qu'ils veulent laisser c'est une atmosphère plus saine en

améliorant les relations, le climat de travail, les contacts supérieurs/subordonnés et plus de transparence dans les relations interpersonnelles. En somme, une bonne partie des participants de notre échantillon cherchent à faire faire une prise de conscience qui va peut être les mener à laisser un plus grand sens des responsabilités chez les bénéficiaires de l'intervention.

**Tableau 3.4 LA DÉFINITION DES ÉQUIPES DE TRAVAIL DE NOS INFORMATEURS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Contexte</b>														
Interdépendance des individus (5)	◆	◆				◆	◆			◆				
Regroupement d'individus (1)						◆								
<b>Caractéristiques</b>														
Unique (1)						◆								
Standard (1)										◆				

**Définitions du contexte et des caractéristiques définissant leurs conceptions des équipes de travail.**

**Contexte**

**Interdépendance des individus :** les tâches exécutées par chaque individu ont un impact sur les tâches faites par les autres individus de la même équipe de travail.

**Regroupement d'individus :** ensemble de personnes unies et ayant comme finalité la création d'un produit ou d'un service.

**Caractéristiques**

**Unique :** chaque équipe de travail est différente et adaptée en fonction de ses tâches et de son milieu.

**Standard :** toutes les équipes de travail ont une part de caractéristiques et de traits communs.

Puisque notre problématique portait plus spécifiquement sur l'intervention portant sur la communication dans les équipes, nous avons recueilli les propos de nos informateurs sur leur conception de ces notions. Les deux tableaux qui suivent présentent ces résultats, le tableau 3.4

portant sur les équipes et le tableau 3.5 sur la communication au sein des équipes.

Premièrement, on peut remarquer que le tableau portant sur la définition de l'équipe de travail fournit peu de données. En fait, seul cinq participants nous parlent spontanément de cet aspect. De ce lot, tous voient l'équipe comme un groupe d'individus agissant en interdépendance. Par interdépendance des effectifs, nous signifions «les ressources de chacun mises à contribution avec d'autres et permettant de répondre à plus de besoins». C'est donc, selon leurs dires, un ensemble de tâches interreliées dont chaque membre exécute une partie. Cette contribution individuelle a un impact direct sur les tâches exécutées par les autres membres.

D'autre part, un répondant voit aussi l'équipe comme un regroupement d'individus. Selon ses dires, ce regroupement d'individus est davantage un ensemble de personnes unies et ayant comme finalité la création d'un produit ou d'un service sans toutefois nécessiter forcément une interdépendance. En plus, l'informateur nous spécifie qu'une équipe peut être soit interdépendante, soit provenir d'un regroupement d'individus selon les exigences du contexte et la nécessité d'agir en fonction d'un plan précis versus le besoin d'actions plus spontanées.

Quant aux caractéristiques des équipes, un répondant souligne que chaque équipe est unique mais un second ajoute que toutes les équipes possèdent des points communs. En ce qui a trait au caractère unique des équipes, le répondant nous indique que «chaque équipe possède son propre modèle». Toutefois, pour l'autre répondant, «le travail en équipe a une base commune sauf que chacune d'entre elles a des besoins, des priorités et une réalité différente».

Nous avons recueilli d'autres commentaires concernant les équipes de travail. Certains voient «le travail en équipe comme la base du prochain centenaire», un autre ajoute qu'«il va prendre de plus en plus de place». De plus, le travail en équipe sera «davantage axé sur la mise en place de culture d'équipe active et beaucoup moins instrumentale». On voit donc l'équipe comme une structure prometteuse qui prendra de plus en plus de place dans les organisations.

Par ailleurs, ce concept donne lieu à de multiples interprétations. Un approfondissement serait donc nécessaire. Selon un répondant :

«Les connaissances au niveau du travail en équipe ne sont pas suffisamment développées, il faut implanter de nouvelles façons de gérer les équipes, étant donné les changements que provoquent les nouvelles technologies».

De plus, certains ajoutent que la gestion des équipes implique une meilleure connaissance des phénomènes de communication qui s'y produisent.

Nos répondants nous ont aussi révélé leur conception du rôle de la communication dans les équipes de travail. Pour certains, la communication est un moyen et pour d'autres elle est un point central. En effet, d'une part, un participant indique que «la communication n'est qu'un moyen et non une fin». Un autre ajoute que «La communication n'est donc pas la raison primaire d'un fonctionnement en équipe». Par ailleurs, d'autres informateurs indiquent que «la communication est l'huile de l'organisation du travail».

Les résultats sur le rôle de la communication dans les équipes de travail, présentés dans le tableau 3.5, montrent qu'ils sont multiples : le développement des relations, le partage de signification, la transmission d'information et la négociation/influence.

C'est le rôle de développement des relations qui est le plus fréquemment attribué à la communication (6 répondants). La communication est ainsi vue comme servant à la création, au maintien et à la transformation des rapports interpersonnels. Pour cinq participants, la communication c'est un partage de signification où l'on échange des symboles et des définitions communes pour amener à un meilleur fonctionnement d'ensemble. À titre d'exemple, un répondant explique un des systèmes qu'il a déjà implanté entre les membres d'une équipe où le pouce vers le haut signifiait en accord, vers le bas en désaccord et lorsque la main oscillait entre les deux, cela signifiait que la décision n'était pas encore prise.

**Tableau 3.5 LES CONCEPTIONS DE NOS INFORMATEURS SUR LE RÔLE DE LA COMMUNICATION DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Développement des relations (6)	◆	◆		◆	◆	◆		◆						
Partage de signification (5)		◆							◆	◆		◆		◆
Transmission d'information (4)	◆		◆							◆			◆	
Négociation / influence (3)				◆			◆				◆			

**Définitions des caractéristiques de leur conception de la communication.**

<b>Développement des relations :</b>	la communication est vue comme servant à la création, au maintien et à la transformation des rapports interpersonnels.
<b>Partage de signification :</b>	la communication est vue comme un partage de symboles et de définitions communes pour le bon fonctionnement de l'équipe de travail.
<b>Transmission d'information :</b>	la communication est vue comme un échange de messages permettant le bon fonctionnement de l'équipe de travail.
<b>Négociation/ influence :</b>	la communication est vue comme un moyen d'influence et de négociation afin de faire adopter certains comportements ou attitudes par l'autre.

Pour quatre répondants, la communication c'est «le réseau où l'information circule afin que le message se retrouve entre les mains de la

personne la plus outillée pour répondre à celui-ci». Il s'agit donc de la définition classique de la communication comme processus de transmission de l'information. Enfin, trois participants voient la communication comme un mode de négociation et d'influence permettant de faire adopter certains comportements ou attitudes à une autre personne. C'est donc ici la dimension politique et rhétorique de la communication qui est évoquée. Pour l'ensemble de nos répondants, la communication dans les équipes occupe une place importante mais tous n'ont pas une définition similaire de son rôle.

### **3.3. Sources des problèmes de communication dans les équipes de travail**

Les consultants rencontrés nous ont mentionné la présence de problèmes de communication dans les équipes de travail et ils identifient plusieurs sources potentielles : la structure globale de l'organisation, le fonctionnement de l'équipe, les relations interpersonnelles et enfin les lacunes au niveau de la communication comme telle. Dans la section qui suit, nous présentons plus en détail chacun de ces éléments.

Les sources des problèmes de communication dues à la structure globale de l'organisation sont présentées au tableau 4.1. Peu de personnes ont soulevé les dimensions illustrées dans cette catégorie. Ainsi, on retrouve d'abord cinq participants qui mentionnent l'attitude des gestionnaires comme source des problèmes de communication. Les participants disent qu'un leadership non adéquat, qu'un manque d'ouverture et/ou qu'une mauvaise relation supérieur/subordonnés peuvent freiner le processus de communication d'une équipe de travail. À ce titre, un consultant nous indique qu'«il faut que les gestionnaires soient aussi prêts à changer».

Trois répondants identifient les systèmes de soutien comme source de problème. Par exemple, «la difficulté d'avoir les outils nécessaires pour

la réalisation d'un bon travail» peut nuire à l'entretien d'une communication saine. Cette lacune peut causer des frustrations qui n'aident pas aux échanges entre les membres d'une équipe. La dernière dimension, soulevée par deux participants, est la cohérence structurelle. Par cohérence structurelle, nous entendons l'incompréhension des gens ou l'incohérence touchant la structure générale du flux de travail et qui nuit à la satisfaction des besoins de l'équipe.

**Tableau 4.1 PROBLÈMES DE COMMUNICATION DUS À LA STRUCTURE GLOBALE DE L'ORGANISATION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Attitude des gestionnaires (5)	◆								◆			◆	◆	◆
Systèmes de soutien (3)									◆		◆	◆		
Cohérence structurelle (2)			◆							◆				

**Définition des causes de problèmes de communication, au sein des équipes de travail, dû à la structure globale de l'organisation.**

<b>Attitudes des gestionnaires :</b>	un leadership non adéquat, un manque d'ouverture, une mauvaise relation supérieurs / subordonnés.
<b>Systèmes de soutien :</b>	un site de travail mal adapté, des outils de travail ou des structures de support non adaptés ou inexistantes pour répondre aux besoins de l'équipe.
<b>Cohérence structurelle :</b>	une non compréhension ou un incohérence du flux de travail.

Quant aux sources des problèmes de communication dû au fonctionnement de l'équipe, le tableau 4.2 nous présente les résultats touchant la définition de l'équipe, ses capacités et finalement ses attitudes. D'abord, abordons la catégorie visant la définition de l'équipe. Cinq participants décrivent la difficulté à définir ou à comprendre les objectifs et/ou le mandat commun. Pour eux, «l'important c'est de se fixer des balises comme groupe et non comme somme d'individus». Si cette clarification des buts n'est pas faite, les communications risquent d'être inefficaces puisqu'il y aura de l'ambiguïté face à la direction commune à prendre.



D'autre part, six participants nous parlent de la clarté des rôles et des attentes comme source de problème. En fait, «Les attentes mutuelles signifient quelles compétences que j'amène, quelles sont les qualités pour lesquelles je suis là et c'est quoi ma zone de contribution dans l'équipe». Nous voyons donc que pour certains des consultants de notre échantillon, il est important de bien comprendre la raison d'être de l'équipe et la contribution attendue de chacun. Cela diminue la confusion et permet ainsi d'avoir des communications plus efficaces.

Dans le même ordre d'idée, trois participants parlent de la difficulté de l'équipe à atteindre les objectifs de production. Un participant indique que :

«Un des problèmes de communication que l'on rencontre est souvent relié à la performance, à l'atteinte des objectifs. Tous ont un certain côté compétitif et cela peut amener des problèmes d'ordre interpersonnel».

Par conséquent, ces résultats indiquent que quelques-uns de nos informateurs portent une attention particulière à la définition des balises de l'équipe, et ce, afin d'éviter les problèmes de communication qui pourraient en découler.

Il y a ensuite les sources des problèmes de communication qui touchent les capacités à gérer le fonctionnement de l'équipe. Plusieurs, onze participants, identifient le manque d'habiletés de communication comme étant un grand problème dans le fonctionnement de l'équipe. Ce point, vu son importance, sera traité en détail plus loin quand nous exposerons les résultats du tableau 4.4.

**Tableau 4.2 PROBLÈMES DE COMMUNICATION DÛ AU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Définition</b>														
Clarté des objectifs (5)		◆			◆	◆				◆				◆
Clarté des rôles et des attentes (6)			◆		◆	◆			◆	◆				◆
Performance (3)				◆								◆	◆	
<b>Capacités</b>														
Habiletés de communication (11)		◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Compréhension de l'équipe (4)	◆	◆					◆			◆				
Résolution de problèmes (2)				◆										◆
Compétences générales (1)														◆
<b>Attitudes</b>														
Niveau d'engagement (6)	◆	◆			◆	◆				◆				◆
Biais vers le passé (4)	◆				◆				◆					◆

**Définition des lacunes, au niveau du fonctionnement de l'équipe, amenant des problèmes de communication au sein des équipes de travail.**

**Lacune de...**

**Clarté des objectifs :** difficulté à définir ou à comprendre les objectifs et/ou le mandat commun.

**Clarté des rôles et des attentes :** difficulté à préciser et comprendre les rôles et les attentes de chaque membre de l'équipe.

**Performance :** écart entre les objectifs et la réalité, difficulté à atteindre les objectifs de production.

**Habiletés de communication :** manque d'habiletés et d'aptitudes à gérer les échanges (animation), à donner et recevoir du feed-back, à transmettre l'information ou des lacunes au niveaux des habiletés générales de communication.

**Compréhension de l'équipe :** manque de compréhension pour distinguer les exigences du travail individuel face à ceux du travail collectif.

**Résolution de problèmes :** manque d'efficacité, d'initiative ou de méthodes pour résoudre les problèmes touchant l'équipe de travail.

**Compétences générales :** la somme des connaissances et des habiletés générales des individus ne sont pas suffisantes pour répondre aux objectifs de l'équipe.

**Biais vers le passé :** résistances dues aux habitudes et aux patterns déjà établis.

**Niveau d'engagement :** implication inadéquate des gens pour le bon fonctionnement de l'équipe, manque d'appartenance à la culture d'équipe et/ou à l'organisation.

Les répondants (4) affirment aussi que la non compréhension des exigences du fonctionnement d'équipe peut causer problème : «les gens ont de la difficulté à concevoir que le travail en équipe demande une conception et des réflexes différents. Ça demande des comportements et des attitudes différentes». Deux participants soulignent aussi le manque d'efficacité, d'initiative ou de méthode dans la résolution de problèmes au sein de l'équipe de travail. Finalement, un participant nous parle des lacunes au niveau des compétences générales. Ainsi, certaines équipes ne possèdent pas toujours toutes les compétences nécessaires pour l'atteinte de leurs objectifs.

Enfin, il y a les sources plus psychologiques faisant davantage référence aux attitudes des membres face à l'équipe. À cet effet, pour six participants, c'est le niveau d'engagement qui est problématique. Ils spécifient qu'un niveau d'implication inadéquat et une absence ou un faible sentiment d'appartenance à la culture de l'équipe et/ou de l'organisation sont nuisibles. Quatre participants soulignent aussi le biais vers le passé. Les membres de l'équipe présentent alors de la résistance au changement proposé. Cela est dû aux habitudes et aux désirs de conserver les patterns de fonctionnement déjà établis.

Les sources des problèmes de communication au niveau des relations interpersonnelles sont montrées au tableau 4.3. Cinq participants parlent des conflits interpersonnels tels que les conflits de personnalité ou la présence d'un bouc émissaire. Par exemple, un répondant indique que cela est particulièrement problématique quand «une personne est le bouc-émissaire du groupe et que l'organisation ne peut s'en départir puisqu'elle est syndiquée». Cette situation peut créer beaucoup de zizanie au sein de l'équipe, nuire à son fonctionnement et avoir un impact négatif sur sa performance.

**Tableau 4.3 PROBLÈMES DE COMMUNICATION DÛ AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Difficultés</b>														
Conflits interpersonnels (5)				◆	◆			◆	◆					◆
Sécurité personnelle (5)	◆	◆		◆	◆								◆	
Inter compréhension (3)		◆				◆	◆							
Statut (2)	◆	◆												
Appréciation de l'autre (2)							◆				◆			

**Définition des difficultés, au niveau des relations personnelles, amenant des problèmes de communication au sein des équipes de travail.**

**Difficultés de...**

**Conflits interpersonnels :** conflits de personnalités, présence d'un bouc-émissaire.

**Sécurité personnelles :** peur de l'instabilité, peur de perdre des acquis, manque de confiance, insécurité lors d'une intervention visant un changement.

**Statut :** volonté d'améliorer ou de conserver son pouvoir, la position occupé dans l'organisation.

**Inter compréhension :** confusion due aux perceptions que chaque personne peut avoir d'une situation, incompréhension des idées des autres, manque de transparence.

**Appréciation de l'autre :** manque de reconnaissance des ressources des autres et d'empathie.

En second plan, la sécurité personnelle est mentionnée comme problématique. Celle-ci peut s'avérer délicate lorsqu'un ou plusieurs membres de l'équipe vivent de l'insécurité causée par le fait de devoir partager leur travail avec d'autres membres. Les répondants soulèvent, entre autres, la peur de l'instabilité et celle de la perte des acquis. Ils mentionnent aussi le manque de confiance en soi. Cela touche principalement les éléments qui réfèrent à l'estime de soi. Mais, l'insécurité personnelle ne découlerait pas uniquement du fait d'être réunis en équipe. Elle serait aussi l'effet d'une intervention de changement.

Trois informateurs nous parlent des lacunes dans la capacité de comprendre l'autre. Cette lacune, souvent due au manque de transparence dans les échanges ou des différences de perception d'une situation, peut causer de la confusion au niveau de la compréhension des idées des autres, c'est-à-dire au niveau de l'inter-compréhension. Cela peut, par conséquent, créer des difficultés dans la compréhension mutuelle.

Deux participants nous parlent aussi du statut comme source de problème. Cette dimension réfère à la compétition générée par la volonté des gens de protéger leurs acquis et d'augmenter la satisfaction d'un plus grand nombre de leurs besoins. L'objectif des participants est alors d'améliorer ou de conserver la position occupée dans l'organisation. En dernier lieu, et cela complète la partie portant sur les sources des problèmes de communication, il y a la question de l'appréciation de l'autre. Cette dimension, soulevée par deux participants, réside dans le manque «...à reconnaître que les autres ont des ressources». Il s'agit donc ici de pratiquer une forme d'empathie au sein du groupe.

À la lumière des résultats de cette section, nous remarquons que plusieurs dimensions influencent la communication dans les équipes de travail. Les sources des problèmes sont diverses, ce qui rend, pour les consultants, le phénomène très complexe et exigeant en terme d'intervention.

Avant de terminer cette section, tel qu'annoncé plus tôt, nous voulons nous attarder sur les résultats touchant les habiletés de communication au niveau du fonctionnement de l'équipe. Compte tenu du fait que cette variable occupe une place centrale dans le cadre de notre recherche, la partie qui suit présentera ces résultats de manière plus détaillée. Comme le montre le tableau 4.4, cette dimension comporte

quatre sous-dimensions : le feed-back, l'animation, les habiletés générales et l'information.

**Tableau 4.4 LES LACUNES DANS LES HABILITÉS DE COMMUNICATION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Types d'habiletés</b>														
Feed-back (8)		◆			◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	
Animation (2)						◆				◆				
Habiletés générales (2)		◆												◆
Informier (1)									◆					

**Définition des lacunes au niveau des habiletés de communication.**

**Manque de...**

- Feed-back :** difficulté à donner et recevoir du feed-back, manque de feed-back.
- Animation :** difficulté à gérer et bien orienter les échanges d'idées ou de propos.
- Habiletés générales :** manque d'habiletés de base pour bien communiquer, c'est-à-dire le manque d'éducation et les capacités limitées à lire et à écrire.
- Informier :** manque d'information et mauvaise circulation des messages.

D'abord, huit participants nous parlent du feed-back comme source de problèmes au niveau des habiletés de communication. Ils parlent alors de la difficulté à donner et à recevoir du feed-back ou encore simplement de son insuffisance. Les principaux propos à ce sujet indiquent que : «la majorité des problèmes au niveau des équipes de travail consiste à déterminer comment donner une appréciation et comment la recevoir»; «le feed-back c'est de dire si certains comportements ont un impact positif ou négatif sur le groupe»; «le feed-back est l'outil utilisé pour amener le contenu. Donc, travailler là-dessus afin d'amener les individus à voir leurs incompétences et à pouvoir travailler sur leurs propres compétences». Pour plusieurs de ces répondants, le feed-back est au centre

de l'ensemble des échanges d'une équipe de travail. C'est un élément déterminant de la dynamique de communication que possède l'équipe.

Ensuite, les capacités d'animation sont mentionnées par deux participants. Ils désignent alors les difficultés à gérer et à bien orienter le processus d'échange d'idées et de propos. Deux autres informateurs nous parlent des lacunes dans les habiletés générales de communication. Ils mentionnent, entre autres, le manque d'éducation et les capacités limitées à lire et à écrire. Comme dernier point sur les habiletés de communication, une personne nous parle d'habiletés à chercher l'information et à faire circuler les messages au sein du groupe. On remarque donc que les problèmes de communication au niveau du fonctionnement de l'équipe sont essentiellement reliés aux échanges entre les gens.

### **3.4. Leurs démarches d'intervention et de diagnostic**

Nous avons vu que les consultants rencontrés identifient plusieurs sources des problèmes de communication dans les équipes de travail. Maintenant nous allons aborder le déroulement de leur intervention à partir de la négociation du contrat jusqu'au choix de leur mode d'action. Pour ce faire, nous allons explorer quatre aspects différents : le mandat d'intervention, la relation qu'entretient le consultant avec l'organisation, l'implication des gestionnaires dans l'intervention et la démarche de diagnostic.

Le thème du mandat d'intervention est montré au tableau 5.1. On remarque que la phase d'entrée du consultant dans l'organisation passe essentiellement par une rencontre avec le client (10 participants). Également, un des consultants de ce groupe procède aussi par une visite des lieux de travail où il est accompagné de des gestionnaires. À ce sujet, le

répondant affirme : «je fais souvent une visite de l'usine pour voir comment elle se comporte».

**Tableau 5.1 LE MANDAT D'INTERVENTION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Entrée</b>														
Rencontre du client (10)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	
Visite de l'organisation (1)						◆								
<b>Négociation du contrat</b>														
Définition du besoin (8)		◆		◆		◆		◆	◆	◆		◆	◆	
Degré d'ouverture (3)	◆									◆	◆			
Proposition d'un plan d'intervention (3)							◆			◆			◆	
Type d'aide (3)	◆	◆								◆				
Visée - impact (3)				◆				◆				◆		
Balises du mandat (2)							◆			◆				
Accord sur les valeurs (1)	◆													

### **Définition des éléments importants à tenir compte dans la négociation d'un mandat d'intervention**

- Définition du besoin :** identification et clarification des problèmes justifiant une intervention.
- Degré d'ouverture :** affirmation de la flexibilité et de la volonté du client à vouloir résoudre le problème.
- Proposition d'un plan d'intervention :** présentation d'un plan d'intervention pouvant permettre la résolution du ou des problèmes définis au cours de la négociation.
- Type d'aide :** vérification de la pertinence de l'aide sollicitée, référer à une autre personne si le consultant ne peut pas répondre au besoin de l'organisation.
- Visée - impact :** projection sur les visées réelles des effets qu'apportera l'intervention.
- Balises du mandat :** clarification des limites et du réalisme du mandat sollicité.
- Accord sur les valeurs :** convergence entre les valeurs du consultant et celles du client.

Quant à la négociation du contrat, huit participants se concentrent principalement sur la définition du besoin du client. Un de ces sujets souligne d'ailleurs que : «Quand je fais une intervention, j'accorde une



attention particulière d'abord à la dysfonction perçue». C'est donc l'identification et la clarification des problèmes de base qui justifient l'intervention. Pour trois participants, il y a une vérification du degré d'ouverture du client, c'est-à-dire qu'ils cherchent à voir s'il y a la présence d'une certaine flexibilité et d'une volonté du client à vouloir vraiment résoudre le problème. Trois autres sujets indiquent qu'ils proposent un plan d'intervention pouvant permettre la résolution du ou des problèmes. Un de ceux-ci propose deux plans d'intervention afin que le client puisse mieux réfléchir à ses véritables besoins. Celui-ci dit même que : «les gens concernés réfléchissent à la meilleure voie à prendre et choisissent souvent une troisième proposition qui devient la leur».

Pour trois répondants, le type d'aide dont l'entreprise a réellement besoin fait aussi partie des éléments importants à prendre en compte dans le processus de négociation du mandat. Pour ces personnes, il est parfois souhaitable de référer le client à d'autres consultants qui seraient plus aptes à répondre aux besoins de l'organisation. Les objectifs et les impacts de l'intervention font aussi partie des préoccupations de trois des sujets rencontrés. On cherche ainsi à évaluer d'emblée les attentes de l'organisation face au mandat à compléter. Dans le même ordre d'idée, deux participants parlent des balises du mandat. Ces deux consultants insistent sur le besoin de clarifier les limites de l'intervention et la pertinence du mandat dans l'établissement. Enfin, un répondant soulève l'importance d'un accord sur les valeurs. Il mentionne l'importance d'avoir une convergence entre les valeurs du consultant et celles du client. En gros, nous pouvons dire que les résultats indiquent que le mandat prend forme à partir de la définition du besoin faite entre le consultant et le client.

Le tableau 5.2 présente ensuite les résultats concernant la relation que doit avoir un consultant avec l'organisation. Nous voyons que sept des

personnes interrogées considèrent la relation consultant/organisation comme ponctuelle, c'est-à-dire qu'elle se limite à l'exécution du mandat prescrit. À ce titre, un répondant nous dit que : «L'intervention auprès d'une entreprise se fait de façon ponctuelle, il ne faut pas qu'elle développe une dépendance envers le consultant». De ces sept participants, quatre mentionnent qu'ils privilégient toutefois une relation de partenariat avec l'organisation. À long terme, ce type de relation favorise le suivi du consultant sur l'évolution de l'organisation. Ce type de relation ne l'implique toutefois pas dans la gestion interne. Il ne devient pas un soutien permanent, «un consultant ne peut pas faire la gérance à la place du gestionnaire».

Un seul des consultants rencontrés voit sa relation avec la firme comme élément de référence, c'est-à-dire que le consultant sert de soutien quasi permanent à l'évolution de l'organisation. En fait, ce dernier mode de fonctionnement est inscrit dans le protocole d'intervention choisi. C'est donc dire que la majorité de nos informateurs préfèrent se tenir à distance de la gestion quotidienne pratiquée par les gestionnaires de l'organisation.

**Tableau 5.2 LA RELATION CONSULTANT - CLIENT**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Type de relation</b>														
Ponctuelle (7)	◆	◆		◆		◆	◆			◆			◆	
Partenaire (5)	◆	◆		◆		◆					◆			
Élément de référence (1)											◆			

**Définition de la relation qu'entretient le consultant avec l'organisation**

**Ponctuelle** : se limite à la mise en œuvre de l'intervention.

**Partenariat** : favorise une relation à long terme afin d'avoir un suivi sur l'évolution de l'organisation sans toutefois s'impliquer dans la gestion interne ni servir de soutien permanent.

**Élément de référence** : le consultant sert de soutien quasi permanent face à l'évolution de l'organisation.

Puis, le tableau 5.3 présente les résultats concernant l'implication des gestionnaires dans l'intervention. D'abord, quatre sujets nous indiquent que le client doit participer de façon stratégique à l'intervention. Cette vision est justifiée par le fait que l'implication des gestionnaires à certaines étapes critiques du processus d'intervention ou le changement de certains de leurs comportements peuvent aider au succès de l'intervention. Un seul participant indique que le gestionnaire doit s'impliquer activement dans l'intervention afin que tous soient sur la même longueur d'onde quant au changement visé. Personne ne nous a indiqué que les gestionnaires doivent s'exclure de l'intervention.

**Tableau 5.3 L'IMPLICATION DES GESTIONNAIRES DANS L'INTERVENTION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Types d'implication</b>														
Participant de façon stratégique (4)	◆			◆							◆		◆	
Participant activement (1)					◆									
Ne participant pas (0)														

#### Définitions des types d'implication des gestionnaires

**Participant de façon stratégique :** implication des gestionnaires à des étapes critiques de l'intervention où le changement de certains de leurs comportements aiderait au succès de l'intervention.

**Participant activement :** Les gestionnaires sont présents tout au long de l'intervention.

**Ne participant pas :** Les gestionnaires ne sont aucunement impliqués dans l'intervention.

Dans cette partie touchant la démarche d'intervention, il importe de prendre le temps de regarder en détail les résultats sur la démarche de diagnostic. Cette démarche occupe, aux dires de nos répondants, une position majeure dans tout leur processus d'intervention. Dans un premier temps, le tableau 5.4 montre les résultats qui ont été subdivisés en sous-groupes nous permettant d'identifier ainsi le responsable du

diagnostic, quels sont les outils utilisés et quelle est l'information recherchée. Dans un second temps, le tableau 5.5 nous présente les résultats sur la manière dont cette information est traitée et à qui elle est destinée.

Le responsable du diagnostic est, pour neuf informateurs de notre échantillon, le consultant lui-même. Ainsi donc à la suite de la négociation du mandat qui sert souvent de pré-diagnostic, un consultant nous dit : «Je prends ces dysfonctions et je cherche à en savoir les conséquences». Cela marque la mise en place de la période de diagnostic. Deux des participants de ce groupe demandent aussi l'aide du groupe pour l'élaboration de ce diagnostic. L'un d'eux, qui demande aussi la participation du client, dit d'ailleurs que : «Il est préférable de les laisser [les bénéficiaires] faire leur propre diagnostic avec l'aide du consultant qu'ils ont choisi». Il ajoute que : «Souvent, je demande aux gens concernés par l'intervention de faire eux-mêmes leur diagnostic», ils connaissent davantage leur organisation et savent quelles questions poser.

Le tableau 5.4 montre aussi la diversité des outils de collecte de données les plus fréquemment utilisés pour en arriver à ce diagnostic. Sept participants utilisent la méthode du questionnaire, six celle de l'entrevue, six celle de la rencontre de groupe et cinq font de l'observation. Trois consultants évaluent les performances des membres de l'équipe et la performance globale de celle-ci. Un dernier procède par une étude de faisabilité afin de voir s'il est possible de faire les modifications prescrites par le mandat.

Pour ce qui concerne les informations recherchées, huit regardent en particulier les processus de travail. Ils font alors référence à la condition des systèmes de production et au flux de travail allant de l'intrant à l'extrant : «il est important de bien connaître les méthodes et le processus de travail pour mieux saisir leurs impacts sur la dynamique du

groupe». La seconde dimension, soulevée par sept participants, est celle de la dynamique interpersonnelle, soit celle du système social. À ce chapitre, un participant mentionne que : «Il faut que je puisse voir les relations entre les personnes. Ainsi, je prends le temps de voir les impacts sociaux et psychosociaux».

Le contexte de l'organisation occupe aussi une place importante dans le diagnostic avec six mentions. Un participant explique cette dimension en disant que : «Quand je parle du contexte, c'est principalement les enjeux organisationnels et leur possibilité de développement». Ce point occupe une importance due aux pressions de l'environnement pouvant influencer sur le climat que l'on trouve dans l'organisation.

Trois autres dimensions furent aussi soulevées par quatre participants. D'abord, il y a celle de la culture organisationnelle. Comme le dit un des sujets : «C'est tout le côté secret». Il s'agit de vérifier toutes les normes et les valeurs véhiculées dans l'organisation. Ensuite, il y a la dimension touchant l'histoire de l'organisation pour clarifier l'évolution de l'organisation à travers le temps et ainsi pouvoir faire une intervention en continuité avec ce passé mais orientée vers l'avenir. Enfin, il y a la dimension des structures de l'organisation. Un des participants définit cette dimension comme étant : «les départements, le flot de décision, les systèmes de soutien, donc comment s'organise le formel».

**Tableau 5.4 DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Responsable du diagnostic</b>														
Consultant (9)	◆	◆		◆		◆	◆			◆		◆	◆	◆
Groupe (2)										◆			◆	
Client (1)													◆	
<b>Outils de collecte</b>														
Questionnaire (7)		◆		◆	◆	◆	◆					◆	◆	
Entrevue (6)	◆					◆	◆	◆		◆		◆		
Rencontre de groupe (6)		◆				◆	◆		◆	◆			◆	
Observation (5)	◆	◆				◆			◆					◆
Évaluation (3)						◆				◆				◆
Étude de faisabilité (1)											◆			
<b>Information recherchée</b>														
Processus de travail (8)	◆	◆	◆			◆		◆	◆			◆		◆
Système social (7)	◆	◆		◆		◆		◆				◆		◆
Contexte de l'organisation (6)		◆			◆	◆		◆		◆				◆
Culture organisationnelle (4)		◆			◆	◆	◆							
Historique (4)						◆		◆		◆				◆
Structure de l'organisation (4)		◆				◆						◆	◆	
Processus de communication (3)			◆			◆						◆		
Potentiel des gens (1)														◆

### Définition des éléments d'information recherchés pour poser le diagnostic

**Processus de travail** : système de production, flux de travail de l'intrant à l'extrant.

**Système sociale** : dynamique des relations qu'entretiennent les gens entre eux.

**Contexte de l'organisation** : position de l'organisation par rapport à son marché.

**Culture organisationnelle** : normes et valeurs véhiculées dans l'organisation.

**Historique** : évolution de l'organisation à travers le temps.

**Structure de l'organisation** : système de soutien et organisation logistique.

**Processus de communication** : système de transmission de messages, le flux de l'information.

**Potentiel des gens** : capacité, connaissances et habilités des gens pour l'accomplissement de leur travail.

Le processus de communication comme information recherchée pour établir le diagnostic est souligné par trois participants. Ainsi, «dans ce processus là, il faut voir le flux d'information qui fait en sorte que c'est le système qui définit le système». Un autre consultant cherche particulièrement à voir «comment l'autorité communique». Aucun consultant n'a mentionné le processus de communication dans les relations interpersonnelles comme type d'information à rechercher. Ils se concentrent davantage sur ces systèmes sociaux en général où l'accent n'est pas nécessairement mis sur la qualité des échanges mais davantage sur la dynamique d'ensemble. Pour mettre fin à cette catégorie de résultats, une personne parle de l'identification du potentiel des membres de l'équipe afin de mieux connaître les capacités, les connaissances et les habiletés que chacun peut apporter dans l'accomplissement du travail collectif. Tout bien considéré, les consultants rencontrés semblent adopter une vision systémique pour l'élaboration de leur diagnostic.

Après avoir décrit le processus de cueillette d'informations, certains de nos répondants nous ont parlé du traitement de celles-ci tel que présenté dans le tableau 5.5. Ce traitement se fait, pour six participants, de façon orale. Seulement deux personnes nous indiquent qu'ils remettent un rapport écrit des résultats de leur diagnostic.

**Tableau 5.5 TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Transmission</b>														
Rapport oral (7)	◆			◆	◆	◆	◆	◆						
Rapport écrit (2)									◆					◆
<b>Réceptiendaire des résultats</b>														
Groupe (9)				◆	◆	◆	◆	◆				◆	◆	◆
Client (6)	◆				◆	◆			◆					◆

Dans un dernier temps, huit personnes soulignent qu'ils transmettent ces résultats directement au groupe concerné. De ce lot, cinq personnes le font principalement dans une optique d'enquête feed-back. Cela consiste à transmettre oralement les résultats au groupe afin que les membres de celui-ci puissent les analyser et ainsi trouver d'eux-mêmes des pistes de solution. D'autre part, six transmettent ces résultats au client afin que ce dernier ait la possibilité de prendre position sur l'intervention à envisager. Il faut souligner que de ce groupe, trois transmettent les résultats autant au client qu'au groupe. Bien entendu, nos informateurs qui donnent les résultats uniquement au groupe font aussi un suivi auprès du client pour qu'il ait une idée de l'évolution de l'intervention.

C'est donc à l'aide de ces éléments que les consultants en DO rencontrés mettent en place leur plan d'intervention. La prochaine partie traitera donc de l'intervention comme telle. Elle décrira principalement ce que nos consultants font pour faciliter la communication dans les équipes de travail. Ainsi, il sera question des stratégies et des techniques qu'ils utilisent.

### **3.7. Ce qu'ils font dans leurs interventions**

Cette section porte sur ce que nos répondants font dans leurs interventions. Elle sera traitée en fonction de trois principaux sujets : les stratégies d'intervention, les techniques utilisées pour développer la communication dans les équipes de travail et les processus de suivi et d'évaluation.

Les stratégies d'intervention, comme le montre le tableau 6.1, se subdivisent en deux catégories de données : l'action face à l'intervention, comportant l'intervention sur mesure et l'utilisation d'un protocole, et les stratégies proprement dites. Dans un premier temps, parlons de l'action



face à l'intervention. On remarque que 13 des 14 informateurs élaborent une approche unique pour chaque client, ils font donc du « sur mesure ». Chacune de leurs interventions est ajustée en fonction des besoins qu'ils ont identifiés dans le diagnostic. À ce sujet, un consultant affirme que : «chaque situation est unique, il faut donc lui apporter un produit unique». Un second ajoute que : «les kits c'est de la foutaise, le « sur mesure » est idéal pour faire une bonne intervention». Ainsi donc, selon leurs dires, «le « sur mesure » se centre sur le cadre et le problème réel de l'organisation», il faut «orienter son intervention par rapport aux changements et aux orientations de l'organisation». De toute façon, certains vont même jusqu'à dire que les protocoles d'intervention sont du pareil au même. Ils obéissent tous à une même logique de fond et seul le vocabulaire change.

Tous affirment que, dans leurs interventions, «le timing est très important à la réussite des actions que l'on pose». De plus, quelques-uns mentionnent qu'il est important de «procéder par petits pas, une chose à la fois».

D'autre part, compte tenu de l'option "sur mesure" que la grande majorité adopte, un sujet souligne qu'«un consultant doit s'intéresser à tout», il doit être polyvalent. Ainsi :

«Il faut que le consultant puisse voir le global de l'organisation et élargir ses connaissances sur les diverses catégories de groupe pour que les membres aient l'occasion de s'organiser avant d'agir».

Selon leurs dires, il est important d'avoir une vision systémique de l'organisation et de développer une plus grande polyvalence. Plusieurs de nos répondants disent qu'« il ne faut pas avoir un modèle unique ». Par ailleurs, l'informateur qui intervient essentiellement à l'aide d'un protocole spécifique que «je ne peux pas faire une intervention s'ils ne prennent pas tout le « deal » de mon protocole».

**Tableau 6.1 LEURS STRATÉGIES D'INTERVENTION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Action face à l'intervention</b>														
Intervention sur mesure (13)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆
Utilisation d'un protocole d'intervention (1)											◆			
<b>Stratégies</b>														
Conseil (13)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆
Formation (13)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆
Coaching (7)	◆	◆				◆	◆		◆	◆				◆
Consolidation (6)	◆			◆	◆	◆		◆						◆
Gestion du changement (4)	◆					◆					◆		◆	
Évaluation (3)										◆	◆			◆
Gestion de conflits (2)							◆	◆						
Redesign (2)											◆		◆	
Développement réseaux (1)					◆									

**Définition des stratégies d'intervention**

**Conseil :** identification des problèmes et proposition de pistes de solutions.

**Formation :** apprentissage des connaissances, des habiletés et/ou des méthodes nouvelles.

**Coaching :** accompagnement d'une personne pour l'aider à parfaire l'exécution de ses tâches et/ou de ses interventions.

**Consolidation :** mise au point sur le fonctionnement de l'équipe de travail.

**Gestion du changement :** soutien des gens dans la préparation et l'adoption de nouveaux comportements et l'implantation d'un changement.

**Évaluation :** appréciation des capacités et du potentiel des gens ou d'une équipe.

**Gestion de conflits :** changement au niveau du processus et/ou du design de la résolution de litiges entre les gens.

**Redesign :** structure de travail.

**Développement réseaux :** faire connaître et mettre en valeur l'utilisation des ressources internes.

Concernant les stratégies d'intervention utilisées par nos consultants, nous voyons que treize participants adoptent celle de conseil. Cette stratégie se définit par l'identification des problèmes et la proposition de pistes de solution. En fait, cet aspect réfère principalement à l'importance qu'accordent les consultants en DO à la période du

diagnostic. La stratégie de conseil semble indispensable pour choisir la meilleure option possible, notamment dans un contexte où l'on cherche à faire des interventions sur mesure.

La stratégie de formation se retrouve tout aussi fréquente (13 répondants) que celle de conseil. Par formation, les sujets indiquent la transmission de connaissances, d'habiletés et/ou de méthodes. Selon leurs dires, la formation est quasi indissociable de l'acte de consultation car il y a toujours une part d'apprentissage à travers une intervention. De plus, «La formation sert à sensibiliser les gens» au changement que l'organisation tente de mettre en place. Toutefois, l'ensemble des répondants s'accordent pour dire que :

«C'est plaisant de faire de la formation lorsqu'elle est greffée à un projet. Juste donner un cours sur un sujet donné est moins satisfaisant professionnellement et il en reste moins à la fin».

D'autre part, le "coaching" est une stratégie utilisée par sept sujets. Cette stratégie, plutôt récente, consiste à : «se coller sur un leader pendant un certain temps et réfléchir avec lui à plusieurs questions qu'il se pose». Il s'agit donc d'accompagner un dirigeant dans sa démarche. Un sujet explique la pertinence de ce type de stratégie en disant :

«On travaille d'abord avec les gestionnaires par le coaching afin de les aider à mieux intervenir auprès de leur équipe de travail. Si on veut changer des choses au niveau de l'équipe, il faut que les systèmes qui interagissent soient cohérents à la réalité qu'on veut leur donner».

Les consultants qui pratiquent ce type de stratégie s'attaquent donc à une des sources de problème de communication, soit le type de relation qu'entretient le gestionnaire avec son équipe.

La stratégie de consolidation occupe aussi une place importante puisque six répondants la pratiquent. Un sujet explique que : «La consolidation vient du principe où l'on fait travailler les gens sur des projets en leur faisant examiner les problèmes qu'ils vivent en fonction du

principe du PSP [Processus de solution de problèmes]». La consolidation a donc «un objectif plus global, celui de faire le point entre les gens de l'équipe». Cette stratégie vise à augmenter le sentiment d'appartenance, la satisfaction et la motivation des membres du groupe.

En ce qui a trait à la stratégie de gestion du changement, quatre participants utilisent cette stratégie qui consiste à soutenir les gens dans la préparation et l'adoption de nouveaux comportements et la mise en œuvre du changement.

D'autre part, trois participants adoptent la stratégie de l'évaluation en travaillant directement sur l'appréciation des capacités et du potentiel des gens ou d'une équipe. Ainsi, ils identifient les lacunes et cherchent à «développer plusieurs compétences chez les gens» pour que l'équipe soit mieux outillée pour répondre à ses propres besoins. Il existe également la stratégie de gestion de conflits, soulignée par deux participants. Celle-ci ressemble à celle de la consolidation, mais «vise à résoudre un problème précis dans l'équipe». Deux participants pratiquent la stratégie du «redesign» qui consiste à faire des changements au niveau des processus et/ou du design de la structure de travail. Enfin, un sujet nous parle de la stratégie de développement de réseau qui consiste à connaître et mettre en valeur les ressources internes disponibles, principalement au niveau des ressources humaines.

Nous traiterons maintenant des techniques utilisées par nos répondants pour remplir leur mandat. Le tableau 6.2 divise cette catégorie en deux sous-catégories soit celle de la provenance de ces techniques et celle des techniques elles-mêmes. Premièrement, mentionnons que seulement six sujets parlent de la provenance de leurs techniques. Ces personnes adaptent les techniques d'intervention qu'ils utilisent en fonction des besoins du client. Ces techniques proviennent généralement de la littérature professionnelle des intervenants œuvrant

au sein des organisations. Certains (5 répondants) empruntent simplement les techniques sans y apporter de changement. Seulement trois participants créent ou développent de nouvelles techniques.

Deuxièmement, lorsqu'on liste les différentes techniques utilisées, on remarque que l'animation occupe une place importante ayant été soulevée par douze informateurs. Un participant souligne d'ailleurs que : «l'animation c'est un des principaux véhicules de l'intervention». C'est pourquoi, la définition de cette technique est très large du fait qu'elle inclut l'ensemble du temps alloué aux échanges, aux retours, aux plénières. En fait, c'est une technique qui permet aux gens d'être en contact entre eux pour mieux saisir leurs besoins et leur compréhension des événements.

Par ailleurs, on constate que neuf répondants utilisent des techniques de prise de conscience comme les exercices et les études de cas. En effet, «ces exercices servent à la sensibilisation et à l'éveil des gens et me permettent d'aller plus loin en les faisant réfléchir». L'exercice ou les études de cas offrent la possibilité d'illustrer un phénomène et de faire un parallèle avec la réalité. Ces techniques fournissent une meilleure compréhension de ce que le consultant cherche à amener par son intervention. En fait, c'est surtout le retour réflexif sur l'exercice ou l'étude de cas qui va permettre l'extraction d'un contenu plus théorique.

Les techniques de mise en application soulevées par sept répondants répondent sensiblement aux mêmes objectifs que les techniques de prise de conscience. Toutefois, les techniques de mise en application se rapprochent davantage des problématiques concrètes du groupe comparativement à celles prônant la prise de conscience. Ces techniques consistent à faire des mises en situation, des simulations ou à pratiquer des jeux de rôles mettant en scène des situations réelles ou fictives. Elles permettent la pratique de certaines habiletés. Les mises en application n'ont toutefois

pas la même portée selon le caractère fictif ou réel de celles-ci. Un des participants spécifie que :

«Une mise en situation collée à la réalité de l'organisation est beaucoup plus efficace que celles qui sont fictives. Les liens sont beaucoup plus directs avec le quotidien. Par ailleurs, une mise en situation fictive permet aux groupes qui n'ont pas atteint un stade de maturité assez élevé de bénéficier quand même des apprentissages qui peuvent ressortir de ces mises en situation».

La plupart des utilisateurs se servent des mises en application pour que le contenu qu'ils veulent transmettre prenne forme. Les techniques de mise en application sont alors suivies d'une période d'animation facilitant l'intégration des nouveaux savoirs ou des nouvelles habiletés.

On retrouve quatre autres techniques qui ont par ailleurs une moins grande fréquence. Trois participants mentionnent la technique de la confrontation, qui consiste en la mise en perspective des différences de point de vue afin de pouvoir trouver des points de convergences et des pistes de solution. On nous souligne aussi celle de créer des événements informatifs comme, par exemple, des mini-colloques ou la mise en disponibilité de personnes ressources pour répondre aux questions touchant l'intervention. Cette méthode facilite davantage l'intervention de l'extérieur plutôt que d'y être au cœur. Trois autres utilisent des supports visuels comme la vidéo, des articles de journaux ou des caricatures afin d'informer ou de favoriser la réflexion. Enfin, une personne utilise la technique de l'écriture réflexive qui consiste en la rédaction d'idées ou de pensées sur les événements qui se déroulent ou sur les gens du groupe, et ce, dans le but de les transmettre par la suite.

**Tableau 6.2 LES TECHNIQUES D'INTERVENTION**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Leurs provenances</b>														
Adaptées (6)	◆	◆				◆	◆	◆		◆				
Empruntées (5)		◆				◆	◆	◆		◆				
Créées (3)	◆					◆				◆				
<b>Les techniques</b>														
Animation (12)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
Prise de conscience (9)	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆			◆	◆		
Mise en application (7)	◆	◆			◆	◆	◆				◆	◆		
Confrontation (3)							◆			◆				◆
Événements informatifs (3)										◆	◆		◆	
Support visuel (3)									◆		◆	◆		
Écriture réflexive (1)								◆						

**Définition des techniques d'intervention**

- Animation :** discussion, retour et/ou plénière permettant le dialogue sur les éléments mis en valeur par l'intervention.
- Prise de conscience :** exercice ou étude de cas permettant d'illustrer un phénomène ou de faire un parallèle avec des éléments de la réalité.
- Mise en application :** mise en situation, simulation ou jeu de rôle concernant une situation réelle ou fictive et permettant de mettre en pratique et de réfléchir sur un procédé ou des habiletés spécifiques.
- Confrontation :** mise en perspective des différences afin de pouvoir trouver des points de convergence et des pistes de solution.
- Événements informatifs :** mini-colloque, disponibilité des personnes ressources servant de source d'information pour mieux comprendre l'intervention.
- Support visuel :** présentation de vidéos, caricatures, tabloïds ou d'éléments symboliques.
- Écriture réflexive :** rédaction d'idées ou de commentaires sur le processus ou les gens du groupe, et ce, dans le but de les transmettre oralement.

En somme, les techniques utilisées par nos informateurs sont généralement empruntées ou adaptées. De plus, elles se regroupent principalement autour d'activités comme l'animation, les exercices et les mises en situation.

Maintenant, parlons de la place de la théorie dans la démarche de consultation. On remarque au tableau 6.3 que sept participants ont clairement indiqué qu'il y a peu de place pour la théorie dans leurs interventions. Un informateur spécifie qu'«il y a peu de théorie, c'est surtout l'intégration de techniques et de pratiques». En fait, un autre explique que l'apport théorique «part de ce que les gens peuvent apporter les uns aux autres».

**Tableau 6.3 LA PLACE DE LA THÉORIE**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Importance de la théorie</b>														
Peu de théorie (7)	◆	◆			◆		◆			◆	◆	◆		
Beaucoup de théorie (0)														
<b>Visées de l'apport théorique</b>														
Requis (3)	◆	◆									◆			
Adapté (9)	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆		

#### **Définition des visées de l'apport théorique**

- Requis :** vise l'acquisition de connaissances et/ou d'habiletés précises et prescrites par le mandat.
- Adapté :** sert de complément au contenu, aux besoins soulignés et apportés par les gens.

D'ailleurs, neuf sujets affirment que l'objectif de l'apport théorique est adapté et sert davantage de complément au contenu et aux besoins soulevés par les gens; «le contenu vient de ce que pensent les gens, ainsi que de leur vécu». Pour une grande partie de nos répondants, la place de la théorie dans l'intervention semble être essentiellement dépendante des besoins et de la volonté des gens. Par contre, nous devons souligner que trois participants considèrent que le consultant doit apporter la théorie requise pour remplir son mandat. Il s'agit donc d'apport de connaissances et/ou d'habiletés très précises et qui sont jugées indispensables. Somme



toute, la théorie occupe une place mineure et adaptée aux besoins de la situation.

Finalement, abordons le dernier point : le contrôle et l'évaluation de l'intervention. Nous retrouvons très peu de réponses à ce sujet comme le démontre le tableau 6.4. Pour plusieurs, les ajustements et correctifs se font au fur et à mesure du déroulement de l'intervention. Selon ceux-ci, le contrôle et l'évaluation sont une partie intégrante de l'évolution de l'intervention. Le mécanisme de suivi est donc intégré à l'intervention et ne constitue pas une étape distincte.

Pour les trois informateurs utilisant formellement un mécanisme de suivi, deux d'entre eux se chargent de faire une visite aux bénéficiaires de l'intervention, environ deux mois plus tard, pour voir comment les changements prennent place et d'un même coup y apporter les ajustements nécessaires. L'un va même faire des visites jusqu'à ce que le changement prévu ait pris une forme adéquate et acceptable. Pour le dernier des trois utilisant un mécanisme de suivi, celui-ci porte uniquement sur la satisfaction des services reçus.

---

**Tableau 6.4 LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION**

---

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
mécanisme de suivi (3)					◆					◆	◆			
pas de mécanisme de suivi (1)							◆							

---

Donc, les mécanismes de contrôle et d'évaluation sont présents mais ne sont pas identifiés comme une étape distincte. Une fois l'intervention terminée, plusieurs de nos informateurs nous indiquent que c'est à l'organisation à faire évoluer le travail fait par le consultant.

### **3.6. Le futur de la consultation au niveau des équipes**

Les consultants que nous avons rencontrés sont très confiants face à l'avenir de leur profession. Ils voient comme essentiel l'apport qu'ils peuvent faire pour l'évolution de l'organisation et des équipes de travail. Un informateur mentionne même qu'«il y aura toujours de la place pour la consultation et il y aura toujours des gens pour apprendre sur le travail en équipe». D'ailleurs, plusieurs croient qu'une relation de partenariat entre le consultant et l'organisation, où le consultant agirait un peu comme une sorte de "médecin de famille", est la tendance future.

Toutefois, les outils et les théories qui servent à leurs interventions devront s'adapter aux changements que provoquent les nouvelles technologies. Ces changements créent la mise sur pied de formes de travail qui exigent de nouvelles connaissances pour les rendre plus efficaces. En outre, certains soulignent aussi le fait que de plus en plus d'équipes sont composées de gens de diverses origines ethniques. Les intervenants devront donc développer, au niveau des équipes, des interventions tenant compte, entre autres, de la communication interculturelle. Finalement, plusieurs consultants voient le mandat de facilitateur auprès d'équipes de travail comme une spécialité qui va prendre plus en plus de place dans le contexte des nouvelles organisations.

À partir des propos des informateurs de notre échantillon, ce chapitre de présentation des résultats nous a permis d'en connaître davantage sur le travail de consultant au niveau des équipes. De plus, nous avons pu remarquer que la communication dans les équipes occupe une place importante, mais que les interventions pour la développer demeurent encore assez floues. Afin de mieux comprendre ces résultats, le prochain chapitre présente donc une analyse qui permettra de mieux saisir le sens de ces données.

## **4. Analyse des résultats**

Ce chapitre présente une analyse de nos résultats, et ce, en fonction du cadre théorique que nous avons adopté au départ. Cette partie a donc pour objectif de clarifier et de mettre en relief les facteurs ressortant de notre travail, et du même coup, fournir des éléments de réponse aux questions que nous nous posions : 1) actuellement, les consultants en DO intervenant au niveau des équipes de travail pratiquent-ils leurs interventions en adoptant une perspective à la fois micro et macro; 2) quels problèmes de communication rencontrent-ils dans les équipes de travail; et 3) quelles stratégies et techniques utilisent-ils pour remédier à ces problèmes de communication. Le texte qui suit répond donc à ces questions à partir des résultats que nous avons obtenus auprès de nos répondants.

### **4.1. Conceptions des pratiques actuelles du DO**

Dans un premier temps, nous remarquons que nos répondants accordent une grande importance aux interventions qui adoptent à la fois une perspective micro et macro. Cette réponse à notre première question concorde avec les pensées de plusieurs auteurs que nous avons consulté au départ tels Tessier (1997), Burke (1997), Church et Burke (1995), FTQ (1995) et Porras et Silvers (1991). Comme le soulignait Church et Burke (1995), nous pouvons affirmer que l'objectif principal des interventions de nos informateurs est de développer les ressources humaines afin de stimuler la productivité. Lescarbeau (1998 :135) est encore plus spécifique à ce sujet en indiquant que la contribution du DO actuel est «...d'améliorer la santé et l'efficacité des organisations et à contribuer à l'humanisation des milieux de travail». Somme toute, nos participants accordent une grande importance aux processus touchant à la dynamique humaine, et ce, dans une perspective de changement

concret et bénéfique à l'évolution et au développement stratégique de l'organisation.

Pour atteindre cet objectif, nos informateurs cherchent à sensibiliser les bénéficiaires au besoin de changement et à déstabiliser l'ordre établi afin que ces derniers puissent prendre en main leur destinée et créer une organisation qui leur ressemble. Nos consultants tentent donc de produire une ouverture permettant l'exploration d'un plus grand nombre de possibilités. Ainsi, ils vont principalement jouer des rôles de soutien et de facilitateur en guidant les bénéficiaires dans un processus qui va les mener au changement voulu. Une affirmation allant de pair avec les idées de Church, Waclawski et Burke (1996) qui révèlent que la valeur ajoutée qu'apporte un praticien du DO réside, en partie, dans la tenue de ce type de rôles. Nos résultats nous permettent d'affirmer, comme le mentionnait Lescarbeau (1998), que l'expertise de ces professionnels réside dans "l'intelligence des comment".

Cette réponse à notre première question s'appuie d'abord sur les résultats qui indiquent qu'une forte majorité des personnes que nous avons rencontrées accordent de l'importance autant aux aspects humains qu'à ceux relatifs à la productivité des organisations. Cela confirme donc la tendance à pratiquer des interventions alliant à la fois les éléments micro et à ceux macro. Nos informateurs s'avèrent donc prédisposés à intégrer certains éléments de la conception du courant des relations humaines à d'autres contribuant au développement stratégique de l'organisation, comme l'avait souligné Tessier (1997).

Par ailleurs, nous remarquons que les consultants en DO rencontrés ont réformé leurs pratiques sans toutefois se joindre au courant de la Transformation Organisationnelle (TO). Ce résultat s'oppose à l'avenir prometteur que prévoyait Porras et Silvers (1991) pour ce courant. Les consultants ont plutôt modifié et adapté leurs visions générales de

l'intervention pour répondre de manière plus adéquate aux besoins des organisations actuelles. Reste à savoir si ces résultats reflètent les ajustements qui ont été apportés à la conception du DO pour répondre aux échecs rencontrés dans les années 80, époque où l'on misait surtout sur les éléments stratégiques en négligeant les besoins de l'aspect humain de l'organisation (Tessier, 1997; Porras et Silvers, 1991).

D'autre part, les personnes de notre échantillon montrent une forte tendance à axer leurs interventions sur des problématiques concrètes. Nos répondants concentrent davantage leurs efforts à résoudre des problèmes plutôt qu'à pratiquer des interventions visant la croissance personnelle. Ils accordent aujourd'hui moins de temps aux visées d'épanouissement prônées par le courant des relations humaines (Mirvis, 1988). À ce sujet, un répondant mentionnait d'ailleurs qu'«il ne faut pas oublier que nous sommes dans un contexte où les gens sont en affaires». Il faut que les interventions des consultants en DO, comme le souligne Lescarbeau (1998), soient profitables et répondent aux nouvelles exigences des organisations dans le contexte de la globalisation des marchés. Les interventions doivent donc entraîner des résultats rapides et produire des impacts plus directs.

Outre cela, les résultats montrent que le développement de la dynamique humaine demeure toujours au centre de leurs préoccupations. En effet, les approches plutôt processuelles dominent encore dans leur pratique. Elles sont plus fréquentes que celles misant sur l'apport d'un contenu précis. Aujourd'hui, pour notre échantillon, les processus constituent l'essence même de la pratique du DO, ce qui correspond aux affirmations de d'autres auteurs (Lescarbeau, 1998; Boucher, 1995; Porras et Silvers, 1991; Mirvis, 1988).

Quant aux objectifs visés par leurs interventions, la tendance est, chez nos répondants, de travailler au niveau des comportements et des

attitudes des gens. Ainsi, pour eux, le consultant doit provoquer la réflexion et mettre en place certains mécanismes qui favoriseront l'effort de changement. Cependant, ce sont les bénéficiaires de l'intervention, avec le support du consultant, qui ont la responsabilité de ce changement et non le consultant seul. Cela correspond à l'optique de Weisbord (1987) pour qui le succès de l'organisation passe assurément par l'implication et l'engagement du travailleur dans le développement de l'organisation. De plus, selon Verma (1997), cette responsabilisation est un facteur qui favorise l'adaptabilité des organisations dans un contexte de changement rapide.

Toutefois, tous ne sont pas d'accord sur les objectifs que doit poursuivre une intervention de type "DO". En effet, Burke (1997) indique que les nouveaux intervenants ne doivent plus uniquement s'attarder au design du changement en préparant le contexte et les individus à celui-ci. Ils doivent se montrer davantage directifs. Selon cet auteur, ils détiennent une responsabilité au niveau de l'intégration du changement. Cette position n'est pas reflétée par nos résultats. Les interventions de nos répondants se situent davantage au niveau du façonnement des comportements plutôt que qu'au niveau de l'implantation d'un changement précis.

Enfin, mentionnons que nos informateurs remplissent une grande diversité de rôles. En effet, d'une part, nous remarquons que nos informateurs accordent une grande importance aux rôles d'accompagnateur et de facilitateur. Des rôles, comme l'indiquait Mirvis (1988), qui proviennent directement du courant des relations humaines et qui ont pour finalité d'humaniser l'organisation. D'autre part, les rôles d'expert en processus et de guide, venant surtout des années 70-80, occupent une place tout aussi importante. Cela démontre que la pratique du DO doit s'accommoder d'une perspective globale, systémique et proactive au niveau de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Ces

rôles concordent avec les idées d'auteurs comme Tessier (1997), Burke (1997) et Porras et Silvers (1991) affirmant qu'une intervention efficace passe par la compréhension de la dimension humaine à travers les systèmes qui l'englobent.

En somme, nous pouvons comprendre que, pour eux, l'amélioration de la dimension humaine ne suffit pas à répondre aux besoins du client. Il faut aussi aider à solutionner les problèmes d'efficacité et de productivité de l'organisation. Par ailleurs, leurs réponses indiquent également que l'amélioration de l'efficacité et de la productivité ne peut pas être réalisée en négligeant la dimension humaine.

#### **4.2. Les problèmes de communication dans les équipes de travail**

Quant aux problèmes de communication, nos répondants n'en parlent pas spontanément. Pour eux, la communication est un élément parmi d'autres nécessaires au bon fonctionnement d'une équipe. De ce fait, nos résultats proposent une réponse à deux volets complémentaires : les capacités de communication et les facteurs contextuels. D'abord, en ce qui a trait aux capacités de communication, il semble que le manque d'habiletés de communication des gens soit un important problème. Pour Dominick, Reilly et McGourty (1997), c'est une dimension déterminante au succès d'une équipe. À ce sujet, et en fonction des résultats obtenus, la problématique semble principalement s'établir au niveau de la capacité de donner et recevoir du feed-back qui semble problématique. Ces résultats concordent avec ceux de Glaser (1994) qui identifie le feed-back comme un dispositif de communication indispensable. Pour cet auteur, la présence de mécanismes de feed-back efficaces et bien faits favorise la présence d'interactions de qualité car ils rendent l'équipe plus constructive.

Pour nos répondants, la communication est quasi essentiellement un processus de relations interpersonnelles. Il semble donc cohérent qu'ils

attachent de l'importance aux capacités de feed-back et à la qualité des interactions. À ce titre, compte tenu qu'une équipe implique de l'interdépendance (Mohrman et Cohen, 1995; Mucchielli, 1978), il n'est pas surprenant de voir les habiletés de communication comme un des éléments centraux de cette dynamique pouvant s'avérer souvent problématique (Donnellon, 1996). On peut cependant avancer que l'importance accordée à la dimension interpersonnelle peut être attribuable à la formation en sciences humaines de plusieurs de nos informateurs.

Par ailleurs, le manque d'information ne fut que très peu soulevé. Un résultat qui va à l'encontre de ceux d'Hirokawa et Keyton (1995). Ceux-ci ont fait une recherche sur ce que les gens travaillant dans un contexte d'interdépendance identifient comme source de problème à leur efficacité. Les résultats qu'ils ont obtenus montrent que le manque d'information est vu comme fort problématique pour le bon déroulement des activités d'une équipe.

Nos informateurs ont aussi indiqué que les problèmes de communication proviennent aussi de facteurs contextuels : l'attitude des gestionnaires, la clarté des objectifs, des rôles et des attentes, les conflits interpersonnels et la sécurité personnelle. Tous ces problèmes peuvent se situer autant au niveau de la structure globale de l'organisation qu'à celui du fonctionnement de l'équipe et/ou des relations interpersonnelles. Ainsi, pour nos répondants, les problèmes de communication semblent difficilement isolables puisqu'ils sont reliés au contexte même de l'équipe.

Nos résultats font état de plusieurs sources de problèmes de communication mais certains ressortent toutefois plus que d'autres. D'abord, il y a l'attitude des gestionnaires tel le manque d'ouverture, un leadership inadéquat ou une mauvaise relation avec leurs subordonnés. Un problème déjà mentionné par Hirokawa et Keyton (1995).



Pour Mohrman et Cohen (1995), les gestionnaires jouent un rôle important dans la transition d'une dynamique hiérarchisée et fonctionnelle vers une dynamique plus matricielle et collective. La présence dans nos résultats de cette source de problème confirme en quelque sorte ce que disent Verma (1997), Mohrman et Cohen (1995) et Pasmore (1995) pour qui le leadership doit se pratiquer de manière adéquate pour favoriser le niveau d'autonomie nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'équipe. Selon la littérature, plus nous donnons de l'autonomie aux équipes et plus les gestionnaires doivent agir comme une personne qui favorise les échanges. En somme, l'attitude des gestionnaires doit encourager la libre circulation de l'information et la facilitation des échanges entre les individus.

Le manque de clarté des objectifs, des rôles et des attentes au niveau du fonctionnement de l'équipe, est aussi un facteur ayant un impact sur la qualité et l'efficacité des communications. La majorité des auteurs qui traitent des équipes, tels Parker (1990) ou LaFasto et Larson (1989), affirment que cette dimension est indispensable au bon développement d'une équipe de travail. Pour pratiquer des communications efficaces, il faut bien comprendre leur portées et leur utilités. Une équipe confuse pratique des communications confuses où il est difficile de donner du sens à ce qui se déroule.

Nos résultats indiquent aussi que lorsque les membres d'une équipe proviennent de diverses fonctions et ont un manque de cohésion, cela peut avoir un impact sur la qualité des communications. Cette situation peut rendre parfois les échanges difficiles par manque de vocabulaire ou d'éléments de références communs. Cette affirmation correspond à l'un des problèmes soulevés par Hirokawa et Keyton (1995). Les problèmes de communication se situent alors au niveau du partage de signifiant et d'un langage commun.

En dernier lieu, les conflits interpersonnels et le manque de sécurité personnelle peuvent également nuire à la qualité des échanges. La présence d'inimitiés et de rancunes peut causer des malaises dans l'équipe. La peur de perdre du pouvoir ou du prestige peut aussi provoquer des tensions. Ces deux facteurs peuvent mettre les gens sur leurs gardes rendant ainsi la communication plus difficile et risquent de générer l'apparition de clans ou de factions.

La multiplicité des facteurs mentionnés s'explique peut-être du fait que nos répondants sont surtout des généralistes en DO qui prennent en compte le cadre global et général des équipes. De plus, ils voient ce mode de fonctionnement non pas comme une entité particulière mais plutôt comme une composante d'un système plus large. En fait, leur définition de ce concept apparaît plutôt vague. C'est pourquoi, ils ont possiblement tendance à relier les problèmes de communication de l'équipe à une variété de facteurs contextuels.

Par ailleurs, cette perspective rejoint les idées de plusieurs auteurs tels Verma (1997), Donnellon (1996), Mohrman et Cohen (1995), Parker (1990) ou LaFasto et Larson (1989) pour qui le succès d'une équipe passe par la somme des interactions entre un ensemble d'éléments distincts mais interreliés.

En définitive, nous pouvons dire que nos consultants qui interviennent auprès des équipes de travail analysent un ensemble de facteurs pour déterminer quels sont les problèmes qui nuisent aux communications. Pour nos répondants, les communications dans les équipes ne peuvent pas être analysées sans tenir compte du contexte dans lequel elles évoluent. Ceci dit, l'amélioration des communications ne semble donc pas passer par des interventions portant uniquement sur celles-ci.

### **4.3. Les stratégies et les techniques utilisées**

En ce qui concerne notre dernière question qui portait sur les stratégies et les techniques utilisées pour remédier aux problèmes de communication, nous avons découvert qu'il est difficile d'établir une réponse précise à ce sujet. En fait, nos participants interviennent principalement en faisant du « sur mesure », c'est-à-dire qu'ils orientent leurs interventions en fonction des besoins spécifiques de chaque situation. Ils utilisent donc un amalgame de stratégies et de techniques fort variées pour répondre aux spécificités de chaque équipe de travail, et ce, en fonction du contexte de l'équipe et de la situation organisationnelle. Nos répondants relèguent donc les protocoles d'intervention standards et la théorie au second plan.

Pour répondre efficacement aux besoins qu'ils ont définis avec le client, nos intervenants accordent une grande importance à l'élaboration du diagnostic. Comme le souligne Despres (1994) et London (1988), c'est à cette étape que nos informateurs identifient les éléments problématiques qui influenceront leurs propositions et le choix d'un plan d'action. Un plan d'action qui, comme le montrent nos résultats, est souvent choisi de concert avec les individus du groupe qui reçoivent l'intervention et/ou avec les représentants de l'organisation.

La démarche d'intervention adoptée par nos consultants s'amorce donc d'une manière traditionnelle. En effet, ils utilisent d'abord, à la suite d'une rencontre avec le client pour définir le besoin, un fonctionnement similaire à celui décrit, entre autres, par Margerison (1988) où l'on amasse des données afin de les analyser et de poser un diagnostic. Nos résultats indiquent d'ailleurs que c'est principalement à partir de données obtenues via des questionnaires, des entrevues, des rencontres de groupe et de l'observation que nos consultants posent leur diagnostic tel que le mentionne Rhéaume (1991). Généralement, ce diagnostic s'appuie

principalement sur l'information qui touche les processus de travail, la dynamique sociale et le contexte organisationnel.

Une fois cette phase terminée, on transmet généralement les résultats de ce diagnostic, souvent oralement, aux personnes concernées par celui-ci. Ce transfert d'information sert de base aux discussions qui favoriseront la compréhension commune du problème et l'exploration de pistes de solution qui mèneront au choix d'un plan d'action et à sa réalisation. Nos consultants, comme le constate Margerison (1988) et Rhéaume (1991), y vont de propositions qui conduiront à l'intervention qui répondra aux exigences du plan d'action retenu.

Au cours de l'intervention proprement dite, une bonne partie de nos répondants indiquent qu'ils évaluent de façon systématique la portée de leurs actions. Ce procédé vise l'ajustement constant de l'intervention afin de mener le groupe de manière efficace à la résolution du problème présent. Une attitude concordant avec les pensées de Tessier (1997), Porras et Robertson (1987) et Côté et al. (1986) pour qui il est important d'évaluer régulièrement le processus d'intervention pour pouvoir faire des ajustements continus. Toutefois, comme nous le disions plus tôt, une grande partie de notre échantillon a souligné que le succès de leur intervention ne dépend pas uniquement des modifications qu'ils peuvent apporter en cours d'intervention. Il dépend aussi de l'implication et du sérieux des bénéficiaires de cette intervention.

Cette réponse peut expliquer le fait que très peu de nos répondants parlent spontanément de leur processus d'évaluation et de suivi final. Les interventions des personnes que nous avons rencontrées semblent se terminer lorsqu'elles ont atteint les objectifs visés pour la réalisation du mandat. Les évaluations périodiques et durant une longue période suivant la fin de l'intervention semblent être des éléments quasi

inexistants, contrairement à ce qu'affirment certains auteurs dans la littérature.

Quant aux stratégies et aux techniques choisies par nos consultants, elles favorisent indéniablement l'implication des gens dans l'intervention. Ainsi, nos informateurs utilisent essentiellement les stratégies de conseil, de formation, de « coaching » et de consolidation d'équipe. À première vue, ces stratégies ne favorisent pas nécessairement l'implication des gens. En réalité, ce sont surtout les techniques choisies à l'intérieur de ces stratégies qui mènent à cette implication.

En effet, ils utilisent principalement des techniques misant sur l'animation où les gens ont l'occasion d'échanger entre eux. On retrouve aussi d'autres techniques qui favorisent davantage la prise de conscience tels des exercices ou des études de cas. On retrouve également plusieurs techniques qui font appel à la mise en application par le biais de mises en situation, de simulations et/ou de jeux de rôles.

En se référant aux propos de DeWine (1994), nous pouvons affirmer que les professionnels que nous avons rencontrés utilisent, pour développer la communication dans les équipes de travail, des techniques cherchant davantage l'interaction plutôt que celles qui misent sur la diffusion d'informations. En fait, comme l'indique Church, Waclawski et Burke (1996), l'utilisation de ce type de techniques favorise le transfert des acquis en travaillant directement sur les processus et la dynamique déjà présente dans l'équipe. Pour ce faire, et dans une optique d'intervention sur mesure, plusieurs de nos répondants créent et/ou adaptent les techniques qu'ils utilisent aux besoins de la situation en fonction de la stratégie qu'ils ont choisie.

Enfin, nos répondants se concentrent très peu sur l'aspect théorique. D'ailleurs, à ce sujet, Bazigos et Burke (1997) indiquent que le choix des théories utilisées par les praticiens du DO sont floues et peu

précises. Chaque praticien adopte et utilise les théories qui lui conviennent, et ce, au moment qu'il juge opportun. À ce titre, une grande partie de nos informateurs croient que les changements passent par le choix de stratégies et de techniques qui amèneront l'individu à mieux comprendre la situation pour qu'il puisse apporter des modifications à son comportement de tous les jours. En fait, la théorie est au second plan parce qu'elle doit répondre aux besoins des bénéficiaires et non l'inverse. Ce qui fait en sorte que le choix d'utilisation de certaines théories est variable et dépend souvent des valeurs, du champ de connaissances et d'intérêts auxquels adhèrent nos répondants. De plus, il faut indiquer que nos répondants ont suivi une formation dans différents champs disciplinaires pour pratiquer cette profession.

En résumé, nous remarquons que les stratégies et les techniques utilisées sont très générales. Elles peuvent s'appliquer à la résolution de plusieurs types de problématiques vécues par les équipes de travail. En fait, les résultats obtenus indiquent que les méthodes mises de l'avant peuvent s'appliquer à d'autres problématiques que celles liées directement aux communications. Avec ces résultats nous stipulons que nos répondants n'utilisent ni stratégies ni techniques précises pour améliorer la communication dans les équipes de travail. Une réponse qui s'explique probablement par le caractère généraliste de nos participants.

#### **4.6. Les interventions pour améliorer la communication dans les équipes de travail**

Somme toute, le côté généraliste et la polyvalence de nos répondants se reflètent bien dans les éléments de réponse de nos 2 dernières questions. En effet, nos informateurs voient les problèmes de communication dans une perspective globale. En fait, seul le feed-back est identifié comme problème de communication. Les autres facteurs réfèrent davantage aux sources de problèmes de communication.

Également, nous nous retrouvons face à une situation où nos informateurs pratiquent des interventions sur mesure en fonction des stratégies et des techniques qu'ils ont acquises au cours de leur carrière. Ils choisissent et adaptent leurs outils en fonction des exigences de chaque situation problématique. Les interventions ne suivent donc plus un protocole pré-établi comme à la période du DO des années 80. La réalité est plus complexe et chaque intervention exige de la part des consultants rencontrés un effort de créativité.

En conséquence, leur façon d'intervenir pour améliorer la communication dans les équipes de travail correspond étroitement à leur philosophie d'intervention plutôt généraliste. En réalité, l'amélioration de la communication se fait en même temps que le traitement d'autres problématiques comme l'établissement d'objectifs communs ou la gestion des conflits. Même si plusieurs auteurs identifient la communication comme le nerf de guerre des équipes de travail, le développement d'interventions spécifiques à cette dimension ne semble pas être une priorité pour les intervenants que nous avons vus. Ils semblent plutôt faire le pari que les communications vont s'améliorer en plaçant les gens dans des conditions favorables aux interactions.

Autrement dit, nos résultats permettent d'affirmer que nos répondants greffent à leur interventions certains conseils et/ou méthodes pour aider les membres d'une l'équipe à mieux communiquer entre eux. Ces conseils et ces méthodes se joignent généralement à l'exécution d'un mandat qui vise la résolution d'un problème lié soit au fonctionnement ou aux relations interpersonnelles de l'équipe. Les intervenants en DO que nous avons rencontrés semblent donc adopter des pratiques indirectes pour améliorer la communication dans les équipes de travail. Somme toute, ils cherchent à faire évoluer la situation générale de l'équipe et non uniquement la dimension communication de celle-ci. Le prochain chapitre fera le bilan pour conclure ce travail.

## 5. Conclusion

Notre travail de recherche portait sur les pratiques des consultants en développement organisationnel (DO) et la communication des équipes de travail. Comme nous avons pu le constater, la pratique en DO a subi plusieurs mutations de philosophie et de pratique d'intervention au cours de son évolution. Dans cette optique, nous voulions voir comment les consultants se positionnent sur l'échiquier du marché actuel, et ce, dans une période où les équipes de travail prennent de plus en plus de place. À ce sujet, plusieurs auteurs mentionnent que les équipes performantes se caractérisent par des communications efficaces et de qualité. À la lumière de ces dires, nous avons voulu cerner comment les consultants en DO interviennent pour traiter les problèmes de ce genre.

Pour ce faire, nous avons rencontré 14 consultants afin qu'ils puissent nous aider à mieux saisir leur travail à l'aube de l'an 2000. Le but était de comprendre les tendances que prennent leurs interventions pour améliorer les communications dans les équipes de travail. À l'aide d'entrevues, nous avons trouvé des réponses aux trois questions que nous nous posions: 1) actuellement, les consultants en DO intervenant au niveau des équipes de travail pratiquent-ils leurs interventions en adoptant une perspective à la fois micro et macro, 2) quels problèmes de communication rencontrent-ils dans les équipes de travail, et 3) quelles stratégies et techniques utilisent-ils pour remédier à ces problèmes de communication.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de découvrir que les interventions actuelles développent l'aspect micro tout en satisfaisant aux exigences macro de l'organisation. Dans un contexte de globalisation de l'économie, plusieurs organisations se tournent vers un perfectionnement de la dynamique sociale au service de ses exigences de compétitivité. Nos répondants s'attaquent donc à des problématiques concrètes qui auront une portée directe sur l'efficacité organisationnelle.



Par ailleurs, nous avons observé que les problèmes de communication identifiés par nos répondants sont diffus. Pour eux, ils résultent essentiellement d'un processus de relations interpersonnelles où plusieurs facteurs peuvent nuire à la qualité des échanges. Ainsi, il s'avère peu étonnant de voir les habiletés de feed-back prendre beaucoup d'importance à leurs yeux. Malgré l'intérêt que l'on accorde aux communications interpersonnelles, le but premier de leur intervention est de rendre l'équipe plus fonctionnelle dans son ensemble. Nos répondants examinent donc les équipes dans une perspective globale. Ainsi, nos informateurs s'attaquent à une variété de facteurs qui influenceront, d'une manière ou d'une autre, la dynamique des communications.

Les moyens d'intervenir pour améliorer les communications dans les équipes sont tout aussi imprécis. Pour eux, la communication se présente comme un élément parmi d'autres. C'est pourquoi ils s'accommodent d'un éventail de stratégies et de techniques générales qu'ils adaptent en fonction de leurs connaissances et des besoins de chaque situation. Ils est donc impossible d'identifier des interventions en DO spécifiquement destinées à l'amélioration de la communication proprement dite. D'ailleurs, à ce sujet, plusieurs des intervenants rencontrés ont souligné leur hâte d'obtenir des résultats afin qu'ils puissent peaufiner leur pratique d'intervention à ce niveau.

Nous remarquons donc que ces intervenants pratiquent en fonction de l'adaptation de leurs méthodes aux besoins de chaque situation et de l'évolution des lois du marché. On ne trouve que très peu de développement d'outils ou de théories permettant de répondre à des dimensions spécifiques comme celle des communications. Nos informateurs se concentrent sur le développement général des ressources humaines en se basant sur ce qu'ils ont développé au fil de leur expérience. Leur pratique d'intervention semble similaire en présence d'équipe ou non.

Par ailleurs, cela n'enlève rien à l'efficacité de leur intervention. En effet, en favorisant des techniques interactives, ils misent sur l'amélioration des communications par la mise en pratique concrète d'un processus d'échange

interpersonnel. Cette optique répond adéquatement aux exigences des équipes qui demandent une attention particulière à une variété de facteurs nécessaires à leur succès.

Bien que ces éléments de réponse permettent de mieux comprendre les interventions des consultants en DO pour améliorer la communication dans les équipes de travail, il n'en demeure pas moins que la portée de ces résultats a certaines limites. En effet, notre échantillon étant limité et plutôt homogène, il est possible que ces résultats ne concernent qu'une partie du travail de ces professionnels. L'analyse de ces résultats ne peut donc pas être généralisée à l'ensemble de la population des consultants en DO, d'autant plus que les caractéristiques de celle-ci restent peu connues. Cependant, cette analyse a permis d'établir les grandes lignes des pratiques des certains intervenants du Québec à ce jour. Ainsi, cette recherche aide à comprendre davantage les activités et les enjeux des gens de cette profession.

De plus, nos diverses constatations nous portent à croire que d'autres méthodes d'intervention restent à développer pour répondre plus adéquatement à certains besoins plus spécifiques. En effet, nos résultats semblent démontrer que peu importe la situation, la démarche d'intervention est la même. Bien sûr, nos répondants font du sur mesure, mais ce sur mesure se bâtit en fonction des outils du passé qu'ils ont adaptés aux situations présentes. Les tenants du DO, compte tenu qu'ils sont plutôt des généralistes de l'organisation, gagneraient à approfondir leurs connaissances relatives à certains éléments comme la communication. Ils pourraient offrir ainsi de nouvelles alternatives d'intervention plutôt que de développer d'autres approches résultant souvent d'une nouvelle appellation d'un amalgame de stratégies et de techniques déjà connues.

Également, le choix de notre méthode de cueillette de données a peut-être joué sur l'exactitude des réponses obtenues. Toutefois, celle-ci nous a permis d'en connaître davantage sur cette problématique très peu abordée dans la littérature. D'ailleurs, cela ouvre des pistes de recherche qui mériteraient une

attention particulière. En effet, plusieurs équipes sont confrontées à l'arrivée de nouvelles technologies ou encore, leur composition ethnique est de plus en plus variée. Cela modifie l'interdépendance et la pratique des communications d'une équipe. On ne peut pas faire abstraction de ces facteurs pour pratiquer une intervention efficace. Il s'avère pertinent de générer de nouvelles connaissances pour mieux comprendre les impacts de ces phénomènes sur la dynamique des communications d'une équipe et de trouver des interventions adaptées à ce contexte.

Par ailleurs, nous remarquons que le feed-back est un problème très présent. Un approfondissement de ce thème pourrait être fort pertinent et bénéfique pour les équipes de travail et les intervenants du DO. De futurs travaux de recherche pourraient aider à la compréhension plus accrue de ce phénomène. Ces connaissances guideraient ces spécialistes vers l'amélioration de cette dimension. Comment développer la capacité des individus à donner et à recevoir du feed-back? Que doit-on faire auprès des membres d'une équipe pour qu'ils deviennent habilités à utiliser avec justesse les mécanismes de feed-back à leur disposition? Y a-t-il des outils qui faciliteraient l'utilisation du feed-back? Des questions fort appropriées en cette période où la création d'équipe de travail en milieu organisationnel est de plus en plus fréquente.

En définitive, nous pouvons affirmer que, pour nos répondants, la problématique des communications dans les équipes de travail est difficilement isolable. À ce titre, nous croyons fortement que les consultants en DO gagneraient à en connaître davantage sur cet aspect central à la dynamique d'une équipe. Avec l'expérience que les tenants de ce courant du DO ont acquise au cours de son évolution, le temps est peut-être venu de collaborer avec d'autres professionnels tels les communicologues. Ainsi, pourrait naître de cette collaboration des méthodes d'interventions plus adaptées au besoin évident de développer les communications dans les équipes de travail.

## Bibliographie

**Anonyme** (1997). Dossier-spécial: Sociétés-conseil. Journal les Affaires (22 novembre), B12.

**Anonyme** (1997). Benefits Consultants Directory. Benefits & Pensions Monitor (April), 46-48.

**Anonyme** (1997). Pages Jaunes, . Montréal: Télé-Direct.

**Argyris, C.** (1962). Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood: The Dorsey Press, Inc.

**Bartunek, J. M., & Louis, M. R.** (1988). The Interplay of Organization Development and Organizational Transformation, Research in Organizational Change and Development, (Vol. 2, pp. 97-134). London: JAI Press, Inc.

**Bazigos, M. N., & Burke, W. W.** (1997). Theory Orientations of Organization Development (OD) Practitioners. Group & Organization Management, 22(3), 384-408.

**Beckhard, R.** (1969). Organization Development: strategies and models. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

**Bennis, W. G.** (1969). Organization Development: its nature, origins, and prospects. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

**Boucher, J.-P.** (1995). L'Évolution de la Pratique du Changement Planifié depuis le début des années 80. Travail dirigé, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

**Burke, W. W.** (1997). The New Agenda for Organization Development. Organizational Dynamics, Summer 1997, 7-20.

**Church, A. H., & Burke, W. W.** (1995). Practitioner Attitudes about the Field of Organization Development. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), Research in Organizational Change and Development, (Vol. 8, pp. 1-46). Greenwich: JAI Press Inc.

**Church, A. H., Waclawski, J., & Burke, W. W.** (1996). OD Practitioners as Facilitators of Change. Group & Organization Management, 21(1), 22-66.

**Côté, N., Abravel, H., Jacques, J., & Bélanger, L.** (1986). Individu, Groupe et Organisation. Montréal: Gaëtan Morin Éditeurs.

**Cushman, D. P., & King, S. S.** (1997). Continuously Improving an Organization's Performance: High-Speed Management. (Robert C. Morris, Suzanne R. Morris ed.). Albany: State University of New York Press.

**Darveau, A.** (1991). Le Design des Systèmes Sociaux: l'École Sociotechnique. In R. Tessier & Y. Tellier (Eds.), Théories du Changement Social Inetntionnel: Participation, Expertise et Contraintes, (Vol. 5, pp. 97-140). Montréal: Les presses de l'université du Québec.

**Despres, C.** (1994). Clients, Consultants and the Social Cognition of Organizational Change. Journal of Strategic Change, 3, 29-44.

**DeWine, S.** (1994). The Consultant Craft: Improving Organizational Communication. New York: St-Martin's Press.

**Dominick, P. G., Reilly, R. R., & McGourty, J. W.** (1997). The effects of peer feedback on team member behavior. Group & Organization Management, 22(4), 508-520.

**Donnellon, A.** (1996). Team Talk: the Power of Language in Team Dynamics. Boston: Harvard Bussiness School.

**French, W. L., & Bell, C. H.** (1978). Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement. (Second ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

**French, W. L., jr., C. H. B., & Zawacki, R. A.** (1983). Organizational Development: theory, practice, and research. Plano: Business Publications, Inc.

**F.T.Q.** (1995). Guide d'action: Notre Action Syndicale et la Réorganisation du Travail. Montréal: Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

**F.T.Q.** (1997). Démocratiser nos milieux de travail?: pistes de réflexion et d'action. Montréal: Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

**Gagnon, D.** (1987). Le Développement Organisationnel: dans une perspective d'excellence. Montréal: Agence d'Arc, Inc.

**Glaser, S. R.** (1994). Teamwork and Communication: a 3-year Case Study of Change. Mangement Communication Quartely, 7(3), 282-296.

**Gummesson, E.** (1991). Qualitative Methods in management research. London: Sage Publications.

**Hirokawa, R. Y., & Keyton, J.** (1995). Perceived Facilitators and Inhibitors of effectiveness in Organizational Work Teams. Management Communication Quartely, 8(4), 424-446.

**Isabella, L.** (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: how managers construe key organizational events. Academy of Management Journal, 33(7), 7-41.

**Jelinek, M., & Litterer, J. A.** (1988). Why OD Must Become Strategic, Research in Organizational Change and Development, (Vol. 2, pp. 135-162). London: JAI Press, Inc.

**Kubr, M.** (1978). Le Conseil en Management: guide pour la profession. Genève: Bureau International du Travail.

**LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E.** (1989). TeamWork: what must go right / what can go wrong. Newbury Park: Sage Publications.

**Langlois, J.-P.** (1996). Internationalisation et Partenariat : les deux mamelles des sociétés-conseils. Journal les Affaires (20 avril), B9.

**Lescarbeau, R.** (1998). La transformation des organisations: ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. Interactions, 2(1), 134-153.

**Lippitt, G. L., Langseth, P., & Mossop, J.** (1985). Implementing Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Lippitt, G. L., & Lippitt, R.** (1978). La pratique du changement. Ottawa: Éditions NHP.

**London, M.** (1988). Change Agents. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**March, J. G.** (1991). Organizational Consultants and Organizational Research. Journal of Applied Communication Research, June 1991, 20-31.

**Margerison, C. J.** (1988). Consulting Activities in Organisational Change. Journal of Organisational Change Management, 1(1), 60-67.

**Margulies, N., & Raia, A. P.** (1978). Conceptual Foundations of Organizational Development. New York: McGraw-Hill Book Company.

**McGregor, D.** (1971). La Dimension Humaine de l'Entreprise (J Ardoino, M Lobrot, Trans.). Paris: Gauthier-Villards Editeur.

**Mirvis, P. H.** (1988). Organization Development: part I- an Evolutionary Perspective. Research in Organizational Change and Development, 2, 1-57.

**Mirvis, P. H.** (1990). Organization Development: part II- a Revolutionary Perspective. Research in Organizational Change and Development, 4, 1-66.

**Mohrman, S. A., & Cohen, S. G.** (1995). Designing Team-Based Organizations: new forms for knowledge. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., III, E. E. L., & Associates.** (1998). Tomorrow's Organization: crafting winning capabilities in dynamic world. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Mucchielli, R.** (1975). Le Travail en Equipe: connaissance du problème: Les éditions ESF.

**Ottaway, R. N.** (1983). The Change Agent: a Taxonomy in Relation to the Change Process. Human Relations, 36(4), 361-392.

**Parker, G. M.** (1990). Team Players and Teamwork: the new competitive business strategy. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Pasmore, W. A.** (1995). Social Science Transformed: the socio-technical perspective. Human Relations, 48(1), 1-33.

**Porras, J. I., & Robertson, P. J.** (1987). Organizational Development Theory: a Typology and Evaluation, Research in Organizational Change and Development, (pp. 1-58). London: JAI Press Inc.

**Porras, J. I., & Silvers, R. C.** (1991). Organization Development and Transformation. Annual Reviews of Psychology, 42, 51-78.

**Rhéaume, J.** (1991). La Consultation Organisationnelle: ses Buts, ses Méthodes (Protocole UQAM-CSN-FTQ document no28). Montréal: Services aux Collectivités de l'UQAM.

**Schein, E. H.** (1988). Process Consultation: volume 1, Its Role in Organization Development. (Second ed.). Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

**Schwenk, C.** (1985). The use of Participant Recollection in the Modeling of Organizational Decision Processes. Academy of Management Review, 10(3), 496-503.

**Sirota, A.** (1995). Dispositifs de Passage pour une Institution en Mutation. Humanisme & Entreprise, 20, 73-93.

**Steele, F. I.** (1983). Physical Settings and Organizational Development. In W. L. French, C. H. B. jr., & R. A. Zawacki (Eds.), Organizational Development: theory, practice, and research, (pp. 365-370). Plano: Business Publications, Inc.

**Tessier, R.** (1997). Communication personnelle sur le Développement Organisationnel, : Montréal.

**Verma, V. K.** (1997). Managing the Project Team. (Vol. 3). Upper Darby: Project Management Institute.

**Walton, R. E.** (1983). Quality of Working Life: what is it? In W. L. French, C. H. B. jr., & R. A. Zawacki (Eds.), Organizational Development: theory, practice, and research, (pp. 276-282). PLano: Business Publications, Inc.

**Weisbord, M. R.** (1987). Productive Workplaces. San Francisco: Jossey-Brass Publishers.

**Winn, A.** (1992). Réflexions sur la Stratégie du Groupe de Formation et le Rôle de l'Agent de Changement dans le Développement Organisationnel. In R. Tessier & Y. Tellier (Eds.), Méthodes d'Intervention: Développement Organisationnel, (Vol. 8, pp. 199-213). Montréal: Presses de l'Université du Québec.

**Woodman, R. W.** (1989). Organizational Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action. Journal of Management, 15(2), 205-228.

**Yager, E. G.** (1983). The Quality Control Circle Explosion. In W. L. French, C. H. B. jr., & R. A. Zawacki (Eds.), Organizational Development: theory, practice, and research, (pp. 359-364). Plano: Business Publications, Inc.



**Annexe 1**  
**Grille d'entrevue**

# Grille d'entrevue

## **Bloc 1: Introduction**

Bonjour M./Mme. ...

Vous allez bien?

Je vous remercie de m'accorder cette entrevue, je sais que votre temps est précieux et je vais essayer de m'en tenir à notre entente de 45 minutes / 1 heure.

Il va s'en dire que les données sont confidentielles. Aucun nom de personnes ni d'entreprises ne sera mentionné.

Comme je vous l'ai déjà mentionné, je suis étudiant à la maîtrise en communication à l'Université de Montréal. J'ai terminé ma scolarité et je travaille actuellement à ma recherche qui va me mener à la rédaction de mon mémoire. Ma recherche porte sur le travail des consultants qui ont une expertise particulière en développement du travail en équipe. J'aimerais en savoir davantage sur ce type de consultation, en particulier sur les problèmes qui touchent la communication.

Avez-vous des objections à ce que j'enregistre l'entrevue?

Si au cours de l'entrevue vous souhaitez que j'interrompe l'enregistrement, vous avez juste à me le signaler.

**Bloc 2: Expérience du consultant**

Faites-vous de la consultation depuis longtemps?

Qu'est-ce qui vous a amené à faire ce travail?

*Formation; Expérience*

Parlez-moi des interventions les plus marquantes que vous avez fait?

**Bloc 3: Vision de la consultation**

Comment voyez-vous le travail du consultant?

*Humains; design; stratégique.*

Avez-vous une approche particulière ou privilégiée?

Avez-vous toujours fait de la consultation en travail en équipe?

**Bloc 4: Problèmes et interventions**

Quels sont les genres de problèmes que l'on rencontre le plus fréquemment dans les interventions en travail en équipe?

Quels sont les problèmes de communication qui apparaissent le plus souvent?

Qu'est-ce qui est possible de faire dans ces situations?

Quelles sont vos stratégies face à ces situations délicates?

**Bloc 5: Avenir et Références**

Comment voyez-vous l'avenir de la pratique de la consultation auprès du travail en équipe?

Avez-vous des suggestions de lecture et/ou personnes à rencontrer, qui m'aideraient à en apprendre davantage sur cette question?

**Bloc 6: Conclusion**

Je vous remercie encore une fois pour cette entrevue, Ça aide vraiment à ma recherche.

Merci encore et bonne journée.

*Annexe 2*  
**Grille d'entrevue téléphonique**

**Texte pour répertorier les consultants spécialisé en travail  
en équipe et dans des firmes**  
(recherche par téléphone)

Bonjour, pourrais-je être transféré à la pratique en ...(spécialité ciblée sur ma liste). Merci.

Bonjour, mon nom est Richard Chénier. Je suis étudiant à la maîtrise en communication à l'Université de Montréal.

Je fais un inventaire des personnes qui font de la consultation dans le domaine du développement des équipes de travail.

exemples: équipe autonomes, équipe semi-autonome, cross-functional team, cercle de qualité, etc.

Y a-t-il chez vous des conseillers qui font ce genre de travail? J'aurais un document à leur envoyer. Pourriez-vous m'indiquer où je dois m'adresser pour avoir leurs coordonnées?

*J'aurais un document d'une page à leur envoyer concernant une recherche sur ce genre de travail. C'est un document qui explique la recherche tout en sollicitant leur collaboration.*

Merci beaucoup de votre collaboration et Bonne Journée

**Annexe 3**  
**Lettre explicative de la recherche**

**Richard Chénier**

adresse

ville (province)

code postal

Montréal, le *date d'envoi*

**Madame ou monsieur X**

adresse

ville (province)

code postal

**Objet: Recherche sur la consultation**

Madame ou monsieur X,

Je fais actuellement une recherche, de 2<sup>e</sup> cycle universitaire, sur la consultation. L'objectif de ce travail est d'identifier et de comprendre les problèmes de communication rencontrés par les consultants lors du développement du travail en équipe.

Ce travail demande donc la réalisation d'entrevues auprès de consultants chevronnés en cette matière. Ainsi donc, compte tenu de votre expertise, je sollicite votre collaboration afin de m'accorder une entrevue de 45 minutes / 1 heure. Je vous contacterai afin de fixer un rendez-vous quand cela vous conviendra.

Dans l'espoir que vous voudrez bien accéder à ma demande d'entrevue, je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Bien à vous,

Étudiant M.Sc. Communication

Richard Chénier

## **Thématiques abordées lors de l'entrevue**

- 1.** Votre cheminement et votre expérience en tant que consultant.
- 2.** Votre vision du rôle du consultant.
- 3.** Les problèmes rencontrés le plus fréquemment dans les interventions de travail en équipe: particulièrement ceux de communication.
- 4.** Votre vision de l'avenir face au travail de consultant.



**Annexe 4**  
**Lettre de remerciement**

**Richard Chénier**

adresse

ville (province)

code postal

Montréal, le *date d'envoi*

**Madame ou monsieur X**

adresse

ville (province)

code postal

**Objet: Remerciement**

Madame ou monsieur X,

Suite à notre rencontre du *date X*, je tiens à vous témoigner ma gratitude pour votre aimable collaboration. L'entrevue, les renseignements et les conseils que vous m'avez transmis sont largement profitables à ma recherche.

Je vous transmets donc mes sincères remerciements. Au plaisir de vous revoir.

Cordialement vôtre,

Étudiant M.Sc. Communication

Richard Chénier

RC/rc